

# **Le leadership : Un incontournable pour une mobilisation soutenue**

Les trois compétences clés d'un leader nécessaires  
à la gestion horizontale d'une organisation

**Congrès annuel de l'IAPC**

**Québec, le 26 août 2008**

# Le principal problème des organisations dans le contexte d'aujourd'hui

---

Une vérité...

« We are over managed but under leaded »

# Au cœur de la performance : les capacités du leader

---

## Évolution des compétences exigées

- Savoirs (Connaissances) - Vision mobilisatrice
- Savoir-faire (Habilité) - Piloter la transformation
- Savoir être (Attitudes) - Changer la culture

## Rôle du Leader

Vision (provoquer le changement)

- Fournir les ressources, cerner les champions, modifier les processus clés (piloter la transformation)
- Mesure les résultats, l'évolution de la culture, les valeurs de l'organisation (changer la culture de l'organisation)

# Construire la capacité à changer

## Les trois logiques du fonctionnement organisationnel

### Logique stratégique :

La logique de l'intention : ce que l'organisation *veut faire*.

### Logique fonctionnelle :

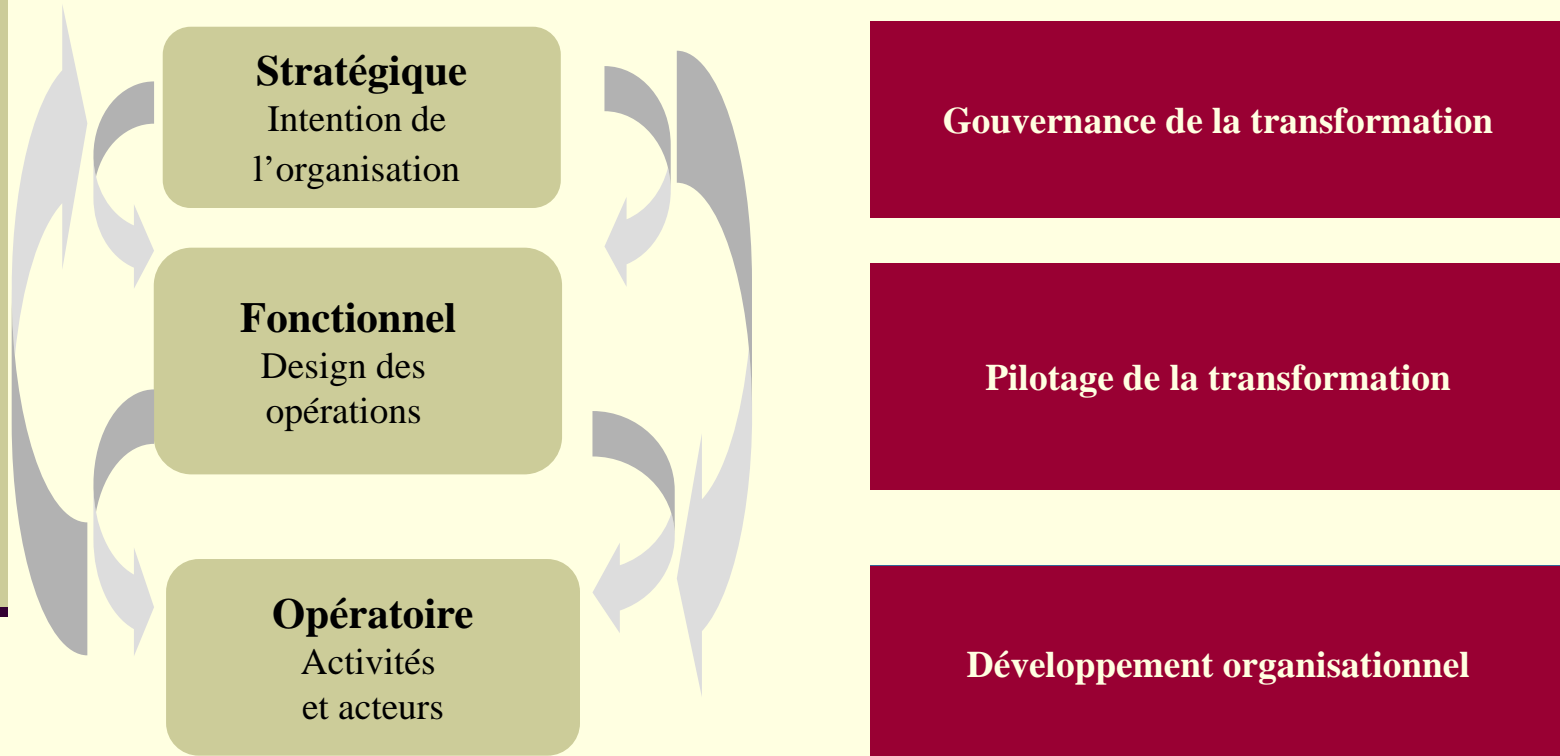
La logique des processus : ce que l'organisation *est censée faire*.

### Logique opératoire :

La logique des activités et des acteurs : ce que l'organisation *fait réellement*.

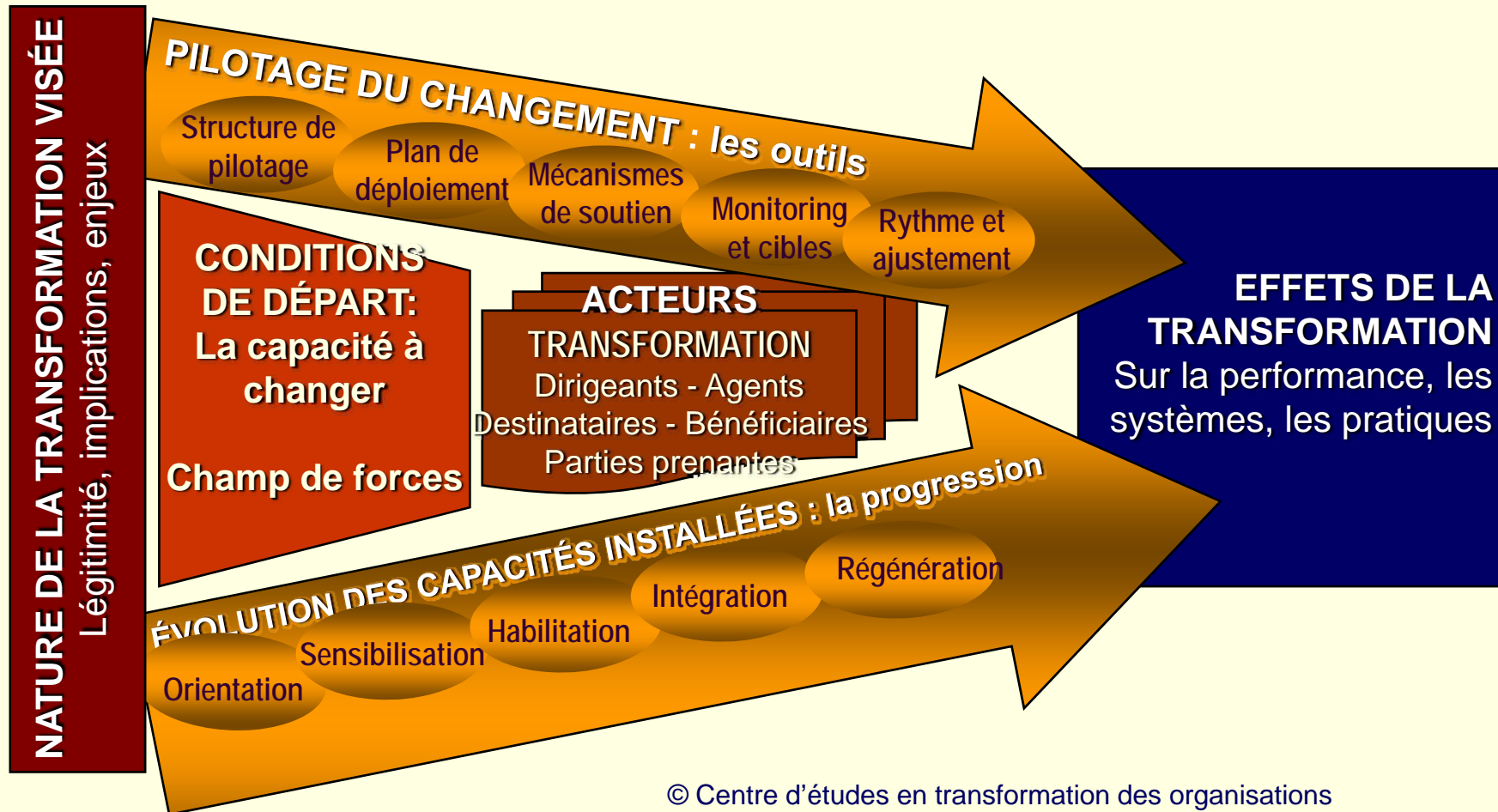
# Sur quels aspects faut-il agir ?

## Développer des capacités à changer



Un défi important : Arrimage des trois niveaux d'action

# Cinq dimensions clés : un cadre de décision

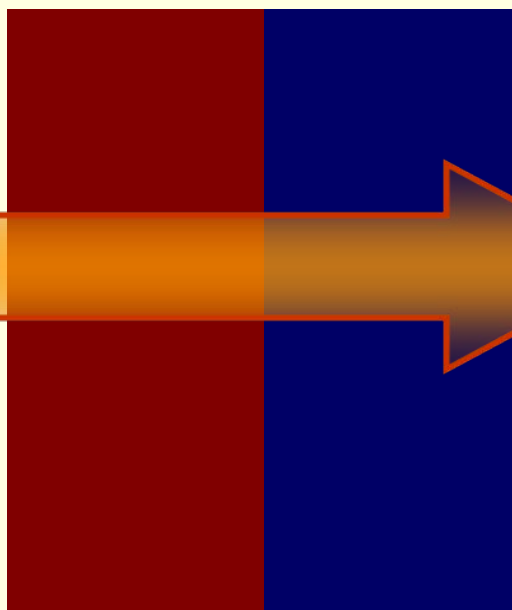


# Perspective de changement ... en contexte public et parapublic

Une transformation  
organisationnelle  
réussie, une  
perspective **évolutive**

**CONTINUITÉ**

$$1 + 1 = 2$$



*performance*

*Efficiencie*

**APPRENTISSAGE**

**Créativité**

$$1 \text{ et } 1 = 3$$

---

**« Les professionnels de la connaissance n'ont pas besoin d'être dirigés au sens classique du terme ... En revanche, ils ont besoin de beaucoup de support, de protection et de reconnaissance »**

Covert leadership: notes on managing professionals  
(H. Mintzberg, HBR, 1998)

# Bref passer de « patron » à « leader »

## Avant

- Un patron *contrôle*
- Le patron mise sur *l'autorité*
- Un patron dit « *je* »
- Un patron se sert de la *peur*
- Un patron *sait* « comment faire »
- Un patron cherche des *coupables*
- Un patron crée le *ressentiment*
- Un patron rend le travail *monotone*

## Aujourd'hui

- Un leader *dirige*
- Un leader mise sur la *coopération*
- Un leader dit « *nous* »
- Un leader se sert de la *confiance*
- Un leader *montre* « comment faire »
- Un leader cherche des *erreurs*
- Un leader crée *l'enthousiasme*
- Un leader rend le travail *intéressant*

# D'où part-on ?

## Changement radical du contexte

### Ancienne Culture

- Contrôle, **rigidité**, administratif
- Soupçon, secret
- Focus sur le pouvoir, processus
- Aversion au risque
- Faible communication
- Centralisation, uniformité
- Créativité restreinte, réactivité

### Nouvelle culture

- **Habilitation**  
flexibilité, confiance
- Entrepreneuriat, ouverture
- Focus sur tâches et **résultats**
- Action et risques calculés
- Communication élargie
- Diversification
- **Innovation** et **pro activité**

# En résumé, la transformation souhaitée suppose...

---

- Vision Claire
- Capacité à convertir des **connaissances en résultats**
- Capacité à s'adapter au changement continu en **faisant des projets**
- Miser davantage sur **les personnes** que sur les structures
- **Flexibilité et focus**
- **Culture de collaboration et travail d'équipe**
- Partager la vision, les valeurs et la culture de l'entreprise
- Finalité
- **Actions** (via des projets, initiatives, innovations)
- Évolution dans l'action (organisation apprenante)
- « Champions », **la collaboration et le travail d'équipe**
- Tout est subordonné aux résultats
- « **Penser corporatif et agir localement** »
- Milieu de vie, de création et d'initiative permettant le développement professionnel<sub>1</sub>

■ **Merci de votre attention**