



*Chaire La Capitale  
en leadership  
dans le secteur public*

# **L'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel : deux déterminants d'un grand changement dans le réseau de la santé**

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

et

**Renée Lamontagne**  
Directrice du Bureau de liaison santé et services  
sociaux – ENAP

**Midi rencontre Chaire La Capitale**

**Québec, le 22 février 2007**



# Plan de la présentation

- Contexte
- Approches théoriques
- Trois hypothèses
- Méthodologie
- Résultats
- Conclusions

# Contexte

The background features a light blue gradient with several large, semi-transparent, curved shapes in shades of orange and light blue. These shapes overlap and create a sense of depth and movement. The overall aesthetic is clean and modern.

# Contexte

- Une transformation de l'organisation des services de santé et des services sociaux à l'aune de :
  - **son ampleur**
  - **sa complexité**
  - **sa rapidité**
- La création du Bureau de liaison SSS à l'ENAP
- L'état de la recherche sur le leadership des dirigeants des systèmes de santé
- Recherche conduite en partenariat avec l'ADGSSSSQ

# L'ampleur de la transformation

- Entre 1990 et 2006, le nombre d'établissements de santé et de services sociaux a connu une diminution de l'ordre de 67 %, passant de 920 à 304.
- Pendant cette période, deux temps forts correspondant à deux phases importantes de transformation de la vision de l'organisation des services :
  - **La réforme Rochon** = diminution de près de 18 % entre 1996 et 1997 (de 703 à 578)
  - **La réforme Couillard** = diminution de près de 35 % entre 2003 et 2005 (de 467 à 304)

# L'ampleur de la transformation : La réforme Couillard

- Les missions d'établissements visées :
  - les centres hospitaliers (à l'exception des CHU)
  - les CLSC
  - les CHSLD (à l'exception des établissements privés conventionnés)
- 467 directeurs généraux
- Près de 10 000 cadres dont plus de 1300 cadres supérieurs

# La complexité de la transformation

- L'adoption de projets de loi touche non seulement **l'organisation des services** à l'échelle de tout le Québec mais aussi **l'organisation du travail** :  
projets de loi 25, 30, 83
- Le nombre d'unités de négociation passe de 3671 à environ 900
- Plus de 220 000 employés sont concernés

# L'implantation des Réseaux locaux de services

**95 centres de santé et de services sociaux (CSSS)  
au cœur de 95 réseaux locaux de services (RLS)**



Source: [www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls](http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls)

Novembre 2004



# La complexité de la transformation (suite)

**Cette réforme exige un changement  
de mentalité**

- De la direction d'un établissement à la gestion de l'accès à des services
- D'une approche clientèle à une responsabilité populationnelle
- De la compétition à la collaboration
- Une gestion axée sur les résultats et sur l'imputabilité

# La rapidité de la transformation

- Le projet de loi 25 donnant le mandat aux agences de développer les réseaux locaux et le projet de loi 30 portant sur les unités de négociation sont sanctionnés en décembre 2003
- Le projet de loi 83 portant sur le renouvellement de l'organisation des services et créant les Réseaux locaux de services de santé et de services sociaux est adopté en novembre 2005
- En automne 2006, l'opération visant le regroupement des unités de négociation est pratiquement terminée

# Le Bureau de liaison SSS - ENAP

- Création du Bureau de liaison Santé et Services sociaux – ENAP

Octobre 2005

# L'état de la recherche

- L'état de la recherche sur le leadership des dirigeants des systèmes de santé
  - Ailleurs dans le monde
  - Au Canada
  - Au Québec

# Sondage sur la qualité de vie au travail

- Effectué en 2001
- Cadres supérieurs du réseau de la santé
- Taux de réponse 40 % (n = 556 cadres)
- Le questionnaire mesurait le sens du travail, les facteurs de satisfaction reliés à la QVT, la santé mentale et le bien-être psychologique. De plus, des questions ont fourni des données sur les renseignements personnels et professionnels.

Morin *et al.*, 2001

# Sondage sur la qualité de vie au travail

## Les résultats

- 15 à 20 % de la population présente un problème de détresse psychologique sévère
- 37 % des répondants souffrent de symptômes d'anxiété sévère (deux fois plus élevé que dans la population en général)
- 28 % présentent des symptômes d'irritabilité (taux supérieur de 8 % à celui que l'on retrouve dans la population en général)

Morin *et al.*, 2001

# L'ADGSSSSQ

- Partenariat avec l'ADGSSSSQ pour mener la recherche

# Quelques défis chez les directeurs généraux et les cadres supérieurs

- Quel est le style de leadership le plus approprié dans un tel contexte ?
- Existe-t-il un lien entre le style de leadership et l'intelligence émotionnelle ?
- Le style de leadership utilisé par les directeurs généraux des établissements de santé et des services sociaux du Québec est-il mobilisateur face au changement ?
- Comment réussir à insuffler à son personnel, dans ce contexte de changement, un sentiment de justice organisationnelle, sentiment qui détermine des comportements organisationnels positifs ?



# **Approches théoriques**

# 1. Influence du style de leadership dans la conduite du changement

- Simplement défini, le leadership est l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche, volontairement.
- Plus précisément, faire preuve de leadership signifie être en mesure de permettre aux membres d'un groupe de développer, partager et porter une vision commune, un projet commun.

# 1. Influence du style de leadership dans la conduite du changement (suite)

- Il existe différentes théories sur le leadership.
- Les chercheurs qui s'intéressent à la conduite du changement l'examinent le plus souvent selon l'approche théorique du leadership transformationnel (Bass, 1985, 1998).

# 1. Influence du style de leadership dans la conduite du changement (suite)

- Selon la théorie du leadership transformationnel on observe en milieu organisationnel deux grandes figures de leader :

- Transactionnel



- Transformationnel



# 1. Influence du style de leadership dans la conduite du changement (suite)

Transactionnel



- Motive les employés en clarifiant leurs responsabilités, leurs tâches et leurs attentes.
- Définit les récompenses à recevoir une fois que les termes du contrat ont été remplis.
- Efficace en contexte prévisible.

# 1. Influence du style de leadership dans la conduite du changement (suite)

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.

# 1. Influence du style de leadership dans la conduite du changement (suite)

Transformationnel



- 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.
- Est plus efficace en contexte d'incertitude.

# 1. Influence du style de leadership dans la conduite du changement (suite)

## **Transactionnel**

(Management : Bien faire les choses)

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

## **Transformationnel**

(Leadership: Faire les bonnes choses)

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



## 2. La justice organisationnelle

- La justice organisationnelle est déterminée par :
  - Les procédures utilisées par les dirigeants pour introduire le changement et réorganiser le travail (Bies, 1987; Thibaut & Walker, 1975);
  - La qualité des relations interpersonnelles entre dirigeants et employés (Bies, 1987; Bies, Shapiro, & Cummings, 1988).

## 2. La justice organisationnelle (suite)

### **Dimension procédurale**

- Normes managerielles utilisées pour effectuer les changements
- Considération des intérêts et des opinions des employés dans les procédures utilisées et les décisions prises

### **Dimension interactionnelle**

- Considération et respect
- Information transmise aux employés concernant les changements

## 2. La justice organisationnelle (suite)

Justice



- Positifs
- Productifs
- Performants
- Bonne santé mentale

Injustice



- Désengagés
- Insatisfaits
- Intention de quitter

Brockner et *al.*, 1990, 1992, 1993;  
Davy *et al.*, 1991; Mellor, 1992;  
Rinfret & Ngo Manguelle, 2007

### 3. L'intelligence émotionnelle

*« L'intelligence émotionnelle c'est la capacité de réguler et de maîtriser ses propres sentiments et ceux des autres et d'utiliser ces sentiments pour guider nos pensées et nos actes ».*  
(Salovey et Mayer, 1990)

# 3. L'intelligence émotionnelle (suite)

*« 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)

# 3. L'intelligence émotionnelle (suite)

## Les individus intelligents émotionnellement :

- sont conscients de leurs sentiments et peuvent les exprimer;
- ont un regard positif sur eux-mêmes;
- peuvent s'actualiser;
- sont empathiques face aux sentiments d'autrui;
- peuvent établir et maintenir des relations mutuellement satisfaisantes;
- sont socialement responsables et ont la capacité d'être indépendants.

### 3. L'intelligence émotionnelle (suite)

#### **Aussi, ils :**

- sont capables de résoudre des problèmes et d'évaluer la réalité;
- sont capables d'être flexibles;
- sont capables de bien gérer le stress et de garder un contrôle sur eux-mêmes,
- sont capables d'être raisonnablement heureux et d'avoir une vision positive de la vie.

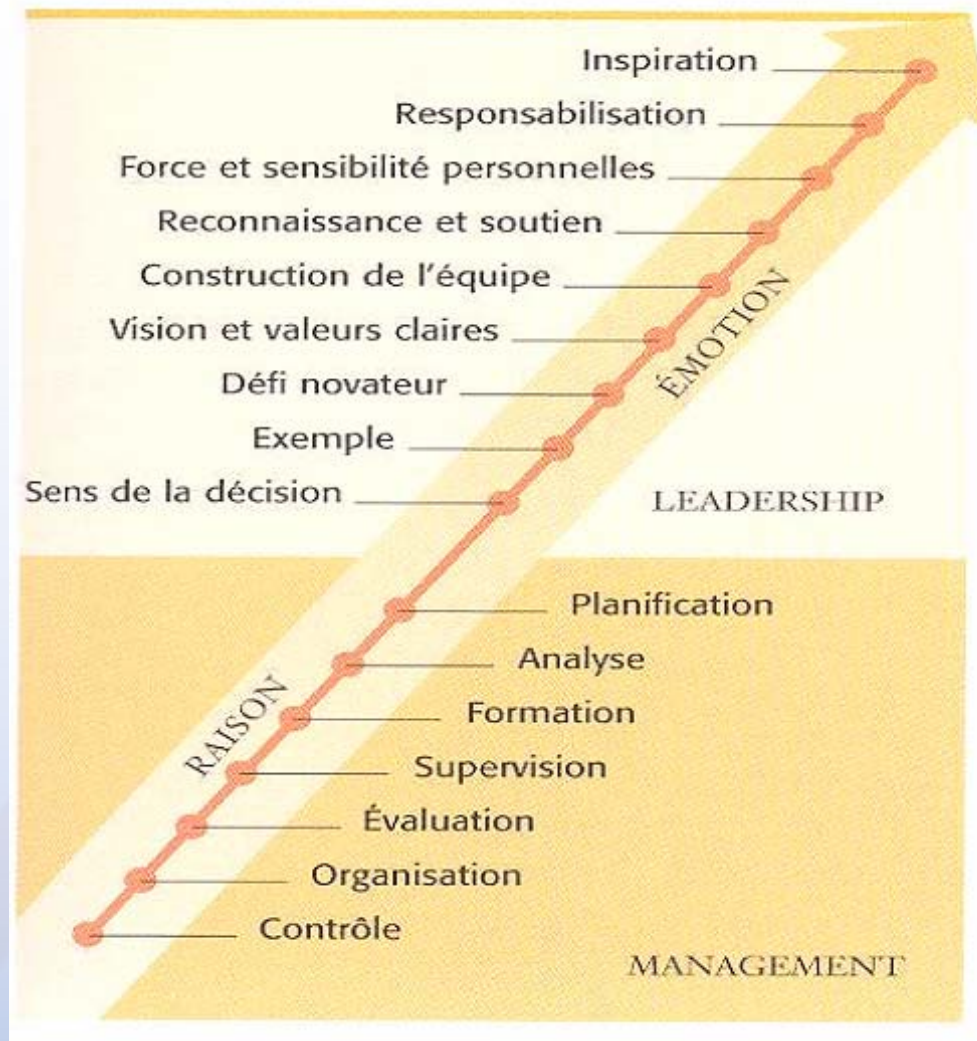
# Hypothèses



# Hypothèse 1

- Plus les directeurs généraux ont des scores élevés en intelligence émotionnelle, plus ils utiliseront un style de leadership transformationnel auprès des membres de leur équipe de direction.

# Hypothèse 1 (suite)



## Hypothèse 2

- Plus les membres de l'équipe de direction perçoivent leur directeur général comme ayant un style de leadership transformationnel, plus ils percevront que les changements effectués sont nécessaires et effectués de façon juste.

# Hypothèse 3

- Plus les collaborateurs ont un sentiment de justice organisationnelle dans la mise en œuvre des changements, plus ils seront mobilisés face au changement et démontreront des comportements organisationnels positifs.

# **Méthodologie**

# Participants

- Au total, 173 collaborateurs ont participé à l'étude (taux de réponse de 25 %)
  - 54,3 % sont des hommes
  - 61,1 % sont âgés entre 46 à 55 ans
  - 52,7 % détiennent une maîtrise
  - 53,9 % ont un revenu annuel brut entre 80 000\$ et 100 000\$
  - 52,1 % ont entre 20 et 29 ans d'expérience dans le réseau de la santé
  - 82,8 % occupent leur emploi actuel depuis moins de 10 ans
  - 80,5 % d'entre eux occupent un poste de cadre supérieur dans leur organisation
  - Ils travaillent en moyenne 47hres/semaine

# Description du questionnaire : thèmes abordés

## 1. L'inventaire du quotient émotionnel (Bar-On, 1997).

- Il comporte 45 énoncés de type Likert en 5 points ( $\alpha=.92$ ). Un exemple d'énoncé serait :  
« *Mon directeur général est en contact avec ses émotions* ».

## 2. L'inventaire du style de leadership (Bass & Avolio, 2000).

- Il est composé de 45 énoncés de type Likert en 5 points ( $\alpha=.92$ ).

# Description du questionnaire : thèmes abordés (suite)

## 2. L'inventaire du style de leadership (suite)

- **Leadership transformationnel.** Un exemple serait : « *Mon directeur général insuffle un sentiment de fierté à ceux qui collaborent avec lui* ».
- **Leadership transactionnel.** Un exemple d'énoncé serait : « *Mon directeur général exprime sa satisfaction lorsque les autres performant conformément aux attentes* ».
- **Leadership laissez-faire.** Un exemple serait : « *Mon directeur général s'abstient d'intervenir* ».



# Description du questionnaire : thèmes abordés (suite)

## 3. La mobilisation affective face au changement

(Herscovitch & Meyer, 2002).

- Cette échelle est composée de 6 énoncés de type Likert en 7 points ( $\alpha=.88$ ). Un exemple serait :  
« *Ce changement remplit un but important* ».

## 4. La passion harmonieuse au travail

(Vallerand & Houliort, 2003).

- Cette échelle est composée de 6 énoncés de type Likert en 7 points ( $\alpha=.87$ ). Un exemple serait :  
« *Mon travail reflète les qualités que j'aime de ma personne* ».

# Description du questionnaire : thèmes abordés (suite)

## 6. Le stress au travail

(Blais, Richer, Lachance & Dulude, 1991).

- Cette échelle comporte 3 énoncés de type Likert en 7 points ( $\alpha=.91$ ). Un exemple serait : « *Au travail, je me sens, en général, tendu* ».

## 7. La satisfaction face au travail (Blais, Lachance, Forget, Richer & Dulude, 1991).

- Cette échelle est mesurée par 5 énoncés de type Likert en 7 points ( $\alpha=.88$ ). Un exemple d'énoncé serait : « *Si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n'y changerais rien ou presque* ».

# Description du questionnaire : thèmes abordés (suite)

## 7. L'inventaire de motivation au travail (Blais *et al.*, 1993).

- Il est composé de 31 énoncés de type Likert en 7 points ( $\alpha=.87$ ). Un exemple serait : « *Je fais ce travail pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes qui y sont reliées* ».

## 8. La perception de la justice (Daly & Geyer, 1994).

- Cette échelle est composée de 13 énoncés de type Likert en 5 points ( $\alpha=.84$ ). Un exemple serait : « *La direction n'a jamais vraiment expliqué pourquoi l'organisation optait pour un changement* ».

# Description du questionnaire : thèmes abordés (suite)

9. **L'épuisement émotionnel** (*Maslach & Jackson, 1986; v.f. Blais, Lachance & Dulude, 1991*).
- Cette échelle est composée de 6 items de type Likert en 4 points ( $\alpha=.76$ ). Un exemple d'énoncé serait : « *Je me sens émotionnellement vidé par mon travail* ».

# Résultats

# État de la situation : la perception des collaborateurs face aux DG

**Intelligence  
émotionnelle  
(76,5 %)**

**Leadership  
Transformat.  
(75,6 %)**

**Leadership  
Transact.  
(67,0 %)**

**Leadership  
Laissez-  
faire  
(10,4 %)**

# État de la situation : les collaborateurs

**Justice**  
(72,5 %)

**Mobilisation**  
(91,9 %)

**Auto-détermination**  
(68,9 %)

**Satisfaction**  
(75,6 %)

**Stress**  
(19,0 %)

**Épuisement**  
(1,8 %)

# Comparaison entre les DG et leurs collaborateurs sur leur perception des DG

Variables	DG	Coll.	Test-t
Intelligence émotionnelle	4.2	4.17	1.20, n.s.
Leader transformationnel	3.33	3.17	2.91**
Leader transactionnel	2.05	2.13	-1.65, n.s.
Leadership Laissez-faire	1.09	1.16	-.075, n.s.

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$



# Comparaison entre les DG et leurs collaborateurs sur leur perception d'eux-mêmes

Variables	DG	Coll.	Test-t
Mobilisation affective	6.14	6.00	1.61, n.s.
Satisfaction	5.81	5.44	2.81**
Stress	2.98	3.61	-3.27***

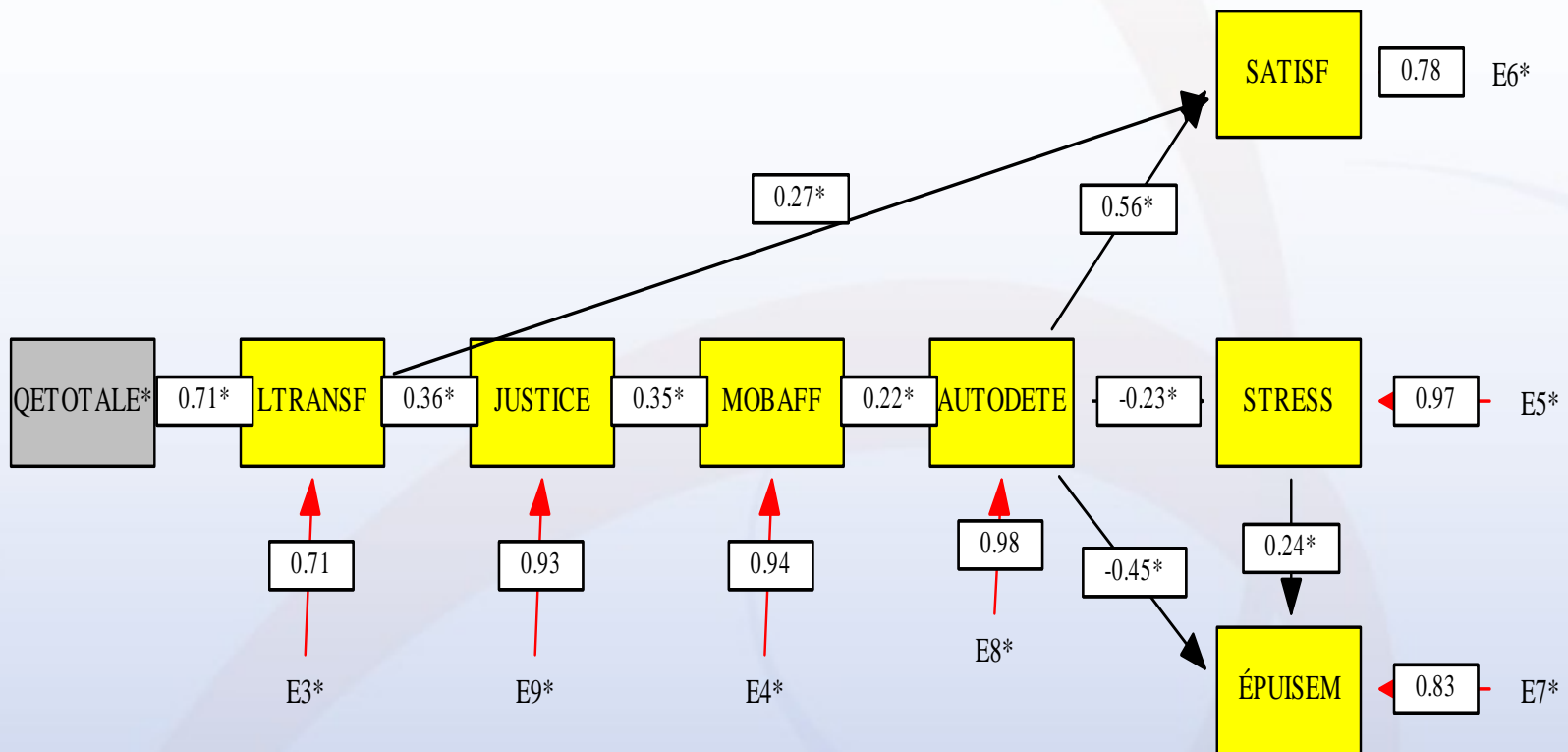
\*p<.05; \*\*p <.01; \*\*\*p <.001

# Comparaison entre les collaborateurs selon leur perception du style de leadership transformationnel des DG

Variables	Élevé	Faible	Test-t
Justice organisationnelle	4.37	4.10	3.21**
Mobilisation	6.19	5.79	3.45***
Autodétermination	9.94	7.39	5.09***
Satisfaction	5.84	5.10	5.13***
Stress	3.43	3.75	-1.51
Épuisement	1.72	1.95	-3.38***

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

# Modèle général obtenu auprès des collaborateurs



# Conclusions

- Dans l'ensemble, les collaborateurs perçoivent davantage leur DG comme un leader transformationnel que transactionnel;
- Aussi, ils perçoivent que les changements sont introduits de façon juste, se sentent mobilisés face au changement, motivés de façon autodéterminée, satisfaits face à leur travail, peu stressés et peu épuisés.

## Conclusions (suite)

- Malgré le fait que la QVT des cadres supérieurs soit très bonne, l'effet positif du style de leadership transformationnel, comparativement à celui du leadership transactionnel, est significatif sur celle-ci.

## Conclusions (suite)

- On retrouve un lien direct entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail...
- Selon la revue Fortune, les entreprises les plus performantes et productives sont celles qui ont les employés les plus satisfaits.

# Conclusions (suite)

- Puisque le déterminant du leadership transformationnel est l'intelligence émotionnelle, invitons les DG à la développer pour :
  - assurer la mobilisation face au changement, la motivation autodéterminée, la satisfaction au travail, la diminution du stress et de l'épuisement vécus par leurs collaborateurs...
  - et, éventuellement, améliorer leur performance et leur productivité !

## Conclusions (suite)

- La bonne nouvelle :

Le ministre de la Santé et des Services sociaux peut compter, pour assurer le succès de sa réforme, sur des dirigeants du palier local (les DG des établissements) qui ont le style de leadership approprié pour introduire un grand changement !



# Références

- BARLING, J., SLATER, F. & KELLOWAY, K.E. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence : An Exploratory Study, *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*, California, Palo Alto.
- CARUSO, D.R. & SALOVEY, P. (2004) *The Emotionally Intelligent Manager : How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- GOLEMAN, D. (1999). *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont.
- HUGUES, M.M., PATTERSON, L.B. & TERRELL, J.B. (2005). *Emotional Intelligence In Action : Training and Coaching Activities for Leaders and Managers*, San Francisco, John Wiley.
- MORIN, E. *et al.* (2001). *La qualité de vie au travail des cadres supérieurs du Réseau de la santé et des services sociaux : rapport d'enquête diagnostique et recommandations*, Montréal, École des hautes études commerciales.
- PALMER, B., WALLS, M., BURGESS, Z. & STOUGH, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership, *The Leadership and Organizational Development Journal*, 22 (1), 5-10.
- SALOVEY, P. & MAYER, J.D. (1990). Emotional intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.



*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