



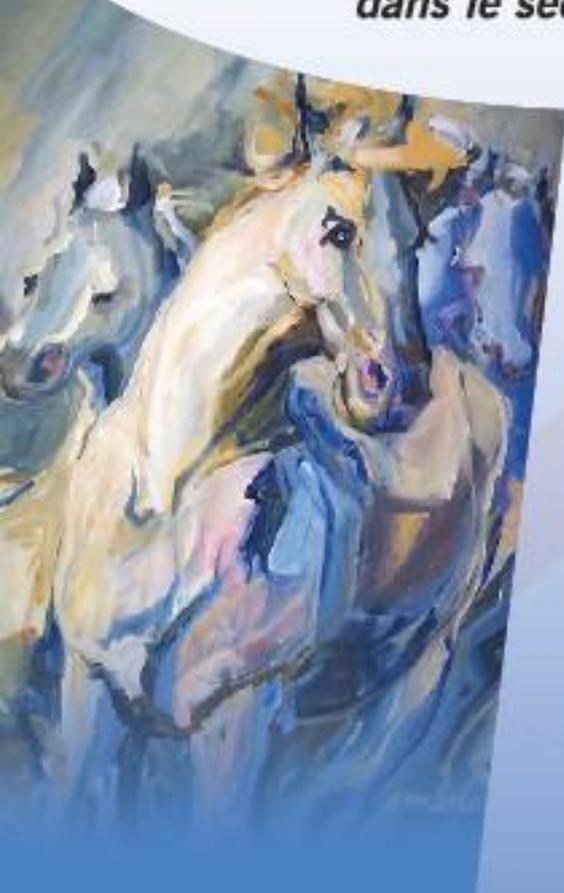
*Chaire La Capitale  
en leadership  
dans le secteur public*

Le style de leadership des dirigeants : une clé du succès de la mise en œuvre des réformes gouvernementales.

**Renée Lamontagne**  
Professeure associée  
ENAP

**Natalie Rinfret**  
Professeure  
ÉNAP

**33<sup>e</sup> Conférence annuelle du GEAP**  
**Bucarest, le 8 septembre 2011**



# Contexte

- Une transformation de l'organisation des services de santé et des services sociaux du Québec à l'aune de :
  - **son ampleur**
  - **sa complexité**
  - **sa rapidité**

# Quelques défis pour les directeurs généraux

- 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 (suite)

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

- Transactionnel



- Transformationnel



## 2. 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)

# 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 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, ce qui favorise leur mobilisation face au changement et des comportements organisationnels positifs de leur part.

# **Méthodologie**

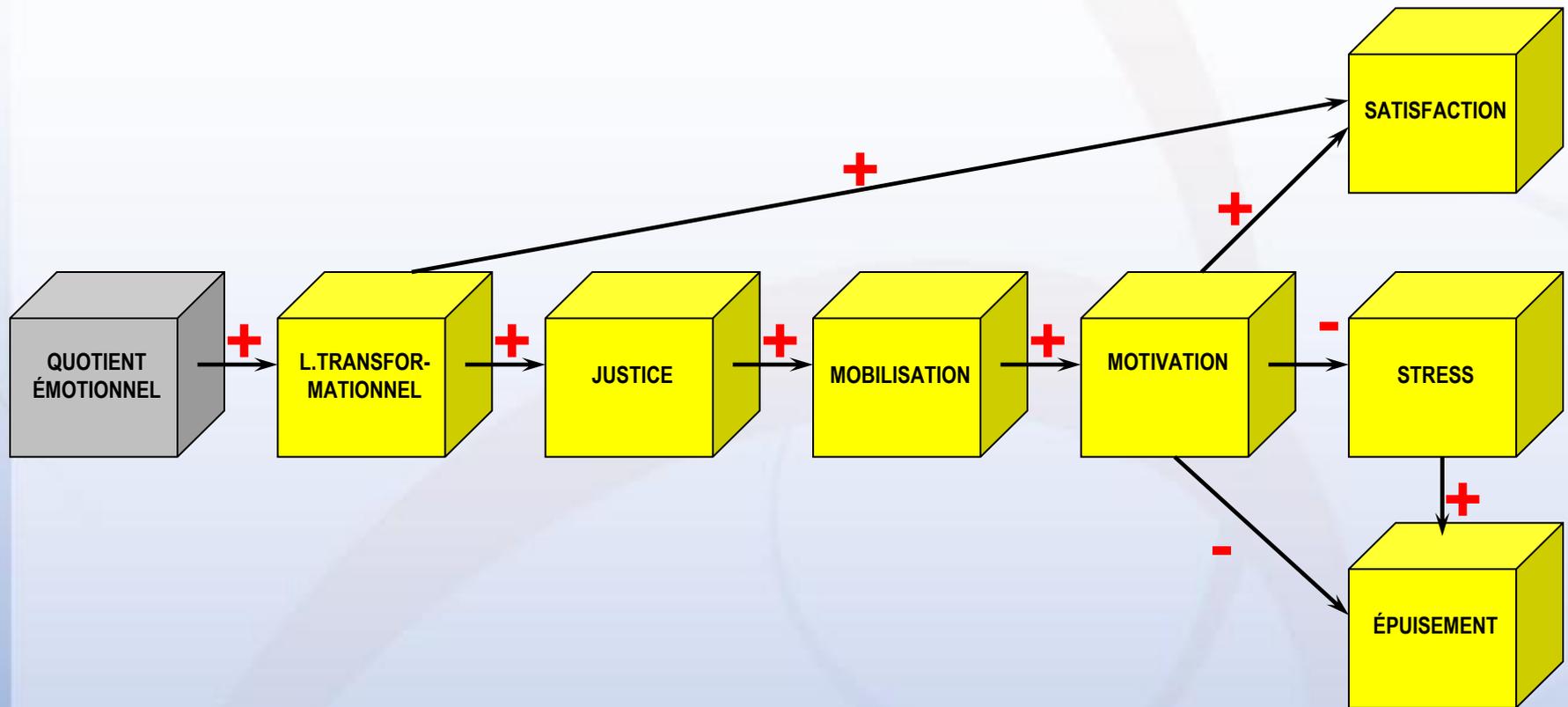
# Participants

173 collaborateurs ont participé à l'étude  
(taux de réponse de 25 %)

Un questionnaire acheminé aux répondants  
mesurait les variables à l'étude

# Résultats

# 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)

- 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 !

# 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)**

[natalie.rinfret@enap.ca](mailto:natalie.rinfret@enap.ca) [renee.lamontagne@enap.ca](mailto:renee.lamontagne@enap.ca)

Partenaire financier

