



LE LEADERSHIP

Un prérequis essentiel pour vos démarches Smart City

LE LEADERSHIP

UN PRÉREQUIS ESSENTIEL POUR VOS DÉMARCHES SMART CITY

LES CARNETS DU GUIDE PRATIQUE - COMPLÉMENT #3

Document réalisé par le Smart City Institute

AUTEUR

Maximilien Servais, Chargé de recherche

CO-AUTEURE & SUPERVISION

Cécile Caputo, Assistante-chercheuse

DESIGN

Alakazam

PUBLICATION

Décembre 2023

01

INTRODUCTION

À PROPOS DES CARNETS DU GUIDE PRATIQUE

Depuis 2017, le Smart City Institute (SCI) publie annuellement un [Guide Pratique](#) dédié à une thématique spécifique liée à la transition durable et intelligente des territoires : Stratégie Smart City, Participation citoyenne, Gouvernance de la donnée, Mobilité de demain, Monitoring et évaluation, et Collaborations et partenariats public-privé. Ces ouvrages reprennent les notions essentielles au développement et à la mise en œuvre d'une démarche Smart City.

Afin de venir enrichir ces publications, le SCI propose désormais des carnets didactiques permettant d'approfondir l'un ou l'autre concept abordé dans les Guides, mais non développé de façon détaillée. Les Carnets du Guide Pratique ont donc pour objectif de proposer un éclairage très pratique sur un sujet afin d'aider les territoires dans leur démarche.

Ils se composent à la fois de rappels théoriques nécessaires, d'informations complémentaires, mais aussi d'outils didactiques et concrets tels que des checklists, des bonnes pratiques, des recommandations, etc. Afin de rendre ces carnets aussi pratiques que possible, mais aussi pour privilégier une utilisation numérique plutôt qu'une version imprimée, ils ont été conçus pour que vous puissiez les compléter directement sur votre ordinateur*.

LÉGENDE

-  DÉFINITIONS
-  CHECKLISTS
-  ESPACES PRISE DE NOTES
-  EXEMPLES ET BONNES PRATIQUES
-  RECOMMANDATIONS

SMART CITY ET LEADERSHIP : LE CONTEXTE

Comme souligné dans le [premier tome de nos Guides Pratiques](#), la mise en place d'une démarche Smart City requiert un leadership puissant et convaincant, capable de soutenir avec conviction la vision du territoire, tout en rassemblant les ressources nécessaires pour sa concrétisation¹. Que ce soit au niveau de la démarche Smart City ou des projets qui en découlent, la présence d'un leader s'avère indispensable pour porter la dynamique Smart City.

Cependant, il n'est pas toujours aisé d'identifier la personne idéale pour ce rôle. Afin d'atteindre les objectifs ambitieux liés à la transition, il est primordial de garantir que l'individu en question possède les compétences et les caractéristiques requises pour guider son équipe, établir des connexions pertinentes avec les acteurs présents sur le territoire et jouer un rôle critique dans la transition durable et intelligente du territoire. En effet, cette personne se voit attribuer la responsabilité de piloter cette transition, en étant le moteur qui impulse la vision Smart City du territoire.

Dans ce Carnet, nous examinerons donc, dans un premier temps, les bases fondamentales du leadership dans un contexte Smart City. Ensuite, nous observerons les clés pour développer un leadership Smart City de qualité. Pour ce faire, nous nous pencherons sur les risques qui lui sont associés, les perspectives pour le contextualiser, les rôles et le style à adopter et la manière de l'évaluer. Finalement, nous mettrons en avant une bonne pratique sur le sujet afin d'illustrer nos propos.

*Pour un fonctionnement optimal, il est recommandé d'utiliser Adobe Acrobat.

02

LES FONDAMENTAUX

LEADERSHIP ET LEADER SMART CITY : QUELLE DIFFÉRENCE ?



Le leadership est un processus d'influence sociale qui vise à maximiser les efforts des autres en vue de l'accomplissement d'un objectif².

Contrairement au leadership dans le secteur privé, le leadership dans le secteur public doit reposer sur des valeurs publiques et fournir des résultats en faveur de la société (ex. des services publics fiables)³. Ce processus est sous la gouvernance d'un leader, qui est la personne qui définit des objectifs pour ses collaborateurs ou coéquipiers, puis les guide ou les rassemble pour atteindre ces objectifs⁴. A noter que le leadership peut tout à fait être collectif. En effet, parfois, le rôle de leader est partagé entre plusieurs décideurs (ex. entre les membres du Comité de Direction).

En particulier, le leader Smart City peut être considéré comme toute personne en charge de la coordination de la démarche Smart City au sein d'un territoire donné¹. Le leader Smart City possédera généralement une expertise technologique afin de choisir les solutions adaptées pour son territoire. Sa communication vise à mobiliser les parties prenantes, tandis que ses compétences en gestion de projet se doivent de favoriser leur collaboration pour mener à bien la transition Smart City.

Cependant, le leader ne peut, à lui seul, porter la dynamique et les projets qui en découlent. Il devra donc s'entourer d'une équipe, de préférence multidisciplinaire et transversale, pour l'aider à planifier et mettre en œuvre la stratégie Smart City du territoire¹.

LES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DU LEADER SMART CITY

Dans un contexte de transition durable et intelligente, le leader se révèle essentiel pour orchestrer cette évolution complexe ainsi que les projets qui en découlent. A ce titre, ce dernier est un visionnaire disposant d'un pouvoir décisionnel, que ce soit au sein de l'administration, d'une organisation parapublique ou de la société civile¹. Il réalise un travail de conscientisation et de sensibilisation auprès des acteurs concernés par la démarche initiée, tout en reconnaissant l'utilité du numérique. En outre, il a la capacité d'apporter des solutions concrètes afin de répondre aux problématiques et aux besoins des citoyens.



Dès lors, le leader de la démarche Smart City devrait notamment¹ :

- Défendre une vision Smart City claire et commune pour rendre le territoire plus efficient et durable via une approche holistique.
- Engager les discussions et réunir les efforts et ressources nécessaires pour atteindre cette vision.
- Établir les connexions entre les divers acteurs et parties prenantes de la quadruple hélice (secteur public, secteur privé, secteur académique, société civile et citoyens) afin de s'assurer que ces derniers partagent tous le même objectif et ainsi favoriser leur adhésion au projet (rôle de facilitateur et de fédérateur).
- Stimuler les collaborations et partenariats public-privéⁱⁱ.
- Être le principal moteur du processus de développement de la stratégie dans son entièreté.
- Maintenir un rôle de supervision dans toutes les activités à mettre en place, afin de s'assurer qu'il existe une articulation cohérente et durable entre les différents projets.
- Gérer le changement de façon à ce qu'il permette l'innovation et l'adhésion.
- Favoriser le travail transversal (par opposition au fonctionnement en silos) et une gouvernance ouverte.
- Arbitrer les décisions délicates et les situations conflictuelles.
- Informer et promouvoir la démarche et les avantages de la Smart City auprès des parties prenantes, dont les citoyens.
- Rassembler une équipe multidisciplinaire stratégique sur laquelle il pourra s'appuyer pour mener à bien ses missions².
- Etc.

¹ Le Smart City Institute a publié un Carnet du Guide Pratique dédié au sujet et intitulé «Équipe multidisciplinaire : les clés pour la constituer et mener à bien votre transition Smart City», disponible sur notre site internet.

ⁱⁱ Pour plus de détails à ce sujet, nous vous invitons à consulter le [Guide Pratique 6](#).

En somme, le rôle de leader Smart City implique non seulement la prise de décision, mais aussi la capacité à planifier, mobiliser et coordonner les ressources nécessaires pour réaliser la vision commune.

Afin de mettre en œuvre toutes ces tâches, le leader doit travailler dans six disciplines fondamentales, qui regroupent ses responsabilités et contribuent à son efficacité. Ces six disciplines fondamentales sont les suivantes⁵ :



1. Stratégie :
réflexion stratégique,
planification et
implémentation.



2. Alignement :
orientation vers les
utilisateurs/citoyens,
focalisation sur
la stratégie et les
processus.



3. Opérations :
gestion des personnes,
des processus et des
projets.



**4. Intelligence
émotionnelle :**
connaissance de soi,
gestion des relations.



**5. Développement
de l'équipe :**
définition de l'équipe,
facilitation.



6. Prise de décision :
décisions indépendantes
et interdépendantes.



A large rectangular area with a light green border and horizontal dashed lines, intended for taking notes or writing.

03

LES CLÉS POUR DÉVELOPPER UN LEADERSHIP SMART CITY



RISQUES

CONTEXTUALISATION

MISE EN ŒUVRE

EVALUATION

Comme expliqué précédemment, le leadership Smart City constitue l'un des éléments clés pour guider la transition durable et intelligente d'un territoire donné. Afin de le développer, il convient de tenir compte des risques associés au leadership, de le contextualiser, de le mettre en œuvre et de l'évaluer. Dans la suite de ce Carnet, ces différents éléments sont développés successivement.

0. LES RISQUES ASSOCIÉS AU LEADERSHIP SMART CITY

Avant d'examiner de près les perspectives du leadership Smart City, il est essentiel d'explorer les risques inhérents à ce type de leadership. En effet, comprendre ces risques permet d'anticiper les éventuels obstacles et de mettre en œuvre des mesures adéquates pour les surmonter⁶. De manière non-exhaustive, on peut identifier les risques suivants⁷ :

- Des styles de gestion autoritaires et Top-Down : ces approches limitent l'innovation et le développement en imposant des décisions unilatérales et en décourageant l'apprentissage collaboratif de l'équipe.
- Des méthodes inadaptées pour la gestion du changement : le recours à la bureaucratie et aux restructurations plutôt qu'à des méthodes de travail innovantes peut entraver la capacité d'adaptation de l'organisation.
- Une incapacité à gérer les conflits : un leader qui ne parvient pas à équilibrer les tensions risque de compromettre l'efficacité de la démarche ainsi que la collaboration au sein de l'organisation.
- Un climat de travail défavorable : un leader peu inspirant et qui prend des décisions de manière hésitante peut créer un environnement de travail où l'innovation est découragée et la performance entravée.

- Un micromanagement : la surveillance excessive des tâches et l'absence de confiance envers les membres de l'équipe peuvent diminuer leur motivation et leur développement professionnel.
- Un leadership réactif : un leader qui n'anticipe pas les difficultés peut engendrer du stress dans son équipe et commettre des erreurs dans la prise de décision.
- Un manque de soutien dans les rôles et les tâches des membres de l'équipe : un leader qui ne parvient pas à instaurer un climat d'équipe favorable, un soutien organisationnel et une clarté des rôles peut nuire au bon fonctionnement de l'équipe.
- Etc.

L'ensemble de ces défis souligne la complexité du leadership Smart City face aux diverses exigences des parties prenantes et, plus particulièrement, de l'équipe qui l'accompagne.

1. CONTEXTUALISATION DU LEADERSHIP SMART CITY

Il est utile d'utiliser *les perspectives* du leadership Smart City—place, objectif, personne, position, processus et performance—pour obtenir une vue complexe et multidimensionnelle du leadership. Ces six *perspectives* proviennent du modèle de Sancino & Hudson (2020) et sont utiles pour saisir comment le leadership émerge, navigue et impacte la dynamique Smart City des territoires⁸. Ces dernières permettent également d'appréhender les fondements essentiels du leadership Smart City.

a. Place - où émerge le leadership Smart City ?

Cette perspective examine où les rôles et les activités du leadership se manifestent dans divers **domaines** au sein d'un territoire. Quatre **domaines** sont identifiés :

- **Professionnel**, se concentre sur les services publics (ex. le logement, les soins de santé, l'éducation, les loisirs, etc.) fournis au sein d'un territoire.
- **Politique**, traite des processus démocratiques et des décisions affectant un territoire et ses citoyens.
- **Entreprise**, s'occupe des processus de (co-)création de valeur fournis par le secteur privé.
- **Communauté**, gère l'ensemble des processus communautaires fournis par la communauté et ses acteurs qui opèrent en dehors du domaine traditionnel du secteur public et privé.

Cette perspective peut être comprise comme un environnement interconnecté et collectif où se rencontrent les connaissances, les ressources et les institutions, qui peuvent être combinées de multiples façons afin de former des **domaines** de gouvernance où le leadership est mis en œuvre.

b. Objectif - pourquoi le leadership Smart City est-il créé ?

Cette perspective fait référence aux récits qui forment les démarches Smart City, tels que l'amélioration de la qualité de vie ou la réduction des impacts environnementaux, etc. dévoilant les motivations et les intentions qui guident les actions d'un leader.

c. Personne - qui sont les leaders Smart City potentiels ?

Il s'agit ici du ou des individus qui endossent le leadership des démarches Smart City. Il peut s'agir, entre autres⁹ :

- d'un élu de la commune, par exemple le bourgmestre ou un membre du Collège ;
- un responsable ayant un certain pouvoir décisionnel au sein de l'administration ;

- le responsable de la planification et de la stratégie ;
- le responsable du développement territorial ;
- des membres de Groupes d'Action Locale (GAL) ou d'Agences de Développement local (ADL) ;
- etc.

d. Position - quels sont les éléments qui soutiennent et facilitent le leadership Smart City ?

La perspective positionnelle s'intéresse aux dispositifs de gouvernance (ex. partenariats public-privé) qui soutiennent et permettent aux leaders Smart City de remplir leur rôle et d'atteindre leurs objectifs.

e. Processus - comment le leader Smart City façonne-t-il les directives et mobilise-t-il les efforts de la transition ?

Cette perspective met en évidence des processus de planification stratégique qui illustrent de quelle manière les leaders construisent, activent, mobilisent et définissent les objectifs pour les personnes qui les suivent. Il s'agit des mécanismes concrets que les leaders utilisent, tels que la formalisation d'une stratégie Smart City ou de plans d'action.

f. Performance - quels sont les impacts tangibles et mesurables que le leadership Smart City génère ?

Cette perspective permet de comprendre comment le leadership contribue à façonner positivement l'avenir des territoires durables et intelligents. Cela peut inclure des indicateurs tels que l'amélioration de la gouvernance, la résilience face aux défis environnementaux et une croissance économique.

Ce modèle permet d'identifier les six perspectives clés pour cerner le contexte du leadership Smart City et permet de répondre aux questions suivantes : qui influence qui, comment, dans quel but, dans quel type de contexte et avec quels résultats ?

2. MISE EN ŒUVRE DU LEADERSHIP SMART CITY

Une fois que les perspectives essentielles du leadership Smart City ont été définies, il convient de déterminer comment le leadership Smart City est effectivement mis en œuvre. Pour ce faire, on s'intéresse d'une part aux différentes facettes que le leader Smart City endosse et, d'autre part, au style du leadership qu'il devrait exercer.

LES DIFFÉRENTES FACETTES DU LEADER SMART CITY

Un leader Smart City doit endosser une multitude de facettes et assumer les tâches qui leur sont associées. Le modèle de Cranefield et Pries-Heje (2020) permet de les regrouper en cinq facettes fondamentales¹⁰ :

Le navigateur	établit, maintient et défend une vision claire et une direction, tout en réalisant des actions stratégiques pour atteindre des objectifs spécifiques favorisant le progrès.
L'ingénieur	organise la structure et les tâches au sein du territoire, garantissant une cohésion efficace au sein du collectif.
Le conteur	communique la vision et adapte l'information pour la rendre pertinente pour différents groupes, afin de susciter un engagement et une compréhension plus profonde.
Le constructeur de connaissances	assure la formation des collaborateurs de son équipe et modélise l'apprentissage.
Le bâtisseur de relations	établit et enrichit les relations internes et externes.

La nature multifacette des démarches Smart City requiert un leader complet qui englobe ces cinq facettes. En effet, il doit être capable d'adapter son approche en fonction de la situation.

En outre, ce cadre s'avère pertinent pour aider à évaluer durant tout le processus si le leader est capable de gérer efficacement la transition Smart City du territoire.

UN STYLE DE LEADERSHIP ADAPTÉ AUX ENJEUX DE LA TRANSITION

La synergie entre les facettes fondamentales du leader Smart City et un style de leadership adapté aux enjeux de la transition Smart City permet de créer un cadre plus complet pour visualiser les nuances et aspects spécifiques des différentes actions que le leader Smart City peut prendre. Les cinq facettes fondamentales d'un leader Smart City trouvent une résonance dans les traits attendus du leader démocratique¹¹ : un style de leadership qui favorise la participation active et la collaboration des parties prenantes et qui crée un espace adéquat favorisant un dialogue ouvert⁶.

Le leader démocratique présente plusieurs qualités^{6,12} :

Mentor	il permet aux autres de se perfectionner (ex. en offrant des séances de coaching aux personnes possédant moins d'expérience).
Consultant	il offre ses conseils à ceux qui en ont besoin (ex. il explique ce qui est attendu de la Smart City et les changements à opérer).
Serviteur	il agit comme un serviteur en se consacrant au bien commun du territoire (au détriment de ses intérêts personnels).
Centré sur l'humain	il est passionné et aimable et il établit des relations interpersonnelles avec son équipe. Il met l'accent sur les besoins des citoyens et son objectif est de créer une culture axée sur l'humain.

En parallèle, ce leader montre généralement les valeurs et comportements suivants⁶ :

Transparence	il gère les projets avec honnêteté et responsabilité.
Visionnaire	il partage une vision énergisante qui catalyse les parties prenantes autour de la transition Smart City du territoire.
Intégrité	il fait respecter les règles tout en clarifiant les conséquences du non-respect.
Écoute active	il recueille les avis pour avoir des retours des parties prenantes au travers d'une approche Bottom-Up ⁱⁱⁱ .
Agilité	il s'adapte aux besoins changeants et relève les défis émergents.
Exemplarité	il incarne l'authenticité et conserve une bonne réputation.
Soutien	il manifeste patience et détermination, notamment pour faciliter des marchés publics innovants.

En somme, la convergence des facettes d'un leader et d'un style de leadership démocratique met en lumière le besoin pour le leader de remplir les critères énoncés (c.-à-d. les qualités, les valeurs et les comportements) pour mener avec succès la démarche de transition durable et intelligente du territoire et les projets qui en découlent.

ⁱⁱⁱ Une approche Bottom-Up se rapporte à un retour émanant du terrain comme, par exemple, des entreprises ou des citoyens.

3. ÉVALUATION DU LEADERSHIP SMART CITY

Une fois les facettes clés et les qualités du leader établies, il s'agit d'évaluer sa capacité à les exécuter. Pour ce faire, la *capacité du leadership* joue un rôle crucial dans l'évaluation de la réalisation des objectifs associés aux responsabilités d'un leader Smart City. Cette capacité englobe les ressources, le soutien et l'orientation nécessaires pour parvenir aux objectifs préétablis. Elle implique que l'entité territoriale dispose des processus et systèmes requis pour mettre en oeuvre avec succès des principes du leadership. Dans cette optique, il est essentiel d'examiner en détail les divers aspects qui influencent la capacité du leadership, afin de mieux appréhender les éléments nécessaires pour améliorer et maintenir les performances du leader et des personnes qui le soutiennent. Parmi les facteurs déterminants de cette capacité, on peut citer⁵ :

- La disponibilité de ressources adéquates et d'un soutien organisationnel solide.
- La création d'un environnement et d'une culture organisationnelle propices au leadership.
- La présence de systèmes et de processus opérationnels (ex. méthodes de gestion de projet), essentiels pour favoriser la performance.
- Les compétences et expériences passées du leader sont alignées à la fois à son rôle et aux objectifs de l'organisation.

De manière générale, il est possible d'évaluer la performance du leadership sur base de trois aspects clés¹³ :

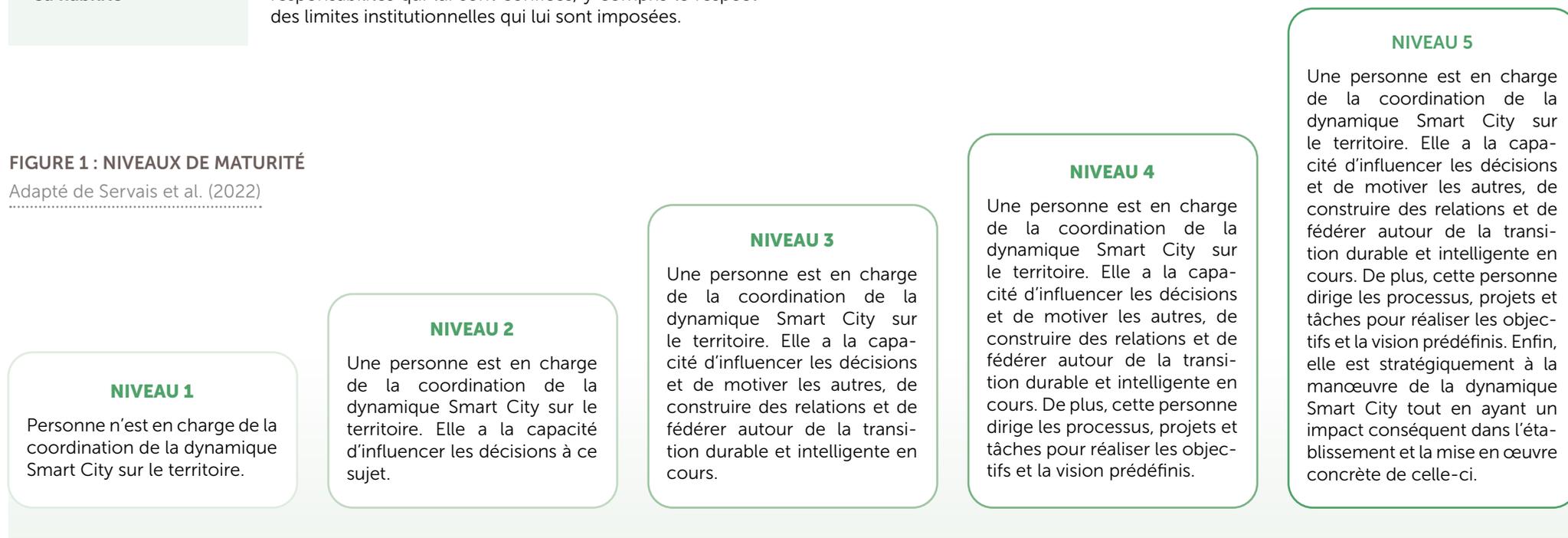
Son impact	qui se mesure par les résultats tangibles obtenus au niveau de l'organisation et qui peuvent être attribués aux attitudes, décisions et actions du leader.
Son soutien	évalué à travers les réactions que le leader suscite à la fois dans son environnement (ex. supérieurs, grand public) et dans son réseau (ex. partenaires, parties prenantes).
Sa fiabilité	qui reflète dans quelle mesure le leader respecte les responsabilités qui lui sont confiées, y compris le respect des limites institutionnelles qui lui sont imposées.

L'évaluation de ces 3 aspects permet de déterminer les éléments nécessitant des améliorations pour renforcer la capacité du leadership sur le territoire.

Par ailleurs, le [Smart City Maturity Model](#) propose cinq niveaux de maturité pour évaluer le leader Smart City, reflétant l'évolution de sa capacité à coordonner, influencer, motiver et diriger les initiatives Smart City, jusqu'à avoir un impact stratégique sur la réalisation de la vision Smart City¹⁴.

FIGURE 1 : NIVEAUX DE MATURITÉ

Adapté de Servais et al. (2022)





LA VISION, UN OUTIL PUISSANT PERMETTANT AU LEADER DE MOBILISER LES PARTIES PRENANTES D'UN TERRITOIRE¹⁵

A Stockholm en Suisse (\pm 987.000 hab.), le concept de Smart City a été un moteur du développement des services de la ville. Depuis 2007, la ville de Stockholm a adopté une vision détaillant ses priorités essentielles à atteindre d'ici 2030. Un des éléments centraux de cette vision est de devenir une ville axée sur ses citoyens. Pour ce faire, un programme ambitieux de e-services a été développé afin de mettre en place un programme d'e-gouvernance complet. Dans ce contexte, Staffan Ingvarsson, le Vice-président du Conseil exécutif de la ville de l'époque, témoigne de l'importance d'établir la vision Smart City du territoire pour s'assurer que la mise en œuvre de la transition soit possible.

Plus précisément, il a souligné que de piloter la concrétisation d'une vision autour du concept de Smart City revêt une importance équivalente, voire supérieure, à celle de la mise en place des infrastructures en elles-mêmes. En effet, établir clairement leur intention de réaliser cette transition a grandement aidé, notamment pour aligner les autres parties prenantes autour de cette vision. Selon lui, lorsqu'une telle déclaration politique est à la fois limpide et solide, les résultats sont au rendez-vous.

En parallèle, la clarté et la cohérence du leadership ont été un facteur clé du succès de leur démarche Smart City. En tant que leader, M. Ingvarsson a dirigé de front les efforts liés au programme d'e-gouvernance pendant cinq ans, période durant laquelle il a notamment consacré une quantité considérable de temps à arpenter la ville pour discuter du programme d'e-services et sensibiliser les membres de son équipe au concept de Smart City et à son adoption sur le territoire. Cette approche s'est avérée essentielle puisqu'en guidant l'équipe, il a également dû expliquer les avantages de la numérisation et répondre à certaines réticences (ex. pertes d'emplois liées à la digitalisation des tâches) en mettant en avant l'objectif final : le bien-être des citoyens.

En résumé, une communication transparente et un rappel régulier de la vision aux parties prenantes du territoire par le leader, combinés à un solide soutien institutionnel, ont largement contribué au succès de la transition Smart City de la ville de Stockholm.





CHECKLIST RÉCAPITULATIVE

Les tâches et responsabilités du leader Smart City :

Le leader a-t-il défini une vision claire et commune pour la transition durable et intelligente du territoire ?

Le leader a-t-il engagé des discussions et réuni les ressources nécessaires pour atteindre cette vision ?

Le leader a-t-il établi des liens entre les acteurs et parties prenantes pour favoriser leur adhésion au projet ?

Le leader a-t-il encouragé les collaborations public-privé ?

Le leader agit-il comme le moteur du développement de la stratégie ?

Le leader supervise-t-il les activités et s'assure-t-il de la cohérence entre les différents projets ?

Le leader gère-t-il le changement de façon à faciliter l'adhésion et l'innovation ?

Le leader favorise-t-il le travail transversal et une gouvernance ouverte ?

Le leader gère/arbitre-t-il les conflits pour maintenir l'efficacité et la collaboration ?

Le leader communique-t-il auprès des différentes parties prenantes (et notamment les citoyens) sur la démarche Smart City ?

Le leader a-t-il rassemblé une équipe multidisciplinaire stratégique pour le soutenir et mener à bien ses missions ?

Le leader possède/développe-t-il toutes les disciplines (i.e. stratégie, alignement, opérations, intelligence émotionnelle, développement de l'équipe et prise de décision) nécessaires afin de mener à bien les actions dont il est responsable ?

Appréhender les risques associés au leadership Smart City :

Le leader évite-t-il les styles de gestion autoritaires et Top-Down ?

Le leader utilise-t-il des méthodes adaptées pour gérer le changement et encourager l'adaptabilité ?

Le leader crée-t-il un environnement de travail inspirant pour favoriser l'innovation et la performance ?

Le leader évite-t-il le micromanagement pour promouvoir la confiance, la motivation et le développement professionnel ?

Le leader anticipe-t-il les difficultés pour éviter le stress et les erreurs dans la prise de décision ?

Le leader soutient-il les membres de son équipe dans leurs rôles et tâches ?

Contextualiser et mettre en œuvre le leadership Smart City :

Le leadership Smart City a-t-il été contextualisé au travers des six perspectives (i.e. place, objectif, personne, position, processus, performance) ?

Le leader englobe-t-il les cinq facettes fondamentales de son rôle : navigateur, ingénieur, conteur, constructeur de connaissances, bâtisseur de relations ?

Le leader comprend-il comment ces facettes interagissent et s'adaptent à différentes situations ?

Le leader a-t-il adopté un style de leadership démocratique qui favorise la participation, la collaboration et le dialogue ouvert ?

Le leader a-t-il développé les qualités d'un leader démocratique : mentor, consultant, serviteur, centré sur l'humain ?

Le leader incarne-t-il les valeurs et comportements souhaités : transparence, visionnaire, intégrité, écoute active, agilité, exemplarité et soutien ?

Évaluer le leadership Smart City :

Le leader évalue-t-il sa capacité de leadership en tenant compte :

des ressources et du soutien organisationnel dont il dispose ?

de l'environnement et de la culture organisationnelle favorables qu'il a créés ?

de la présence de systèmes et processus essentiels pour favoriser la performance ?

de l'adéquation entre ses compétences/ son expérience et les besoins de l'organisation ?

Le leader mesure-t-il l'impact de ses décisions et actions sur l'organisation ?

Le leader évalue-t-il le soutien dont il dispose sur base des réactions qu'il suscite dans son environnement ?

Le leader est-il fiable (ex. respecte-t-il les responsabilités et les limites institutionnelles qui lui sont confiées/imposées ?) ?

Le leader évalue-t-il son niveau de maturité et identifie-t-il les aspects à améliorer ?



A series of horizontal dotted lines for writing, located on the right side of the page.

-
1. Nguyen, C. T. L., Bleus, H., Van Bockhaven, J., & Crutzen, N. (2017). Smart City: Le Guide Pratique.
 2. Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes magazine*, 3.
 3. Kulanovic, A., Carlsson, F., & Wihlborg, E. (2020). Local Leadership for Public Digital Transformation Towards Smart Cities Reflections from Leaders. *EGOV-CeDEM-ePart-**, 145-154.
 4. Malik, M. A., & Azmat, S. (2019). Leader and leadership: Historical development of the terms and critical review of literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 16-32.
 5. Armitage, J. W., Brooks, N. A., Carlen, M. C., & Schulz, S. P. (2006). Remodeling leadership: Developing mature leaders and organizational leadership systems (an introduction to the leadership maturity model™). *Performance Improvement*, 45(2), 40-47.
 6. Gurick, M., & Felger, S. (2022). Organisation and community intelligence in smart city leadership and beyond. *IET Smart Cities*, 4(1), 47-55.
 7. Franken, E., & Plimmer, G. (2019). Mediocre and harmful public sector leadership. *International Journal of Public Leadership*, 15(4), 274-286.
 8. Sancino, A., & Hudson, L. (2020). Leadership in, of, and for smart cities—case studies from Europe, America, and Australia. *Public Management Review*, 22(5), 701-725.
 9. Diankenda, J., Nguyen, C. T. L., & Crutzen, N. (2020). Smart Project Management Model (SPMM): Modèle et note explicative.
 10. Cranefield, J., & Pries-Heje, J. (2020). Moving beyond showcasing: The five faces of leadership in smart city transformation.
 11. Gurick, M., & Felger, S. (2022). Organisation and community intelligence in smart city leadership and beyond. *IET Smart Cities*, 4(1), 47-55.
 12. Cristina, M. O. R. A., & Ticiu, T. (2012). Transformational leadership in the public sector. A pilot study using MLQ to evaluate leadership style in Cluj county local authorities. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 36, 74.
 13. 't Hart, P. (2011). Evaluating public leadership: Towards an assessment framework. *Public Money & Management*, 31(5), 323-330.
 14. Servais, M., Caputo, C., Lebas, A., Nguyen, C. T. L., & Crutzen, N. (2022). Smart City Maturity Model.
 15. Cosgrave, E., Namih, C., & Doody, L. (2013). Global innovators: International case studies on smart cities.



LE SMART CITY INSTITUTE

Le [Smart City Institute](http://www.smartcityinstitute.be) (SCI) est un institut académique dédié à la thématique des territoires durables et intelligents qui repose sur un partenariat original entre une Université (ULiège) et son École de Gestion (HEC Liège), des entreprises et la Wallonie dans le cadre de la stratégie Digital Wallonia. L'institut contribue également à des projets européens comme Wall-e-cities (FEDER), GROOF (Interreg) et Bolster (Horizon Europe).

La particularité de l'institut est qu'il aborde la thématique des territoires durables et intelligents sous un angle managérial (et pas uniquement technique et technologique). Il s'articule autour de trois piliers complémentaires : la recherche, l'enseignement et le soutien à l'innovation. Ces derniers sont soutenus par des activités transversales de sensibilisation.

En tant que référent académique de la Wallonie dans le cadre du programme Smart Région, le SCI contribue activement à la dynamique de transition durable et intelligente de la région. Par ailleurs, il mène aussi régulièrement des projets à vocation nationale et internationale.

Smart City Institute

www.smartcityinstitute.be

sci@uliege.be

+32 (0) 4 232 73 55



