



*Chaire La Capitale  
en leadership  
dans le secteur public*



**Les gestionnaires de la  
Fonction Publique  
québécoise sont-ils  
prêts à encadrer  
la génération C.  
Dans des  
organisations web  
2.0.....?**

- Conférence donnée le 28 janvier  
2010
- Devant le forum des jeunes
  - par Anne Marrec



**« Une grand-mère parle aux jeunes, l'inverse de la culture sociotechnologique actuelle »...**

# Qu'est-ce que la génération C?

- Vue par le Cefrio au Québec
  - D'abord le groupe d'âge des **12-24 ans** (1.3 millions)
  - **C**onnectés et pratiquant la **C**ommunication sur l'internet (jusqu'à 22 h par semaine d'utilisation)
  - Familiers des technologies (74% possèdent leur propre ordinateur)
  - Grands utilisateurs des technologies conversationnelles web (74% clavardent, surtout les filles,) et des jeux (surtout les garçons qui aiment les pratiques de groupe)
  - Familiers des technologies nomades (89 % possèdent un i-pod ou un Mp3)
  - Familiers des réseaux sociaux (51% visitent les réseaux sociaux) plus spectateurs que créateurs de blogs (créateurs de contenus surtout chez les grands utilisateurs et les plus âgés)
  - ***Veulent un travail stable, bien payé, aux horaires flexibles, dans un milieu ouvert, utilisant les technologies et permettant la participation à un réseau de contacts.***

# Qu'est-ce qu'une organisation web 2.0?

- Une organisation qui pratique l'approche du web 2.0 dans la relation avec ses partenaires, ses clients et, à l'interne, avec ses employés.
- C'est à dire qui utilise les outils conviviaux du web 2.0 pour communiquer, échanger, collaborer, faire participer, se co approprier les impératifs et contraintes, et « coconstruire »
- Donc des logiciels web soutenant les e-communautés, forums, blogs, jeux éducatifs interactifs de groupe, e-formation dynamique etc..
- À la manière de l'usage des médias sociaux

# Qu'est-ce que les médias sociaux?

- « *Un réseau de beaux-frères* » dit Michelle Blanc
- Un ensemble de réseaux relevant d'***initiatives décentralisées***, utilisant l'internet et les technologies web pour permettre la communication, l'échange d'informations, d'opinions, de conseils, de références, la collaboration entre usagers de l'internet.



# En quoi les approches web 2.0 changent la donne de la gestion

- Parce qu'elles utilisent des technologies conviviales, banalisées et **décentralisées** au service de la communication à distance multisite multidirectionnelle collective, synchrone et asynchrone
- Parce qu'elles offrent des possibilités à n'importe qui (**quel que soit son statut et son expertise**) de participer n'importe quand et n'importe où, sans préalables, ni contrôle.
- Parce qu'elles offrent aux gestionnaires beaucoup de nouvelles possibilités de gestion communicative, collaborative et de développement de l'intelligence collective
- Parce qu'elles permettent d'individualiser les approches de formation en ligne grâce à une interaction avec l'apprenant et la gestion de sa participation à la construction des connaissances.
- Parce **qu'elles demandent aux gestionnaires des capacités de leadership « décuplées »**



Pour correspondre à ce nouveau décor  
on a besoin de nouveaux personnages  
et en particulier de:

« ***technoleaders de résonance!*** »

# Un leader *de résonance* :

- Quelqu'un qui vit bien avec le changement et en tire le maximum pour lui, sa mission et son équipe.
- Quelqu'un qui est capable de donner du sens à l'action de chacun et du groupe
- Quelqu'un qui motive
- Qui forme et transforme
- Fait écho aux besoins et attentes de ses employés
- Favorise le développement de l'intelligence collective
- Quelqu'un qui sait communiquer
- et favoriser la communication pour obtenir la participation optimale de tous.
- Quelqu'un qui est authentique, bien dans sa peau et en relation avec les autres
- Quelqu'un qui est bien avec ses émotions et l'expression de celles des autres (Goleman)

***Quelqu'un capable d'être en Écho***

# Un **techno**leader de résonance?

Quelqu'un qui est capable d'utiliser et de faire utiliser les technologies de communication numériques dans toute leurs potentialités pour obtenir cette résonance.

***Mais alors l'approche web 2.0 devrait l'intéresser....***



# Les approches web 2.0.....

Bien sûr pour la promotion de l'organisation à l'extérieur et sa relation avec la clientèle

Mais aussi *à l'interne avec les employés . Il s'agit d'un choix conscient:*

- à l'intérieur et pour l'organisation
- plutôt que
- à l'extérieur et contre l'organisation

# *Les approches de technogestion qui rebutent nos gestionnaires au Québec*

- L'intranet conversationnel
- Les forum sociaux
- Les formations en ligne avec participation de l'apprenant à la construction des connaissances
- Les jeux éducatifs interactifs en ligne
- Les échanges sur les médias sociaux

# Nos statistiques globales sur le technoleadership au Québec

- Données de 2007, actualisées en 2009, recueillies auprès des gestionnaires du privé et du public:
- **16% de technoleaders de résonance**
- Légèrement plus dans le secteur public que dans le secteur privé
- Plus élevé chez les hommes que chez les femmes
- Plus élevé au mitan de carrière (45 ans) que chez les jeunes et les vieux
- Plus élevé en zone urbaine qu'en région.
- Plus élevé chez les dirigeants que chez les cadres intermédiaires

*( statistiques tirées de l'étude réalisée par Natalie Rinfret et Anne Marrec sur le technoleadership de résonance. Livre en préparation d'édition)*

# les tentatives d'explication de cette faible pénétration des approches web 2.0 internes

- **Le raz le bol du changement** (chez les préretraités)
- **Le manque de temps** (pas indiqué comme tel par les répondants)
- **L'ignorance** (certains pensent que le web 2.0 est un nouveau gadget techno...)
- **Le poids de la tradition** (la ligne de commandement dans les organisations hiérarchiques où **Participation = anarchie**)
- **La vision du travail** (**le travail c'est sérieux**, le web 2.0 c'est pour la relation amicale)
- **Le manque d'expérience en gestion et l'insécurité individuelle** (comment gérer la diversité voire la divergence d'opinion)
- **La gestion du risque** (les écrits restent et les avis du groupe sont dangereux; **la sécurité des données** est menacée dans les réseaux sociaux)
- **Le niveau hiérarchique** (petites unités qui ne justifient pas une relation virtuelle et permettent la souplesse sans trace)
- **La compétition et l'ambition de carrière** (**l'information, c'est le pouvoir** dans un environnement compétitif, on ne la partage pas)
- **Le fonctionnement en silo** ( « chacun à sa place et les moutons seront bien gardés »)

# Nos données sont corroborées par les études extérieures

Par exemple,

- Chez les américains: un pas d'avance mais les mêmes réticences. Voir le livre de Fraser: ***Throwing sheep in the boarding room*** (2009)
- Chez les français: Le blog des managers (2009)



# Les constats de Boston, en juin 2009, sur l'entreprise Web 2.0

- **À l'externe: OUIouioui...**, L'approche web 2.0 intéresse l'organisation dans ses relations avec les clients (information, marketing, échanges de service, rétroaction, fidélisation).
- **À l'interne: NOooooN...**, Dangereux, perte de temps etc...

*Le technoleadership de résonance n'est donc pas courant à l'étranger, non plus.*

*Quand on se compare, on se console. Mais ce n'est pas une raison pour ne pas avancer, c'est trop super!*

À retenir:

**Les solutions sont moins dans  
la technologie que dans la  
formation et dans la  
psychosociologie des  
organisations**



*Chaire La Capitale  
en leadership  
dans le secteur public*

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

Partenaire financier



Université du Québec  
École nationale  
d'administration  
publique