



# MOBILISER PAR LE LEADERSHIP D'IMPACT AUTHENTIQUE

*La mobilisation des employés, garante de la performance de l'organisation, représente un défi de taille dans un contexte de travail complexe, turbulent et changeant.*

Selon Tremblay (2006), un employé mobilisé doit avoir un sentiment de confiance. Sa marge de manœuvre doit être suffisante afin d'agir de façon responsable et proactive tout en se sentant soutenu. Le gestionnaire peut être l'artisan de cette mobilisation en favorisant l'émergence de tels sentiments chez ses collaborateurs.

Pour développer la confiance, le gestionnaire doit développer des rapports significatifs avec les employés, donner l'assurance qu'on peut se fier à lui et surtout agir en cohérence avec son discours. Dans un contexte changeant et rapide, cette cohérence entre la pensée, le discours et les actions devient un défi constant mis à l'épreuve plusieurs fois par jour. Mais comment peut-on assurer ou développer cette cohérence chez le gestionnaire?

## EXERCER UN LEADERSHIP AUTHENTIQUE

Pour agir de façon cohérente, le gestionnaire se doit d'exercer un leadership authentique. Cette authenticité repose sur la connaissance qu'il a de lui-même, de ses valeurs et de sa

personnalité. Les valeurs fondent son action et ses décisions; elles représentent cette petite voix intérieure qui lui dicte ce qu'il faut faire et décider, dans des contextes et situations variés. Les valeurs sont sa boussole, elles façonnent son intuition et guident ses décisions. De ces valeurs naît son sens de l'éthique et son jugement.

---

*Pour gérer de façon authentique,  
le gestionnaire doit aussi connaître sa  
personnalité puisqu'elle est l'assise de son style de  
gestion. Elle colore sa façon d'agir, la manière  
dont il mettra en œuvre ses compétences.*

---

## COMPRENDRE SA PERSONNALITÉ PAR LES TYPOLOGIES

Pour comprendre sa personnalité, mais aussi celle des membres de son équipe, plusieurs modèles, communément appelés typologies, peuvent être utilisés. Dans le cadre de la formation [Exercer un leadership d'impact](#), le participant est initié au modèle TRIMA, par le biais d'un test psychométrique. Se connaissant mieux, le gestionnaire pourra alors adopter une attitude, un style spontané, qui témoigne d'un leadership authentique et assumé.

Les traits de personnalité s'observent très tôt dans l'enfance, se structurent pendant les premières années de vie au gré des expériences et de l'environnement et se cristallisent au début de la vie adulte. Il faudra ainsi du temps, de la patience et une grande volonté pour changer certains aspects de sa personnalité qui peuvent amener des difficultés dans la vie au travail.

Les leaders doivent donc bien se connaître, tant dans leurs forces que dans leurs fragilités, pour comprendre et utiliser leur style spontané, témoin d'un leadership authentique et

assumé. Procéder à une évaluation de ses valeurs et de sa personnalité est une stratégie efficace pour mieux se connaître, s'affirmer et se développer comme leader.

Or, le bénéfice de passer un test de personnalité amène aussi le gestionnaire à avoir une meilleure compréhension des autres. Parce qu'il utilise une typologie de la personnalité, le test permet d'avoir accès à un référent de base pour lire et comprendre les autres et ainsi s'y adapter de façon appropriée. Disposant de cette compréhension de soi et des autres, le gestionnaire est en mesure de bien cerner son interlocuteur, de s'y adapter et, ultimement, de le mobiliser.

### LE CRÉDO : POUR DONNER UN SENS AUX ACTIONS DU GESTIONNAIRE-LEADER

Connaître ses valeurs et sa personnalité suffit-il à la mise en pratique, au quotidien, d'un leadership authentique? Comment peut-on s'assurer, comme leader, d'agir toujours en cohérence avec qui l'on est? Cette cohérence entre soi et l'action que l'on pose, si importante dans la pratique de gestion, peut être renforcée par l'utilisation d'un outil puissant, utilisé dans certains programmes de formation de l'ENAP : le crédo.

L'exercice du crédo est une activité guidée, accompagnée la plupart du temps d'un coach ou d'un intervenant de carrière, qui nécessite une réflexion profonde sur qui vous êtes et ce que vous recherchez comme leader. Comparable à l'énoncé de mission d'une organisation, le crédo est l'énoncé de mission professionnelle du leader, qui incarne ce qu'il est, tant dans ses valeurs, dans sa personnalité et dans ses compétences distinctives, et qui agit comme guide dans ses décisions et ses actions au quotidien.

L'énoncé de mission d'une organisation inspire et donne le sens aux orientations, aux objectifs et aux activités d'une organisation. Au même titre, le crédo donne un sens aux actions du gestionnaire-leader et inspire.

## FORMATION « EXERCER UN LEADERSHIP D'IMPACT »

Pour mobiliser ses équipes de travail, le gestionnaire-leader doit d'agir de façon authentique et transparente pour contribuer à l'émergence d'un réel climat de confiance qui s'établit au sein de son équipe de travail. La formation [Exercer un leadership d'impact](#), développée en 2015 sous la coordination de Mélanie Boyer, coordonnatrice du développement au Service d'évaluation des compétences de l'ENAP, en collaboration avec Claude-Michel Gagnon, psychologue et maître d'enseignement à l'ENAP, et Martin Lessard, gestionnaire municipal de renom, met à contribution ces connaissances pour permettre au gestionnaire de développer cette authenticité.

Toujours offerte par un duo de formateurs, elle combine théorie, pratique et coaching, ce qui permet aux participants d'acquérir des compétences concrètes. Rapidement, un gestionnaire est en mesure de définir son style et de reconnaître ses qualités de leader, de façon à mettre à profit ses habiletés relationnelles dans son milieu, et exercer ainsi, efficacement, son rôle de gestionnaire-coach.