



*Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public*

Les qualités et les compétences requises des gestionnaires dans un contexte d'ouverture

Par

**Natalie Rinfret, Ph.D.
Professeure
Titulaire de la Chaire La Capitale en
leadership dans le secteur public**

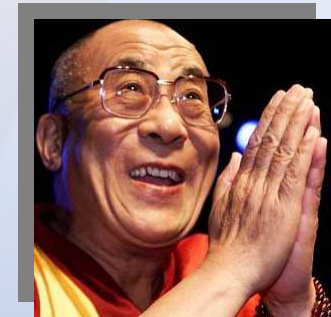
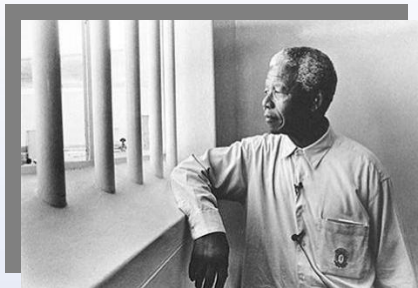
Mini-colloque IAPQ 2007-2008

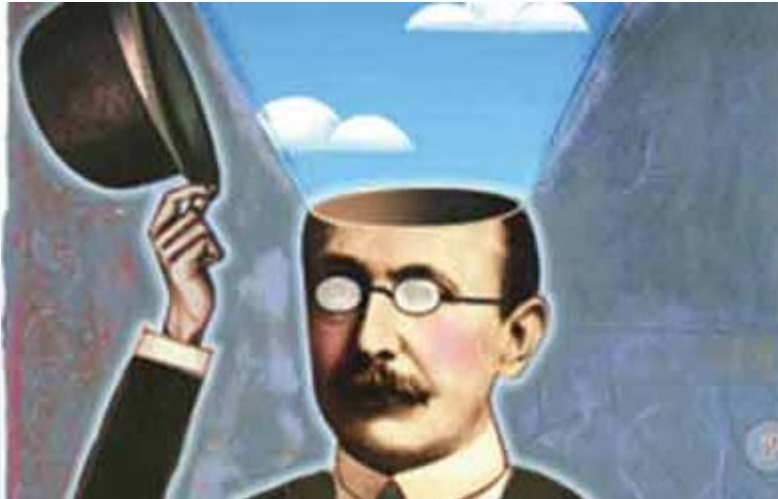
Et puis après... le gestionnaire dans tout ça

29 mai 2008

Natalie Rinfret. 2008. Tous droits réservés. Le présent document est diffusé via le site Internet de l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ) avec l'autorisation de l'auteur.

D'entrée de jeu ...





Dans le contexte de l'administration publique québécoise, comment les collaborateurs, les partenaires et les citoyens peuvent percevoir l'ouverture ?

Qu'entendre par ouverture ?

Ouverture ? Flexibilité ? Adaptabilité ? Tolérance ?

Le questionnaire 16-PF : test qui évalue 16 facteurs primaires de la personnalité dont l'ouverture qui est évaluée par ...

- l'ouverture au changement
- l'adaptation émotionnelle
- l'intériorisation

Le référentiel de compétences du Service d'évaluation des compétences de l'ENAP

Compétence intrapersonnelle qui signifie « la capacité de comprendre et d'accepter des idées ou des décisions différentes de ses propres convictions et de s'y adapter. »

Qu'entendre par ouverture ?

Ouverture ? Flexibilité ? Adaptabilité ? Tolérance ?

L'approche par compétences TRIMA : « Faire preuve de sensibilité et d'empathie aux autres. Capable d'accueillir et de respecter leurs valeurs. »

L'architecte de carrière : identifie plusieurs compétences déclinées de l'ouverture...

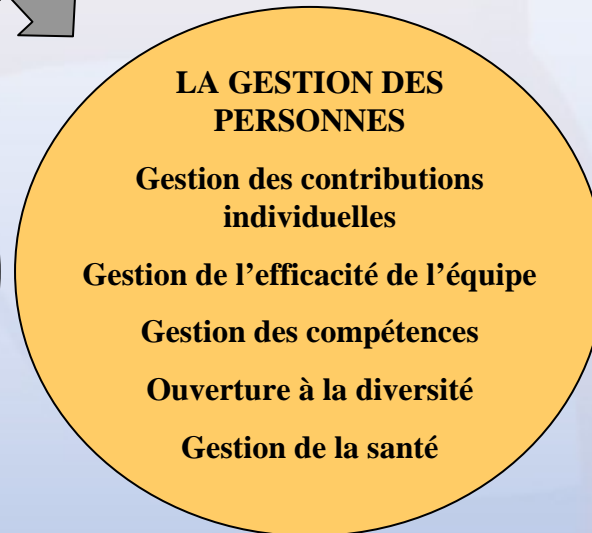
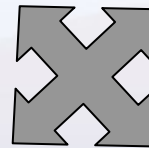
- savoir écouter
- gérer l'innovation
- avoir beaucoup d'atouts
- savoir s'adapter
- savoir traiter les autres d'égal à égal
- savoir se remettre en question
- démontrer sa capacité à apprendre

Profil gouvernemental de compétences

Dimension fonctionnelle



Dimension humaine



Une gestion ouverte à l'autre...s

S'ouvrir à l'autre (T. de Koninck)
Dignité humaine & écoute

- **Ouverture à la diversité**
- **Gestion de la santé**

S'ouvrir aux employés (J.-Y. Dupéré)
Communication & implication

- ***Leadership* mobilisant**
- **Gestion des contributions individuelles**

S'ouvrir aux citoyens (P. Hamel)
Participation citoyenne

- **Gestion orientée vers la clientèle**
- **Communication et négociation**



Une gestion ouverte à l'autre...s

S'ouvrir aux partenaires (G. Divay)
Transformation des rapports

- **Gestion des partenariats et des réseaux**
- **Sens politique**

L'ouverture ... ailleurs (S. Paquin)
Apprentissage & Culture

- **Gestion dans la complexité et le changement**
- **Gestion du savoir**



Les caractéristiques d'un contexte d'ouverture en gestion

Acceptation de
la faillibilité

Innovation

Libre
circulation
des idées



Capacité
d'écoute

Conditions du
dialogue: respect,
tolérance et
humilité

Valorisation du
brainstorming

Distinction entre management et leadership

Management

(Bien faire les choses)

- Administration
- Maintien
- Structure/Système
- Comment?
- Obéissance
- Contrôle

Leadership

(Faire les bonnes choses)

- Innovation
- Développement
- Confiance/Gens
- Pourquoi?
- Engagement
- Partage du pouvoir

Le leadership transformationnel

« Le leader transformationnel développe une relation émotionnelle véritable avec ses collaborateurs qui les amène à transcender leurs besoins individuels au nom d'une vision et d'un projet commun. »

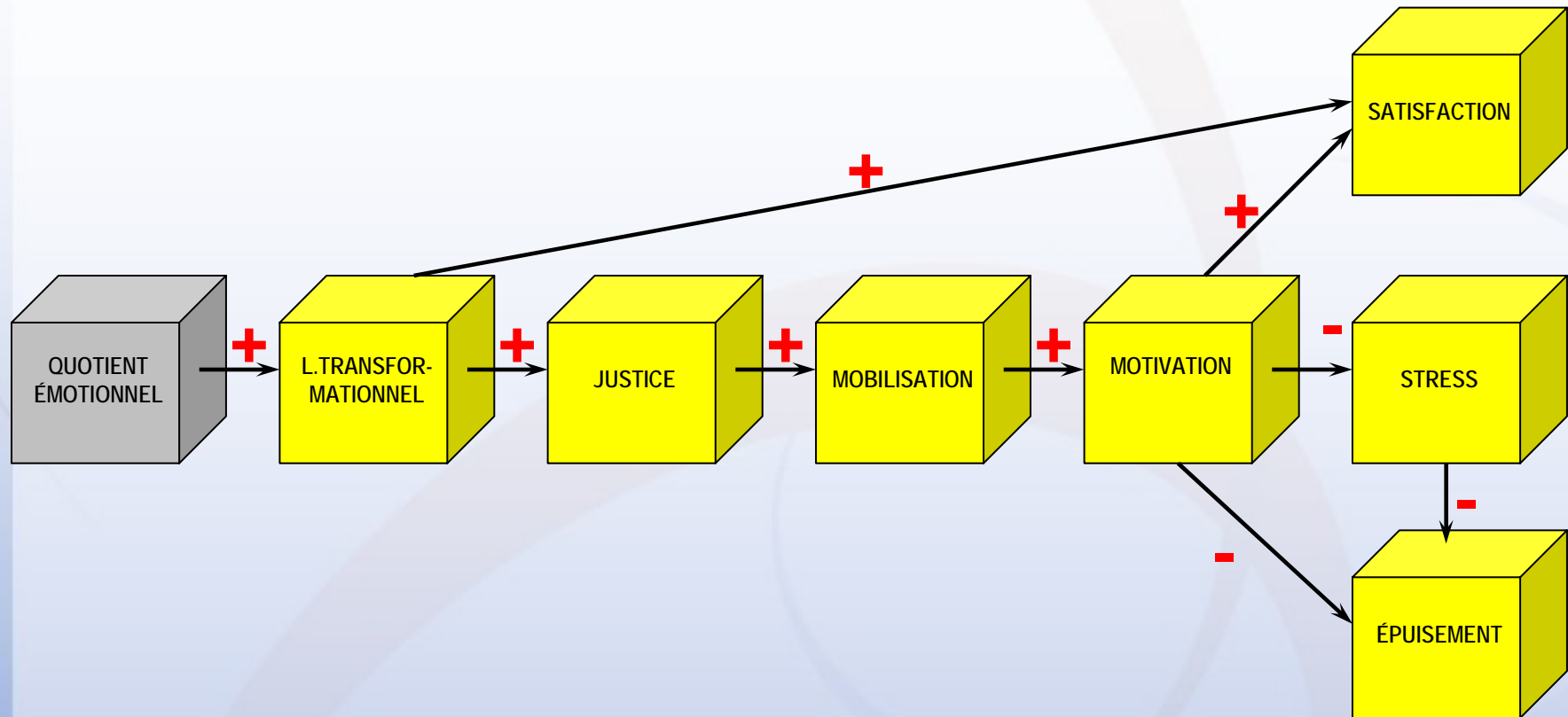
(Rinfret, 2002)

Le leader transformationnel

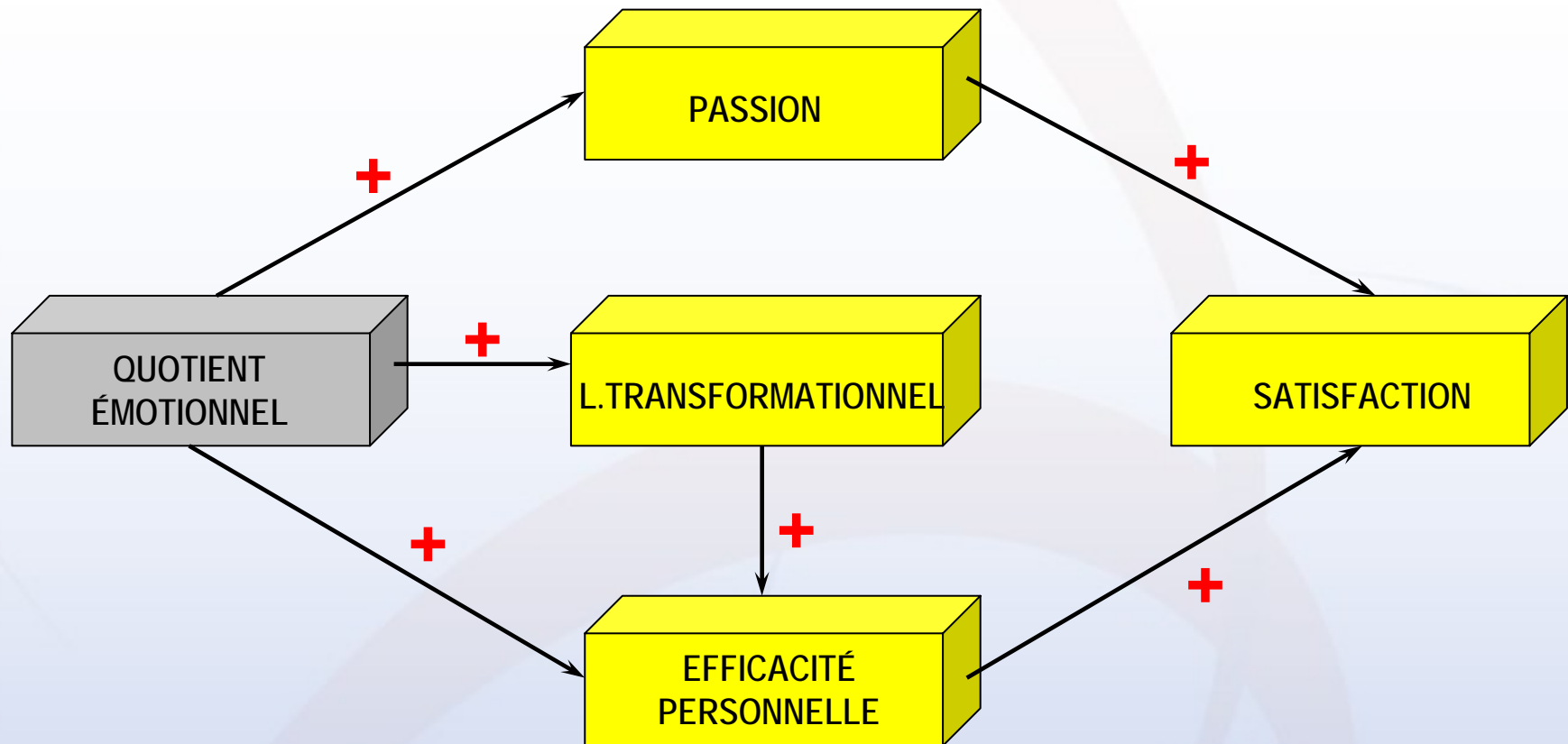


- Reconnaît les besoins des collaborateurs tout en les menant vers des niveaux supérieurs de développement et de maturité
- Amène les collaborateurs à prendre conscience de leurs capacités
- Fait preuve de charisme, d'inspiration, de stimulation intellectuelle et de considération individualisée
- Présente une vision claire et simple des objectifs communs, ce qui tend à augmenter l'autonomie des collaborateurs

Modèle général obtenu auprès des collaborateurs



Modèle général obtenu auprès des DG



Les impacts du leadership transformationnel

... sur les collaborateurs :

- Perception du changement comme étant juste et nécessaire (justice organisationnelle)
- Augmentation de la satisfaction au travail

...et indirectement :

- Augmentation de la mobilisation face au changement et de la motivation au travail
- Diminution du stress et de l'épuisement



Les impacts du leadership transformationnel

... sur les DG :

- Perception accrue de l'efficacité au travail

... et indirectement :

- Augmentation de la satisfaction au travail



Qualités et style de leadership favorisant l'ouverture

Avez-vous entendu parler de l'intelligence émotionnelle ?

« L'intelligence émotionnelle désigne notre capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et à bien gérer nos émotions en nous-mêmes et dans nos relations avec autrui. »
(Goleman, 1999)

L'intelligence émotionnelle



IQ : Quotient intellectuel
EQ : Quotient émotionnel

- Reconnaissance de ses émotions
- Reconnaissance des émotions chez les autres
- Motivation
- Gestion de ses émotions
- Gestion de ses émotions dans nos rapports avec les autres

Effets de résonance

Le pouvoir de l'intelligence émotionnelle

L'effet de contagion des émotions – l'expérience du **sourire**, pensez-y ! –



Le phénomène du miroir comme preuve physiologique du pouvoir des émotions

Les gestionnaires leaders exercent un pouvoir d'attraction et/ou de répulsion



Leadership de résonance

Un leadership de résonance décliné en quatre styles



Visionnaire

Accent sur la mission
et la vision

Accompagnement des
personnes en situation
de crise

Fixe des idéaux pour
encourager le
changement



Entraîneur

Connaissance intime
des collaborateurs

Coaching qui
responsabilise le
collaborateur

Axé sur la délégation
et le développement
des talents



Partenaire

Liens interpersonnels
forts entre le leader et
ses collaborateurs

Accent mis sur la
camaraderie et
l'empathie

Beaucoup
d'encouragements et
évite les conflits



Démocratique

Mise sur la consultation

Réceptif aux bonnes et
aux mauvaises
nouvelles

Leader plus
collaborateur que
« supérieur »

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Un leadership de résonance

Le leader « émotionnellement intelligent » crée de la résonance autour de lui

✓ climat de travail agréable et convivial



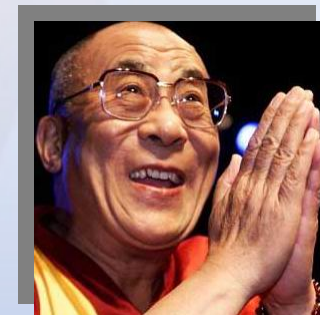
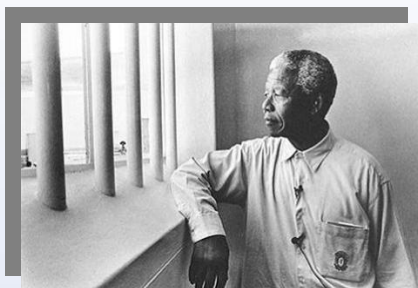
✓ atteinte des objectifs avec plus de facilité par son équipe

✓ énonciation des émotions vécues par son équipe

✓ ouverture aux idées nouvelles, à l'apprentissage et à la collaboration

✓ création de liens formant la cohésion de l'équipe

Personnages significatifs



Une manifestation de l'ouverture : le rôle du gestionnaire



- **AIDER** son patron et les personnes de son organisation
- **AIDER** à comprendre l'environnement, les personnes et soi-même
- **AIDER** à décider du « quoi faire » et « comment faire »
- **AIDER** à être et agir correctement
- **AIDER** à trouver du contentement au travail

Le rôle du gestionnaire

« De s'assurer que chaque personne ait le sentiment d'apporter une contribution significative à une œuvre importante, en travaillant au sein d'une équipe où les relations sont harmonieuses, tout en se développant et en recevant une juste reconnaissance pour sa contribution. »

(Vézina, 2006)



*Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public*

www.chairelacapitale.enap.ca

Partenaire financier

