

**La Chaire La Capitale  
en leadership  
dans le secteur public**



**Bilan annuel  
2012-2013**



Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public  
École nationale d'administration publique  
555, boulevard Charest Est, bureau 5220  
Québec (Québec) G1K 9E5  
☎ 418 641-3000, poste 6341  
☎ 418 641-3060  
@ clacapitale@enap.ca  
[www.chairelacapitale.enap.ca](http://www.chairelacapitale.enap.ca)

# Table des matières

## LA CHAIRE LA CAPITALE EN LEADERSHIP DANS LE SECTEUR PUBLIC

Mot de la titulaire .....	2
Mission .....	3
Équipe .....	4
Faits saillants .....	8
Site Web .....	9

## LA RECHERCHE

Recherches en cours .....	11
Publications .....	12
Projets de recherche des étudiants et diffusion des savoirs .....	13
Bourse Michel-Leclerc .....	14

## LE CERCLE DES JEUNES LEADERS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique .....	16
La cohorte Lise Bissonnette .....	17
La troisième cohorte .....	19
Prospections .....	20

## POSITIONNEMENT ET PARTENARIATS

Partenariats et collaborations .....	22
Implication de l'équipe .....	26

## DES PROJETS POUR LA PROCHAINE ANNÉE

Projets de recherche et demandes de subvention .....	28
Activités de transfert de connaissances .....	32





## Mot de la titulaire

Quelle année! Depuis sa création, ce fut l'une des plus intenses pour la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. Au cours de la dernière année\*, j'ai souvent eu le sentiment que les astres s'alignaient. L'an dernier nous promettions des alliances à venir, c'est sans hésitation que je peux affirmer : mission accomplie!

À la suite d'une série de rencontres pour nous faire connaître auprès des hauts dirigeants, plusieurs ministères et organismes pour qui le leadership public est une préoccupation sont maintenant partenaires de la Chaire. Un comité consultatif composé de certains hauts dirigeants partenaires a été mis sur pied afin de soutenir la Chaire dans ses efforts pour consolider et faire rayonner le leadership public.

Tout au long de l'année, près d'une dizaine de projets de recherche ont été poursuivis. Nos résultats scientifiques ont permis autant d'activités de publication, d'enseignement, de diffusion et de transfert de connaissances. En voyant évoluer les étudiants que je dirige à la maîtrise ou au doctorat, dont certains sont sur le point d'être diplômés, je suis fière de constater l'engouement sur l'avenir de la recherche et de la pratique du leadership dans le secteur public.



Le succès du programme Cercle des jeunes leaders se poursuit. Cette année, la cohorte Lise Bissonnette a pris fin, alors que la troisième cohorte, dont le nom n'a pas encore été choisi, a pris son envol. Une quatrième cohorte démarrera à l'automne 2013. Côté de ces jeunes gestionnaires ne laisse planer aucun doute sur la qualité du leadership dans notre administration publique. Qu'autant de ministères et d'organismes nous fassent confiance pour accompagner les jeunes leaders dans leur progression de carrière est un privilège.

Enfin, il est essentiel de souligner que l'appui de la part de La Capitale mutuelle de l'administration publique et de la Fondation Valoram compte pour beaucoup dans la réussite d'accomplir, année après année, notre mission.

Les astres s'alignent, oui. Mieux encore, les étoiles qui constellent la Chaire sont plus brillantes les unes que les autres. Jour après jour, non seulement les membres de l'équipe ont relevé les défis qui se sont présentés, mais grâce à leur créativité, ils ont aussi proposé des projets qui permettront à la Chaire en leadership de rayonner de plus belle. Je les remercie du fond du cœur et vous assure que nous sommes prêts pour réaliser les projets qui nous attendent!

**Natalie Rinfret, Ph. D.**

Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public  
Professeure titulaire à l'ENAP

\*L'année couverte par ce bilan débute le 1<sup>er</sup> juin 2012 et se termine le 31 mai 2013.

## Mission de la Chaire

Inspirée par les valeurs de l'École nationale d'administration publique, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public a pour mission de contribuer à l'avancement des savoirs et de répondre aux besoins émergents des gestionnaires du secteur public en matière de développement du leadership public.

La Chaire La Capitale cherche aussi à soutenir ces gestionnaires dans le développement de leur leadership et à valoriser leurs pratiques exemplaires. Le leadership constitue un objet de recherche qu'il est important de transférer dans l'action et surtout, dans les milieux variés et riches qui constituent la mosaïque de notre administration publique.

Au fil des pages de ce bilan, vous constaterez que notre expertise se déploie autour de trois stratégies :

- La recherche
- Le développement du leadership
- Le transfert des connaissances

Cette année encore, l'amalgame de ces stratégies nous a permis de poursuivre notre mission, de relever de nouveaux défis et d'amorcer des partenariats qui, souhaitons-le, deviendront de véritables synergies. Nous sommes persuadés d'être sur la voie de concrétiser notre vision de devenir une référence incontournable en matière de leadership public.

# Équipe de la Chaire



## TITULAIRE

**Natalie Rinfret** est professeure à l'École nationale d'administration publique depuis 1991. Elle a occupé les fonctions de directrice (2001 à 2004) et de directrice scientifique (2005-2008) du Service d'évaluation des compétences de l'ENAP. Depuis 2005, madame Rinfret est titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.

Détentrice d'un doctorat en psychologie sociale de l'Université d'Ottawa, elle a fait des études postdoctorales en motivation humaine à l'Université du Québec à Montréal. Elle est membre fondatrice du Groupe Femmes, politique et démocratie (GFPD) et membre du conseil d'administration de l'Institut d'administration publique du Québec.

La volonté de générer de nouvelles connaissances fondées sur la recherche empirique et l'applicabilité des résultats pour solutionner les problèmes organisationnels étudiés anime Natalie Rinfret. Elle est l'auteure de nombreuses publications scientifiques et a été récipiendaire du Prix d'excellence en recherche de l'ENAP en 2004.

## COORDONNATRICE

**Marie Claude Lagacé**

La coordination des projets de recherche, des partenariats, des activités de développement du leadership et des activités de transfert de connaissances de la Chaire en leadership est assumée par Marie Claude Lagacé.

Détentrice d'un MBA de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, elle a notamment fait partie de l'équipe de direction de l'Institut Santé et société et a coordonné le Groupe de recherche Médias et santé (maintenant ComSanté). Marie Claude Lagacé poursuit actuellement des études doctorales à l'Université Laval.



## ADJOINTE À LA COORDINATION

**Fannie Martin**

À la suite de son passage à la direction générale de l'ENAP, Fannie Martin s'est jointe à l'équipe de direction de la Chaire en leadership au début de l'année 2013. Son expérience auprès d'une clientèle de hauts dirigeants et son expertise en révision linguistique en font une collaboratrice d'exception.

Fannie Martin soutient activement la réalisation des projets de recherche et des activités de développement et de transfert de connaissances en plus d'agir comme webmestre et d'assurer les liens avec les partenaires internes et externes.



## Équipe de la Chaire

### CONSEILLER SCIENTIFIQUE

#### Daniel Maltais



Professeur depuis plus de vingt ans à l'École nationale d'administration publique, Daniel Maltais siège sur de nombreux comités de recherche. Ses travaux portent principalement sur l'interface politico-administrative, le leadership et l'innovation dans le secteur public. Deux publications en ce sens sont parues cette année. Depuis 2011, il mène une étude sur le leadership dans le secteur de la police. Soucieux d'arrimer ses préoccupations scientifiques et académiques, il agit à titre d'expert-conseil notamment auprès du Secrétariat aux emplois supérieurs et du Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec.

Collaborateur et conseiller de longue date à la Chaire en leadership, il a entre autres été coorganisateur et animateur du colloque *Le leadership en action, un leadership public en question* de 2009. Il est cochercheur sur plusieurs projets de la Chaire, dont le Cercle des jeunes leaders.

### CONSEILLER STRATÉGIQUE

#### Marc Lacroix



Marc Lacroix est administrateur invité à l'ENAP où il enseigne notamment le management des organisations publiques. Depuis septembre 2012, il collabore étroitement avec la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.

Son riche parcours en administration publique l'a conduit dans plusieurs ministères et organisations gouvernementales, à travers lesquels il s'est chaque fois brillamment démarqué. Parmi ceux-ci, notons la Régie des rentes du Québec, le Conseil du trésor, le ministère du Conseil exécutif, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, et le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

En plus d'être un administrateur d'État hors pair, Marc Lacroix est un grand innovateur. Ses réalisations en témoignent :

- Il est l'initiateur du Centre d'expertise des grands organismes du gouvernement du Québec et président fondateur de Question-Retraite.
- C'est sous sa gouverne que le Secrétariat du Conseil de trésor conçoit sa nouvelle stratégie quinquennale en matière de gestion des ressources humaines.
- L'équipe qu'il dirige au Conseil Exécutif reçoit le Prix de l'Institut d'administration publique de Québec dans la catégorie « Gestion des personnes ». Et, à titre de représentant de ce ministère, il a fait partie des membres fondateurs du Collège des administrateurs de sociétés.

C'est aussi grâce à Marc Lacroix que l'entente entre le Secrétariat du Conseil du trésor et la Chaire en leadership a été renouvelée en 2011, permettant au programme du Cercle des jeunes leaders de continuer à former des gestionnaires talentueux.

Côtoyer Marc Lacroix au quotidien est pour nous un privilège et un grand plaisir.

## LES ÉTUDIANTS, DES ACTEURS DE PREMIER PLAN

Voici les étoiles filantes ayant laissé une trace significative dans nos projets au cours de l'année qui prend fin.

**Émilie Tremblay** est étudiante à la maîtrise en administration publique pour analystes, concentration administration internationale de l'ENAP sous la direction du professeur Stéphane Paquin. Elle déposera son rapport de stage *La diplomatie commerciale à l'œuvre : le cas du Consulat général du Canada à Sydney* au cours de l'été 2013.

Au cours de la dernière année, Émilie a été un rouage important des activités de la Chaire. Elle a participé à des processus de recherche et de demandes de subvention en partenariat, a réalisé des bilans de connaissances sur diverses thématiques et a entamé une série d'entrevues avec des dirigeants ayant proposé des candidats au Cercle des jeunes leaders. De plus, elle a activement assisté la titulaire dans la mise en œuvre d'un nouveau séminaire doctoral sur le leadership.

**Carl Deschamps**, récipiendaire de la Bourse Michel-Leclerc 2012 et étudiant de l'ENAP dirigé par Natalie Rinfret, soutiendra son mémoire de maîtrise au cours de l'été 2013.

À la Chaire, Carl a notamment contribué à des projets de recherche dans le réseau de la santé et des services sociaux et dans le milieu de la police, en plus de développer des outils de collecte de données et d'analyse statistique pour le Cercle des jeunes leaders et pour le *Questionnaire sur le leadership transformationnel* (TLQ). Carl est coauteur, en collaboration avec Marie Claude Lagacé, Natalie Rinfret et Ahmed Benhadji, d'un article paru cette année dans la revue *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*.

Détenteur d'un baccalauréat en études internationales et langues modernes, **Jean-Sébastien Dubuc** est étudiant à la maîtrise en traduction et terminologie à l'Université Laval.

Jean-Sébastien est au cœur du projet de traduction du *Questionnaire sur le leadership transformationnel* en partenariat avec le Real World Group. En effet, c'est grâce à son expertise que l'équipe de la Chaire aura bientôt à sa disposition une version française commerciale et une version française scientifique du TLQ, des outils novateurs et disponibles pour la toute première fois en français.



## Nos étudiants : branchés sur le monde!

Pour réaliser le stage obligatoire dans le cadre de sa maîtrise à l'ENAP, Émilie Tremblay a entrepris des démarches dans le but de vivre, au cours de l'hiver 2013, une vraie expérience à l'international. C'est grâce à sa détermination et à son leadership qu'elle a décroché un stage, via le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada, au sein du service des délégués commerciaux du Consulat général du Canada à Sydney, en **Australie**.

Émilie entreprendra dès l'automne une carrière dans l'administration publique québécoise à titre de Conseillère en affaires internationales pour la direction des collaborations internationales au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST).

Pour sa part, Carl Deschamps s'envolera pour la **Belgique** à l'été 2013 dans le but de poursuivre un doctorat en Management/Applied Economics à la faculté Solvay Brussels School of Economics and Management de l'Université Libre de Bruxelles sous la direction du professeur Jan Mattijs. Pour réaliser son projet de thèse *L'utilisation des indicateurs de performance dans le secteur public : interprétation et évaluation en comparaison internationale*, Carl a reçu une bourse de doctorat en recherche du FRQSC.

Jean-Sébastien Dubuc n'est pas en reste, car il nous quittera cet automne dans le but de compléter un stage de quatre mois à la section de l'Attaché de Défense de l'Ambassade du Canada au **Chili**. Jean-Sébastien sera, entre autres, responsable d'assister l'Attaché de Défense dans ses recherches sur les questions de défense au Chili, en Argentine, en Uruguay et au Paraguay. Il va aussi épauler le ministre canadien de la Défense et le Chef d'état-major de la Défense canadienne lors de leur visite au Chili.

Durant l'année à venir, surveillez notre site web. Une page sera bientôt consacrée aux étudiants de la Chaire et au parcours qu'ils mènent comme jeunes leaders de la société québécoise. Le mot de Cambronne à tous les trois!



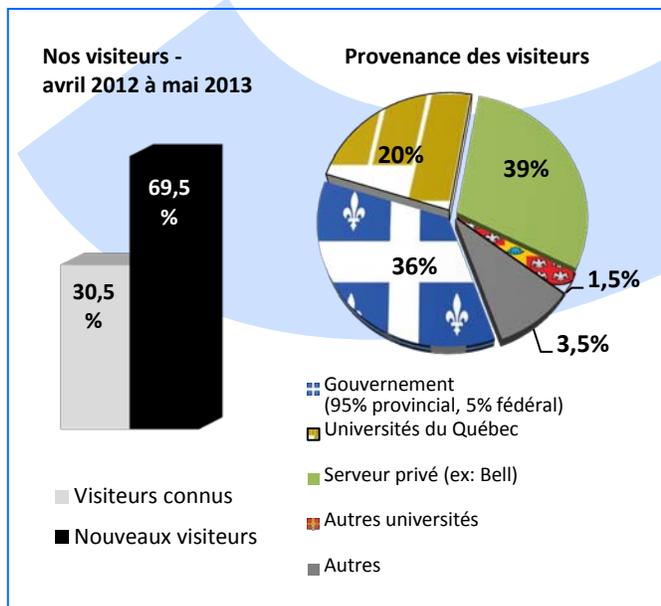
## Faits saillants

- ④ L'année 2012-2013 fut marquée par la signature d'une dizaine d'ententes de diverses natures avec des partenaires universitaires, publics et privés.
- ④ Sous la supervision de Natalie Rinfret, le séminaire doctoral *Étude du leadership politique et administratif dans le secteur public* a été dispensé pour la première fois à des étudiants au doctorat de l'ENAP durant la session d'hiver 2013.
- ④ Notre équipe a planché sur la création d'une dizaine d'outils et d'activités de transfert et de mobilisation de connaissances qui seront opérationnels au cours du prochain exercice.
- ④ Nos projets de recherche ont donné lieu à des publications, des activités de formation et de transfert de connaissances, et ont permis à des étudiants d'acquérir de l'expérience.
- ④ La Chaire peut à présent compter sur les précieux services d'une nouvelle adjointe à la coordination. Fannie Martin, détentrice d'un baccalauréat multidisciplinaire en sciences et lettres de l'Université Laval, s'est jointe à l'équipe en février 2013.
- ④ Nous sommes maintenant les premiers au monde à disposer d'une version française du *Transformational leadership questionnaire* (TLQ) utile à des fins de recherche et de développement organisationnel.
- ④ Le succès du programme Cercle des jeunes leaders s'est poursuivi avec les activités entourant la clôture de la cohorte Lise Bissonnette. Étant donné sa notoriété grandissante, le programme pourrait compter deux cohortes à la fois, dès l'automne 2014.
- ④ L'administrateur d'État Marc Lacroix, qui s'est joint à l'équipe de la Chaire en septembre 2012, a été l'un des grands artisans de nos succès de l'année.

## Site web de la Chaire

Près de 5 000 personnes ont visité notre site web une ou plusieurs fois entre le 1<sup>er</sup> juin 2012 et le 31 mai 2013. Comparé à l'année dernière, le site a connu une augmentation de 10 % du nombre de visites, de 23,3 % du nombre de pages visitées, et de 28 % de la durée moyenne de ces visites.

C'est sans surprise que l'on constate qu'une forte majorité de visiteurs sont canadiens, mais les fréquentations en provenance de pays européens et du Maghreb sont en hausse. D'ailleurs, pour la première fois depuis sa création, le Cercle des jeunes leaders a suscité l'intérêt de pays étrangers lors de sa plus récente période d'admission.



**L'explosion du site web** se fera cet automne et plusieurs **nouveaux outils** de transfert de connaissances seront bientôt disponibles en ligne!

### LA SECTION CERCLE DES JEUNES LEADERS

La section qui attire le plus de visiteurs est toujours celle qui est consacrée au programme Cercle des jeunes leaders, suivi des pages portant sur notre mission, notre équipe, nos publications et nos recherches.

Conséquemment, les mots clés qui mènent les gens vers notre site sont « cercle des jeunes leaders » (en hausse de 17 %), le nom de l'un ou l'autre des participants au Cercle, le nom d'un membre de notre équipe ou tout simplement « chaire la capitale ».

### UN SITE WEB EN ÉVOLUTION

L'explosion de notre site se fera en 2013-2014 au cours de l'automne. Avec l'aide du service des communications de l'ENAP, il bénéficiera d'une cure de jouvence. De plus, vous constaterez dans la section *Des projets pour la prochaine année* de ce bilan que nous aurons plusieurs nouveaux outils de transfert des connaissances, bientôt disponibles en ligne. (Re)venez nous visiter!

**Ce bilan de la Chaire La Capitale est aussi disponible en ligne!**



# La Recherche

---

L'organisation de la recherche de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public se décline en quatre axes.

## **AXE 1. LE STYLE DE LEADERSHIP ET LE CHANGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE**

Principalement menés sur le terrain, les travaux de cet axe de recherche permettent de développer des connaissances sur les attitudes, pratiques et contextes propices à la gestion du changement et à la gestion des connaissances dans les organisations publiques. Dans une perspective de mobilisation des connaissances, ce processus de recherche amène la Chaire à répondre à des besoins directement exprimés en milieux de travail.

## **AXE 2. LE LEADERSHIP DES SECTEURS PRIVÉ ET PUBLIC**

Existe-t-il une distinction entre le leadership exercé dans le secteur public et privé? Si oui, qu'est-ce qui les distingue? Comment expliquer ces distinctions? Les acteurs de ces secteurs distinctifs doivent-ils développer leur leadership sous des angles différents afin de rendre leurs organisations respectives plus performantes et efficaces? C'est autour de ces questions que se développe cet axe de recherche.

## **AXE 3. L'INCIDENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL**

Dans le cadre de cet axe, la recherche s'articule autour des questions fondamentales suivantes : Quels liens peut-on établir entre le leadership transformationnel et la qualité de vie au travail? Est-ce que l'effet combiné du leadership transformationnel et de l'intelligence émotionnelle est susceptible d'influencer d'autres déterminants de la qualité de vie au travail que la motivation et la mobilisation des acteurs de l'administration publique?

## **AXE 4. L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET LE PROFIL DES LEADERS**

Les défis auxquels font face les leaders d'aujourd'hui suscitent des attentes considérables à leur égard. Quel est le profil de compétences qui permet aux leaders de répondre adéquatement aux enjeux de la mondialisation, de la gestion de la performance et de la turbulence incessante de l'environnement? Quels sont les meilleurs outils pour évaluer leurs compétences en leadership?

# Recherches en cours

## AXE 1 LE STYLE DE LEADERSHIP ET LE CHANGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

 Le **TIGRE (Transfert Intergénérationnel : Groupe de Recherche et Expertise)** réunit un groupe de professeurs et/ou experts intéressés par la problématique du transfert et de la gestion des connaissances dans le secteur public.

Chercheurs principaux : Natalie Rinfret, Jean-Louis Denis, Moktar Lamari, Daniel Maltais, Nathalie Houlfort & Lilly Lemay

### Les transitions gouvernementales au Québec.

Chercheurs : Daniel Maltais, André Fortier & Luc Samama

## LE LEADERSHIP DES SECTEURS PRIVÉ ET PUBLIC AXE 2

Recherche comparative : Questionnaire d'évaluation en ligne des styles de leadership dans les secteurs public et privé.

Chercheurs : Natalie Rinfret & Daniel Maltais

## AXE 3 L'INCIDENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

L'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel : deux compétences nécessaires aux dirigeants pour conduire la réforme dans le réseau québécois de la santé et des services sociaux.

Chercheurs : Natalie Rinfret, Marie Claude Lagacé, Joelle Laplante, Carl Deschamps & Catherine Privé.

Démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail à la Commission scolaire de Montréal.

Chercheurs : Jean-Pierre Brun, Natalie Rinfret & Caroline Biron

## L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET LE PROFIL DES LEADERS AXE 4

 **Récits de vie de leaders de l'administration publique.**  
Chercheurs : Michel Boisclair & Natalie Rinfret

 **Cercle des jeunes leaders de l'administration publique.**  
Chercheurs : Natalie Rinfret, Daniel Maltais & Marie Claude Lagacé

**Le leadership à la police de la Ville de Québec.**

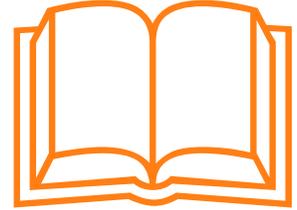
Chercheurs : Daniel Maltais & Natalie Rinfret

**L'implication des femmes en politique : une course à obstacles?**

Chercheurs : Natalie Rinfret, Ann M. Beaton & Francine Tougas



# Publications



Au cours de cette année, six articles à caractère scientifique et un livre écrits par Natalie Rinfret et ses collaborateurs ont été soumis pour publication, dont trois sont publiés et deux sont présentement en révision. Le livre sera publié aux PUQ cet automne.

## TEXTES PUBLIÉS

Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel : deux compétences nécessaires pour mobiliser les gestionnaires dans la conduite du changement. *Le Point en Administration de la Santé et des Services Sociaux*, 2013, 9, 1, 66-70.

Auteurs : Marie Claude Lagacé, Natalie Rinfret, Carl Deschamps & Ahmed Benhadji

Les innovations du travail dans la fonction publique : entre la progression et le statu quo. *Revue Administration Publique du Canada*, 2013, 56, 1, 70-90.

Auteurs : Denis Harrisson, Daniel Maltais & Natalie Rinfret

Le leadership. Dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, ISBN 978-2-923-008-70-7. [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca), 2012.

Auteure : Natalie Rinfret

## TEXTES EN RÉVISION

Now You See Her, Now You Don't: Silent Responses of Women to Personal Relative Deprivation, *British Journal of Social Psychology*.

Auteures : Ann M. Beaton, Francine Tougas, Natalie Rinfret & Tanya Monger

Être ou ne pas être en politique : quelques déterminants de l'implication des femmes, *Revue Politiques et sociétés*.

Auteures : Natalie Rinfret, Francine Tougas, Joelle Laplante & Ann Beaton

## TEXTES SOUMIS

The long and winding road: The complex relation between grades, psychological disengagement and motivation among female students following (non-) traditional career paths, *Social Psychology of Education*.

Auteures : Natalie Rinfret, Francine Tougas, Ann M. Beaton, Joelle Laplante, Christiane Ngo Manguelle & Marie Claude Lagacé

*Devenir un leader culturel : récit d'un rêveur pragmatique*. Québec, Qc : PUQ.

Auteurs : John R. Porter avec le concours de Natalie Rinfret

# Projets de recherche des étudiants et diffusion des savoirs

---

## 1. Mémoire de Carl Deschamps

Les déterminants de la motivation des gestionnaires du réseau de la santé : l'impact combiné du leadership transformationnel, de la justice organisationnelle et de l'engagement.

## 2. Mémoire de Martin Veilleux

La pensée stratégique et la planification stratégique dans les cégeps : exploration d'une relation possible.

## 3. Rapport d'intervention de Brigitte Sansoucy

Gestion de la contribution des personnes : adhésion et mobilisation des employés du MAPAQ.

## 4. Stage de Mireille Beaudoin

Rôles et responsabilités des capitaines au Bureau du contrôle routier.

## 5. Thèse de Christiane Ngo Manguelle

La gestion des mesures de réduction de personnel au sein de la Fonction publique du Québec expliquée par le biais des croyances et attitudes des acteurs organisationnels – Étude du Programme de départs volontaires. (Titre provisoire)

## Séminaire doctoral

Un séminaire doctoral portant sur le leadership a été développé et diffusé à l'hiver 2013, en collaboration avec Daniel Maltais et Michel Leclerc, auprès de quatre étudiants de troisième cycle. Les évaluations ont été très positives et il se redonnera à l'automne 2014.

## Congrès

Natalie Rinfret et Marie Claude Lagacé ont prononcé une conférence lors du congrès annuel de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et des services sociaux (AGESSS) en septembre 2012, dont le titre était **Leadership transformationnel et intelligence émotionnelle : deux compétences clés pour le changement dans le réseau de la santé et des services sociaux.**



## BOURSE Michel-Leclerc



Le récipiendaire de la Bourse Michel-Leclerc en 2012-2013 est **Carl Deschamps**, assistant de recherche de la Chaire inscrit à la maîtrise en administration publique en analyse et développement des organisations de l'ENAP, sous la direction de la professeure Natalie Rinfret.

**Sujet de mémoire :** Les déterminants de la motivation des gestionnaires du réseau de la santé : l'impact combiné du leadership transformationnel, de la justice organisationnelle et de l'engagement.

**Résumé :** Les gestionnaires du réseau sociosanitaire québécois font face à des défis de taille pour traverser les réformes structurelles successives du système de santé. L'objectif de la présente recherche est de comprendre les mécanismes liés à la conservation et l'amélioration de la motivation autodéterminée en élaborant et validant un modèle prédictif.

La Bourse d'excellence Michel-Leclerc, d'une valeur de 5 000 \$, est offerte chaque année à un(e) étudiant(e) de maîtrise ou de doctorat de l'ENAP dont le mémoire ou la thèse s'intéresse au leadership.

La Bourse a été créée en hommage à Michel Leclerc, président-fondateur de la Fondation Michel-Leclerc. M. Leclerc, maintenant à la retraite, a assumé bénévolement la présidence de la Fondation de 2000 à 2003. Il a notamment mis en place les mécanismes pour la première campagne de financement.

Retrouvez tous les détails et les critères d'admissibilité sur notre site Internet ainsi que sur le site de la Direction de l'enseignement et de la recherche de l'ENAP.

Ce modèle, intégrant trois déterminants principaux de la motivation en période de changements, soit le leadership transformationnel, la perception de justice organisationnelle et l'engagement affectif, a été validé auprès de 522 cadres intermédiaires du système de santé québécois.

Les résultats de l'analyse révèlent qu'en période de changements importants, le leadership transformationnel a un effet marqué sur la motivation autodéterminée par l'intermédiaire de la variable médiatrice qu'est la justice organisationnelle. L'engagement affectif a également un effet positif sur la motivation, mais à un niveau moindre que la perception de justice. Les implications théoriques et pratiques sont discutées.



**LE CERCLE**

**DES JEUNES LEADERS**

**DE L'ADMINISTRATION**

**PUBLIQUE**



# Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique



Cohorte 2011-2013

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique (CJL) est un **programme de développement du leadership** s'adressant à des cadres de niveau 4 qui incarnent la relève des leaders de l'administration publique. D'une durée de dix-huit mois, le CJL cherche à sensibiliser les participants aux défis et enjeux des fonctions supérieures dans le secteur public québécois.

Depuis 2009, le Cercle des jeunes leaders a été constitué de **42 participants** (19 hommes et 23 femmes), **3 cohortes** différentes, **30 mentors** (12 femmes et 18 hommes) et **un parrain**, en provenance de 30 ministères et organismes québécois.

Le Cercle, c'est aussi près de **40 activités** et exercices réalisés grâce à plus de **25 intervenants**, c'est **35 évaluations** de compétences à 360° accompagnées d'un plan individualisé de développement<sup>1</sup> ainsi qu'une douzaine d'invitations au Cercle de la haute fonction publique, un privilège rendu possible grâce à une entente avec le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES).

Enfin, puisque le CJL constitue également un projet de recherche longitudinal en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), c'est déjà au-delà de **100 questionnaires** remplis et plus de **40 entrevues** réalisées avec des participants, des mentors et des proposant.

## Des intervenants hors pair



<sup>1</sup> Certains jeunes leaders n'ont pas rempli le PCG360° pour diverses raisons, les plus courantes étant l'arrivée dans un nouveau poste ou le fait de l'avoir rempli récemment.

Pour en savoir plus, visitez la [section Cercle des jeunes leaders](#)

## La cohorte *Lise Bissonnette* (cohorte 2)



Crédits photo Valérie Gagné

C'est le 2 mai 2013 qu'a eu lieu le cocktail marquant la clôture de la 2<sup>e</sup> cohorte portant le nom *Lise Bissonnette*, en présence des proposants, des mentors et de Mme Bissonnette elle-même. Lors de cet événement, le jeune leader Marc-André Thivierge, commissaire aux plaintes au ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, a pris la parole au nom de ses collègues. Ses pairs l'avaient désigné comme porte-parole, à la suite d'une prestation qu'il avait donnée le 26 avril dernier.

Pourquoi la 2<sup>e</sup> cohorte porte-t-elle le nom *Lise Bissonnette*? La raison est simple : c'est que l'un des exercices du Cercle consiste à baptiser la cohorte du nom d'une personne qui, pour les participants, incarne ou a incarné l'exercice du leadership dans une administration publique. Cette personne peut s'être illustrée au sein de l'administration publique québécoise, de l'administration publique canadienne ou encore, d'une administration publique à l'étranger.

Mme Bissonnette est venue rencontrer une première fois « sa » cohorte en février dernier, après qu'on lui eut annoncé que les jeunes leaders l'avaient choisie comme emblème. Sous la plume du jeune leader Francis Gauthier, directeur des affaires internationales et canadiennes au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le texte expliquant les raisons qui ont mené les jeunes leaders à choisir Mme Bissonnette peut être lu sur notre [site web](#).



Crédits photo Marie Claude Lagacé



Crédits photos Valérie Gagné

**Au terme des 18 mois, chaque jeune leader produit sa réflexion sur l'évolution de sa vision du leadership public. Ce rapport est remis à son proposant et à l'équipe de coordination.**

Au cours de la dernière année, en plus des invitations au Cercle de la haute fonction publique, les jeunes leaders ont également assisté aux activités *Confiance et liberté du gestionnaire* (intervenant : André Vézina), *La négociation* (intervenant : Gilles Charland), *L'intelligence émotionnelle* (intervenant : Claude-Michel Gagnon), *Savoir gérer son réseau* (intervenant : Marc Lacroix), *Défis et enjeux du leader public* (panélistes : Chantale Giguère, Louis Borgeat et Denys Jean) et *Le fonctionnement du processus décisionnel du gouvernement du Québec* (intervenante : Danièle Montminy).

La cohorte avait été officiellement lancée le 26 octobre 2011 en présence de M. Marc Lacroix, secrétaire et dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du trésor de l'époque.

À la fin du printemps 2013, tous les participants et les mentors de la cohorte ont rempli un questionnaire en ligne afin d'alimenter le projet de recherche et d'améliorer le programme. De plus, entre le 13 mai et le 17 juin, chaque jeune leader a été rencontré par un membre de l'équipe de recherche au cours d'une entrevue de fin d'environ 75 minutes.



Crédits photo Valérie Gagné

## La 3<sup>e</sup> Cohorte du Cercle

C'est l'automne prochain que nous connaîtrons le nom de la personne que les participants de la troisième cohorte auront choisi pour représenter leur définition commune du leader public.

Puisque le programme dure 18 mois, deux cohortes se chevauchent tous les ans entre septembre et mai. Le 21 septembre 2012, les jeunes leaders de la troisième cohorte ont fait connaissance lors d'une activité brise-glace en compagnie du sous-ministre à la retraite et habitué du Cercle, M. André Vézina.

Le lancement officiel, quant à lui, s'est tenu le 19 octobre suivant en présence de Mme Marlen Carter, secrétaire adjointe au Secrétariat aux emplois supérieurs, et de M. René Rouleau, président et chef de la direction à La Capitale, groupe financier, tous deux intervenants du Cercle. Lors du jumelage, sur l'heure du lunch, la complicité s'est rapidement établie entre les jeunes leaders et leur mentor.



Fait nouveau cette année, non seulement chaque participant a un mentor, mais toute la cohorte a un parrain en la personne de M. Denys Jean, président-directeur général de la Régie des rentes du Québec.



Depuis le lancement, les participants de la cohorte ont été invités à trois déjeuners du Cercle de la haute fonction publique ainsi qu'aux activités *L'interface politico-administrative* (intervenants : Nelson Michaud; Denys Jean), *La pensée stratégique du leader* (intervenants : René Rouleau), *Culture organisationnelle et changement* (intervenants : Daniel Maltais; Marc Lacroix); *Les emplois supérieurs* (intervenante : Marlen Carter), *Défis et enjeux du leader public* (panélistes : Chantale Giguère, Louis Borgeat et Denys Jean) et *Le fonctionnement du processus décisionnel du gouvernement du Québec* (intervenante : Danièle Montminy).

## Cercle des jeunes leaders : l'aventure continue

---

L'activité brise-glace de la quatrième cohorte du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique se tiendra le 20 septembre 2013 et son lancement officiel, le 25 octobre en présence du parrain de la cohorte. Surveillez notre site web pour voir des photos de ces activités et pour connaître l'identité de ce parrain, ami de l'ENAP!

Étant donné la popularité grandissante du programme, l'équipe de coordination songe à ouvrir deux cohortes dès l'automne 2014. Le programme pourrait alors accueillir des jeunes leaders en provenance des réseaux de l'administration publique.



# Positionnement et partenariats

---

Dans le bilan de l'an dernier, nous avons affirmé que la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public s'appuie sur des alliances afin de poursuivre sa mission.

Plus que jamais, l'année qui se termine confirme que la création de partenariats est la stratégie privilégiée par notre équipe pour développer de nouveaux projets et faire rayonner le leadership dans le secteur public.

Par-dessus tout, à la suite d'une série de visites auprès de certains hauts dirigeants pour leur faire connaître nos activités de recherche et de transfert de connaissances, c'est plus d'une douzaine de nouvelles ententes de partenariat que la Chaire en leadership a conclues avec des ministères et organismes québécois.



## Partenariats et collaborations

### Une réponse favorable à notre offre d'activités de recherche et de transfert de connaissances



Depuis son arrivée en septembre 2012, l'**administrateur d'État Marc Lacroix**, tour à tour professeur associé, conférencier et conseiller stratégique, est devenu un acteur important de l'ENAP et un membre actif de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. Grâce à son concours, nous avons rencontré près d'une vingtaine de

ministères et organismes afin de leur faire connaître nos activités de recherche et de transfert de connaissances.

C'est ainsi qu'une dizaine d'entre eux ont signé des ententes afin de se prévaloir, sur une période de trois ans, d'éléments composant notre offre de services, pertinents pour leur mission, permettant ainsi à la Chaire de continuer à déployer ses actions dans les milieux du secteur public.

Nos nouveaux partenaires sont la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (**CARRA**), le **Curateur public**, la Financière agricole du Québec (**FADQ**), la Régie de l'assurance maladie du Québec (**RAMQ**), la Régie du bâtiment du Québec (**RBQ**), la Régie des rentes du Québec (**RRQ**), **Revenu Québec**, **Services Québec** (maintenant fusionné au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale), la Société de l'habitation du Québec (**SHQ**), ainsi que la Société immobilière du Québec (**SIQ**).

Si vous visitez notre site web cet automne, vous pourrez consulter la page qui sera dédiée à nos partenaires. De plus, surveillez également notre bulletin de veille, car nous y ferons paraître des articles afin de faire connaître ces organismes dont la mission n'est pas toujours bien connue à l'extérieur de leurs murs.

## Comité consultatif

---

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public est née de valeurs communes entre l'ENAP et La Capitale mutuelle de l'administration publique. L'une d'elles est l'importance de s'ancrer dans les milieux de pratiques et de répondre aux besoins exprimés par les acteurs publics. Dès l'automne, nos stratégies de recherche, de développement du leadership et de transfert de connaissances seront solidement arrimées aux réalités de l'administration publique grâce à la mise sur pied d'un comité consultatif formé de dirigeants d'organisations partenaires de la Chaire.

## Le Cercle des jeunes leaders : une histoire de collaboration

---

Le programme Cercle des jeunes de l'administration publique a débuté grâce à la coopération de plusieurs acteurs et organisations. L'aventure se poursuit, car, en plus de l'entente existante avec le **Secrétariat du Conseil du trésor** en regard du financement du volet de recherche du programme, nous avons officialisé cette année l'alliance avec le **Secrétariat aux emplois supérieurs** qui stipule que les mentors font partie du programme de relève du SES.

De plus, grâce à un partenariat avec l'Institut d'administration publique du Québec qui débutera à l'automne 2013, les participants du programme Cercle des jeunes leaders de l'administration publique bénéficieront d'une offre spéciale à l'achat d'un forfait annuel de l'**IAPO**.



## Des projets de recherche ouverts sur le monde

À l'ère où le village global est un cliché et le média est social par définition (ou presque), les partenariats doivent aussi être internationaux.

## Le TLQ

Les échanges avec les chercheurs du **Real World Group** et de l'**University of Bradford School of Management** se sont poursuivis et nous serons bientôt prêts à amorcer notre partenariat de recherche une fois le *Transformational Leadership Questionnaire* (TLQ) traduit en français.

Le TLQ, qui a fait l'objet de publications scientifiques rigoureuses, a été validé tant dans des contextes publics que privés, notamment dans l'administration publique anglaise. Ces travaux de recherche ont démontré qu'un style de leadership transformationnel permet aux dirigeants d'influencer la motivation, la confiance en soi et la performance de leurs collaborateurs, contribuant ainsi à stimuler un sentiment d'engagement partagé par les employés de l'organisation.

Le TLQ, qui s'inscrit dans notre axe 3 de recherche, *Incidence du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail*, comporte 14 mesures de comportements regroupées sous 4 pôles : 1) Démontrer ses qualités et valeurs personnelles; 2) Inspirer les individus et les aider à se développer; 3) Inspirer et développer l'organisation; 4) Montrer la voie à suivre.

La première étape de notre recherche consiste à répliquer, dès l'automne 2013, l'étude originale anglaise grâce aux participants des trois premières cohortes de jeunes leaders, dont l'ensemble correspond presque en tout point à l'échantillon source.



# Le Cercle des jeunes leaders de l'autre côté de l'Atlantique

---



Ce printemps, l'ENAP a signé une entente avec l'Institut Supérieur d'Administration et de Management (ISAM)-Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Lorraine, en France. Dans cette entente, un projet de recherche sera développé avec la Chaire dans le but de mettre à l'épreuve la formule du Cercle des jeunes leaders dans un autre contexte culturel. Pour plus de détails sur ce partenariat de recherche, consultez la section *Des projets pour la prochaine année* de ce bilan.

## Le saviez-vous?

Durant ses études postdoctorales, à l'Université du Québec à Montréal, Natalie Rinfret a enseigné à Catherine Privé, qui poursuivait alors un baccalauréat en psychosociologie de la communication.

## Une nouvelle collaboration

---

La fin de l'année 2012-2013 marque le début d'une nouvelle collaboration avec Alia Conseil, firme québécoise spécialisée dans le développement organisationnel.

Au cours des trois prochaines années, nos deux organisations contribueront davantage au rayonnement et aux activités l'une de l'autre de différentes manières : l'équipe d'Alia Conseil soutiendra nos webinaires et la présidente d'Alia Conseil, Mme Catherine Privé, offrira certaines formations à nos partenaires en plus de contribuer à l'écriture d'articles scientifiques. De plus, nous entreprenons, à l'automne 2013, un projet conjoint de recherche-action dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois.

Mme Privé continuera d'offrir la formation de départ aux mentors du Cercle des jeunes leaders.



Le partenariat est une affaire de tête, mais aussi, une affaire de cœur et de conviction. Les membres de notre équipe aiment s'impliquer à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation. Voici quelques-unes de nos implications de l'année.

## Implication de l'équipe

### Jean-Sébastien

Depuis son entrée à l'Université Laval, Jean-Sébastien s'implique comme **parrain d'étudiants étrangers** par l'intermédiaire du Bureau de la vie étudiante de l'Université Laval. Ce rôle l'amène à fournir de l'aide aussi variée que de trouver un logement, visiter la ville de Québec, apprendre à connaître le campus, fournir du soutien aux devoirs, ou encore faire connaître la culture québécoise.

### Fannie

C'est dans son organisation que Fannie a choisi de s'impliquer cette année en joignant l'équipe de mesures d'urgence de l'École nationale d'administration publique. À titre de **Chef d'étage**, elle est maintenant responsable des opérations de sécurité de son secteur en cas d'incendie.

### Marie Claude

Membre de l'Association des MBA du Québec et de l'Institut santé et société de l'Université du Québec à Montréal, Marie Claude Lagacé a poursuivi cette année son rôle de solliciteur pour la campagne annuelle de **Centraide** à l'ENAP. De plus, elle agit comme substitut du Chef d'étage si une situation d'urgence survient en l'absence de Fannie.

### Daniel

Daniel est membre du comité de recherche de l'Institut d'administration publique du Canada ainsi que du comité de rédaction de la revue Organisations et Territoires.

### Marc

Pour une deuxième année consécutive, Marc a présidé la campagne annuelle de Centraide pour dons majeurs de la région de Québec, campagne qui fut d'ailleurs un grand succès.

### Natalie

Un leader qui prêche par l'exemple assure sa crédibilité auprès de ses collaborateurs. Membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Natalie Rinfret s'est notamment impliquée dans la **communauté énapienne** en siégeant au comité d'équité salariale, dans l'**administration publique** comme membre du conseil d'administration de l'Institut d'administration publique du Québec et dans la **communauté scientifique** en acceptant un mandat d'évaluateur au Fonds de recherche du Québec Société et Culture.





## Des projets pour la prochaine année

---

Avoir des projets et une vision, passer à l'action et remplir ses promesses, voilà des caractéristiques du leader. Toujours, nous nous efforçons d'être crédibles en prêchant par l'exemple. Voici nos principaux projets pour l'année qui débute.



## PROJETS DE RECHERCHE ET DEMANDES DE SUBVENTION

Consolider la position de la Chaire comme source crédible de connaissances sur le leadership dans le secteur public exige que nos actions, ancrées dans les milieux, s'appuient sur des données fiables et valides. Voici nos projets de recherche pour l'année qui débute.

### LA GESTION DES CONNAISSANCES MANAGÉRIALES DANS LE SECTEUR PUBLIC : DÉTERMINANTS ET PRATIQUES

Des départs massifs à la retraite sont actuellement vécus dans tous les pays industrialisés, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Dans le secteur public québécois, c'est près de 40 % des effectifs qui quitteront d'ici peu : de ce pourcentage, la proportion des cadres est estimée à 50 %. De plus, le gouvernement du Québec ne remplace qu'un départ à la retraite sur deux. Ces changements posent un défi important en matière de gestion des connaissances.

Ce projet de recherche (s'inscrivant dans l'axe 1 de la Chaire : *Le style de leadership et le changement dans la fonction publique québécoise*) vise à : 1- Recenser et mettre en relation les motivations individuelles et les caractéristiques organisationnelles favorables ou non aux pratiques de gestion des connaissances managériales; 2- Établir les principaux déterminants individuels et organisationnels de la gestion des connaissances tacites des managers dans les organisations publiques; 3- Documenter les pratiques existantes en gestion des connaissances dans le secteur public québécois.

Une demande de subvention pour le réaliser sera déposée au *Conseil de recherche en sciences humaines du Canada* en octobre 2013. Plusieurs de nos partenaires se sont engagés à soutenir ce projet de recherche scientifique qui aura des retombées pratiques.



### CRSH DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIAT – UNIVERSITÉ DE LORRAINE

Le présent projet de recherche en partenariat vise à 1) mettre en œuvre un programme similaire au Cercle des jeunes leaders et 2) à en mener une comparaison systématique au sein du réseau de la santé français, ce qui s'inscrit dans l'axe 4 de la Chaire (*Évaluation des compétences et profil des leaders*).

Ce partenariat aura des retombées d'ordre scientifiques, académiques et pratiques en contribuant au développement et à la validation d'un modèle théorique sur la gestion de la relève dans le secteur public, et en formant des leaders en organisation. En outre, en France et au Québec, des étudiants aux cycles supérieurs prendront part au projet. Ce partenariat a toutes les chances de rencontrer les enjeux reliés à la problématique des départs massifs à la retraite dans les organisations publiques francophones.

### PROGRAMME INTERDISCIPLINAIRE : ASPECTS JURIDIQUES ET COGNITIFS DE LA SANTÉ AU TRAVAIL À TRAVERS UNE ANALYSE DE GENRE : QUELS DÉFIS, QUELLES INTERVENTIONS?

Dans le cadre de ce projet de recherche, Natalie Rinfret agira comme mentore auprès d'une équipe constituée de jeunes chercheurs du réseau de l'Université du Québec. L'objet de la recherche est d'alimenter les interventions juridiques, organisationnelles et ergonomiques visant à garantir l'égalité des femmes et des hommes dans les milieux de travail, et à favoriser la santé des travailleurs et travailleuses, et ce, sans que ces deux objectifs ne se nuisent entre eux.



### UN PARTENARIAT INTERNE

Des administrateurs d'État de haut calibre ont joint les rangs de l'ENAP et l'**Observatoire de l'administration publique** compte maintenant sur un nouveau directeur en la personne d'André Fortier, collaborateur au Cercle des jeunes leaders. Nous avons répondu à une invitation d'André et de sa solide équipe à participer au dépôt d'un projet de recherche à la Direction de la planification de la main-d'œuvre et de l'information de gestion du SCT. Ce projet, qui s'inscrit dans notre premier axe de recherche *Le style de leadership et le changement dans le secteur public*, portera sur la gestion des départs massifs à la retraite.



## INFLUENCE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL DES MANAGERS DU SECTEUR PUBLIC



Dans le cadre de notre stratégie de recherche, nous validerons le TLQ, sur le plan scientifique, en contexte québécois et canadien. Nous déposerons une demande de subvention de développement de partenariat avec les chercheuses anglaises Beverly Alimo-Metcalfe, professeure à l'University of Bradford et Juliette Alban-Metcalfe, directrice du Real World Group pour réaliser cette recherche en 2014.

Afin de mettre en œuvre notre stratégie de développement du leadership, nous pourrions mesurer le niveau de leadership transformationnel des managers dans les ministères et organismes, leur fournir un portrait de leur style de leadership (360°) et obtenir un portrait global du leadership et des compétences à développer dans les différentes organisations. Cet outil de développement, qui s'inscrit dans notre axe 4 de recherche (*Évaluation des compétences et profil des leaders*), sera offert en primeur à nos partenaires dès l'hiver 2014.



## FEMMES, LEADERSHIP ET ÉCONOMIE

Bonne nouvelle! Au moment de terminer ce bilan, nous recevons une bonne nouvelle : la chercheuse Sophie Brière, professeure à l'Université Laval et diplômée de l'ENAP, a obtenu une subvention de l'Autorité des marchés financiers pour son projet *Impact de la présence des femmes sur la performance des conseils d'administration : pratiques d'organisations issues de différents secteurs de l'économie au Québec*.

À l'aide de données empiriques recueillies à partir de cas concrets, cette recherche permettra de documenter les pratiques des entreprises privées et des sociétés d'État qui ont une présence significative de femmes actives sur leur conseil d'administration. Natalie Rinfret et Hélène Lee-Gosselin sont cochercheuses sur ce projet qui recevra 73 590,95 \$ pour 30 mois. Ce projet s'inscrit également dans l'axe 4 de la Chaire.



## RÉCITS DE VIE

Ce projet relié à l'axe 4 de recherche vise à comprendre le leadership en montrant comment il s'ancre dans un contexte à travers l'histoire sociale et personnelle d'un acteur particulier. Les récits de vie valorisent des leaders méconnus de notre administration publique et sont des instruments pédagogiques.

Sous forme de cahiers disponibles en format papier ou en format web, ils servent à partager des connaissances, à conserver la mémoire organisationnelle et à comprendre les contextes dans lesquels se développent les pratiques exemplaires.

Une anthropologue se joindra à l'équipe à la fin de l'été afin de diriger ce pan de notre recherche.





## ACTIVITÉS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Grâce à la créativité et aux efforts constants de toute l'équipe, l'offre d'activités de transfert de connaissances de la Chaire en leadership se multipliera considérablement au cours des prochains mois.

### WEBINAIRES

Nous offrirons, dès l'automne 2013, des webinaires (séminaires sur le web) en lien avec la pratique du leadership dans le secteur public.

Mis en place et diffusés grâce au concours d'Alia Conseil, ces événements en direct s'adressent à toute personne intéressée par les questions entourant le leadership public et qui souhaite entendre des invités-experts partager leur expérience et leurs connaissances dans ce domaine.

Notre premier webinaire *Le technoleadership de résonance. Mythe ou réalité* aura lieu jeudi le 26 septembre 2013. La conférencière est nulle autre qu'Anne Marrec, professeure associée à l'ENAP, membre de la Chaire La Capitale en leadership depuis sa création et co-auteure d'un livre en collaboration avec Natalie Rinfret.

### FIL DE DISCUSSION LE CHEF DE FIL

Le *Chef de fil* offre une occasion de discussion privée autour d'un thème en lien avec l'exercice du leadership dans l'administration publique. Chaque discussion, d'une durée de 4 à 6 semaines, est lancée par un expert qui viendra lire les commentaires des participants et alimenter le débat. Un rapport synthèse est produit à la fin de la discussion.

À partir de l'automne 2013, une discussion par trimestre sera lancée.



## BULLETIN DE VEILLE L'ÉTAT DU LEADERSHIP

Dès octobre 2013, notre équipe effectuera une veille sur les grandes tendances, les événements, les publications et les découvertes récentes sur le leadership. *L'état du leadership* portera un regard spécifique sur l'évolution du rôle et de la pratique du leader qui œuvre dans le secteur public.

Notre bulletin permettra également de mieux faire connaître les partenaires de la Chaire en leadership.

## SÉMINAIRE ANNUEL

Pour les organisations, l'un des grands défis actuels est de fournir l'occasion aux gestionnaires de maintenir leurs connaissances à jour malgré la restriction de temps et de ressources.

Poursuivant l'objectif de fournir des clés pour l'action aux participants, ce séminaire annuel sur le leadership public constituera un moment d'échanges unique pour toute personne préoccupée par l'exercice du leadership dans l'administration publique. La première édition se tiendra en février 2014.

## SÉANCES DE CLAVARDAGE

Bientôt, un expert répondra, en direct, à des questions portant sur un thème ou une problématique en lien avec le leadership public. D'une durée d'une heure, ce moment sera une occasion optimale et dynamique de transfert de connaissances entre la Chaire et ses partenaires de l'administration publique.





**Chaire La Capitale  
en leadership  
dans le secteur public**

**Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public**

École nationale d'administration publique

555, boulevard Charest Est, bureau 5220

Québec (Québec) G1K 9E5

☎ 418 641-3000, poste 6341

📠 418 641-3060

@ clacapitale@enap.ca

[www.chairelacapitale.enap.ca](http://www.chairelacapitale.enap.ca)

