

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/303933459>

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : Relever le défi d'accompagner la relève des hauts gestionnaires...

Conference Paper · July 2015

CITATIONS

0

READS

62

4 authors, including:



[Marie Claude Lagace](#)

ENAP - École nationale d'administration publique

7 PUBLICATIONS 1 CITATION

[SEE PROFILE](#)



[Natalie Rinfret](#)

ENAP - École nationale d'administration publique

35 PUBLICATIONS 229 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Titre : **Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : Relever le défi d'accompagner la relève des hauts gestionnaires du secteur public québécois.**

Auteurs

Natalie Rinfret, Ph.D., Titulaire, Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, École nationale d'administration publique

Marie Claude Lagacé, MBA, Ph.D. (c), Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, École nationale d'administration publique

Daniel Maltais, Professeur agrégé, École nationale d'administration publique

Catherine Privé, Présidente, chef de la direction, Alia Conseil

Résumé

L'Association des écoles et instituts d'administration (AIEIA) a récemment invité la communauté internationale à se questionner sur les nouveaux modes de prestation de services dans le secteur public. Or, des enjeux de compétences, de management et de leadership se posent en amont de cette prestation. L'objectif de cet article est de présenter les effets potentiels du *Cercle des jeunes leaders*, un programme de développement du leadership des managers dans le secteur public québécois (intervention à l'étude). Gagnant d'un prix canadien en 2011, ce programme s'appuie sur l'approche de gestion des talents, la théorie du leadership transformationnel et l'accompagnement de mentors.

À la suite de la phase exploratoire (cohorte pilote) tenue en 2009-2010, une phase de développement de cette intervention a été réalisée (2011-2015). Les résultats préliminaires sont présentés dans cet article. Une analyse des premiers faits saillants permet de croire que ce programme atteint ses objectifs de développement du leadership tout en respectant les pratiques reconnues d'une intervention efficace.

1. Problématique

Dans la foulée du Nouveau management public et des grands changements démographiques et sociaux, la fonction publique fait face à de nouveaux défis dont l'amélioration des services aux citoyens (Harvey, Skelcher, Spencer, Jas, & Walshe, 2010), l'intégration des nouvelles technologies de l'information ([Riemenschneider et al, 2010](#)) et un modèle renouvelé de gouvernance (Denis & van Gestel, sous presse; Pommey & Denis, 2013). Ces changements obligent à revoir les façons de faire ([Riemenschneider, 2010](#)), à mettre en place des stratégies capables d'accroître la valeur des services publics ([Bryson et al 2007](#)), de favoriser la performance des organisations ([Cong, 2003](#)) et d'améliorer les compétences du personnel dans l'appareil gouvernemental (Secrétariat du Conseil du trésor, 2014).

Pour assurer cette transformation on doit, dans ces conditions, s'assurer de compter sur des gestionnaires possédant non seulement des connaissances et des compétences en gestion, mais aussi des capacités de leadership (Devine & Powell, 2008). Considéré comme un des déterminants les plus importants dans la quête de la performance organisationnelle, le leadership est indispensable au succès de toute organisation, qu'elle soit de type public, privé ou sans but lucratif (Brewer&Selden, 2000). La présence de leaders compétents favorise l'efficacité d'un groupe et la satisfaction au travail, la productivité générale s'en trouvant améliorée (Kelloway&Barling, 2010). Bien que les compétences managériales soient nécessaires au gestionnaire, elles sont, sans les capacités en leadership, considérées comme insuffisantes à ses fonctions (Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathan, & Samele, 2008). C'est pourquoi le déploiement du leadership des gestionnaires à tous les niveaux de l'organisation publique s'impose de plus en plus dans les stratégies de développement des compétences (Agostino et al, 2013).

Au Québec, comme dans beaucoup de pays industrialisés, les départs massifs à la retraite accentuent la problématique du besoin en développement du leadership et soulève des préoccupations quant à la relève des hauts dirigeants de la fonction publique. De quel type de leader l'État québécois doit-il s'adjoindre pour relever les défis du nouveau management public et rallier ses employés aux nouveaux objectifs organisationnels? Comment maintenir et améliorer les compétences managériales des gestionnaires appelés à prendre incessamment la relève des babyboomers? Les composantes du leadership sont-elles les mêmes qu'à l'époque où ces derniers sont entrés en poste? Comment s'assurer d'un transfert adéquat entre les générations de leaders tout en améliorant la performance organisationnelle? Quelles sont les activités et les ressources optimales pour favoriser le développement du leadership?

Ces questions sont des préoccupations pour le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), organisme voué à l'allocation et à la gestion des ressources du gouvernement québécois. Pour mettre l'accent sur les besoins en leadership, le SCT va même jusqu'à utiliser, dans son référentiel de compétences à l'intention des gestionnaires publics, le vocable de « gestionnaire-leader » (SCT,

2011). Une solution pour assurer la présence de leaders dans la fonction publique consiste à inclure le développement dans les plans de formation du capital humain, en particulier pour les jeunes cadres prometteurs appelés à pourvoir les postes de direction laissés vacants par les baby-boomers.

C'est dans cette perspective que le programme *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique* (CJL) (intervention à l'étude), a été élaboré. Au moment de la création du CJL, on anticipait des départs à la retraite des cadres de l'ordre de 60 % jusqu'en 2014. Ainsi, assurer le renouvellement du personnel d'encadrement, le transfert des connaissances et le maintien du leadership devenait essentiel à la réalisation de la mission publique. À la suite de la phase exploratoire (cohorte pilote) tenue en 2009-2010, une phase de développement de cette intervention a été réalisée (2011-2015). Les résultats préliminaires sont présentés ici.

2. Première phase de la recherche : le programme pilote

2.1 Objectifs

Mis sur pied en 2009 par la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public de l'École nationale d'administration publique (ENAP) en collaboration avec le SCT et le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES), le programme Cercle des jeunes leaders est conçu pour accompagner de jeunes gestionnaires à haut potentiel destinés à remplir des fonctions supérieures à court ou moyen terme.

Grâce à cette collaboration, on souhaite, d'une part, accompagner ces gestionnaires dans la progression accélérée de leur carrière (objectifs de l'intervention) et, d'autre part, analyser leur progression et leur cheminement de carrière sur une période de cinq années (objectifs de recherche). Le présent article s'intéresse à l'intervention.

2.2 Les fondements conceptuels

La gestion des talents

Le CJL s'inscrit dans la gestion du talent, qui focalise sur i) le développement des employés à fort potentiel et ii) sur l'identification et la rétention des plus performants. Considérée comme un outil de changement (Devine & Powell, 2008), la gestion du talent permet en outre : « d'améliorer et de modifier la culture organisationnelle ainsi que le style de leadership et les compétences en management du personnel interne » (Devine & Powell, 2008) [traduction libre]. Cela correspond aux objectifs du Cercle.

Le mentorat comme outil de développement du leadership

L'analyse de la littérature indique à l'époque que les multiples changements d'ordre sociaux, institutionnels et démographiques poussent le secteur public à opter pour des programmes de

mentorat (Guay, 2003). Ces programmes semblent notamment favoriser le transfert intergénérationnel (SCT, 2006). Pour le *mentoré*, on répertorie : incitation à l'atteinte d'objectifs de carrière, obtention de conseils utiles à l'autonomie professionnelle, confiance en soi, soutien et reconnaissance. Le mentorat semble représenter une opportunité de créer une chimie intergénérationnelle et des relations interministérielles (Guay, 2003).

Plus important encore, plusieurs études commencent à mettre en lumière l'influence positive du mentorat sur le leadership en organisation (Allio, 2005; Groves, 2005; Wallace Ingraham & Getha-Taylor, 2004; Godshalk & Sosik, 2000; [Brungardt, 1997](#)). Ce serait une manière de développer la relève et d'assurer le transfert des connaissances managériales dans un objectif de maintien de la performance ([Savoie et al, 2008](#)) et surtout, l'une des techniques les plus efficaces de développement du leadership (Solansky, 2010). Par ailleurs, la littérature scientifique anglo-saxonne suggère qu'il s'agit d'une pratique pertinente au contexte public (Ehrich & Hansford, 2008), mais le mentorat n'a fait l'objet que peu d'études en contexte public québécois.

Puisque le leadership transformationnel (LT) est défini comme *le* style adapté au contexte actuel (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2005), c'est la définition du leadership retenue pour le projet. Dans un contexte dynamique, le leader est plus qu'un simple gestionnaire. Il doit pouvoir rallier l'ensemble des parties prenantes s'il désire atteindre la performance organisationnelle souhaitée (Alimo-Metcalfe et al., 2008). En mettant l'emphase sur la mobilisation de ses collaborateurs, le leader transformationnel parvient à stimuler l'innovation et la performance en organisation. Il semble donc favoriser les changements organisationnels nécessaires pour mieux répondre aux nouveaux impératifs, notamment dans le secteur public (Lagacé et al., 2013; [Mosley & Patrick, 2011](#); Kelloway & Barling, 2010; Alimo-Metcalfe et al., 2005; [Bass, 1999](#)).

2.3 Description de l'intervention pilote

Composantes de l'intervention (le programme)

Au départ, d'une durée de 12 mois, le CJL est presque exclusivement conçu comme un programme de mentorat dans une perspective de transfert de connaissances. Un stage de cinq jours est prévu pour chaque participant dans l'organisation de son mentor. Le SES s'engage à inviter la cohorte à certaines de ses activités de réseautage. Les mentors reçoivent une session de formation sur le mentorat. Quant aux jeunes leaders, ils assistent à une session sur le leadership transformationnel. Chaque jeune leader (JL) fait l'objet d'une évaluation de compétences à 360° accompagnée d'un plan de développement personnalisé. Sur le plan de la recherche, étant donné ses objectifs ancrés dans l'action, le programme est conçu comme une intervention. Chaque JL s'engage à répondre annuellement, pour une durée minimale de cinq ans, à un questionnaire sur son cheminement de carrière.

Dans une perspective de gestion des talents, les candidatures sont proposées par un dirigeant, sous-ministre ou président d'organisme qui souhaite l'accompagnement et la rétention de gestionnaires prometteurs. La sélection s'opère, sur dossier, par un comité formé de gestionnaires du secteur public et de la chercheuse principale du projet. En octobre 2009, la cohorte pilote, composée de six femmes et quatre hommes (n=10), est formée. Parmi les candidats refusés, quatre acceptent de participer à un groupe témoin. Malheureusement, la mortalité expérimentale sera de 100%.

Promesses de la cohorte pilote

Les résultats de l'étude exploratoire sont prometteurs. À la demande des participants, quatre activités de formation sont ajoutées. Le taux de satisfaction frôle les 90 % et certaines dyades mentor/mentoré annoncent qu'elles poursuivront leur relation au-delà du programme. Les mentors rapportent observer des changements chez les participants, notamment la capacité à prendre du recul, l'autonomie, la confiance et la découverte des possibilités de carrière dans la fonction publique.

La comparaison pré/post de l'évaluation à 360° indique, qu'excepté les subordonnés, tous les groupes évaluent à la hausse les compétences des jeunes leaders à la suite de leur participation au programme. Des six compétences sur lesquelles l'entourage organisationnel perçoit le plus d'amélioration, quatre font partie intégrante du profil du SES : leadership mobilisant, sens politique, vision stratégique et tactique, ainsi que gestion des partenariats et des réseaux. C'est ainsi que le Cercle des jeunes leaders se retrouve, peu après sa création, finaliste au « Prix de leadership » décerné par l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC).

Lorsque la cohorte pilote prend fin, il est toutefois évident qu'il faut apporter des modifications, tant sur le plan de l'intervention que sur le plan de la recherche. Malgré leur satisfaction, les participants jugent que les composantes du CJL sont insuffisantes pour atteindre ses objectifs. Ils demandent davantage de formations et de lieux d'échanges, de même qu'un prolongement de la durée du programme. De plus, un stage de cinq jours consécutifs semble poser problème sur le plan pratique, tant pour le mentor que pour le JL.

3. Deuxième phase de la recherche : phase de développement

3.1 Évolution de l'approche conceptuelle

Durant la phase de développement, de nouveaux paradigmes émergent à l'égard de l'étude du leadership, dont celui de la performativité (Hannah et al, 2014). Selon ce paradigme, la performativité se produit quand une théorie, d'abord conçue avec une visée prescriptive, devient descriptive parce que les praticiens se l'approprient et l'utilisent à leur tour, rendant le phénomène observable. On postule donc que, si le Cercle des jeunes leaders perdure, la

définition du leadership qui s’y développe et qu’on y partage sera davantage observable à mesure que les cohortes complètent le programme.

Développement du leadership et élargissement de la notion de leadership

Par ailleurs, de récentes publications scientifiques distinguent le développement du *leader* du développement du *leadership* (O’Connell, 2014; Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014; Hannah, Sumanth, Lester & Cavaretta, 2014). Dans le développement de l’un ou l’autre, il est faut rendre compte de la complexité des défis à relever et des relations à maintenir. Le leadership n’est pas réduit à l’influence sur les *followers* mais aussi, sur les parties prenantes tels les partenaires externes, les collègues gestionnaires, la haute direction, etc. (O’Connell, 2014; Day et al, 2014; Hannah et al, 2014), de sorte que la performance n’est plus tributaire d’un leader idéal (Mumford & Fried, 2014) mais de la qualité et de l’étendue du leadership dans le réseau organisationnel (Day et al, 2014).

Des chercheurs et praticiens suggèrent d’accorder une plus grande place au leadership collectif (Denis, Langley, & Sergi, 2012). Ce leadership permet : i) d’accroître l’efficacité des équipes de travail (leadership partagé), ii) de répartir la source organisationnelle de leadership entre certains individus et donc, de contribuer à la participation et à la collaboration intra et inter-organisationnelle (co-leader), iii) d’utiliser la présence de leaders à tous les niveaux de l’organisation en fonction des besoins (leadership distribué) et iv) de contribuer à la propagation des capacités en leadership des individus en favorisant les relations et l’interdépendance de l’organisation avec ses membres (leadership relationnel) (Denis et al., 2012). Ce concept propose d’aborder le leadership sous un angle organisationnel et non plus uniquement individuel. Cette posture semble favorable au décloisonnement des organisations, en plus de stimuler la collaboration, le partage de ressources et le réseautage intra et inter organisation. À cet égard :

« En gestion publique, [...] les chercheurs doivent repenser le concept de leadership [...] en tenant compte des réseaux, des interactions horizontales et de la constitution d’équipes de travail. Il ne semble pas que le concept corresponde à ces héros ou ces chefs criant des ordres ou gérant le changement; les leaders (publics) efficaces agiraient plutôt dans l’ombre, en incitant les autres à travailler de manière collaborative, et en tentant d’influencer la performance par des moyens indirects, subtils (Walker et al., 2010).

Considérant l’évolution rapide dans les champs théoriques du leadership et du développement du leadership et le caractère éminemment pratique du management comme du leadership, c’est dans une perspective performative que la deuxième phase de la recherche est amorcée.

3.2 Stratégie de recherche et description de l’intervention

La stratégie de recherche adoptée en est une de développement. Il s’agit d’une stratégie « qui vise, en utilisant de façon systématique les connaissances existantes, à mettre au point une

intervention nouvelle (ou) à améliorer considérablement une intervention qui existe déjà » (Contandriopoulos et al p. 39). La deuxième phase de la recherche vise donc l'amélioration substantielle du CJL (l'intervention) par rapport au programme offert à la cohorte pilote. Cette étude s'inscrit dans un contexte de recherche-action (Rhéaume, 1982).

3.2.1 Le Cercle des jeunes leaders version 2.0

Tout programme ou intervention renferme une structure, un processus, des activités et des ressources et souhaite produire des biens ou services permettant l'atteinte de ses objectifs (Rossi & Freeman, 1999). Avec le CJL version 2.0, on entend intégrer les meilleures pratiques d'intervention, selon Freudenberg et al. (1995). Dans cette optique, une intervention doit:

1. être adaptée à la population visée et au contexte;
2. intégrer les participants dans la planification, la mise en pratique et l'évaluation;
3. s'efforcer d'intégrer les changements des individus, des environnements sociaux, des communautés et des politiques;
4. lier les préoccupations des participants à une vision de la société;
5. faire usage des ressources de l'environnement;
6. s'asseoir sur les forces des participants et de la communauté;
7. mettre l'accent sur les ressources et les changements nécessaires à l'atteinte des objectifs;
8. préparer les participants à devenir des leaders;
9. soutenir la diffusion de l'innovation;
10. chercher à institutionnaliser les composantes de l'intervention ayant connu du succès afin de pouvoir les transférer dans d'autres contextes.

Les objectifs du Cercle des jeunes leaders sont revus et se situent davantage dans une perspective de développement du *leadership* que de développement du *leader*. Ils sont :

- Développer les compétences en leadership des participants;
- Améliorer la compréhension des participants quant aux défis d'une carrière de cadre supérieur;
- Évaluer le mentorat comme pratique de développement du leadership et de transfert des connaissances dans le secteur public;
- Contribuer au développement du leadership dans l'administration publique.

Des changements sont apportés sur le plan des activités et des ressources afin d'arrimer le programme à la complexité des défis cités plus haut. Outre ses composantes originales, au moment où débute la deuxième cohorte, le programme :

- Est passé à 20 mois;

- Propose une activité brise-glace en dehors des lieux traditionnels de formation;
- Fournit un journal de bord et un livre sur les grandes théories du leadership;
- Exige de compléter un exercice individuel (rapport de fin) et un exercice de groupe (baptême de la cohorte);
- Comporte huit activités de formation sur le leadership individuel, organisationnel et environnemental);
- Permet que le stage soit de cinq jours consécutifs ou non.

Dans le but de refléter l'évolution du concept de leadership qui s'étend au plan organisationnel (Denis et al., 2012), la diversité de profils est privilégiée, tant chez les participants, les mentors, les parrains/marraines (ajout à la troisième cohorte) que chez les formateurs et intervenants.

D'autres changements graduels apportés entre la deuxième et la quatrième cohorte, notamment sur le plan de la méthode de sélection, sont décrits dans la section consacrée aux résultats.

3.3. Méthodologie de recherche

Pour refléter ces changements, des modifications sont apportées au protocole de recherche, notamment sur le plan des objectifs et des outils de mesure.

3.3.1 Les objectifs de la recherche

En plus de suivre et d'analyser la progression de carrière des participants, on souhaite :

- Dresser le portrait réel du leadership dans le contexte contemporain de gestion publique;
- Évaluer la perception pré/post des emplois supérieurs par les participants;
- Mesurer l'effet des différentes activités et ressources allouées au programme sur le développement des compétences managériales et du leadership;
- Vérifier l'effet potentiel du développement du leadership sur la performance des ministères et organismes.

3.3.2 Population, échantillonnage et outils de collecte de données

La population à l'étude est constituée de cadres de classe 4 (premier niveau de gestion au-delà de chef d'équipe) œuvrant dans un ministère ou un organisme de la fonction publique québécoise, ayant au moins quinze années à compléter avant la retraite et présentant un fort potentiel de remplir des fonctions supérieures de gestion à court et moyen terme.

Méthode d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage des participants au projet de recherche dépend de la méthode de sélection des participants au programme. Pour la cohorte 2 (C2) (2011-2013), la sélection des JL se fait sur dossier (n=14). Pour la cohorte 3 (C3) (2012-2014), la sélection s'opère de la même manière (n=18) mais un quart des participants est rencontré en entrevue afin de clarifier certaines informations contenues dans le dossier. Enfin, à partir de la quatrième cohorte (C4) (2013-2015), tous les candidats sont rencontrés en entrevue de sélection. Sur les 38 candidatures reçues, 22 jeunes leaders sont admis à la C4 (n=22).

Collecte de données

Pour refléter les objectifs du programme et de la recherche, la méthode de collecte de données est une méthode mixte permettant de recueillir des données évaluatives, de développement et de cheminement de nature quantitative et qualitative : questionnaires à questions ouvertes et/ou à questions fermées (échelles de type Likert), entrevues individuelles, évaluations systématiques des composantes du programme, observations et évaluations pré/post. Ces données sont recueillies auprès des participants, des mentors, et des dirigeants ayant approuvé la candidature d'un jeune leader (les proposants). Puisque la pertinence de conduire des études longitudinales demeure une préoccupation pour le développement des connaissances sur le leadership (Hannah, Sumanth, Lester & Cavaretta, 2014), la distribution d'un questionnaire annuel sur une période minimale de cinq ans prévue dans l'intervention pilote est maintenue.

4. Résultats et discussion

Depuis 2009, quatre cohortes du Cercle des jeunes leaders ont diplômé. Des 64 participants, six ont abandonné le programme durant leur parcours. De ces six participants, quatre ont abandonné le projet de recherche (n=60).

Au moment d'écrire ces lignes, la C4 vient tout juste de terminer et toutes les données de recherche n'ont pas encore été recueillies. Après avoir décrit les composantes du CJL au terme de la phase de développement (2011-2015), des données préliminaires relatives à ses objectifs sont présentées dans cette section. Une première analyse du programme au regard des bonnes pratiques d'intervention de Freudenberg (1995) suivra.

4.1 Résultats

Les données préliminaires sont tirées de l'entrevue individuelle et du questionnaire final administré à chaque JL de même qu'au questionnaire de fin auquel répond le mentor.

D'une durée de 60 à 90 minutes, l'entrevue traite de 1) l'appréciation des activités et des ressources; 2) la logistique et l'accompagnement; 3) les apprentissages à propos des emplois supérieurs et du leadership; 4) la relation de mentorat et le parrainage de la cohorte; et 5) les retombées du programme.

Divisé en six sections (données démographiques, relation mentorale, développement des compétences, activités et ressources du programme, satisfaction et questions prospectives), le questionnaire au jeune leader comporte 36 questions ouvertes ou de type Likert en 5 points.

Le questionnaire du mentor, qui comporte 25 questions, est divisé en sept sections : données démographiques, accueil dans le programme, compétences du mentoré, relation de mentorat, activités du programme, stage, perception à l'égard du CJL.

4.1.1 Activités et ressources du programme : l'intervention finale

Entre la C2 et la C4, des changements sont apportés au programme sur le plan des activités, des ressources, des instruments de suivi et d'accompagnement et finalement, de la méthode de sélection. Ces changements sont graduellement introduits entre la C2 (2011-2013) et la C4 (2013-2015).

Les activités

Au terme des quatre années de développement, le CJL comporte six exercices pédagogiques individuels et de groupe (évaluation des compétences à 360°, plan individualisé de développement, baptême commun de la cohorte, codéveloppement en sous-groupes, rapport de fin, animation d'atelier), de six à huit activités de réseautage (brise-glace, lancement, activités du SES, activités avec le mentor) et douze jours de formation¹.

Les participants apprécient que le programme s'étale sur une plus longue période de temps car cela permet de mieux développer la relation de mentorat et surtout, de développer davantage les liens avec les autres membres de la cohorte, favorisant le réseautage.

La suite d'activités de formation semble avoir des retombées positives. Globalement, les JL apprécient la qualité et la notoriété des conférenciers, le contenu des formations et le fait qu'on puisse établir des liens entre les différentes parties du programme. Ces formations leur permettent « de comprendre le leadership sous des angles différents » et d'obtenir « une vision à 360° du leadership ». Les mentors croient aussi que cet ensemble d'activités est « tout à fait » pertinent (90%) pour le jeune leader.

Les exercices individuels et de groupe ajoutent un caractère pratique (animation d'atelier, codéveloppement) à l'apprentissage en plus d'obliger les JL à réfléchir au leadership public

¹ Les thèmes sont : Nouvelles tendances en leadership; Pensée stratégique du leader; Négociation; Intelligence émotionnelle; Confiance et liberté du gestionnaire; Réseautage : levier de développement et de performance; Interface politico-administrative; Sens de l'État, État 2.0; Processus décisionnel du gouvernement; Protocole d'État et protocole diplomatique; Changement organisationnel; Rôle des emplois supérieurs; Parcours et les défis du leader public.

(choix collectif d'un nom de cohorte). La rédaction du rapport final « a pris du temps et exigé du recul mais il a été profitable, il a bouclé la boucle de l'apprentissage ».

Enfin, à partir de la C4, la méthode de sélection des candidats au programme est modifiée, principalement pour deux raisons : 1) la demande est devenue si grande que la sélection sur dossier devient difficile; 2) le réseautage entre jeunes leaders est peu intégré par les premières cohortes. L'équipe de coordination choisit donc de rencontrer tous les candidats en entrevue et de constituer une mosaïque de participants qui reflète les différents profils de managers dans les ministères et organismes publics. Une très forte cohésion est observée pour la première fois.

Les ressources

Les JL utilisent leur journal de bord lors des activités du programme et la majorité s'en sert dans son travail pour noter réflexions sur le leadership, conseils du mentor, etc. Un peu moins de la moitié d'entre eux a lu le livre en entier mais la majorité a utilisé un ou plusieurs extraits lors de la rédaction du rapport de fin.

Outre le mentor, à partir de la C3, un parrain ou une marraine de cohorte s'est ajouté. Il s'agit d'un administrateur d'État chevronné(e) dont le rôle se compare à celui du mentor, mais à l'échelle de la cohorte. Il assiste à l'occasion aux formations des JL, les commente ou les analyse selon sa propre expérience. Il aide ainsi les participants à avoir une vision d'ensemble du leadership dans la fonction publique, à faire des liens entre les éléments pour mieux appréhender et donner un sens à leur rôle au sein de l'État.

De plus, le rôle du coordonnateur du programme s'est muté en celui d'un coach-accompagnateur afin de tenir compte des données probantes à l'égard de l'efficacité du coaching sur le développement du leadership (Carey, Philippon & Cummings, 2011). L'accompagnement est l'aspect qui reçoit la plus forte note d'appréciation (98,4%) par les JL.

4.1.2 Les objectifs de l'intervention

Objectif 1 : *Développer les compétences en leadership des participants;*

Les données disponibles suggèrent que le CJL est efficace pour développer le leadership mobilisant, la vision stratégique, la gestion de son réseau, le sens politique ainsi que la gestion de soi et le savoir-être, la moyenne pondérée pour chacun de ces compétences dépassant 80%. La compétence « communication et négociation » est jugée un peu moins développée (76%) mais les résultats s'annoncent meilleurs pour la C4, pour laquelle l'animation d'atelier et le codéveloppement ont été ajoutés. Cette perception est partagée par les mentors car 9/10 observent des changements chez le jeune leader qu'ils encadrent.

Les réponses aux entrevues et au questionnaire indiquent qu'à la suite de leur participation, les jeunes leaders ont consolidé leur confiance en eux comme gestionnaire et comme leader.

Objectif 2 : Améliorer la compréhension des participants quant aux défis d'une carrière de cadre supérieur;

Les réponses aux questionnaires et à l'entrevue laissent penser que le CJL a des effets positifs sur l'intérêt des participants envers les défis et opportunités de carrière dans le secteur public, la perception du rôle, des responsabilités et des compétences d'un poste d'encadrement supérieur et la compréhension des aspects stratégiques et politiques des emplois supérieurs.

Les mentors estiment que les jeunes leaders sont sensibilisés aux défis d'une carrière dans l'administration publique (90%) et à de nouvelles perspectives de carrière (78%). Cette perception concorde avec celle des jeunes leaders : 88% pour les défis et (75%) pour les perspectives de carrière.

Les participants rapportent avoir « une meilleure connaissance de l'ensemble de l'appareil gouvernemental », être « plus à l'aise dans le rôle de gestionnaire » et mieux se préparer « lors de rencontres avec des cadres supérieurs ». Plusieurs estiment que le rôle emplois supérieurs et le cheminement pour s'y rendre est « démystifié ».

Objectif 3 : Évaluer le mentorat comme pratique de développement du leadership et de transfert des connaissances dans le secteur public québécois;

Le taux de satisfaction des jeunes leaders à l'égard de la relation mentorale dépasse 85% sur la majorité des points évalués dont l'atteinte des objectifs, l'écoute, le soutien, les conseils reçus, la confidentialité et le transfert de connaissances. Le tiers des participants rapporte toutefois n'avoir fait aucune activité de stage. Les mentors (88%) jugent aussi qu'il y a transfert de connaissance. Ils considèrent avoir contribué au développement de compétences nécessaires et à la compréhension du rôle d'un poste supérieur, éveillé les participants aux aspects politique et stratégiques et amélioré leur savoir-être.

Les principales motivations à être mentor sont, dans l'ordre : *Partager mon expérience de gestionnaire* (90%), *Aider un gestionnaire de la relève à relever les défis qui l'attendent* (80%) ainsi que *Rendre à autrui ce dont j'ai déjà bénéficié (redonner au suivant)* (80%). Au terme du programme, 9/10 participants et 8/10 mentors souhaitent poursuivre la relation de mentorat.

Objectifs 4 : Contribuer au développement du leadership dans l'administration publique.

Pour plus du quart des jeunes leaders, leur supérieur hiérarchique a remarqué des changements depuis leur passage au Cercle. D'autres affirment que leur apprentissage les a

menés à une promotion et/ou à une meilleure évaluation de leur rendement comme gestionnaire.

Lors des entrevues individuelles, les participants décrivent leur vision du leadership dans le secteur public québécois à la suite de leur participation au programme. Les termes les plus employés pour décrire les leaders du secteur public sont « intelligents », « stratégiques », « ayant de la vision », « humbles », « investis » et « ayant un bon réseau », toutes des caractéristiques reconnues et promues dans la littérature concernée par l'exercice du leadership.

Par ailleurs, une majorité attribue au leadership public une caractéristique qui semble absente de la littérature actuelle : la générosité. Fait intéressant, nombreux jeunes leaders affirment partager leurs apprentissages et expériences du CJL dans leur équipe de travail, certains jouant même un rôle de mentor auprès d'employés à fort potentiel.

Notons qu'au final, 100% des JL recommanderaient à un collègue gestionnaire de participer au programme et 100% des mentors recommanderaient à un collègue de vivre l'expérience d'être mentor à l'intérieur du Cercle des jeunes leaders. Cela laisse présager que le programme ait des effets (attendus ou non) positifs sur le développement du leadership dans le secteur public québécois.

4.1.3 Les pratiques de l'intervention

On peut actuellement penser que le programme Cercle des jeunes leaders répond au standard des bonnes pratiques d'intervention selon Freudenberg et al. (1995). En effet, le CJL :

- 1) est adapté à la population visée et son contexte : il a été développé selon les besoins exprimés par les participants et les préoccupations des parties prenantes (mentors, SES, proposants, formateurs), tant dans la phase exploratoire que la phase de développement;
- 2) intègre de manière continue les participants dans la planification, la mise en pratique et l'évaluation : les jeunes leaders sont interpellés, à différents moments de leur parcours, sur tous les aspects du programme; les mentors sont consultés également;
- 3) s'efforce d'intégrer les changements des individus, des environnements sociaux, des communautés et des politiques : le programme tient compte de l'évolution des besoins en termes de leadership présent dans la littérature et exprimés par les parties prenantes.
- 4) lie les préoccupations des participants à une vision de la société (ou dans notre cas de l'État) : le CJL intègre la conception du gestionnaire-leader promue par le SCT et celle d'un leadership partagé à l'intérieur des réseaux du secteur public;

- 5) fait usage des ressources de l'environnement : tous les mentors et parrains, bénévoles, sont actifs dans le secteur public ou sont des administrateurs d'État à la retraite; les formateurs sont majoritairement des administrateurs d'État en poste ou à la retraite ou des professeurs de l'ENAP qui ne demandent pas de rémunération pour leur participation; l'esprit du programme, arrimé à sa conception du leadership, en est un de communauté;
- 6) s'assoit sur les forces des participants et de la communauté (mêmes observations qu'en 5);
- 7) met l'accent sur les ressources et les changements nécessaires à l'atteinte des objectifs : cet aspect est reflété par les variations qu'a connues le programme au cours du temps pour répondre à ses objectifs;
- 8) prépare les participants à devenir des leaders : c'est l'essence du CJL et la promotion rapide d'une majorité de participants le démontre (34/60);
- 9) soutient la diffusion de l'innovation : le programme et son évolution ont fait l'objet de plusieurs communications scientifiques et professionnelles; il a remporté la médaille d'argent au prix « leadership » de l'IAPC en 2011;
- 10) chercher à institutionnaliser les composantes de l'intervention ayant connu du succès afin de pouvoir les transférer dans d'autres contextes : à l'heure actuelle, un partenariat multiple se prépare pour dupliquer le programme dans le réseau québécois de la santé et des services sociaux; des pourparlers sont également entamés avec la Ville de Montréal pour former ses gestionnaires prometteurs.

4.2 Discussion

Le Cercle des jeunes leaders est une innovation pour le secteur public. Les analyses des résultats préliminaires laissent croire que, compte tenu des départs massifs à la retraite que connaît l'État québécois, de la complexité des défis de gestion et de la transformation de la notion de leadership, le CJL répond à un besoin concret de développement du leadership, dans le contexte décrit plus haut. Les activités qu'il comporte et les ressources auxquelles il a recours semble être pertinentes pour développer le leadership.

Tel que prévu, en plus de faciliter le transfert de connaissances, le mentorat semble favoriser la création de nouveaux réseaux et la compréhension des enjeux liés à un poste d'encadrement supérieur. Les effets de cette relation vont au-delà du lien qu'on développe habituellement avec un supérieur, car la relation employé-supérieur est souvent elle-même un objet de préoccupation pour les jeunes leaders. Cette intervention paraît confirmer l'efficacité du mentorat sur les objectifs de carrière, la confiance, le soutien et la reconnaissance.

On semble devoir apporter des améliorations à l'égard de la formule de stage. Bien que certaines dyades n'en ressentent pas le besoin et privilégient plutôt des rencontres en dehors du milieu de travail, des participants ont exprimé une certaine déception à cet égard lors des entrevues finales. Or, ceux qui ont pris part à un stage rapportent différents bénéfices telle la compréhension de la gestion supérieure et de ses défis, l'acquisition de bonnes pratiques, des exemples de savoir-être, etc. Des disparités dans le stage pouvant créer des variations dans les effets de cette activité sur le développement des participants, il est prévu de fournir des outils aux mentors pour les aider à structurer davantage cette activité.

Pour le moment, on peut penser que l'adoption d'une perspective performative est pertinente dans le développement du leadership et son étude. Bien que préliminaires, les données sur la définition du leadership et sur la dimension *générosité* permettent de croire que les notions promues dans une telle intervention peuvent transformer les comportements observables.

Dans le même ordre d'idées, l'approche de gestion des talents qui, on l'a vu, est efficace pour modifier la culture organisationnelle, le style de leadership et les compétences de management (Devine & Powell, 2008) semble cohérente avec l'adoption d'une perspective performative.

Enfin, si les données préliminaires sont un juste reflet de l'ensemble des données, l'intervention est arrimée au leadership partagée, distribué et relationnel qui, selon la littérature récente, semble mieux refléter le leadership en réseau de l'organisation publique contemporaine.

Limites de l'étude

La méthode de sélection du programme constitue un biais pour la recherche sur le plan méthodologique puisque la sélection n'est pas aléatoire. Pour vérifier l'efficacité de l'intervention, on reconnaît aussi un biais en ce sens que l'on sélectionne des managers qui font *déjà* preuve de leadership. Les participants n'étant pas en milieu contrôlé, il est en outre impossible d'isoler les effets du programme sur le leadership.

De plus, le petit nombre de participants à chacune des cohortes ne permet pas encore de procéder à des calculs statistiques avancés et donc, forme un frein à la généralisation des résultats, préliminaires ou complets. Toutefois, sur les 60 participants dont les données sont disponibles, 34 ont obtenu des promotions comme gestionnaires de 3e ou de 2e niveau. Le CJL n'est probablement pas étranger à cette donnée.

Conclusion

La pertinence de cette recherche-action tient dans sa contribution au développement de la relève managériale publique d'une part, et, d'autre part dans sa capacité à générer des

connaissances à propos des meilleures pratiques de développement du leadership de la relève dans l'administration publique, notamment en ce qui concerne le recours au mentorat formel.

Étant donné que a) l'étude du leadership est une science pratique b) le contexte contemporain en organisation publique se complexifie, c) la définition du leadership managérial n'est plus tant individuelle que collective : une intervention pour développer le leadership doit nécessairement rendre compte de cette complexité en réunissant un éventail d'activités qui permettent l'acquisition de connaissances mais aussi, leur appropriation pour les traduire en compétences qui peuvent être partagées dans les équipes de travail.

Une troisième phase de la recherche se prépare afin de vérifier l'impact du Cercle des jeunes leaders sur l'évolution du leadership dans l'administration publique québécoise.

Références bibliographiques

AGOSTINO, D., ARENA, M. & ARNABOLDI, M. (2013). «Leading change in public organisations: the role of mediators», *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 596-615.

ALIMO-METCALFE, B. & ALBAN-METCALFE, J. (2005). «Leadership: time for a new direction?» *Leadership*, 1(1), 51-71.

ALIMO-METCALFE, B., ALBAN-METCALFE, J., BRADLEY, M., MARIATHASAN, & SAMELE, C. (2008). «The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study», *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586-598.

ALLIO, R.J. (2005). «Leadership development: teaching versus learning», *Management Decision*, 43, 1071 – 1077.

BASS, B.M. (1999). «Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

BREWER, G.A., & SELDEN, S. C. (2000). «Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712.

BRUNGARDT, C., (1997). «The Making of Leaders: A Review of the Research in Leadership Development and Education», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 3(3), 81-95.

BRYSON, J.M., ACKERMANN, F. & EDEN, C. (2007). «Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations», *Public Administration Review*, 67(4), 702-717.

CAREY, W., PHILIPPON, D.J. & CUMMINGS, G.G. (2011). «Coaching models for leadership development: An integrative review», *Journal of Leadership*, 5(1), 51-69.

CONG, X. & PANDYA, K.V. (2003). «Issues of knowledge management in the public sector», *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.

CONTANDRIOPOULOS, A.P., CHAMPAGNE, F., POTVIN, L., DENIS, J.L., BOYLE, P. (2010). *Savoir préparer une recherche*, Éditions GAETAN MORIN & ASSOCIES, ISBN 13 :9782891058254.

DAY, D.V., FLEENOR, J.W., ATWATER, L.E., STURM, R.E. & MCKEE, R.A. (2014). «Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory», *The Leadership Quarterly*, 25, 63-82.

DENIS, J.L., LANGLEY, A., & SERGI, V. (2012). «Leadership in the plural», *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.

DENIS, J.L., & VAN GESTEL, N. (sous presse). «Leadership and innovation in healthcare governance», Chapitre dans E. Kuhlmann, R. H. Blank, I. L. Bourgeault, et C. Wendt (Dirs.) *The Palgrave International Handbook of Healthcare Policy and Governance*, New York : Palgrave-MacMillan.

DEVINE, M., & POWELL, M. (2008). «Talent management in the public sector», *The Ashridge Journal* (Autumn), 1-6.

EHRICH, L.C. & HANSFORD, B.C. (2008). «Mentoring in the public sector», *Practical Experiences in Professional Education*, 11(1). pp. 1-58.

FREUDENBERG, N., et al. (1995). «Strengthening individual and community capacity to prevent disease and promote health: In search of relevant theories and principles», *Health Education & Behavior*, 22(3), 290-306.

GODSHALK, V.M. & J.J. SOSIK (2000). «Does Mentor-Protégé Agreement on Mentor Leadership Behavior Influence the Quality of a Mentoring Relationship?», *Group Organization Management*, 25(3), 291-317.

GROVES, K. (2005). «Integrating leadership development and succession planning best practices», *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.

GUAY, M.M. (2003). «Mentorat et gestion de la relève dans le secteur public : Actions pour une plus grande solidarité!», *École nationale d'administration publique*, Université du Québec.

HANNAH, S.T., SUMANTH, J.J., LESTER, P. & CAVARETTA, F. (2014). «Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories », *Journal of Organizational Behavior*, 35, 598–621.

HARVEY, G., SKELCHER C., Spencer E., Jas P. & Walshe K. (2010). «Absorptive capacity in a non-market environment: a knowledge-based approach to analysing the performance of sector organisation», *Public Management Review*, 12 (1), 77-97.

KELLOWAY, E.K., & BARLING, J. (2010). «Leadership development as an intervention in occupational health psychology», *Work & Stress*, 24(3), 260-279.

LAGACÉ, M.C., RINFRET, N., DESCHAMPS, C. & BENHADJI, A. (2013). « Intelligence émotionnelle et leadership transformationnel : deux compétences nécessaires pour mobiliser les gestionnaires dans la conduite du changement », *Le Point en Administration de la Santé et des Services Sociaux*, 9 (1), 66-70.

MOSLEY, D.C., & PATRICK, D. K (2011). «Leadership and Followership: The Dynamic Process of Building High Performance Cultures», *Organization Development Journal*, 29(2), 85-100.

MUMFORD, M.D., & FRIED, Y. (2014). «Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership», *Journal of Organizational Behavior*, 35, 622–634.

O'CONNELL, P.K. (2014). «A simplified framework for 21st century leader development», *The Leadership Quarterly*, 25, 183–203.

POMMEY, M.P. & DENIS, J.L. (2013). «Gouvernance: Que nous apprennent les données probantes?», *Le Point en Administration de la Santé et des Services Sociaux*, 9(1), 16-20.

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2006). Rapport 2005-2006 de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale sur l'application de la loi sur l'administration publique, Les Publications du Québec.

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012). Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise, Les Publications du Québec.

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2014). Rapport 2012-2014 du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes sur l'application de la loi sur l'administration publique, Les Publications du Québec.

RHÉAUME, J., (1982). «La recherche-action : un nouveau mode de savoir », *Sociologie et sociétés*, 14(1), p.43-51.

RIEMENSCHNEIDER, C.K., ALLEN, M.W., ARMSTRONG, D.J., & REID, M.F. (2010). «Potential absorptive capacity of state IT departments: A comparison of perceptions of CIOs and IT managers», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(1), 68-90.

ROSSI P.H., FREEMAN H.E. & LIPSEY M.W. (1999). *Evaluation a systematic Approach*, 6e édition, SAGE publications Inc., 480 pages, ISBN 9780761908944.

SAVOIE, A., LAPOINTE, D., LAROCHE, R., BRUNET, L. (2008). « La relation mentorale formelle en milieu de travail : apports de la recherche à la pratique », *ScienceDirect*, 14, p.171-184.

SOLANSKY, S.T. (2010). «The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring», *The Leadership Quarterly*, 21(4), 675–681.

WALKER, R.M. et al. (2010). *Public management and performance: research directions*, Cambridge University Press, 288 pages, ISBN 9780521116633.

WALLACE INGRAHAM & GETHA-TAYLOR (2004). «Leadership in the Public Sector: Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government», *Review of Public Personnel Administration*, 24 (2), 95-112.