

SOYEZ TRANSFORMATIONNELS !

Le changement, dans la structure d'une organisation, commande chez les cadres davantage d'intelligence émotionnelle.

« **D**ans le réseau de la santé, les cadres intermédiaires et les directeurs en ont vu de toutes les couleurs, reconnaît **Natalie Rinfret**, professeure titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public à l'École nationale d'administration publique. On est dans un contexte continuellement en changement, mais ce ne sont pas tous les gestionnaires qui possèdent le leadership approprié pour faire face aux remous, note-t-elle. Un leader capable de créer une relation émotionnelle avec ses collaborateurs sera plus en mesure de transcender les aspirations individuelles pour porter le projet commun. »

La psychologue distingue deux types de gestionnaires : le transactionnel – « celui qui fixe les objectifs et informe les gens de ce qu'ils doivent faire pour atteindre ces objectifs, tout en les incitant à performer » – et le transformationnel – « un gestionnaire inspirant, qui crée des relations de confiance avec ses collaborateurs ». Selon elle, l'intelligence émotionnelle (IE), un concept mis de l'avant dans les années 1990, et le leadership transformationnel sont deux compétences essentielles pour pouvoir soutenir des changements au sein des organisations. Cela est particulièrement pertinent quand on parle, comme aujourd'hui, de restructuration. « Quand un directeur fait preuve d'IE, il exerce davantage un leadership transformationnel. Ses collaborateurs sont motivés, plus satisfaits, moins stressés et capables de faire face aux changements », affirme Mme Rinfret. Mais ces leaders sont-ils suffisamment présents dans le réseau de la santé, continuellement soumis à des soubresauts?

En 2009, Natalie Rinfret a conduit une étude auprès de directeurs et de cadres afin de sonder leurs aptitudes transformationnelles. Épaulée par l'Association québécoise des établissements de santé et de services sociaux, elle a recueilli les avis de plus de 500 répondants, auxquels elle a présenté un questionnaire élaboré. Votre directeur a-t-il de la difficulté à maîtriser sa colère? A-t-il de la difficulté à comprendre ce que pensent les autres? Quand il commence à parler, s'arrête-t-il diffi-



DENIS CHALIFOUR

lement? Change-t-il difficilement d'opinion? S'adapte-t-il facilement à de nouvelles conditions?

Bien que la moitié des cadres ont estimé que leurs supérieurs faisaient preuve d'intelligence émotionnelle, près de 40 % n'avaient pas l'impression d'être en présence d'un leader transformationnel.

Est-ce suffisant dans un monde qui change? « On vise actuellement l'équilibre budgétaire, sans vouloir faire de vagues, dit la psychologue. Cela crée néanmoins un climat de compétition qui peut affecter la culture de l'organisation. Dans un contexte où on veut faire des changements, une organisation où la confiance est insuffisante peut avoir bien du mal à traverser une période de remous. C'est d'autant plus délicat en période d'austérité, car les moyens qui permettraient d'innover ou de faire les choses autrement risquent de manquer. » ■ (R.L.)

Natalie Rinfret:
« Ce ne sont pas tous les gestionnaires qui possèdent le leadership approprié pour faire face aux remous. »