

# ***Pilotage du changement et leadership***

Renée Lamontagne  
Professeure associée  
École nationale d'administration publique

# Plan

---

- Le défi de la transformation des organisations
- L'influence du leadership dans la conduite du changement
- La justice organisationnelle
- Quels défis! Quelles compétences?

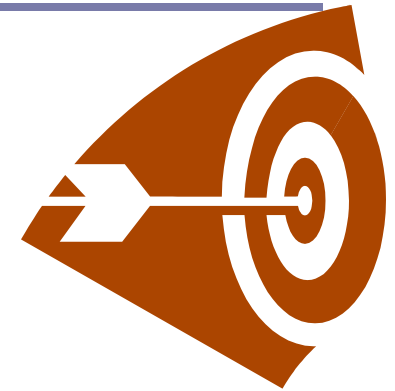
# Le défi de la transformation des organisations

---



# Le défi de la transformation des organisations

---



- La transformation des organisations : loin d'être un succès
  - ❖ 60% – 70 % des transformations ne donnent pas les résultats escomptés

# **Le défi de la transformation des organisations**

---

## Une organisation intelligente

Un groupe de gens qui mettent  
continuellement en valeur leur capacité  
de créer les résultats souhaités

(Peter Senge, 1990,1999)

# Le défi de la transformation des organisations

---

- **Ancienne Culture**

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

- **Nouvelle culture**

- Flexibilité, confiance
- Entrepreneuriat, ouverture
- Focus sur tâches et **résultats**
- Action et risques calculés
- Communication élargie
- Décentralisation
- **Innovation et pro activité**

# **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.

## **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).



# 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



# Influence du style de leadership dans la conduite du changement (suite)

---

## Transactionnel



- 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.

# Influence du style de leadership dans la conduite du changement (suite)

---

## Transformationnel



- Reconnaît les besoins des subordonnés tout en les menant vers des niveaux supérieurs de développement et de maturité.
- Amène les subordonnés à prendre conscience de leurs capacités.

# 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 subordonnés.
- Est plus efficace en contexte d'incertitude.

# **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

# 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).

# La justice organisationnelle

---

## 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

# La justice organisationnelle

---

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



# Quelles compétences pour les gestionnaires

---

## ● Patron

- 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*

## ● Leader

- 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*

# Gérer, c'est créer...On gère comme on est (Laurent Lapierre)

---

- Une métacompétence:
  - La connaissance de soi

[renee.lamontagne@enap.ca](mailto:renee.lamontagne@enap.ca)



***MERCI DE VOTRE ATTENTION !***