



*Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public*

L'utilisation d'un leadership transformationnel par un directeur général : ses effets bénéfiques pour son entourage organisationnel et pour lui-même

Par :

Natalie Rinfret, Ph.D.

Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership
dans le secteur public

Groupe de réflexion Chaire GETOS/INSPQ

Québec, le 3 mai 2007



Plan de la présentation

- Contexte
- Approches théoriques
- Trois hypothèses
- Étude 1
- Étude 2
- Conclusions générales

Contexte

The background features a light blue gradient with several large, overlapping, semi-transparent curved lines in shades of orange and light blue. The word 'Contexte' is centered in a bold, dark blue font.

Contexte

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

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

The background features a light blue gradient with a white-to-blue gradient at the bottom. Overlaid on this are several large, semi-transparent, curved lines in shades of blue and white, creating a sense of movement and depth.

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'ont le plus souvent examiné 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)



- 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
- Informations transmises 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 :

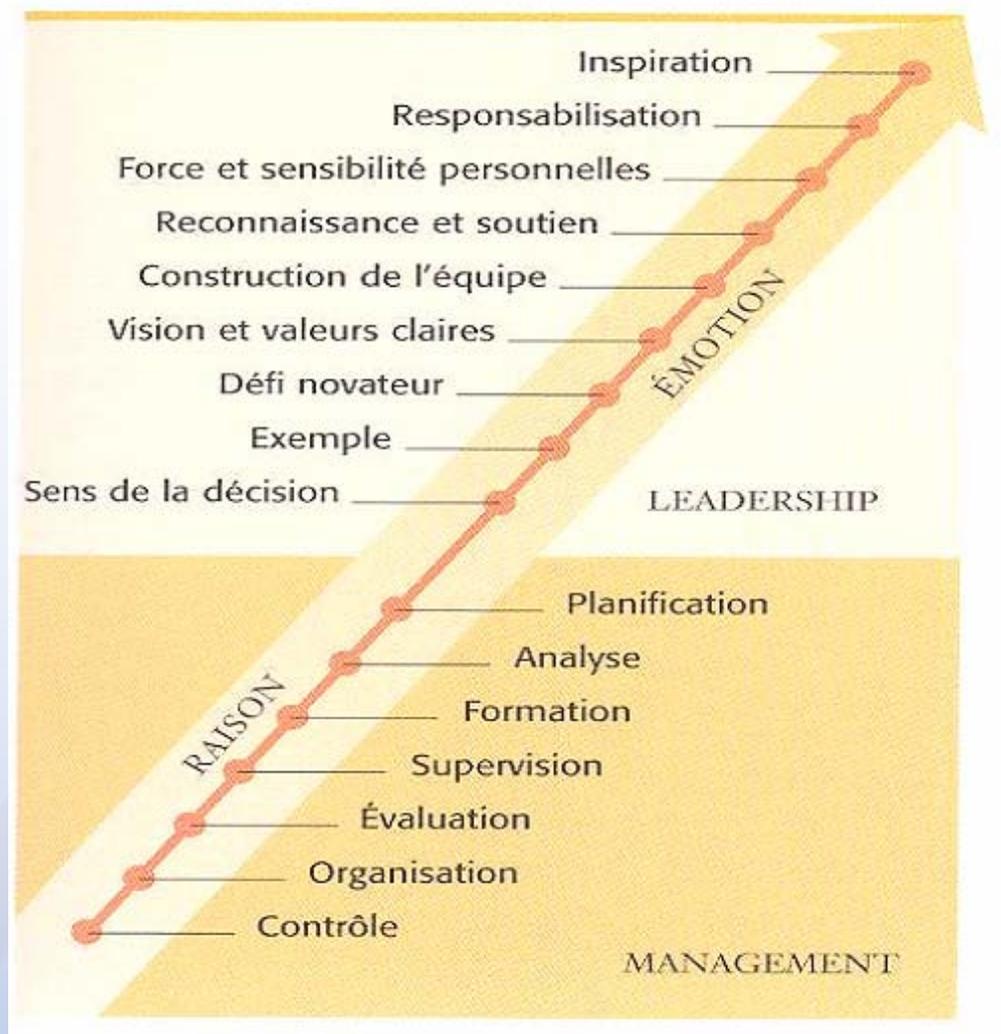
- sont capables de résoudre des problèmes et d'évaluer la réalité;
- sont capables d'être flexibles;
- sont capables de bien gérer le stress et de garder un contrôle sur eux-mêmes,
- sont capables d'être raisonnablement heureux et d'avoir une vision positive de la vie.

Hypothèses

Hypothèse 1

- Plus les directeurs généraux ont des scores élevés sur l'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.

Étude 1 : effectuée auprès des collaborateurs

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 47 hres/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).

- Il 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).

- Elle 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 %)

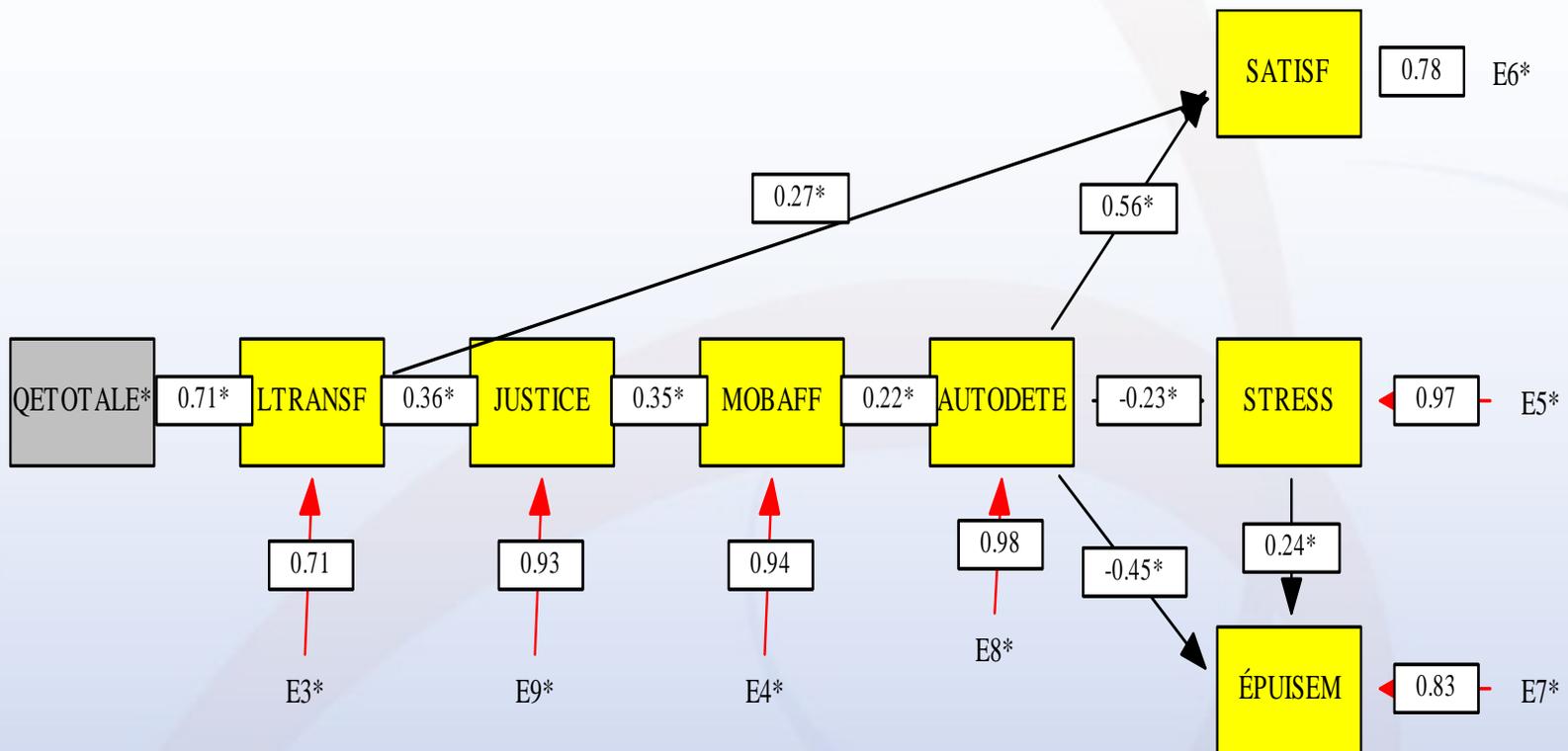
Épuisement
(1,8 %)

Comparaison entre les 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 pour les 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.

Étude 2 : effectuée auprès des directeurs généraux

Méthodologie

Participants

- Au total, 57 directeurs généraux ont complété le questionnaire (taux de réponse de 32,6%)
 - 57,4% sont des hommes
 - 70,4% sont âgés entre 46 et 55 ans
 - 85,2% détiennent une maîtrise
 - 90,7% ont un revenu annuel brut supérieur à 100 000\$
 - 55,6% d'entre eux ont entre 20 et 29 ans d'expérience dans le réseau de la santé
 - 85,2% occupe leur emploi actuel depuis moins de 10 ans
 - Ils travaillent en moyenne 52,5 hres/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 ($\alpha=.82$). Un exemple d'énoncé serait : « *J'essaie le plus possible de donner plein de sens à ma vie* ».

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

- Il est composé de 45 énoncés de type Likert en 5 points ($\alpha=.85$).

Description du questionnaire: thèmes abordés (suite)

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

- **Leadership transformationnel.** Un exemple serait : « *Je mets l'accent sur l'importance de se donner une mission collective* ».
- **Leadership transactionnel.** Un exemple d'énoncé serait : « *J'identifie en termes clairs la personne responsable de l'atteinte des objectifs de rendement* ».
- **Leadership laissez-faire.** Un exemple serait : « *En général, je m'abstiens 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 ($\alpha=.79$). Un exemple serait : « *Je crois en l'importance de ce changement* ».

4. L'efficacité personnelle (Bosscher & Smit, 1998).

- Cette échelle est composée de 12 énoncés de type Likert en 5 points ($\alpha =.56$). Un exemple d'énoncé serait : « *Lorsque je décide de faire quelque chose, je le fais en allant droit au but* ».

Description du questionnaire: thèmes abordés (suite)

5. La passion harmonieuse au travail (Vallerand & Houliort, 2003).

- Cette échelle est composée de 6 énoncés de type Likert en 7 points ($\alpha=.72$). Un exemple serait: « *Mon travail s'intègre bien dans ma vie* ».

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

- Elle est mesurée par 5 énoncés de type Likert en 7 points ($\alpha=.80$). Un exemple d'énoncé serait : « *Je suis satisfait du type de travail que je fais* ».

Description du questionnaire: thèmes abordés (suite)

7. Le stress au travail

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

- Il comporte 3 énoncés de type Likert en 7 points ($\alpha=.88$). Un exemple serait : « *Au travail, je me sens, en général calme* ».

Résultats

État de la situation des DG

**Intelligence
émotionnelle
(83,3 %)**

**Leadership
Transformat.
(88,9 %)**

**Leadership
Transact.
(59,3 %)**

**Leadership
Laissez-
faire
(11,1 %)**

**Mobilisation
(94,4 %)**

**Satisfaction
(83,3 %)**

État de la situation des DG (suite)

**Passion
harmonieuse
(81,5 %)**

**Efficacité
personnelle
(90,7 %)**

**Stress
(11,1 %)**

Comparaison entre les directeurs généraux des deux sexes

Variables	Hommes	Femmes	Test-t
Intelligence émotionnelle	4.21	4.26	-0.66, n.s.
Leader transformationnel	3.25	3.44	-2.73**
Passion harmonieuse	5.45	5.64	-1.07, n.s.
Mobilisation affective	6.16	6.12	0.22, n.s.
Satisfaction	5.73	5.91	-0.84, n.s.
Efficacité personnelle	4.30	4.36	-1,09, n.s.
Stress	2.96	3.01	-0.18, n.s.

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

Comparaison entre les directeurs généraux et leurs collaborateurs

Variables	DG	Coll.	Test-t
Intelligence émotionnelle	4.2	4.17	1.20, n.s.
Leader transformationnel	3.33	3.17	2.91**
Passion harmonieuse	5.53	5.26	2.37*
Mobilisation affective	6.14	6.00	1.61
Satisfaction	5.81	5.44	2.81**
Stress	2.98	3.61	-3.27***

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

Modèle général obtenu pour les DG

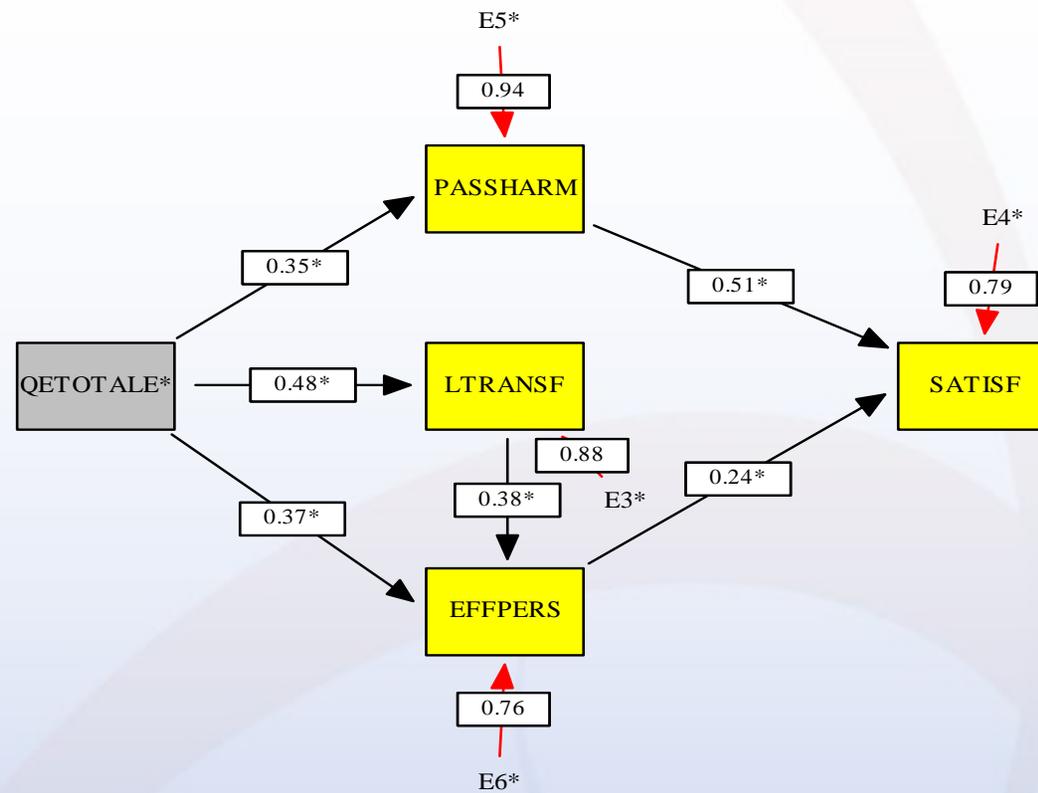


Figure X: EQS 6 dg23janvc3.eds Chi Sq.=3.33 P=0.50 CFI=1.00 RMSEA=0.00

Conclusions

- Dans l'ensemble, les DG sont mobilisés face au changement, se sentent efficaces, sont passionnés et satisfaits face à leur travail et sont peu stressés. De plus, ils s'attribuent des scores élevés sur l'IE et le leadership transformationnel.
- L'intelligence émotionnelle est le déterminant de la passion harmonieuse au travail, du style de leadership transformationnel et de l'efficacité personnelle.
- Le style de leadership transformationnel influence la perception de son efficacité personnelle.

Conclusions générales

Conclusions générales

- L'utilisation du leadership transformationnel est bénéfique tant pour les DG eux-mêmes que pour leurs collaborateurs.
- Puisque le déterminant du leadership transformationnel est l'intelligence émotionnelle, invitons les DG à la développer pour :
 - assurer leur efficacité personnelle, leur passion au travail et leur satisfaction au travail et...
 - 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.
- 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

Partenaire financier



Université du Québec
École nationale
d'administration
publique