



Chaire La Capitale
en leadership dans le secteur public

BILAN ANNUEL

2014-2015



LE **LEADERSHIP** AU COEUR
DE LA **MOBILISATION**



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
Courriel : ChaireLaCapitale@enap.ca
Twitter : @ChaireLeader
Web : www.chairelacapitale.enap.ca

Table des matières

MOT DE LA TITULAIRE	3
LA CHAIRE LA CAPITALE EN LEADERSHIP	5
La Chaire en bref.....	7
L'équipe de la Chaire	8
Le comité consultatif.....	12
Le site web et les réseaux sociaux	13
LA RECHERCHE	15
Les axes de recherche et les communications scientifiques	17
LA FORMATION	21
Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique	23
La cohorte René-Rouleau.....	24
Nos jeunes leaders en 2014-2015.....	26
LA MOBILISATION	27
L'offre de services	29
Le bulletin de veille <i>L'État du leadership</i>	31
Les webinaires	32
Le fil de discussion <i>Chef de fil</i>	34
Le séminaire annuel.....	35
L'atelier de réseautage.....	37
La valorisation et le rayonnement.....	37
MOT DE LA FIN	39

Mot de la titulaire



Natalie Rinfret,
titulaire de la Chaire

Arrêt sur image... Chaque année, la rédaction du bilan de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public me permet de faire ce double exercice de retour en arrière et de projection vers la prochaine année. Si l'année 2014-2015 fut excessivement chargée, tous les projets développés par notre équipe et le rayonnement de ceux-ci prouvent le bien-fondé de notre mission. De manière rétrospective, je ne peux qu'être très fière de tout ce qui a été accompli! Non seulement la Chaire a-t-elle consolidé les efforts déployés au fil des ans, mais nous avons réussi à pousser plus loin notre réflexion et nos actions concrètes afin de diffuser notre savoir en leadership.

Se démarquer... Encore une fois, nous nous sommes distingués sur les plans de la recherche, de la formation et de la mobilisation. Du côté de la recherche, la Chaire est entrée dans la seconde année de son projet **Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des**

connaissances dans le secteur public et, au plan de la formation, le succès du programme de formation **Cercle des Jeunes Leaders** ne cesse de croître. La présence de plus de 130 participants à notre **séminaire annuel** démontre aussi l'intérêt et l'engagement des membres de la fonction publique autour du thème du **LEADERSHIP**.

À l'horizon... Pour 2015-2016, la thématique annuelle de la Chaire portera sur **Le leadership, tremplin de la performance dans le secteur public**. Cette thématique s'avère plus que jamais collée à la réalité des différents milieux du secteur public : nous tentons d'en faire beaucoup, de faire mieux et de dépasser nos limites tout en ménageant les ressources qui nous sont octroyées.

L'équipe... Je tiens finalement à remercier chaque membre de l'équipe de la Chaire pour son énergie, son dévouement et...son leadership. Je suis convaincue que, grâce à eux, les défis qui se pointent ne seront qu'une étape de plus dans notre apprentissage collectif.

Natalie Rinfret, Ph. D.
Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership
dans le secteur public
Professeure titulaire à l'ENAP

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

Faits saillants

Le rayonnement de la Chaire La Capitale dans les médias s'est reflété par la parution de portraits de Natalie Rinfret dans les quotidiens *Le Soleil* et *Le Devoir*.

Depuis le 9 avril 2015, la Chaire a un espace dans la *twittosphère*. Nouvelles, événements, jeunes leaders, toutes de bonnes raisons pour nous suivre @ChaireLeader !

Le 6 mai 2015, Natalie Rinfret, titulaire de la Chaire et professeure à l'ENAP, a été nommée membre du conseil d'administration du Conseil du statut de la femme.

La Chaire en bref

La mission

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 des gestionnaires du secteur public en matière de développement du leadership public.

La Chaire La Capitale cherche aussi à répondre à leurs besoins émergents et en valoriser les pratiques exemplaires. Le leadership constitue un objet de recherche qu'il est important de transférer dans l'action. Le programme **Cercle des jeunes leaders de l'administration publique**, qui constitue d'ailleurs un exemple de ce type de transfert, est l'une de nos plus grandes fiertés.

Les valeurs

L'objet d'intérêt et l'inspiration de la Chaire est le **leadership**. Le moteur de ses actions est la **personne** qui œuvre dans le secteur public.

Nos valeurs, partagées par notre équipe, nos membres et nos partenaires, sont :

- ❖ L'**innovation**, inspirée par notre créativité, qui favorise le développement du savoir académique sur le leadership ;
- ❖ L'**audace**, qui conduit aux transformations et à l'atteinte de résultats dans les organisations ;
- ❖ La **synergie**, valeur d'ouverture, qui permet de rassembler les personnes intéressées par le leadership public à travers des réseaux.



Nous tirons également fierté de l'implication sociale de plusieurs membres de la Chaire à la soupe populaire des Sœurs de la Charité, située à la Maison Mère-Mallet.

Les objectifs

La Chaire a pour double objectif de contribuer à l'avancement des savoirs en leadership public et de répondre aux besoins des milieux de pratiques du secteur public en matière de développement du leadership. Ces objectifs se réalisent par l'entremise de moyens spécifiques :

- ❖ Conception et réalisation d'activités favorisant le transfert et la mobilisation de connaissances en leadership public ;
- ❖ Accompagnement des gestionnaires dans l'autoévaluation et le déploiement de leur leadership ;
- ❖ Offre de bourses et d'expériences de recherche à des étudiants de 2^e et 3^e cycles ainsi que des stages à des chercheurs postdoctoraux.

L'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 à 2008) au sein du Service d'évaluation des compétences de l'ENAP. Elle est titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public depuis 2005.

Cette année, en plus de ses activités d'enseignement au doctorat en administration publique, Natalie a participé à la rédaction de plusieurs articles scientifiques et a répondu à l'invitation de prononcer diverses conférences scientifiques et professionnelles, autant au Québec qu'à l'étranger. Membre du conseil d'administration de l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ), elle a également été nommée membre du conseil d'administration du Conseil du statut de la femme par le Conseil des ministres le 6 mai dernier.

COORDONNATRICE

Marie Claude Lagacé assure la coordination des projets de recherche, des partenariats, des activités de développement du leadership et des activités de mobilisation de connaissances de la Chaire en leadership. Elle est responsable du Cercle des jeunes leaders depuis 2010.



Cette année, en plus d'être responsable du recrutement et de l'accompagnement des participants au Cercle des jeunes leaders, Marie Claude a contribué au développement et au maintien des partenariats de la Chaire, à la programmation des activités de mobilisation ainsi qu'à la rédaction de communications scientifiques et professionnelles. Elle a offert la formation *Le réseautage : un levier de performance et de développement* aux jeunes leaders avec Marc Lacroix, de même qu'à l'Alliance des cadres, avec Claude Blouin.



ANTHROPOLOGUE

Mélanie Michaud est arrivée à l'ENAP en 2005 à titre de coordonnatrice du Groupe d'étude sur les politiques publiques et la santé. Elle s'est jointe à l'équipe de la Chaire en 2013 et y a joué un rôle crucial dans toutes ses activités, particulièrement dans les projets de recherche et dans les activités de mobilisation des connaissances et de valorisation du leadership.

Cette année, Mélanie était responsable des activités de mobilisation des connaissances et de la rédaction des portraits des jeunes leaders. Il s'agissait de sa dernière année au sein de l'équipe de la Chaire La Capitale car elle s'est jointe à l'équipe du Directeur général des élections du Québec en avril 2015. Nous lui souhaitons bonne chance dans ses projets futurs.



SECRÉTAIRE DE DIRECTION

Marie-Josée Dionne s'est jointe à la Chaire en 2014 après ses cinq années passées au Service d'évaluation des compétences et de carrière de l'ENAP. Son expérience comme secrétaire de direction dans les activités et l'organisation des processus d'évaluation fait d'elle une collaboratrice efficace et polyvalente.

Cette année, Marie-Josée a joué un rôle essentiel pour la Chaire et auprès de ses partenaires internes et externes. Sa contribution au Cercle des jeunes leaders sur le plan relationnel et logistique est exceptionnelle. L'équipe de coordination est heureuse de pouvoir compter sur son soutien administratif rigoureux et polyvalent.

CONSEILLER SCIENTIFIQUE

Daniel Maltais est un collaborateur de longue date de la Chaire en leadership. Il est cochercheur sur plusieurs projets de la Chaire, dont le Cercle des jeunes leaders. Ses travaux de recherche portent principalement sur l'interface politico-administrative, le leadership et l'innovation dans le secteur public. Professeur depuis plus de vingt ans à l'École nationale d'administration publique, Daniel Maltais siège sur de nombreux comités de recherche.



Cette année, Daniel a animé en mai le second séminaire annuel de la Chaire en plus d'avoir participé à l'élaboration de son contenu. Il a, en outre, contribué à établir un accord de partenariat entre la Chaire et le Centre des services partagés du Québec (CSPQ) qui prévoit la documentation de la transformation en cours du CSPQ. Bernard Vandal, étudiant à la maîtrise, réalisera son projet d'intervention dans le cadre de ce partenariat. Enfin, Daniel s'est impliqué dans plusieurs démarches visant à associer les différents services de l'École, dont ceux de la Chaire, aux transformations en cours dans les nouveaux Centres Intégrés de Santé et Services Sociaux (CISSS).

CONSEILLER STRATÉGIQUE



Marc Lacroix a été, jusqu'en août 2014, administrateur invité à l'ENAP où il a notamment enseigné le management des organisations. Il a conseillé et accompagné l'équipe de la Chaire lors du déploiement et de la mise en œuvre de sa stratégie de mobilisation des connaissances et valorisation du leadership.

Marc est en quelque sorte l'ange gardien de la Chaire en leadership. Il est maintenant Président de la Commission de la fonction publique du Québec.

LES ETUDIANTS

Carl Deschamps détient une maîtrise en administration publique pour analystes en analyse et développement des organisations de l'ENAP. Il se trouve présentement en Belgique afin de poursuivre un doctorat en Management/Applied Economics à la faculté Solvay de la Brussels School of Economics and Management de l'Université Libre de Bruxelles sous la direction du professeur Jan Mattijs.



Malgré la distance, Carl demeure un important collaborateur de la Chaire. En plus d'effectuer la plupart des analyses statistiques des projets de recherche, il est le premier auteur d'un manuscrit soumis au *Journal of Healthcare Management*.



Maryse Catellier Boulianne détient un baccalauréat en études internationales et langues modernes de l'Université Laval et a entrepris simultanément, à l'automne 2014, une maîtrise en études internationales à l'Institut des hautes études internationales et un baccalauréat en droit à l'Université Laval.

Maryse a notamment travaillé à la rédaction du bulletin de veille *L'État du leadership*, à la recension d'articles scientifiques, au classement et à l'analyse des données tirées du projet de recherche du Cercle des jeunes leaders, ainsi qu'à une variété d'autres tâches en lien avec les activités de la Chaire

Mathieu Garon détient un MBA avec une majeure en responsabilité sociale et environnementale des organisations de l'Université Laval ainsi qu'un baccalauréat multidisciplinaire en sciences de l'administration et en sciences de l'environnement. Intéressé par l'innovation des organisations, il poursuit ses études en affaires électroniques.



Au sein de la Chaire depuis le printemps 2014, Mathieu coordonne le projet de recherche *Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public*. Il s'occupe également de différents outils servant à la diffusion de connaissances sur le leadership (bulletin de veille, séminaire annuel, etc).

LES ETUDIANTS (SUITE)

Bernard Vandal détient un D.E.S.S. en gestion publique de l'ENAP en plus d'un baccalauréat en histoire et un certificat en études anciennes de l'Université Laval. Il termine également, au sein de la Chaire, une maîtrise en Administration publique (M.A.P) avec un projet d'intervention d'un an, dirigé par les professeurs Natalie Rinfret et Daniel Maltais, qui documentera la première année du plan de transformation du CSPQ 2015-2018.



Bernard s'est joint à la Chaire à la mi-avril 2015. Il a pour tâche la rédaction du bilan annuel de la Chaire, le soutien au projet du Cercle des jeunes leaders et collaborera à tout élément lié à la thématique annuelle de l'année 2015-2016.

Le comité consultatif

Afin que les activités de la Chaire en leadership demeurent pertinentes, il est primordial de rester bien ancré dans la réalité des milieux de la fonction publique québécoise.

Le rôle du comité consultatif, mis en place à l'automne 2013, est de s'assurer de la pertinence et de la cohérence de l'ensemble des activités de mobilisation des connaissances et de valorisation du leadership de la Chaire.

Le comité se réunit une fois l'an pour décider, entre autres, de la thématique annuelle. C'est à partir de cette thématique qu'est planifiée notre programmation de webinaires, du fil de discussions et les autres activités de mobilisation des connaissances. Cette thématique influence également la structure du séminaire annuel et le choix de nos conférenciers.

Le comité consultatif, acteur clé dans l'organisation de la Chaire, est composé de :

- Robert Keating, Président-directeur général de La Financière agricole du Québec
- Marie-Josée Linteau, administratrice de sociétés, La Capitale mutuelle de l'administration publique et la Capitale groupe financier
- Stéphane Labrie, Président-directeur général, Régie du bâtiment du Québec
- Marc Lacroix, membre et Président de la Commission de la fonction publique du Québec
- Catherine Privé, Présidente et chef de la direction, Alia Conseil
- Natalie Rinfret, professeure et titulaire, Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, ENAP

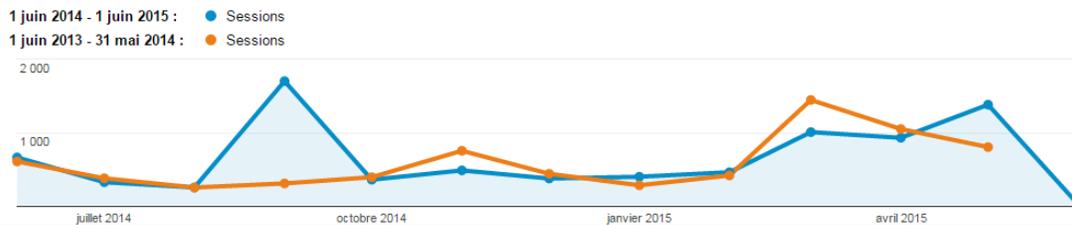
Le site web et les réseaux sociaux

Statistiques du site web

Entre le 1^{er} juin 2014 et le 31 mai 2015, ce sont **près de 8 400 personnes** qui ont visité, une ou plusieurs fois, le site web de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. Lorsque l'on compare ce trafic à celui de l'année 2013-2014, on note une **augmentation de 17,23 %** du nombre de visites, **de 14,57 %** du nombre de pages visitées et **de 10,64% de la durée moyenne de ces visites**. Ces statistiques sont donc très encourageantes pour la Chaire et témoignent de la popularité de nos programmes et activités.

Comparaison de l'année 2014-2015 avec l'année précédente

Fréquentation: Comparaison 2013-2014 / 2014-2015



La forte hausse que l'on remarque en mars 2015 est attribuable au trafic généré par la période d'inscription à notre séminaire annuel ainsi qu'à la période d'admission à la sixième cohorte du Cercle des jeunes leaders.

Implication de la Chaire dans les réseaux sociaux

L'année 2014-2015 a été marquée par l'arrivée de La Chaire La Capitale en leadership dans la *twittosphère*, sous l'appellation *@ChaireLeader*. De cette façon, la Chaire a été en mesure de faire la promotion et assurer un suivi de ses activités, de rester en lien avec certains de ses collaborateurs ainsi que de souligner les réussites de personnes significatives pour la Chaire. Cela lui a permis d'hausser sa visibilité non seulement auprès de ses membres et partenaires, mais également auprès du grand public. Bref, ce virage numérique de la Chaire sur Twitter permettra, pour les années futures, de rester plus facilement au fait de l'actualité et contribuera à faire rayonner la Chaire sur les réseaux sociaux.

N'hésitez pas à vous abonner à *@ChaireLeader* afin d'en connaître davantage sur les actualités de la Chaire!

Une constante évolution

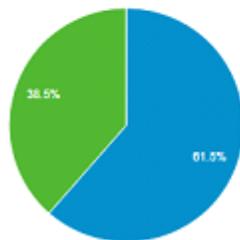
La Chaire La Capitale démontre une volonté d'accroître son rayonnement dans le but de préserver un maximum de pertinence. C'est pourquoi une grande importance est accordée à son site web qui constitue un outil de communication de premier plan. La Chaire n'hésite pas à le mettre à profit afin de se faire connaître, diffuser de l'information et maintenir des liens avec ses partenaires des milieux de la pratique et de la recherche. C'est également dans cette optique que la Chaire envisage de profiter au maximum de la visibilité de son compte Twitter.

De plus, le virage de la Chaire sur les réseaux sociaux sera accentué au cours de la prochaine année, puisque qu'elle tâchera d'être plus active sur Facebook. Ce moyen de communication lui permettra de s'assurer d'un plus grand rayonnement et ainsi rejoindre davantage de personnes interpellées par le leadership du secteur public.

Fréquentation du site web : Tableau de bord 2014-2015

Visiteurs	Utilisateurs	Pages vues
8 396	5 510	28 522
+17,23%	+11,99%	+14,57%
Pages vues par visite	Onglets + populaires	Taux de rebond moyen
3,40	<ul style="list-style-type: none"> Le séminaire annuel CJL Webinaires 	52,79%

■ Nouveaux visiteurs
■ Visiteurs de retour
1 juin 2014 - 1 juin 2015



Durée moyenne d'une visite

00 : 03 : 18

+10,64%

Un site internet de plus en plus fréquenté



Les axes de recherche et les communications scientifiques

Faits saillants

Christiane Ngo Manguelle a obtenu son Ph.D. sous la supervision de Natalie Rinfret pour son étude doctorale *Vers une explication des actes de gestion influençant la perception de la justice organisationnelle dans un contexte de réduction du personnel: étude du Programme de départs volontaires du Gouvernement du Québec.*

Natalie Rinfret s'est rendue en Angleterre, en juin 2014, afin de présenter les résultats préliminaires d'une recherche menée avec la chercheuse principale Sophie Brière (Université Laval) et Hélène Lee-Gosselin (Université Laval) sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration lors du *Gender, Work & Organization 2014, 8th Biennial International Interdisciplinary conference.*

Les axes de recherche et les communications scientifiques

Les travaux de cet axe, qui amènent chercheurs et étudiants sur le terrain, permettent de développer des connaissances sur les attitudes, pratiques et contextes propices à la gestion du changement et des connaissances dans les organisations publiques. Dans une perspective de mobilisation des connaissances, ce processus de recherche aide la Chaire à répondre à des besoins directement exprimés en milieu de travail.

Axe 1 : Le style de leadership et le changement dans la fonction publique

❖ Recherche en cours

Pratiques exemplaires et mapping du savoir : la gestion des connaissances dans le secteur public

Chercheurs: Natalie Rinfret, Jean-Louis Denis, Francine Tougas, Lilly Lemay, Daniel Maltais & Nathalie Houlfort.

Collaborateurs: John P. Girard & Catherine Privé.

Cette recherche subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada s'échelonne jusqu'en 2019 et permettra notamment de dresser une cartographie des connaissances et des pratiques exemplaires dans un processus de gestion des connaissances.

❖ Travail réalisé par un étudiant gradué

Vers une explication des actes de gestion influençant la perception de la justice organisationnelle dans un contexte de réduction du personnel : étude du Programme de départs volontaires du Gouvernement du Québec

Cette recherche doctorale analyse le programme des départs volontaires mis en place par le Gouvernement du Québec au milieu des années 1990 pour tenter de comprendre le processus de gestion des programmes de compression de personnel et, plus précisément, les facteurs qui ont une influence sur la perception de la justice organisationnelle des employés, à partir de la théorie du leadership, de l'approche culturelle du changement organisationnel, de même que de la théorie de l'action raisonnée.

Christiane Ngo Manguelle a obtenu son Ph.D. sous la supervision de Natalie Rinfret.

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

Ce rapport de projet d'intervention de Brigitte Sansoucy a été supervisé par Natalie Rinfret en 2014.

Peut-on réellement faire une distinction entre le leadership exercé dans le secteur public et privé? Si cette distinction existe, comment se présente-t-elle? Ce questionnement est à la base de cet axe de recherche.

Axe 2 : Le leadership des secteurs privé et public

❖ Recherche en cours

La nouvelle gestion publique et le renforcement du leadership dans le secteur public : rien n'est moins certain.

Chercheurs : Natalie Rinfret & Daniel Maltais

La présente étude vise à comparer, après plusieurs années de nouvelle gestion publique, le leadership transformationnel et transactionnel exercé par 458 gestionnaires des secteurs public et privé. Certains résultats de cette étude étonneront ceux et celles qui sont d'avis que les différences de finalités entre les entreprises à but lucratif et les organisations publiques devraient normalement se répercuter sur les types de leadership que l'on peut y observer.

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? Ces deux questions fondamentales nourrissent la réflexion de cet axe de recherche.

Axe 3 : L'incidence du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail

❖ Recherche en cours

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

Chercheurs : Natalie Rinfret, Marie Claude Lagacé & Carl Deschamps

Collaboratrice : Catherine Privé

Près de 600 cadres du réseau québécois de la santé et des services sociaux ont répondu à un questionnaire ayant pour but de saisir, dans un contexte de changement, les effets de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel sur certaines variables comme la justice organisationnelle et la satisfaction au travail.

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?

Axe 4 : l'évaluation des compétences et le profil des leaders

❖ Recherche en cours

Cercle des jeunes leaders de l'administration publique

Chercheurs : Natalie Rinfret, Daniel Maltais & Marie Claude Lagacé

Ce projet de recherche longitudinal sur cinq ans s'intéresse aux compétences et habiletés de la relève des gestionnaires leaders du secteur public. S'appuyant sur une méthodologie mixte, ce projet de recherche et programme de développement permettra d'en connaître davantage sur différentes variables liées au leadership dans la fonction publique québécoise, dont le profil recherché, l'effet du mentorat, la perception des emplois supérieurs et le cheminement de carrière des jeunes leaders.

Publications

Beaton, A.M., Tougas, F., Rinfret, N. & Monger, T. (2014). **Now You See Her, Now You Don't: Silent Responses of Women to Personal Relative Deprivation.** *British Journal of Social Psychology*, DOI : 10.1111/bjso.12092.

Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, M.C. & Privé, C. (en révision). **Transformational Leadership and Change : How Leaders Influence Their Followers' Motivation through Organizational Justice.** *International Journal of Healthcare Management*.

Lagacé, M.C. & Rinfret, N. (2014). **Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : pour accompagner la relève des gestionnaires.** *Effectif*, 17, 1, 54-56.

Rinfret, N., Tougas, F., Beaton, A.M., Laplante, J., Ngo Manguelle, C.b & Lagacé, M. C. (2014). **The long and winding road: Grades, psychological disengagement and motivation among female students in (non-)traditional career paths.** *Social Psychology of Education. An International Journal*, 17, 1, DOI : 10.1007/s11218-014-9271-9.

Rinfret, N., Tougas, F., Laplante, J. & Beaton, A.M. (2014). **Être ou ne pas être en politique : quelques déterminants de l'implication des femmes.** *Revue Politique et Sociétés*, 33, 2, 3-22.

Communications

Beaton, A.M., Tougas, F., Rinfret, N. & Lanteigne, J. (2014). **Doom and gloom : The experience of relative deprivation across time among young workers.** Communication présentée dans le cadre du *New England Psychological Associations' 2014 Annual Meeting*, October 2014, Lewiston, Maine, USA.

Brière, S., Rinfret, N. et Lee-Gosselin, H. (2014). **Presence of Women on Corporate Boards in Quebec: How do they Influence the Discourse and Practices?** Communication présentée dans le cadre du *Gender, Work & Organization 2014, 8th Biennial International Interdisciplinary Conference*, 24-26 juin 2014, Keele University, Staffordshire, UK.

Rinfret, N. (2014). **Gestionnaires du leadership, SVP!** Communication présentée dans le cadre du *Forum des jeunes de la fonction publique québécoise*.

La formation : le Cercle des jeunes leaders

Faits saillants

Les membres de la cohorte *René-Rouleau* ont terminé leur parcours de 20 mois dans le Cercle des jeunes leaders. Cet accomplissement a été souligné le 30 avril 2015 dans le Grand Hall de l'ENAP, en présence d'invités d'honneur, dont leur emblème et les mentors de la cohorte.

Les membres de la 5^e cohorte des jeunes leaders ont décidé de la nommer en l'honneur de Madame Dominique Savoie, actuelle sous-ministre au ministère des Transports du Québec. Ses compétences, son implication et son influence font d'elle un choix judicieux pour cette cohorte.

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique



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 vingt mois, ce parcours cherche à sensibiliser les participants aux défis et enjeux des fonctions supérieures dans le secteur public québécois. Outil de développement du leadership mais aussi projet de recherche de la Chaire en leadership, le CJL est rendu possible grâce à de nombreux partenaires. Parmi eux, soulignons le Secrétariat du Conseil du trésor ainsi que le Secrétariat aux emplois supérieurs.

Les jeunes leaders sont aussi appelés à tirer profit d'une relation de mentorat établie, pour chacun, avec un ou une gestionnaire qui possède une feuille de route impressionnante. La formation de ces mentors est confiée à **Catherine Privé, Présidente et chef de la direction d'Alia Conseil.**



Catherine Privé

Des cohortes qui cheminent



Cohorte 4: René-Rouleau

Le printemps 2015 fut marqué par l'aboutissement de la cohorte René-Rouleau. Il s'agit de la quatrième cohorte à prendre part au CJL. Au terme d'un parcours ponctué d'activités et d'échanges enrichissants, les participants ont complété le programme de formation. Ce cheminement a permis à 22 gestionnaires de parfaire leurs habiletés en leadership, de développer un réseau professionnel riche et diversifié ainsi que de mieux comprendre la réalité à laquelle ils seront confrontés dans leurs futurs rôles de hauts dirigeants.

Cohorte 5, Dominique-Savoie

L'aventure de la cinquième cohorte, nommée en l'honneur de Madame Dominique Savoie, a débuté en septembre 2014. Parrainés par Madame Francine Martel-Vaillancourt, les 24 jeunes leaders sélectionnés ont le bénéfice d'enrichir leur expérience professionnelle grâce aux diverses activités offertes par le Cercle des jeunes leaders, et ainsi, accroître leur expertise en leadership.

Par ailleurs, au moment de dresser ce bilan, la sélection des futurs candidats pour la sixième cohorte prenait forme. Cette nouvelle cohorte prendra son envol à l'automne 2015.

La cohorte René-Rouleau



Monsieur René Rouleau

Les membres de la quatrième cohorte du Cercle des jeunes leaders de la Chaire La Capitale ont décidé de s'identifier symboliquement à Monsieur René Rouleau, président du conseil et chef de la direction à La Capitale mutuelle de l'administration publique et La Capitale groupe financier. Il a longtemps fait carrière comme gestionnaire dans le secteur public, notamment au Secrétariat du Conseil du trésor et dans le réseau de la santé. Le choix des membres du Cercle s'est arrêté sur ce dirigeant en raison de ses qualités inspirantes de leader et de gestionnaire. En effet, tous ont été conquis par son authenticité, ses valeurs d'engagement, ainsi que sa capacité à bien communiquer pour mobiliser. La devise de Monsieur Rouleau : « Il vaut mieux demander pardon que la permission! » aura suscité des débats tout au long de leur expérience au sein du Cercle des jeunes

leaders.

L'aventure de la 4^e cohorte a débuté le 20 septembre 2013 lors d'une activité brise-glace, où les leaders ont fait connaissance et échangé sur leurs réalités professionnelles. Ils ont par la suite rencontré leurs mentors lors du lancement officiel qui s'est tenu à l'ENAP le 25 octobre suivant.

Suite à cela, les jeunes leaders ont eu l'opportunité de participer à plusieurs **activités et exercices en groupe** qui leur ont permis de développer leur leadership et d'apprendre aux côtés de grands leaders de la fonction publique du Québec. Notons, entre autres, les déjeuners-conférences du Cercle de la haute fonction publique du Québec ainsi que les conférences *L'interface politico-administrative* présentée par Messieurs Nelson Michaud et Gilbert Charland, *Confiance, Liberté et Gestion de soi* présentée par Monsieur André Vézina, *La pensée stratégique du leader* présentée par Monsieur René Rouleau, *La négociation* présentée par Monsieur Gilles Charland et *Le changement organisationnel* présentée par Monsieur Donald Proulx.

Des **activités et exercices individuels** leur ont également été proposés, tels qu'une évaluation des compétences de type 360°, un jumelage avec un mentor émérite dont les qualités de leader sont reconnues dans l'administration publique québécoise ainsi qu'un rapport final rédigé par le jeune leader, faisant part de sa réflexion sur l'évolution de sa vision du leadership public et sur les moyens qu'il compte prendre pour faire évoluer la pratique de son propre leadership.

La cérémonie de clôture s'est tenue le 30 avril 2015 dans le Grand Hall de l'ENAP. Cette année, Mariane Bastien, Geneviève Masse et Serge Thériault, trois jeunes leaders, ont été choisis par leurs pairs pour prendre la parole au nom de leur cohorte, conviant les invités à un voyage dans le temps où la cohorte René-Rouleau se distinguerait pour sa vision, son esprit d'innovation et son courage. Étaient présents lors de l'événement, entre autres, Monsieur René Rouleau qui a réitéré sa fierté d'avoir été l'emblème de cette cohorte, Monsieur Gilbert Charland, sous-ministre au Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles et parrain de la cohorte, ainsi que Monsieur André Fortier, secrétaire général associé aux Emplois supérieurs.



« Nous sommes la cohorte René-Rouleau, la 4^e du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. À son image, nous souhaitons prendre des initiatives, faire preuve d'audace, saisir les opportunités et oser mettre en place des solutions novatrices qui permettront de faire face aux nombreux défis qui attendent la fonction publique dans les prochaines années. »

- « Bénéficier d'un réseautage et d'un mentorat comme le permet le programme du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique constitue des atouts d'une valeur inestimable. - Valérie Lévesque, Directrice des ressources humaines, Tourisme Québec »
- « Que ce soit via les apprentissages acquis lors des journées de formation, les multiples discussions tenues avec mes collègues ou le contact que je conserverai avec ces derniers après le programme, je suis certain que, grâce à cette participation, je serai mieux outillé pour faire face aux défis professionnels qui se présenteront dans le futur. - Mathieu Tremblay, Directeur du développement organisationnel au Centre de services partagés du Québec »
- « Le programme des jeunes leaders m'a fait prendre conscience de la vaste dimension de l'exercice du leadership et aussi que cet aspect de la gestion peut être développé de plusieurs façons et qu'on peut faire évoluer notre style de leadership. - Denis William, Directeur des ressources financières et matérielles au Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion »

Nos jeunes leaders en 2014-2015

Tout au long de l'année, quelques-uns de nos jeunes leaders, des cohortes actuelles ou précédentes, se sont démarqués dans leur milieu respectif. La Chaire a tenu à souligner certains événements qui les mettent à l'avant-plan.



Madame **Christina Vigna**, membre de la cohorte *Dominique-Savoie* et Directrice de la francophonie et de la solidarité internationale au MRIF, a remporté un Prix reconnaissance décerné par l'Alliance des cadres de l'État dans la catégorie RELÈVE de gestion.

Selon Madame Vigna, l'administration publique québécoise est une source d'inspiration pour de nombreux pays et ses acquis doivent être maintenus et renforcés. Cela passe par une mobilisation des ressources compétentes et une attractivité de la relève afin d'assurer l'excellence de notre fonction publique.

Selon Éric Théroux, sous-ministre adjoint aux politiques et affaires francophones et multilatérales et mentor à plusieurs reprises dans le CJL, Madame Vigna a une capacité de mobilisation et de concertation exceptionnelle. Cette jeune leader est, selon lui, un modèle et une source d'inspiration.

...

Monsieur **Martin Breault**, membre de la cohorte *René-Rouleau*, a participé, ce printemps, au prestigieux programme *International Visitor Leadership Program* qui vise à renforcer les liens entre les leaders administratifs des États-Unis et leurs homologues étrangers.



...



Madame **Anne-Renée Beaulieu**, jeune leader de la cohorte *Denys-Jean*, a remporté en 2014 le prix Jeune relève décerné par son organisation, la SAAQ.

...

Madame **Mélanie Duchesne**, jeune leader de la cohorte *René-Rouleau*, a participé en octobre 2014 à une compétition internationale de bateaux-dragons en Floride, où plus de 3000 survivantes du cancer étaient présentes. Non seulement son équipe a terminé 21^e parmi les 101 équipes en lice, mais elle retient également un slogan qui lui servira dans son rôle de gestionnaire et dans sa vie quotidienne : *Paddle for fun, race to win!*



Nous sommes heureux de compter chacun d'entre eux dans le vaste Cercle des jeunes leaders et de souligner leur engagement dans leur milieu et dans la fonction publique.

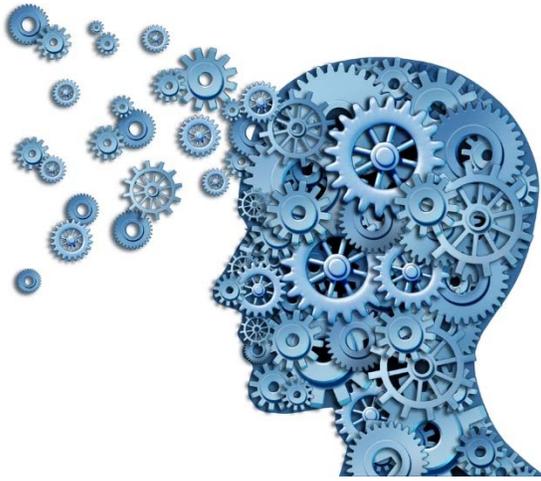
La mobilisation des connaissances et la valorisation du leadership

Faits saillants

Le séminaire annuel de la Chaire, sous le thème « La mobilisation au cœur du leadership », a réuni plus de 130 participants. Ce fut un franc succès!

Au printemps 2015, la Direction des affaires internationales de l'ENAP s'est associée avec la Chaire la Capitale pour créer le Programme international cadre leader (PICL), un partenariat qui permettra, à partir de l'automne 2015, à certains cadres gestionnaires et professionnels, de développer et consolider leurs compétences en gestion. Des bourses de 2 000 \$ seront offertes à l'intention de certains participants.

L'offre de services



Plus diversifiée que jamais, l'offre de services de la Chaire présente une variété d'outils, d'activités et de conférences afin de toujours rester le plus près possible de la réalité des gestionnaires de la fonction publique.

Ainsi, la Chaire a maintenu un fort niveau de transfert des connaissances grâce à son bulletin de veille *L'État du leadership*, ses Webinaires, son fil de discussion *Le Chef de fil* et, surtout, son séminaire annuel.

L'offre de services fut orientée selon la thématique *Valoriser le capital humain : un impératif pour le leader du secteur public*, déterminée en juin 2014 par son comité consultatif. Les activités composant l'offre de services ont su représenter, chacune à leur façon, cette thématique où le terme « mobilisation » joue un rôle de premier plan.

Calendrier 2014-2015 des activités de la Chaire

Date	Activité
Août 2014	
Mi-août	Choix de la thématique annuelle
Septembre 2014	
17 septembre	Parution de <i>L'État du leadership</i> Volume 2, Numéro 1
19 septembre	Activité brise-glace pour la 5 ^e cohorte du Cercle des jeunes leaders
Octobre 2014	
6 octobre	Premier webinaire sous le thème <i>Sociale démocratie 2.0 Le Québec comparé aux pays nordiques</i>
10 octobre	- Formation portant sur les emplois supérieurs pour la 4 ^e cohorte du Cercle des jeunes leaders - Formation portant sur la gestion du réseau pour la 4 ^e cohorte du Cercle des jeunes leaders
15 octobre	Parution de <i>L'État du leadership</i> Volume 2, Numéro 2
20 octobre au 21 novembre	Premier fil de discussion du <i>Chef de Fil</i> dont l'enjeu traité porte sur l'attraction
24 octobre	- Lancement de la 5 ^e cohorte du Cercle des jeunes leaders en présence des mentors - Formation sur les nouvelles tendances en leadership pour la 5 ^e cohorte des jeunes leaders - Atelier de formation aux mentors de la 5 ^e cohorte du Cercle des jeunes leaders
Novembre 2014	
13 novembre	Atelier de co-développement pour la 4 ^e cohorte du Cercle des jeunes leaders
14 novembre	Atelier portant sur l'intelligence émotionnelle pour la 4 ^e cohorte du Cercle des jeunes leaders
19 novembre	Parution de <i>L'État du leadership</i> Volume 2, Numéro 3
21 novembre	- Formation portant sur l'interface politico-administrative pour la 5 ^e cohorte du Cercle des jeunes leaders - Discussion avec la marraine de la 5 ^e cohorte, Madame Francine Martel Vaillancourt
Décembre 2014	
2 décembre	Atelier de co-développement pour la 4 ^e cohorte du Cercle des jeunes leaders

L'offre de services (suite)

Date	Activité
Janvier 2015	
13 janvier	Deuxième webinaire sous le thème <i>Défis actuels de mobilisation pour les leaders du secteur public</i>
19 janvier au 20 février	Deuxième fil de discussion du <i>Chef de Fil</i> dont l'enjeu traité porte sur la rétention
Février 2015	
27 février	- Formation portant sur le protocole d'État et protocole diplomatique pour les cohortes 4 et 5 du Cercle des jeunes leaders - Formation portant sur le fonctionnement du processus décisionnel du gouvernement du Québec pour les cohortes 4 et 5
Mars 2015	
16 mars au 17 avril	Troisième fil de discussion du <i>Chef de Fil</i> dont l'enjeu traité porte sur la reconnaissance
26 mars	Troisième webinaire sous le thème <i>Préparer l'avenir par la mobilisation des talents</i>
27 mars	- Formation portant sur la pensée stratégique du leader pour la 5e cohorte du Cercle des jeunes leaders - Atelier menant à l'identification du nom de la 5e cohorte (baptême de la cohorte)
Avril 2015	
10 avril	- Formation portant sur le sens de l'État pour la 4e cohorte du Cercle des jeunes leaders - Formation portant sur l'État 2.0 pour la 4e cohorte du Cercle des jeunes leaders
15 avril	Parution de <i>L'État du leadership</i> Volume 2, Numéro 5
17 avril	- Atelier portant sur une réflexion sur le leadership pour la 4e cohorte du Cercle des jeunes leaders - Formation sur le parcours et les défis du leader public pour la 4e cohorte du Cercle des jeunes leaders
30 avril	Cocktail de clôture de la 4e cohorte du Cercle des jeunes leaders
Mai 2015	
14 mai	Séminaire annuel de la Chaire <i>Le leadership au coeur de la mobilisation</i>
19 mai	Quatrième webinaire sous le thème <i>Valoriser le capital humain un impératif pour le leader du secteur public</i>
Juin 2015	
17 juin	Parution de <i>L'État du leadership</i> Volume 2, Numéro 6

Le bulletin de veille *L'État du leadership*



Depuis novembre 2013, la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public publie *L'État du leadership* six fois par année. Le contenu n'est disponible qu'aux partenaires de la Chaire.

Survol du bulletin

L'objectif premier du bulletin est de tenir ses membres et partenaires informés des tendances émergentes dans le domaine du leadership et du management. Il

porte un regard spécifique sur l'évolution du rôle et de la pratique des leaders qui œuvrent dans le secteur public. La veille de la Chaire couvre à la fois des nouvelles, des événements et des publications récentes abordant la question du leadership.

La Chaire La Capitale publie les numéros de son bulletin lors des mois de septembre, octobre, novembre, mars, avril et juin. Chacun comprend, entre autres, 3 résumés d'articles et un survol des formations disponibles sur le thème du leadership. Il permet également d'assurer une promotion des activités de la Chaire en leadership.

Les bulletins parus en 2014-2015

Cette année, la Chaire a présenté une grande variété de sujets reliés au leadership, tels que le sentiment d'appartenance à l'équipe, la place occupée par les femmes dans des fonctions de gestion, l'impact du coaching dans le développement du leadership et l'amélioration de certaines pratiques en lien avec la *Loi sur l'administration publique*.

L'État du leadership constitue également une vitrine pour faire connaître les réalisations des partenaires de la Chaire. Plusieurs de leurs accomplissements ou de leurs projets innovateurs ont trouvé écho dans le bulletin puisqu'ils se démarquaient en termes de leadership.

Les webinaires



Pour une deuxième année, la Chaire a mis sur pied quatre webinaires au cours desquels des gestionnaires de la fonction publique québécoise ont pu bénéficier de présentations d'experts qui partagent leurs expériences et leurs connaissances de leur domaine respectif et ont également pu échanger sur une diversité de sujets en lien avec le thème de l'année **Valoriser le capital humain : un impératif pour le leader du secteur public.**

Chaque webinar présentait un contenu unique :

6 octobre 2014 - **Sociale démocratie 2.0 : Le Québec comparé aux pays nordiques**

Stéphane Paquin, professeur à l'ENAP

Objectif : Comparer le Québec aux pays nordiques (Suède, Finlande et Danemark) à l'égard de plusieurs indicateurs économiques et sociaux afin de comprendre ce qui fait le succès de ces pays et comment le Québec s'y compare.

Les notions abordées

- **Les 4 modèles du capitalisme**
- **L'exception scandinave**
- **La crise et les réformes du modèle**
- **La comparaison avec le Québec**
- **Une explication des différences observées**

13 janvier 2015 - **Défis actuels de mobilisation pour les leaders du secteur public**

Nathalie Tremblay, Directrice des ressources humaines au MTESS et Présidente du FDRH

Objectif : Se questionner sur les leviers accessibles au gestionnaire, devant les enjeux actuels de la fonction publique. Quelle influence le gestionnaire peut-il exercer sur la mobilisation des personnes et sur son propre engagement?

Les notions abordées

- **Une présentation de ce que constitue la mobilisation**
- **Les défis actuels**
- **Les 3 leviers du leader, soit la conscience, la communication et la compassion**

26 mars 2015 - **Préparer l'avenir par la mobilisation des talents**

Christyne Tremblay, Sous-ministre au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

Objectif : Tenter de comprendre la problématique à laquelle font face les gestionnaires du secteur public, c'est-à-dire les types de changements, de défis et de contraintes qui, à leur tour, ont une incidence sur leur aptitude à attirer des personnes de talent, à mobiliser leurs équipes ainsi qu'à préparer les leaders de demain.

Les notions abordées

- **Les changements, défis et contraintes que vivent les gestionnaires du secteur public.**
- **Des exemples tirés de grands acteurs de la fonction publique**

19 mai 2015 - **Valoriser le capital humain, un impératif pour le leader du secteur public**

Chantale Giguère, Directrice générale adjointe de la Sécurité Publique à la Ville de Québec, responsable du Projet K et représentante de la Direction générale au comité Éthique et promotion des valeurs de la Ville de Québec

Les notions abordées

- **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**
- **Les similitudes entre les secteurs public et privé**
- **La santé et la sécurité au travail**
- **La reconnaissance**

Objectif : Se questionner sur ce qui caractérise la gestion des ressources humaines dans le secteur public par rapport au secteur privé. En quoi la valorisation du capital humain est un « impératif » dans une organisation publique? Comment fait-on face à ce défi à la Ville de Québec?

Le fil de discussion *Chef de fil*

De nouveau cette année, la Chaire a souhaité tirer profit du web comme outil de communication de masse et l'a utilisé pour mobiliser des connaissances.

Qu'est-ce que le *Chef de fil*?

L'objectif du *Chef de Fil* est d'alimenter la thématique annuelle afin de dégager les pratiques exemplaires ou les actions à éviter, les obstacles et les leviers à la valorisation du capital humain en organisation, les rôles des acteurs, etc.

Les discussions de *Chef de fil* prennent le format de questions ouvertes s'étalant sur plusieurs semaines et qui sont accessibles aux participants grâce à un code d'accès. Une fois connectés sur la plate-forme, les participants peuvent commenter, débattre et relancer le questionnement. Il s'agit d'une activité interactive qui favorise l'échange d'idées et d'expériences entre gestionnaires de différents ministères. Soutenus par la Chaire, deux experts sont chargés d'animer la discussion, selon leurs champs de compétences. Cette année, les deux experts invités furent Guy Mercier, administrateur d'État à la retraite et Marie-Josée Linteau, administratrice de sociétés à La Capitale mutuelle de l'administration publique et La Capitale groupe financier.

Le « *Chef de fil* » en 2014-2015

Entre octobre 2014 et avril 2015, trois discussions en ligne ont été lancées. La synthèse de ces discussions a fait l'objet d'une présentation le jeudi 14 mai 2015, lors du séminaire annuel de la Chaire en leadership.

Ces discussions ont porté sur le thème annuel de la Chaire **Valoriser le capital humain : un impératif pour le leader du secteur public**, selon 3 enjeux prédéterminés :

Le premier fil de discussion, du 20 octobre au 21 novembre 2015

Enjeu traité : L'attraction – Proposer des défis organisationnels à la hauteur des ambitions humaines

Un tableau [synthèse](#) disponible en ligne, regroupe les grandes idées qui ont émergé de cette discussion.

Le second fil de discussion, du 19 janvier au 20 février 2015

Enjeu traité : La rétention – Déployer des stratégies de mobilisation et de développement de compétences

Les idées principales ayant émergé de cette seconde discussion ont également fait l'objet d'une [synthèse](#).

Le troisième fil de discussion, du 16 mars au 17 avril 2015

Enjeu traité : La reconnaissance – Valoriser et retenir les talents

Les éléments discutés autour de ce troisième enjeu ont aussi été résumés dans un tableau [synthèse](#).

Le séminaire annuel

La seconde édition du séminaire annuel de la Chaire La Capitale en leadership s'est tenue le 14 mai 2015 sous le thème du *Leadership au cœur de la mobilisation*. À cette occasion, **plus de 140 professionnels et gestionnaires** ont assisté à des conférences d'enseignants et de professionnels, de la fonction publique et du secteur privé, en plus de pouvoir exprimer leur propres points de vue sur l'état de la mobilisation dans leur milieu.



8 h 00	Accueil
8 h 30	Mot de bienvenue Natalie Rinfret, titulaire, Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public Nelson Michaud, directeur général, ENAP
8 h 50	Allocution d'ouverture Nathalie Tremblay, directrice des ressources humaines, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale Présidente du Forum des DRH
9 h 00	Les gestionnaires au cœur d'une démarche de mobilisation réussie Michel Tremblay, professeur titulaire, HEC Montréal
10 h 00	Pause
10 h 15	La mobilisation organisationnelle : force motrice de la performance de l'État Jocelyne Tremblay, directrice principale, Bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor
10 h 45	Rôle et défis des dirigeants de demain : exercer du leadership dans un contexte d'adaptation Nikolas Ducharme, secrétaire adjoint, Secrétariat à la jeunesse
11 h 15	La mobilisation : ce qu'en pense l'auditoire Daniel Maltais et le panel d'experts
12 h 00	Dîner sur place
13 h 00	Attraction, Rétention et Reconnaissance – retour sur le Chef de fil Marie Claude Lagacé, coordonnatrice, Chaire La Capitale et Alain Veilleux, administrateur d'État à la retraite
13 h 30	Plus que jamais; besoin de leaders inspirants! Catherine Privé, présidente et chef de la direction, Alia Conseil
14 h 00	Pause
14 h 15	Atelier de travail - Mobilisation... de l'idée à l'action
15 h 15	Plénière
16 h 15	Mot de la fin

Le séminaire annuel (suite)

Organisé dans les locaux de l'École nationale d'administration publique, le séminaire fut un énorme succès.

Les évaluations de la journée démontrent d'ailleurs le fort taux d'appréciation envers cette activité qui se veut l'aboutissement d'un travail de longue haleine.

« Excellente conférence. Contenu très pertinent. Donne d'excellentes pistes de réflexion sur le rôle du gestionnaire comme mobilisateur. »

« J'ai beaucoup apprécié cette formule participative où les "experts" répondaient à chaud! »

« Très belle journée. J'ai retenu plusieurs notions et idées à mettre en place dans mon organisation. Journée qui m'a permis de prendre du recul, de réfléchir et de partager avec mes collègues gestionnaires. »

« Séminaire très intéressant. J'ai bien apprécié les échanges avec les collègues lors de l'atelier de travail afin de mieux discuter et de partager des enjeux communs. »

Afin de permettre une diffusion plus large des conférences et activités tenues, la Chaire déposera des capsules vidéo et des résumés des présentations sur son site internet.

<http://www.chairelacapitale.enap.ca/capitale/1/Chaire-La-Capitale-Accueil.enap>

Le travail s'amorce déjà pour la prochaine édition du prochain séminaire. Intégré dans l'offre de services de la Chaire, cet événement demeure une activité majeure quant à la mobilisation des connaissances et la valorisation du leadership.

L'atelier de réseautage

Se constituer un réseau de relations et savoir l'utiliser avec efficacité sont des atouts précieux pour tout gestionnaire. Une telle compétence permet d'obtenir et de partager de l'information, de faciliter la lecture de son environnement, d'exercer davantage d'influence et de créer des occasions de collaboration.

L'atelier intitulé *Le réseautage : un levier de performance et de développement* propose des stratégies simples et efficaces pour transformer son réseau en levier de performance. Présenté par Marie Claude Lagacé, coordonnatrice de la Chaire, et Claude Blouin, administrateur d'État à la retraite, cet atelier a permis à des membres de l'Alliance des cadres d'ajouter un outil de plus à leur panoplie professionnelle.

Une version davantage interactive de cette formation sera offerte aux membres de l'Alliance des cadres dès l'automne 2015.

La valorisation et le rayonnement

La Chaire est très fière de contribuer à la valorisation du leadership public. Ces contributions se déclinent de plusieurs façons :

- ❖ Les leaders de la cohorte 4 ont tenu à souligner, lors du cocktail de clôture de leurs activités, le travail de chaque membre de la Chaire en leadership et de leur emblème, Monsieur René Rouleau, Président du conseil et chef de la direction de La Capitale. La cohorte avait pour parrain Monsieur Gilbert Charland, Sous-ministre au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles.
- ❖ Les membres de la 5^e cohorte du Cercle des jeunes leaders ont décidé de la nommer en l'honneur de Madame Dominique Savoie, actuelle Sous-ministre au ministère des Transports du Québec. Pour eux, Madame Savoie incarne les valeurs d'humanité, d'équilibre, de courage, de support de la relève et de polyvalence qui doivent caractériser un leader du secteur public.
- ❖ Notons enfin ces articles parus dans *Le Devoir*, en octobre 2014, et dans *Le Soleil*, en janvier 2015, qui tracent un portrait de Natalie Rinfret et de la Chaire en leadership.



Mot de la fin

Consolider, mobiliser et avancer...

Voilà des termes qui résument bien les activités de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. En effet, l'année 2014-2015 fut d'abord une année de consolidation : plusieurs projets, entamés l'an dernier, ont connu une suite prometteuse, dont le *Projet de recherche sur les pratiques exemplaires et le mapping du savoir au sein du secteur public* qui en était à sa seconde année de vie grâce à un financement de 5 ans octroyé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Le *Cercle des jeunes leaders* s'est aussi inscrit dans cette voie de la continuité, avec les activités liées à sa cinquième cohorte, nommée en l'honneur de Madame Dominique Savoie. Déjà plus de 80 cadres ont profité des savoirs et de l'expérience de formateurs, de conférenciers et de mentors liés à ce programme, afin de préparer la suite de leur carrière. Le tout assure également à la fonction publique québécoise un transfert de connaissances, d'expertises et de bonnes pratiques.

Ces deux projets d'envergure et une offre de services la plus complète à ce jour sont le fruit du travail constant d'une équipe qui a su démontrer que le mot « mobilisation » n'était pas que le thème central de notre séminaire annuel, mais bien une réalité vécue au quotidien. C'est aussi grâce à cette mobilisation interne que la Chaire a publié un autre volume de son bulletin de veille *L'État du Leadership* et a nourri les discussions grâce à nos webinaires et, grande nouveauté, notre compte Twitter. La popularité et l'excellence des activités de la Chaire nous apportent une reconnaissance sans précédent en matière de leadership dans le secteur public et l'année 2015-2016 s'annonce tout aussi remarquable.

Et l'avenir?

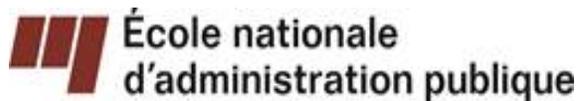
La prochaine année de la Chaire se fera sous le thème ***Le leadership, tremplin de la performance dans le secteur public***. Nous aurons aussi, dès l'automne 2015, une nouvelle cohorte du Cercle des jeunes leaders qui se joindra à notre projet de transfert des connaissances et nous espérons atteindre davantage de gestionnaires avec notre présence dans les médias sociaux.

L'avenir s'annonce rempli de défis et c'est avec plaisir que nous abordons la prochaine année!

L'équipe de la Chaire

La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public tient à souligner l'apport de ses partenaires et contributeurs!

MERCI!



Alia Conseil
Alliance des cadres de l'État
Curateur public du Québec
La Financière agricole du Québec
Lambda
Ministère de l'immigration, de la diversité
et de l'inclusion
Ministère des relations internationales et
de la francophonie
Ministère du Conseil exécutif
Real World Group

Régie de l'assurance maladie du Québec
Régie des rentes du Québec
Régie du bâtiment du Québec
Revenu Québec
Secrétariat aux emplois supérieurs du
Québec
Secrétariat du Conseil du trésor du Québec
Services Québec
Société d'habitation du Québec
Société de l'assurance automobile du
Québec
Société québécoise des infrastructures



ALLIANCE DES CADRES
DE L'ÉTAT

Gestionnaire de notre société





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

Courriel : ChaireLaCapitale@enap.ca

Twitter : [@ChaireLeader](https://twitter.com/ChaireLeader)

Web : www.chairelacapitale.enap.ca