



# Leaders Digest

Le bulletin de la communauté nationale des gestionnaires



Volume 1, numéro 4

Février 2003

## Dans ce numéro :

- « LES GESTIONNAIRES EN ÉVOLUTION – Apprentissage » 1
- PRIX DU LEADERSHIP de la Communauté Nationale des Gestionnaires 1
- LA COMMUNAUTÉ NATIONALE DES GESTIONNAIRES FAIT AVANCER LES CHOSES 2
- Le gestionnaire en tant que jardinier : comment innover dans votre organisation 5
- Atelier sur la fonction de Contrôleur moderne – perception d'un gestionnaire 5
- La gouvernance, le pouvoir et le développement de l'ego : vers une organisation démocratique 6

### « LES GESTIONNAIRES EN ÉVOLUTION – Apprentissage pratique »

Tel est le thème du troisième *Forum national des gestionnaires*, qui aura lieu à Halifax, du 27 au 30 avril 2003. Cet événement stimulant réunira des gestionnaires de la fonction publique des quatre coins du Canada. L'objectif du Forum est de permettre aux gestionnaires de se pencher sur leurs valeurs et leur identité communes, d'acquérir de nouvelles compétences et de faire part de leur expérience de

la gestion au sein de la fonction publique. Le Forum donnera aux participants l'occasion d'examiner l'avenir selon un même point de vue; ils pourront ainsi définir leur rôle comme dirigeants de la fonction publique de demain. Dans le cadre du forum de cette année, les participants pourront analyser les besoins et les attentes des Canadiens afin de mieux y répondre. ■

### Félicitations à Richard Day, ADRC Colombie-Britannique,

qui a proposé le nom gagnant pour le Bulletin de la communauté nationale des gestionnaires, « Leaders Digest ». Les lecteurs ont voté et Richard a remporté divers prix portant le logo de la communauté nationale des gestionnaires, dont un porte-documents, un tee-shirt, un bloc-notes, un crayon...

### PRIX DU LEADERSHIP de la Communauté Nationale des Gestionnaires

Le Conseil national de la communauté des gestionnaires (CNCG) s'engage à appuyer les gestionnaires dans leurs fonctions visant à bâtir une fonction publique solide. Le CNCG encore cette année soulignera et récompensera le leadership exceptionnel démontré par les gestionnaires dans le perfectionnement de la communauté partout au Canada. Un gestionnaire, un chef ou une équipe dans chaque province et dans chaque territoire se verra

décerner ce prix pour voir contribuer à la mission et aux objectifs du CNCG. Nous vous invitons à visiter notre site Web pour obtenir plus de détails sur nos plans d'affaires et sur nos plans stratégiques : [www.managers-gestionnaires.gc.ca](http://www.managers-gestionnaires.gc.ca). Les noms des lauréats seront dévoilés lors du Forum National de la communauté des gestionnaires du 27 au 30 avril à Halifax. Les frais d'inscription au Forum ainsi que les frais de déplacement de chacun

des récipiendaires seront assumés par le CNCG. (Note : Si le prix est remis à une équipe, une personne sera choisie pour accepter le prix en son nom). Visiter notre site Web pour obtenir plus des détails des critères d'admissibilité et le formulaire de mise en candidature. ■



## LA COMMUNAUTÉ NATIONALE DES GESTIONNAIRES : FAIT AVANCER LES CHOSES

*« C'est ici que nous pouvons obtenir une vue d'ensemble des choses, en savoir davantage sur les orientations et les priorités du gouvernement. »*

*« Le forum nous donne la possibilité de contribuer à l'amélioration de la fonction publique. »*

*« Je peux rencontrer d'autres gestionnaires qui sont aux prises avec les mêmes problèmes et tirer profit des meilleures pratiques établies aux quatre coins du pays. »*

Ces dernières années, la communauté des gestionnaires a pris une importance considérable à l'échelle nationale grâce à un foisonnement d'initiatives dans les régions et dans les ministères. Afin de lui fournir un soutien, le

Conseil national des gestionnaires et le Secrétariat de la communauté des gestionnaires ont été officiellement mis sur pied en août 2000. Depuis, ces organisations ont offert des activités de perfectionnement et aidé

cette communauté à comprendre son utilité. Alors, quelles sont en détail quelques-unes des réalisations de la Communauté nationale des gestionnaires (CNG)? Qu'a-t-elle fait avancer? Voici quelques exemples :

► Différentes organisations gouvernementales reconnaissent **qu'en s'adressant à notre organisation, ils obtiendront des résultats**. Nous pouvons joindre les gestionnaires en personne, sur le Web et par voie électronique. C'est pourquoi les organismes centraux s'adressent à la CNG pour diffuser un message important, consulter sur un service, une politique ou une procédure récemment établie ou obtenir des suggestions originales et pertinentes relativement à une priorité nouvelle. En 2002 seulement, la CNG a été consultée sur les champs d'activités suivants : la gestion du changement, la gestion moderne, la diversité, les outils de sélection de la Commission de la fonction publique, les cadres de gestion de la transmission du savoir, l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes de formation, etc.

► La CNG a son **Programme de reconnaissance et de fierté**, établi par des gestionnaires pour des gestionnaires. Lors du forum de 2002, ceux-ci ont souligné la contribution au développement de la communauté de leurs pairs provenant de chaque région. Par ailleurs, cet exercice sera répété au forum de 2003. Plusieurs réseaux régionaux ont aussi établi des programmes de reconnaissance.

► À l'échelle régionale, des **forums** interministériels destinés aux gestionnaires ont eu lieu au cours des quatre à cinq dernières années. À l'échelle nationale, nous avons organisé deux forums et prévoyons en tenir un troisième en avril 2003, pour lequel nous attendons 1 000 participants. Plusieurs ministères convient aussi leurs gestionnaires à leur propre forum annuel. Par ailleurs, il y a d'autres **activités d'apprentissage** comme les discussions informelles, les dîners-causerie et les séries de conférences qui ont lieu tout au long de l'année, partout au pays. Chaque année, ces activités permettent à des milliers de gestionnaires de se réunir, d'apprendre, d'échanger et d'offrir un soutien moral à leurs collègues; bref, de s'améliorer et de devenir en santé.

Voici quelques commentaires recueillis au sujet de ces activités :

*« C'est ici que nous pouvons obtenir une vue d'ensemble des choses, en savoir davantage sur les orientations et les priorités du gouvernement. »*

*« Le forum nous donne la possibilité de contribuer à l'amélioration de la fonction publique. »*

*« Je peux rencontrer d'autres gestionnaires qui sont aux prises avec les mêmes problèmes et tirer profit des meilleures pratiques établies aux quatre coins du pays. »*

*« Il y a de nombreux avantages à se constituer un réseau. Grâce au forum, nous avons l'occasion d'échanger nos connaissances d'une façon différente. On y déploie un dynamisme incroyable! »*

*« Les activités de leadership et d'apprentissage ont permis de solidariser les gestionnaires de tous les ministères et de toutes les régions. »*

*« C'est l'occasion d'échanger des trucs et des outils. »*

## LA COMMUNAUTÉ NATIONALE DES GESTIONNAIRES... (suite)

► La CNG établit des **partenariats** solides qui cadrent avec les priorités du gouvernement fédéral. Tout particulièrement dans les plus petites agglomérations, certains de nos réseaux de gestionnaires organisent, de concert avec les **paliers de gouvernement et les municipalités**, des activités pour lesquelles ils partagent les dépenses. Non seulement des économies sont réalisées, mais aussi des rapports constructifs entre gouvernements et municipalités sont aussi créés. Cela, nos collègues du Nunavut l'ont fort bien illustré : « Alors que le Nunavut constitue une expérience exceptionnelle d'**autonomie gouvernementale autochtone**, il s'agit aussi d'une occasion formidable pour concrétiser notre vision de la fonction publique et, par conséquent, du fonctionnaire. Nous avons l'obligation morale de faire de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut une réalité. Personne ne veut que le Nunavut soit un échec. Nulle part au Canada, vous verrez un gouvernement territorial (ou provincial), le gouvernement du Canada et des sociétés de développement inuit partager tant de responsabilités. Nous devons mettre en place une fonction publique intelligente, favorisant la collaboration et la résolution pragmatique des problèmes. Il n'y pas d'autre façon de procéder. Le Conseil fédéral du Nunavut, au nom de la CNG, fera la promotion d'activités d'apprentissage cadrant avec cette orientation. Nous vous remercions de l'intérêt que vous nous portez, et 'qujannamiiraaluk' pour votre appui soutenu. »

La CNG a bien d'autres partenaires importants. En effet, les **conseils fédéraux** collaborent étroitement avec les réseaux régionaux de gestionnaires relativement aux priorités clés et à des initiatives horizontales. En collaboration avec la CNG, le Centre canadien de gestion (CCG) a conçu des activités d'apprentissage et un programme de cours de base destinés aux gestionnaires, auxquels se sont inscrits des groupes interministériels de partout au pays. Le Secrétariat de la communauté nationale des gestionnaires occupe les mêmes locaux que l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada. Ensemble, ils étudient la possibilité de partager leurs ressources pour la mise en oeuvre de la modernisation de la gestion des ressources humaines. Enfin, la CNG a entrepris de nombreuses initiatives pour soutenir les **réseaux jeunesse régionaux et**

► En 2002, 60 **spécialistes en outils de leadership et d'apprentissage** se sont réunis afin de perfectionner leurs compétences et leurs connaissances. Avec le concours de M. Bob Chartier et d'autres spécialistes chevronnés de la fonction publique, nous mettons tout en oeuvre au sein de la CNG pour que nos gestionnaires puissent utiliser des outils et des pratiques permettant d'appliquer les principes de l'organisation apprenante dans leurs activités quotidiennes. Non seulement nos gestionnaires en feront profiter leur propre organisation, mais ils appliqueront aussi ces principes dans les activités de leur ministère et de leur région.

► Nous croyons que la capacité d'encadrement constitue une compétence fondamentale en leadership qui appuie le changement de culture organisationnelle. Nous avons donc réuni des fonctionnaires qui ont suivi une formation d'encadreur afin qu'ils initient les gestionnaires aux différents **outils et méthodes d'encadrement** ainsi qu'à leurs applications pragmatiques. En 2002, plus de 500 gestionnaires ont été introduits à certaines théories et pratiques de l'encadrement. Celles-ci les aideront à assumer les fonctions clés suivantes : la gestion et le perfectionnement des employés.

*« Il y a de nombreux avantages à se constituer un réseau. Grâce au forum, nous avons l'occasion d'échanger nos connaissances d'une façon différente. On y déploie un dynamisme incroyable! »*

*« Les activités de leadership et d'apprentissage ont permis de solidariser les gestionnaires de tous les ministères et de toutes les régions. »*

*« C'est l'occasion d'échanger des trucs et des outils. »*

**Depuis avril 2002, nous appuyons les coordonnateurs régionaux de la CNG de chaque province et territoire**

**Contribuer au développement d'une communauté grandissante de gestionnaires compétents, en mesure d'obtenir des résultats tout en assurant la gestion et le perfectionnement des employés.**

### **LA COMMUNAUTÉ NATIONALE DES GESTIONNAIRES... (suite)**

► Depuis avril 2002, nous appuyons les **coordonnateurs régionaux de la CNG** de chaque province et territoire. Organisateurs, communicateurs, gens d'action et architectes de partenariats, tous sont essentiels à la réalisation des activités. C'est grâce à eux si nous pouvons mobiliser davantage les gestionnaires des régions rurales et éloignées de l'ensemble des provinces et des territoires. D'après les commentaires recueillis dans presque toutes les régions, les coordonnateurs régionaux sont devenus indispensables au maintien de la vitalité des réseaux et des conseils régionaux. Parmi ces commentaires, il y en a un qui les résume tous : « Avec le temps, nous avons pu constater que, sans coordonnateur à temps plein, le réseau des gestionnaires disparaîtrait rapidement ». Les coordonnateurs sont essentiels à la mise en oeuvre de nombreuses initiatives nationales, notamment notre forum annuel, notre site Web, notre programme de fierté et de reconnaissance ainsi que toutes nos activités

► Plusieurs réseaux ont joué un rôle de premier plan dans l'établissement de **programmes d'encadrement** interministériels. Des centaines de gestionnaires ont participé à ces programmes, dont plusieurs ont été jumelés à

► Les activités, les forums et les journées de réflexion sur les pratiques de l'encadrement ont été l'occasion de faire connaître aux gestionnaires un nouveau cadre d'apprentissage et de transmission du savoir : le réseau d'échanges de pratiques. Aux quatre coins du pays, des gestionnaires créent leur propre **réseau d'échanges de pratiques**, puis organisent des rencontres improvisées (traditionnelles ou virtuelles) pour mettre en commun leur créativité et leur ingéniosité afin de résoudre des problèmes et mieux tenir leurs engagements.

► Notre **site Web** gagne en popularité, comptant 20 nouveaux abonnés chaque semaine. Grâce à son bulletin mensuel, à ses nouvelles à jour et à ses liens avec d'autres sites Web importants, il est considéré par les gestionnaires comme le moyen par excellence pour se renseigner et élargir son

En somme, la CNG continue d'être fière de pouvoir :

- Établir des partenariats et des réseaux
- Créer des méthodes novatrices
- Développer une solidarité au sein des gestionnaires
- Offrir des activités d'apprentissage et de réseautage de qualité
- Instaurer des réseaux d'échange de pratiques
- Offrir des outils et des pratiques de leadership et d'apprentissage
- Dispenser des activités de perfectionnement professionnel
- Répondre efficacement aux demandes des organismes centraux et d'autres intervenants
- Contribuer au développement d'une communauté grandissante de gestionnaires compétents, en mesure d'obtenir des résultats tout en assurant la gestion et le perfectionnement des employés



## **Le gestionnaire en tant que jardinier : comment innover dans votre organisation**

Résultats de l'atelier pilote donné le 9 janvier 2003. (Merci à Dave Morgan, Industrie Canada, pour l'information)

*« Il incombe au gouvernement de favoriser l'innovation. Les gestionnaires ont un rôle clé à jouer à cet égard, et ils doivent aborder l'innovation de façon stratégique. » Eleanor Glor*

Voilà une des notions clés que j'ai retenues après avoir assisté à cet atelier pilote le 9 janvier, à Ottawa. J'ai également appris qu'il existe des schémas pour la mise en oeuvre réussie des innovations dans les organisations comme le secteur public, et que ces schémas ont des répercussions sur les gestionnaires qui veulent innover et aider leurs employés à appliquer des idées novatrices.

Cet atelier pilote a eu beaucoup de succès. Environ 20 gestionnaires et intervenants ont participé à cette activité d'une demi-journée, qui les a motivés et incités à innover. Les participants ont fourni de précieux conseils et commentaires sur l'atelier à M<sup>me</sup> Glor, ce qui l'aidera à se préparer pour donner cet atelier au Forum de la communauté nationale des gestionnaires, qui aura lieu du 27 au 30 avril, à Halifax, et qui aura pour thème cette année, Gestionnaires en action – apprentissage actif. Au plaisir de vous voir à Halifax!

Pour en savoir davantage au sujet de l'innovation dans le secteur public et sur le travail d'avant-garde d'Eleanor Glor dans ce domaine, consultez le site suivant : [www.innovation.ca](http://www.innovation.ca). ■

*« Il incombe au gouvernement de favoriser l'innovation. Les gestionnaires ont un rôle clé à jouer à cet égard, et ils doivent aborder l'innovation de façon stratégique. » Eleanor Glor*

## **Atelier sur la fonction de contrôleur moderne – perception d'un gestionnaire**

(Merci à Paul Molund, Agence canadienne d'inspection des aliments, membre du Conseil des cadres intermédiaires du Pacifique).

J'ai récemment assisté à un atelier organisé par le Conseil des cadres intermédiaires du Pacifique, intitulé, La fonction de contrôleur moderne : la base de la gestion moderne. Ce qui m'a le plus marqué, c'est l'approche de gestion moderne de la conférencière M<sup>me</sup> Marilyn Hay. Cette dernière est une ancienne directrice générale régionale, qui travaillait dans un secteur de programme aux prises avec un manque flagrant de ressources, mais qui a néanmoins réussi à appliquer ses principes et à obtenir d'excellents résultats, tout en suscitant la loyauté de son personnel et de ses collègues.

Le jour précédant l'atelier, j'étais à l'aéroport de Los Angeles de retour de vacances et j'ai trouvé le magazine *Money*, qui contenait la liste des 50 entreprises les mieux gérées aux États-Unis. En tête de

liste se trouvait la ligne aérienne Southwest Airlines. L'article comprenait également une entrevue avec le président-directeur général de la Southwest, qui affirmait que, contrairement à la plupart des entreprises qui rendent d'abord des comptes à leurs actionnaires, à leurs clients et finalement à leurs employés, sa priorité était de veiller d'abord au bonheur de ses employés, de ses clients et, en dernier lieu, de ses actionnaires. Comme les résultats financiers de la Southwest le démontrent, lorsque les employés sont heureux, les clients sont heureux, ce qui fait en sorte que les actionnaires sont également heureux. M<sup>me</sup> Hay a énoncé en gros le même concept : « Notre principale préoccupation en tant que gestionnaire consiste à rendre nos employés heureux et productifs, de manière à ce que la population canadienne soit satisfaite, ce qui

*« Notre principale préoccupation en tant que gestionnaire consiste à rendre nos employés heureux et productifs, de manière à ce que la population canadienne soit satisfaite, ce qui finalement satisfait nos*

**« Certains gestionnaires pensent que le leadership consiste à avoir du pouvoir sur les employés et à les contrôler, à garder l'information secrète et pour soi, à essayer de bien paraître aux yeux de leurs supérieurs, à ne pas prendre de décisions par crainte de faire une erreur et de perdre la face, à jouer le jeu de l'avancement et à attendre que l'orientation vienne d'en haut. »**

### **Atelier sur la fonction de contrôleur moderne ... (suite)**

À la pause, je lui ai demandé sa définition du leadership. « Certains gestionnaires pensent que le leadership consiste à avoir du pouvoir sur les employés et à les contrôler, à garder l'information secrète et pour soi, à essayer de bien paraître aux yeux de leurs supérieurs, à ne pas prendre de décisions par crainte de faire une erreur et de perdre la face, à jouer le jeu de l'avancement et à attendre que l'orientation vienne d'en haut. Bien sûr, il ne s'agit pas là de l'opinion de M<sup>me</sup> Hay. Elle perçoit son rôle de gestionnaire comme étant au service de ses employés pour répondre à leurs demandes et pour les servir.

Le leadership consiste tout simplement à être à l'écoute de ses employés, de recueillir leurs préoccupations et de prendre les mesures nécessaires. Prenez des risques. Ne vous attendez pas à recevoir de l'orientation ou des directives de vos supérieurs. Vous devez être résolu et agir par vous-même. Vous susciterez ainsi non seulement le respect de vos employés, mais ils sentiront que vous exercez un véritable leadership, qu'ils font partie intégrante du programme et qu'ils avancent. Vous devez obtenir de la rétroaction de vos employés et leur adhésion à toutes les décisions. Faites-en une priorité, malgré votre

budget. Elle affirme que nous sommes tous 100 % responsables des relations que nous entretenons dans notre vie. La communication est la clé pour améliorer nos relations.

Si vous voulez apporter de réels changements au sein d'une organisation, examinez chaque employé de près et essayez de trouver la ou les qualités qui leur permettraient d'exceller dans une activité et de contribuer au succès de l'organisation, au-delà de leurs tâches habituelles. Trouvez le moyen de placer chaque employé dans un rôle de leadership. Vous verrez un changement de la dynamique dans votre organisation.

Le Canada jouit d'une réputation internationale d'excellence en matière de leadership dans la fonction publique. De nombreux pays envoient des représentants au Canada pour apprendre la clé de notre succès. Il ne se fait rien de mieux ailleurs. Nous sommes à l'avant-garde et nous pouvons faire encore mieux. L'ancienne méthode hiérarchique ne fonctionne plus.

Il faut créer au fur et à mesure des besoins, s'améliorer en cours de route et apprendre de toutes les sources. ■

Le texte précédent n'est qu'un résumé des concepts de M<sup>me</sup> Hay sur ce sujet. Vous pourrez obtenir de plus amples renseignements à l'adresse suivante : [leadership.gc.ca](http://leadership.gc.ca).

### **La gouvernance, le pouvoir et le développement de l'ego : vers une organisation démocratique**

Le texte suivant est un aperçu d'un article rédigé par Aida A. Warah pour *La revue de l'innovation*. Merci à Eric Driscoll de Santé Canada de nous avoir fait parvenir l'article au complet en notant qu'il constitue un complément aux commentaires d'Alex Himelfarb publiés dans le Bulletin de janvier. ►

Il semble y avoir une divergence notable entre les modèles de leadership proposés et ceux mis en oeuvre. Bien des personnes (gestionnaires et non-gestionnaires) ont déclaré adhérer aux concepts de structures organisationnelles horizontales, de la direction participative et de l'habilitation. Mais dans la réalité, le leadership continue d'être concentré dans les échelons supérieurs, tandis que les structures organisationnelles et les éléments organisationnels connexes (p. ex. les communications) continuent de suivre le modèle hiérarchique et que l'habilitation des employés n'est presque pas pratiquée. C'est en faisant le lien entre les prétendus modèles de leadership et ceux mis en pratique que les organisations pourront se rapprocher des objectifs d'habilitation et de démocratie.

Cet article a pour objet le leadership. On soutient que l'habilitation permet aux employés de mener une vie plus saine, plus épanouissante et plus créative. Du point de vue organisationnel, on croit que l'habilitation génère l'innovation.

L'utilisation du pouvoir a évolué, surtout au cours du siècle dernier, en passant d'une forme coercitive (pouvoir sur les autres) à une forme synergique (pouvoir avec les autres). Cette évolution, quoique très lente, indique et laisse espérer que d'autres progrès importants seront réalisés dans la façon de diriger les organisations.

De nombreux experts conçoivent le leadership comme l'exercice d'une influence sur les autres en vue d'atteindre des objectifs de groupe ou organisationnels. Les premiers modèles de leadership et de gestion mettaient l'accent sur l'aspect unidirectionnel des relations de pouvoir. Le leader ou le gestionnaire exerçait une influence sur les employés pour qu'ils respectent les règles organisationnelles, et ils atteignaient les objectifs organisationnels en exerçant les pleins pouvoirs sur les ressources dans le cadre du modèle de commande et de contrôle. Pour le leader, la spécificité des employés en tant que personnes (leur différence par rapport à lui-même) est réduite au moyen de pratiques de normalisation établies et de mécanismes de contrôle qui étaient présents dans tous les aspects de la dynamique de l'organisation (p. ex. communications hiérarchiques, processus de surveillance).

Le modèle de commande et de contrôle a beaucoup influencé, pendant une grande partie du 20<sup>e</sup> siècle, la réflexion sur les perspectives théoriques en matière de gestion. Cependant, vers la fin du 20<sup>e</sup> siècle, de nouveaux modèles de leadership mettaient l'accent sur l'aspect transactionnel des processus de leadership. Selon Hollander (1986), les leaders démontrent leur compétence et font preuve de loyauté envers un groupe afin que les employés, en échange, respectent les objectifs de l'organisation. La spécificité des personnes dirigées est reconnue comme étant une force importante dans la relation, mais elle est toujours subordonnée au pouvoir du dirigeant, et la relation est hautement transactionnelle.

Selon un troisième modèle de leadership, soit le modèle de leadership transformationnel, l'exercice du pouvoir va au-delà des caractéristiques de la relation d'échange basée sur la récompense et la punition appartenant au modèle de commande et de contrôle et au modèle transactionnel. La relation, dans le modèle de leadership transformationnel, génère de nouveaux engagements qui n'étaient pas auparavant pris en compte dans une formule normative régissant les rôles et les échanges. Le leader transformationnel se sert de son influence pour construire avec les autres et les aider à atteindre leur plein potentiel. En contrepartie, les personnes dirigées, liées par des engagements plutôt que par les contraintes imposées par des règles, dépassent les attentes, ce qui permet d'obtenir des résultats décisifs.

Le leader dans le modèle de leadership transformationnel ne forme pas la réalité tout seul pour l'imposer aux autres, comme dans le modèle de commande et de contrôle, il n'est pas non plus celui dont la réalité touche à peine celle des autres, comme dans les modèles transactionnels. Il est plutôt celui qui crée, en collaboration avec les autres, de nouvelles réalités plus vastes. Le leader change les autres et est changé par les autres. Des trois modèles de leadership, le modèle transformationnel semble être celui qui est le plus favorable à l'habilitation et à l'optimisation authentiques du potentiel de chacun. À une époque où l'on s'attend à ce que la productivité accrue aille de pair avec l'épanouissement personnel et des considérations écologiques, ce type de leadership est très prometteur. ▶

**« Il incombe au gouvernement de favoriser l'innovation. Les gestionnaires ont un rôle clé à jouer à cet égard, et ils doivent aborder l'innovation de façon stratégique. »**  
**Eleanor Glor**

## Le Secrétariat de la communauté des gestionnaires

234 rue Laurier, Suite 2200  
Ottawa, Ontario  
K1P 6K6

Téléphone : (613) 943-5863  
Courriel :  
[secretariat@managers-gestionnaires.gc.ca](mailto:secretariat@managers-gestionnaires.gc.ca)

<http://www.managers-gestionnaires.gc.ca>

### Service d'abonnement courriel

Abonnez-vous pour recevoir automatiquement votre copie du bulletin de la Communauté nationale des gestionnaires. Allez simplement au site Web de la communauté pour vous abonner.

<http://www.managers-gestionnaires.gc.ca>

### Commentaires

Le bulletin sera conçu de façon concise et informative, avec des liens d'intérêts pour avoir plus d'information. Nous vous encourageons de soumettre des articles sur ce qui se passe dans votre communauté et laissez-nous savoir ce que vous aimeriez voir dans ce bulletin. Nous attendons avec impatience vos commentaires.

Pour contribuer ou envoyer vos commentaires sur ce bulletin contactez Mike Feyko, Secrétariat de la Communauté nationale des gestionnaires, courriel : [mike.feyko@hrdc-drhc.gc.ca](mailto:mike.feyko@hrdc-drhc.gc.ca)

## **La gouvernance, le pouvoir et le développement de l'ego... (suite)**

### **L'« altérité » dans les ouvrages populaires courants sur le leadership**

De nombreux auteurs populaires sur le leadership ont mis l'accent sur l'importance de tenir compte et de développer le concept de l'altérité dans l'exercice du leadership. Block (1993), par exemple, perçoit le leader comme un guide qui sert les autres et libère leur potentiel, dans le cadre de structures organisationnelles horizontales. Dans l'ouvrage de Covey (1989), le leader est authentique, il sait écouter et est attentif aux besoins des autres. Pour Goleman (2002) aussi, le leader est à l'écoute des autres, et il est compréhensif, c'est-à-dire attentif. Bennis (1996), quant à lui, stipule que le leader extraordinaire est attentif et ouvert face aux autres, particulièrement envers ceux qui suggèrent des points de vue différents de la nouvelle réalité. Pour Parikh (1996), un bon leader vise l'harmonie entre les objectifs économiques, les principes de l'éthique et les préoccupations écologiques, c'est-à-dire un modèle fondé sur une philosophie orientée sur autrui. Pour sa part, Ulrich (1997) décrit le leadership de l'avenir comme une ressource partagée qui n'est pas monopolisée par une seule personne. Plus récemment, Drath (2001), du Centre for Creative Leadership, situe le leadership en tant que processus relationnel naissant plutôt qu'un élément provenant d'une seule personne ou du leader. Dans toutes les visions précédentes, le leader exerce le pouvoir en respectant la spécificité de chacun et en bâtissant sur cette dernière, plutôt que de l'ignorer ou de la réduire au minimum.

### **L'ego et le développement personnel**

Selon plusieurs modèles de développement personnel, l'individu progresse à partir d'une définition étroite de soi (égocentrisme) avant de se forger une définition plus vaste, qui s'ouvre aux autres et les inclut (orientation vers l'autre). Ainsi, en assumant une position, il devient plus facile pour l'individu de prendre en considération les différentes réalités des autres. Dans cette perspective, l'ouverture de l'individu aux différences augmente avec l'épanouissement personnel.

### **Le pouvoir synergique et l'organisation démocratique**

Dans les organisations démocratiques, entretenant des relations très serrées et interdépendantes, l'autoadministration peut réduire considérablement le besoin d'être géré ou guidé par une autorité centralisée au moyen de mécanismes de contrôle officiels. Le leadership devient le prétexte pour la création de nouveaux liens et de nouvelles conversations, plutôt que pour l'application de mécanismes de contrôle officiels. Les façons traditionnelles d'appliquer les mesures de contrôle, les lois, les règlements et les politiques deviendront de plus en plus inadéquates pour gérer avec créativité toutes les possibilités d'échange au sein des organisations et entre elles.

Une étude récente de l'influence des codes d'entreprise clairs sur l'éthique des gestionnaires a démontré que les politiques claires n'avaient que peu d'influence sur la prise de décision éthique des gestionnaires. C'était plutôt le comportement perçu des collègues des gestionnaires – une collectivité de pratiques – qui influençait l'attitude des gestionnaires relativement à la prise de décision. Ce n'était pas l'autorité de certains règlements qui guidait le comportement des gestionnaires, mais la perception qu'ils avaient des pratiques des autres, par exemple, des normes organisationnelles. ■

Pour consulter l'article au complet, rendez-vous à l'adresse suivante : [http://www.innovation.cc/index\\_f.htm](http://www.innovation.cc/index_f.htm)