



*Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public*

Le « technoleader » émotionnel et transformationnel au service de l'intelligence collective

**Anne Marrec,
administratrice invitée à l'ENAP**

**Colloque InnovAction
École nationale d'administration publique
Québec, 4 mai 2006**



Les caractéristiques des nouvelles organisations virtuelles

- 1. Elles utilisent des technologies de communication de pointe ;**
- 2. Elles sont en évolution permanente. Il ne s'agit plus d'un projet technologique délimité dans le temps, mais d'une nouvelle dynamique d'ensemble ;**
- 3. La proximité géographique remplace la concentration géographique. C'est la règle du télétravail sous toutes ses formes ;**
- 4. Les modes de communication à grande vitesse permettent la collaboration synchrone et asynchrone simulant la rencontre naturelle ;**
- 5. Le déploiement géographique multisite et multimédia facilite les échanges culturels créateurs d'innovation ;**
- 6. Dans l'organisation en réseau à géométrie variable, le repérage et la délimitation de la collectivité d'appartenance sont plus difficiles.**

Dans un tel décor, quel est le leader adéquat pour développer l'intelligence collective ?

Quelqu'un qui intègre trois qualificatifs. C'est à la fois :

- 1) Un « *Technoleader* » ;**
- 2) Un leader émotionnel ;**
- 3) Un leader transformationnel.**

1) Le « technoleader »

Ne donne pas carte blanche aux technologues et possède une formation hybride lui permettant :

- ✓ **De comprendre la dynamique des organisations en réseau et du changement perpétuel comme culture ;**
- ✓ **D'identifier la collectivité mouvante à développer, ses valeurs et ses nouveaux codes d'expression ;**
- ✓ **De tirer partie de la puissance communicationnelle des technologies (variations sur le thème du télétravail, intranets transactionnels, forums, logiciels de travail collaboratif, de socialisation, de jeux et de simulations).**

2) Le leader émotionnel

Dans la ligne de pensée de Daniel Goleman, le leader émotionnel bénéficie d'une intelligence adaptable à un environnement virtuel :

- ✓ **Conscience de soi et des autres et capacité de relations authentiques ;**
- ✓ **Capacité de créer une résonance émotionnelle dans l'organisation virtuelle ;**
- ✓ **Capacité de voir le changement comme un champ de nouvelles opportunités ;**
- ✓ **Compréhension instinctive de la puissance des technologies qui permettent l'échange et la socialisation émotionnelle à l'intérieur d'un lieu virtuel de rencontre (DÉMONSTRATION FAITE PAR L'ABSURDE) ;**
- ✓ **Capacité à évoluer dans un univers relationnel complexe dans lequel les rôles sont moins formalisés et à tisser des liens enrichissants d'intensité fluctuante.**

3) Le leader transformationnel

Dans la ligne de pensée de Bernard Bass et Bruce Avolio :

- ✓ **Il est perçu comme un modèle de référence par ses interlocuteurs ;**
- ✓ **Il a le sens de l'intérêt général et de sa mission ;**
- ✓ **Il a une perception aiguë de la valeur de la contribution individuelle de ses commettants ;**
- ✓ **Il est capable d'établir des rites de valorisation des employés malgré le fonctionnement en flux continus ;**
- ✓ **Il a conscience de la richesse de la diversité des points de vue et des cultures pour faire progresser l'intelligence collective ;**
- ✓ **Il comprend que l'investissement personnel à réaliser sur chaque employé est un investissement collectif dans un monde de mobilité du personnel à l'intérieur d'un réseau ;**
- ✓ **Il a une maturité qui lui permet d'entrer en communication, avec le même succès, avec toutes les générations d'employés.**

...bref, c'est un Dieu ou une Déesse !

Deux illustrations à l'appui de ces affirmations

- 1. Sur la valeur relationnelle formatrice d'une approche technologique : le forum de classe dans un environnement organisationnel simulé et bimodal
(Cours ENP 7867 sur les transformations technologiques et la GRH) : trois dynamiques à valeur ajoutée ;**
- 2. Sur une expérience de développement de l'intelligence collective dans un projet international multilatéral CAERENAD : Six cultures, quatre langues, une plate-forme technologique unique créée de toute pièce en commun, une formation mutualisée et un produit commun.**



*Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public*

www.chairelacapitale.enap.ca

Partenaire financier



Université du Québec
École nationale
d'administration
publique