

Mon horizon

vers la gestion

Ce document a été réalisé par

la Direction du développement des personnes et des organisations
du Secrétariat du Conseil du trésor.

Dans le présent document, la forme masculine est employée
sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Pour obtenir des renseignements sur ce document,
veuillez communiquer avec la Direction du développement
des personnes et des organisations.

Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 400,
875, Grande-Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone: 418 643-0875, poste 4670

Conception graphique et édition

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5^e étage, secteur 500
875, Grande-Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone: 418 643-1529
Sans frais: 1 866 552-5158
communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN: 978-2-550-72734-7 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec, 2015

Mon horizon

vers la gestion

Remerciements

Le Secrétariat du Conseil du trésor désire offrir des remerciements particuliers à Marc April, directeur du développement des personnes et de l'organisation au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, et à Véronique Blais-Lortie, conseillère en gestion des ressources humaines au ministère des Finances, pour leur immense apport à la concrétisation du projet de déploiement d'outils d'aide à la carrière inscrit dans la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017. Ces personnes ont généreusement accepté de partager les activités à la base de « Mon horizon vers la gestion » et de les bonifier en collaboration avec plusieurs représentants de ministères et organismes: Marie-Ève Bélanger (Secrétariat du Conseil du trésor), Pascale Bélanger (Secrétariat du Conseil du trésor), Marie-Ève Bérubé (ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport), Emmanuelle Boulianne (Secrétariat du Conseil du trésor), Isabelle Brochu (Régie de l'assurance maladie du Québec), Sylvie Coulombe (Secrétariat du Conseil du trésor), Marie-Michelle Côté (ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations), Mona Couture (Régie des rentes du Québec), Maude Gosselin (ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles), Catherine Lavoie (ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques), Kim Pelletier (ministère de la Justice), Maud Roy-Cregheur (ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations) et Danielle St-Onge (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale). Le Secrétariat du Conseil du trésor les remercie de leur contribution.

« Mon horizon vers la gestion » incarne la capacité des conseillers en gestion des ressources humaines de travailler ensemble à l'enrichissement et à la promotion des bonnes pratiques en matière de développement de carrière et des compétences à instaurer au sein de la fonction publique.

Claudine Simard, Ph. D.

Conseillère en développement organisationnel
Direction du développement des personnes et des organisations
Bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines

Table des matières

Remerciements	4
Avant-propos	7
Qu'est-ce que « Mon horizon vers la gestion »?	7
À quel moment utiliser « Mon horizon vers la gestion »?	8
Quels sont les rôles des intervenants par rapport à « Mon horizon vers la gestion »?	8
Quels sont les avantages à utiliser « Mon horizon vers la gestion »?	9
Recommandations pour l'utilisation optimale de « Mon horizon vers la gestion »	10
Consignes destinées à l'utilisateur de l'outil « Mon horizon vers la gestion »	10
Mise en garde	11
Activité 1: Motivation à devenir gestionnaire	12
Activité 2: Mythes et réalités autour du rôle de gestionnaire	21
Activité 3: Perception du niveau d'aisance à accomplir des actions relatives à des tâches de gestion	24
Activité 4: Actions, compromis et investissements potentiels pour actualiser un projet de carrière en gestion	38
Activité 5: Environnement du gestionnaire	44
Activité 6: Dimensions au cœur de la fonction de gestionnaire	51
Activité 7: Évaluation des compétences requises pour exercer la fonction de gestionnaire	58
Synthèse des activités	100
Activité 8: Plan d'action	123
Activité 9: Plan de développement personnalisé	134
Conclusion	141
Annexe I: Notes supplémentaires	142
Annexe II: Cartes de compétences	144
Moyens de développement	144
Fondements	144
Compétences clés et compétences complémentaires	145
Fondement « engagement et sens des responsabilités »	146
Fondement « gestion de soi et adaptabilité »	148
Fondement « aptitudes cognitives »	150
Fondement « sens des relations interpersonnelles »	152

Compétence clé « sens du service public et éthique » _____	154
Compétence clé « mobilisation » _____	158
Compétence clé « orientation performance » _____	162
Compétence clé « agilité et prise de décision » _____	165
Compétence complémentaire: « orientation clientèle » _____	168
Compétence complémentaire « gestion des opérations et des projets » _____	171
Compétence complémentaire « collaboration » _____	173
Compétence complémentaire « communication » _____	175
Compétence complémentaire « conduite du changement » _____	178
Compétence complémentaire « vision » _____	181
Compétence complémentaire « sens politique » _____	183
Annexe III : Plan de développement personnalisé _____	186
Annexe IV : Carnet de développement _____	190
Bibliographie _____	206

Avant-propos

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a présenté la Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017 : une fonction publique moderne au service des Québécois. De cette stratégie découle le Plan d'action en gestion des ressources humaines 2012-2015 (PAGRH 2012-2015). Pour répondre aux enjeux et résoudre les problématiques auxquelles fait face la fonction publique, le plan d'action reprend les trois grandes orientations de la stratégie, dont celle-ci : « Miser sur l'expertise du personnel en créant un environnement propice à la gestion des talents et du savoir ainsi que du développement continu » (gouvernement du Québec, 2012a, p. 21). Pour ce faire, une série de mesures sont prévues, dont le déploiement d'outils d'aide à la carrière (action 6.1g du PAGRH 2012-2015). C'est dans ce contexte que le Secrétariat met à la disposition des directions des ressources humaines (DRH) des ministères et organismes l'outil « Mon horizon vers la gestion ».

Qu'est-ce que « Mon horizon vers la gestion »?

« Mon horizon vers la gestion » est un outil d'intervention interactif destiné aux conseillers en gestion des ressources humaines qui interviennent en et des compétences du personnel. Il a été conçu pour les soutenir dans l'accompagnement des personnes qui aimeraient accéder à un emploi de gestion ou qui se questionnent sur leurs capacités à occuper un emploi de gestion. Il peut également être utile à des gestionnaires déjà en poste qui veulent améliorer leurs compétences en application du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (gouvernement du Québec, 2012b).

L'outil contient neuf activités structurées selon différents thèmes relatifs à la motivation à devenir gestionnaire, à la connaissance de soi, de son environnement et de la fonction de gestionnaire, à l'évaluation des compétences requises pour exercer un emploi en gestion ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un .

« Mon horizon vers la gestion » s'arrime également à la Politique-cadre de gestion des ressources humaines, puisqu'il se fonde sur la prémisse de « responsabilité commune qui allie les responsabilités d'employeur de l'État et la participation active du personnel à son propre cheminement de carrière » (gouvernement du Québec, 2013a, p. 23). L'employeur peut offrir au personnel qui « aspire à un cheminement de carrière et démontre un potentiel pouvant être développé dans la perspective d'un bénéfice mutuel » (gouvernement du Québec, 2013a, p. 24) des moyens pour se perfectionner.

De son côté, chaque employé a la responsabilité d'être attentif à ses aspirations et à ses préférences ainsi qu'à leur adéquation avec les besoins et les possibilités organisationnelles.

À quel moment utiliser « Mon horizon vers la gestion »?

« Mon horizon vers la gestion » peut être utilisé lorsqu'on applique un processus de counseling individuel ou de groupe, conduit par un conseiller en gestion des ressources humaines, auprès d'employés qui se questionnent par rapport à une carrière éventuelle en gestion.

L'outil peut, de plus, servir de base aux échanges entre un employé et son gestionnaire portant sur l'évaluation du rendement de la personne afin de mettre au jour autant le potentiel d'un employé que les défis professionnels existant au sein de l'organisation. En effet, puisque « Mon horizon vers la gestion » permet à la personne de mieux comprendre la fonction de gestionnaire et d'évaluer ses compétences pour l'exercer, il peut servir d'intrant à la conception d'un plan d'action ou d'un plan de développement des compétences.

Quels sont les rôles des intervenants par rapport à « Mon horizon vers la gestion »?

La direction des ressources humaines, le gestionnaire et l'employé ont des responsabilités distinctes quant à la carrière et au développement des compétences du personnel (Otte et Hutcheson, cités dans Saba et Dolan, 2013). Il en va de même pour les différents intervenants qui ont recours à « Mon horizon vers la gestion ».

Rôles de la direction des ressources humaines

- Planifier les besoins de main-d'œuvre à court, moyen et long terme selon les expertises et les postes clés;
- Offrir au personnel des activités et des outils structurant le développement de carrière et des compétences;
- Promouvoir l'utilisation de « Mon horizon vers la gestion » auprès du personnel de l'organisation;
- Faire connaître aux cadres et aux autres membres du personnel les possibilités d'avancement, les étapes à franchir et les besoins organisationnels actuels et à venir;
- Sensibiliser les gestionnaires quant à leur rôle d'accompagnateur dans le développement de carrière et des compétences du personnel;
- Assister le personnel, s'il y a lieu, dans l'élaboration d'un plan de développement de carrière et des compétences.

Rôles du gestionnaire

- Tenir, en plus de l'évaluation du rendement, des échanges structurés sur le développement de carrière et des compétences de l'employé;
- Connaître les aspirations professionnelles de l'employé, son potentiel et les défis qu'il souhaite relever;
- Repérer le potentiel des employés afin de l'articuler autour des besoins organisationnels actuels et futurs;
- Proposer à l'employé qui se questionne à propos de sa carrière et du développement de ses compétences de consulter un conseiller en gestion des ressources humaines;
- Respecter la confidentialité d'une démarche de réflexion sur la carrière et le développement des compétences entreprise par l'employé;
- Encourager l'employé engagé dans l'actualisation d'un projet de développement de carrière et de ses compétences.

Rôles de l'employé

- Prendre en charge le développement de sa carrière et de ses compétences;
- S'informer sur les activités de développement de carrière et des compétences offertes par l'organisation;
- Se renseigner sur les possibilités de cheminement professionnel;
- Faire le point sur son identité professionnelle;
- Considérer, dans son choix ou son projet professionnel, son potentiel, les facteurs de réalité (temps, âge, famille, etc.) et les contraintes organisationnelles;
- Concevoir un plan d'action visant à actualiser son choix ou son projet;
- Accomplir les actions nécessaires à l'actualisation de son choix ou de son projet;
- Partager, s'il le souhaite, ses réflexions sur sa carrière et sur le développement de ses compétences avec son gestionnaire ou un conseiller en gestion des ressources humaines, en vue de concrétiser un projet professionnel.

Quels sont les avantages à utiliser « Mon horizon vers la gestion » ?

Pour l'employeur

- Arrimer les besoins organisationnels aux aspirations et besoins individuels;
- Faciliter la préparation d'une relève de qualité en gestion;
- Renforcer le sentiment d'appartenance du personnel à l'égard de l'organisation;
- Reconnaître le potentiel de l'employé;
- Améliorer, éventuellement, la performance d'un employé.

- Obtenir une meilleure connaissance de soi en tant que personne au travail en plus de repérer ses aptitudes et attitudes pour occuper un emploi en gestion;
- Avoir une plus grande capacité à planifier et à mettre en œuvre un projet professionnel;
- Favoriser son pouvoir d’agir par rapport à sa carrière et au développement de ses compétences;
- Accroître sa satisfaction en emploi dans la fonction publique;
- Se sentir reconnu au sein de l’organisation.



Mise en garde

« Mon horizon vers la gestion » est un outil interactif qui vous permet de réfléchir de façon autonome à votre carrière et aux projets professionnels que vous souhaitez actualiser. Il ne se substitue aucunement à un processus individuel d'orientation réalisé avec un professionnel qualifié. Il peut servir à alimenter les échanges avec votre gestionnaire ou avec votre conseiller en gestion des ressources humaines concernant le développement de votre carrière et de vos compétences.

Lorsque vous réaliserez les activités de l'outil « Mon horizon vers la gestion », il est possible que des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent. Dans ce cas, soyez proactif. Si vous avez besoin de soutien, communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE). Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Si vous avez des questions ou des commentaires à formuler concernant l'utilisation, l'élaboration ou l'évolution de l'outil « Mon horizon vers la gestion », veuillez nous en faire part en écrivant à ddpo@sct.gouv.qc.ca.

Activité 1 : Motivation à devenir gestionnaire

La motivation peut se définir comme un ensemble de forces intérieures et extérieures qui poussent une personne à penser, à agir, à apprendre et à se développer (Deci et Ryan, 2008). Ces forces se trouvent sur un continuum allant de la **motivation extrinsèque** à la **motivation intrinsèque** (Vallerand, Carbonneau et Lafrenière, 2009).



Objectif

Réfléchir à mes principales sources de motivation relativement à une carrière en gestion.



Consigne

Parmi les énoncés du [tableau 1](#), sélectionnez, à l'aide des choix proposés au menu déroulant, la réponse qui s'applique le plus à votre situation actuelle.



Temps estimé de l'activité

Entre une heure et une heure trente.

Tableau 1 : Sources potentielles de motivation à exercer un emploi en gestion

Énoncé	Évaluation par rapport à soi
1. Je veux influencer et mobiliser les personnes de mon équipe.	
2. Je veux montrer ma fiabilité et ma loyauté à mes supérieurs.	
3. Je veux faire avancer les projets de mon unité administrative.	
4. Je veux améliorer mes conditions de travail, ma situation financière et mes avantages sociaux.	
5. Je veux devenir gestionnaire pour faire plaisir à mon entourage.	
6. Je veux partager mon expérience et ma compétence avec mon personnel, mes collègues et mes supérieurs en vue d'assurer leur perfectionnement professionnel.	
7. Je veux obtenir la reconnaissance professionnelle et le statut social liés à un poste de gestion.	
8. Je veux poursuivre mon développement professionnel en relevant de nouveaux défis.	
9. Je veux être reconnu comme relève par mon gestionnaire.	
10. Je veux exercer un rôle d'influence auprès des autorités.	

1. Parmi les énoncés qui s'appliquent à vous actuellement, quels sont les trois plus importants pour vous?

1.

Pourquoi?

2.

Pourquoi?

3.

Pourquoi?

2. Quels constats ressortent de ces choix?

3. Parmi les énoncés non sélectionnés pour le moment, quels constats faites-vous?

L'information suivante, portant sur les types de motivation, peut vous aider à mieux comprendre où votre motivation se situe sur un continuum.

La **motivation extrinsèque** se rapporte au fait qu'une personne accomplit une action en vue d'obtenir une récompense ou d'éviter une punition. Dans ce type de motivation, l'action individuelle est donc régulée par des conséquences extérieures (Deci et Ryan, 2008). Contrairement à la motivation intrinsèque, l'engagement de la personne à réaliser une activité n'est pas tributaire de l'intérêt et du plaisir qu'elle y porte. Dans cette perspective, lorsque la personne obtient la récompense souhaitée (ou évite une conséquence négative), la persistance dans ses efforts à poursuivre l'activité initiale diminue et, par extension, sa motivation.

La **motivation intrinsèque** consiste, pour la personne, à réaliser une activité qui l'intéresse et qui lui procure du plaisir. Ce type de motivation l'invite à demeurer ouverte aux nouvelles expériences d'apprentissage ainsi qu'à explorer et à maîtriser de nouveaux défis relatifs à l'activité entreprise (Deci et Ryan, 2008). Des recherches ont montré certains avantages de la motivation intrinsèque comme la persistance dans l'effort, un accroissement de la performance et une meilleure santé globale (physique et psychologique) (Vallerand, Carbonneau et Lafrenière, 2009).

4. À la suite de cette activité, qualifiez, à l'aide des choix du menu déroulant, votre motivation extrinsèque et motivation intrinsèque en lien avec votre projet d'exercer un emploi en gestion.

Motivation extrinsèque

Motivation intrinsèque

Pourquoi?

Résultat

Voici les résultats qui se dégagent de vos réponses sur les sources potentielles de motivation à exercer un emploi en gestion ([tableau 1](#)).

Motivation extrinsèque

Motivation intrinsèque

5. En comparant ces résultats avec votre réponse à la question 4, quels constats faites-vous?



Réflexion

1. À la suite de l'activité sur la motivation à devenir gestionnaire, comment se situe mon intérêt pour une carrière en gestion? (Est-il toujours aussi présent? Mérite-t-il d'être approfondi? Doit-il être remis en question?)

2. Les insatisfactions que je vis par rapport à mon emploi actuel sont-elles liées :

2.1 Aux relations avec mes collègues?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?

2.2 Aux mandats qui me sont confiés?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?

2.3 Aux défis que je dois relever?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?

3. Est-ce qu'une carrière en gestion pourrait diminuer mes insatisfactions?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?

4. Un autre emploi de même niveau professionnel pourrait-il diminuer les insatisfactions?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?



À retenir

Il importe de distinguer la motivation pour une carrière en gestion d'un besoin de relever de nouveaux défis professionnels. La gestion représente l'une des nombreuses possibilités de . N'hésitez pas à refaire cet exercice sur la motivation dans le cadre de votre réflexion, puisque la motivation évolue avec le temps.



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Activité 2: Mythes et réalités autour du rôle de gestionnaire

À l'entrée dans un poste de gestion, il est fréquent que des interrogations et de nouveaux constats émergent quant à la réalité du rôle de gestionnaire. En effet, il peut exister un écart entre la perception qu'une personne a des responsabilités de gestion et celles véritablement assumées par un gestionnaire.



Objectif

Éclaircir certains mythes par rapport aux rôles et responsabilités d'un gestionnaire.



Consigne

Pour chacun des énoncés, veuillez indiquer, à l'aide du menu déroulant, s'il s'agit d'un mythe ou d'une réalité. Au terme de l'exercice, des explications seront présentées pour chaque énoncé.



Temps estimé de l'activité

Entre une heure et une heure quinze.

Tableau 2: Mythes et réalités autour du rôle de gestionnaire

Énoncé	Mythe ou réalité
1. Être gestionnaire, c'est devenir crédible auprès de mon personnel et des autorités.	
2. Être gestionnaire, c'est détenir un pouvoir décisionnel.	
3. Être gestionnaire, c'est gravir les échelons dans une organisation, c'est une suite logique de progression professionnelle.	
4. Être gestionnaire, c'est être reconnu pour mon expertise.	
5. Être gestionnaire, c'est obtenir un meilleur salaire.	
6. Être gestionnaire, c'est réussir dans la vie.	
7. Être gestionnaire, c'est être aimé et admiré.	
8. Être gestionnaire, c'est être respecté et être suivi par mon personnel.	
9. Être gestionnaire, c'est communiquer aux employés des attentes relativement aux résultats et évaluer le personnel en tenant compte de la réponse à ces attentes.	
10. Être gestionnaire, c'est avoir le pouvoir de récompenser ou non les membres de mon équipe selon les résultats obtenus.	



Réflexion

1. À la suite de cet exercice, quels sont les nouveaux constats que je fais quant à un poste de gestionnaire?

2. Quelles sont les conséquences de ces constats sur mon souhait de devenir gestionnaire?



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Activité 3 : Perception du niveau d'aisance à accomplir des actions relatives à des tâches de gestion

Selon le niveau d'encadrement, certaines tâches prennent des proportions différentes. Par exemple, pour des postes d'encadrement des niveaux 1, 2 ou 3, les tâches reliées à la vision, à la dimension politique et aux stratégies organisationnelles prennent des proportions importantes par rapport à l'ensemble des tâches à accomplir.



Objectif

Évaluer mon niveau d'aisance à accomplir des actions associées à des tâches de gestion.



Consigne

À partir de la description d'emploi générique d'un poste en gestion proposée dans le [tableau 3](#), évaluez, à l'aide des choix proposés au menu déroulant, votre niveau d'aisance à accomplir des actions relatives à des tâches de gestion.

Par la suite, commentez chacune de vos réponses par des exemples ou explications.



Temps estimé de l'activité

Entre deux heures et deux heures trente.

Tableau 3: Niveau d'aisance à accomplir des actions correspondant à des tâches de gestion

Tâche et responsabilité	Action	Niveau d'aisance (1 à 4)	Commentaire, exemple ou explication
Déterminer les orientations, fixer les priorités et indiquer les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs	• Lire et comprendre son environnement afin d'en dégager les enjeux, de déterminer les orientations et de les transmettre à l'équipe		
	• Influencer et mobiliser l'équipe quant à la réalisation des objectifs: - o Communiquer régulièrement et avec transparence - o Donner un sens au travail de chaque individu et de l'équipe en contextualisant leur rôle par rapport à l'avancement des dossiers et de l'organisation		
Gérer les mandats de l'équipe	• Établir et planifier les mandats à réaliser à partir des orientations et des priorités		
	• Prendre des décisions pour faire avancer les mandats		
	• S'assurer de la qualité des travaux accomplis		

Activité 3: Perception du niveau d'aisance

Tâche et responsabilité	Action	Niveau d'aisance (1 à 4)	Commentaire, exemple ou explication
Gérer les mandats de l'équipe	• Adapter son style de gestion selon l'autonomie de chaque employé		
	• Répartir les mandats selon les champs d'intérêt et les compétences de chacun des membres de l'équipe : - o Communiquer à chaque membre de l'équipe l'objectif de ses mandats à réaliser et les attentes relativement aux résultats		
	• Offrir le soutien nécessaire pour la réalisation des mandats (formation, jumelage, transfert d'expertise, etc.)		
	• Revoir l'organisation du travail et la priorité des mandats en fonction du contexte et de son évolution		
Agir comme membre de l'équipe de gestion	• Informer les autorités de l'avancement des mandats, des enjeux, des problèmes de réalisation ou d'effectifs, etc.		
	• Conseiller et influencer les autorités par rapport à la prise de décisions		

Activité 3: Perception du niveau d'aisance

Tâche et responsabilité	Action	Niveau d'aisance (1 à 4)	Commentaire, exemple ou explication
Agir comme membre de l'équipe de gestion	Se rallier aux décisions des autorités et agir en ce sens		
	Représenter l'organisation ou son secteur d'activité auprès de divers groupes		
	Établir des partenariats		
	Collaborer avec les autres secteurs du ministère ou d'autres ministères et organismes pour l'avancement de dossiers		
Gérer les ressources humaines	Planifier les besoins en matière de ressources selon les mandats à réaliser à court, moyen et long terme		
	Déterminer la vulnérabilité de son secteur en ce qui a trait aux départs et aux absences		

Activité 3: Perception du niveau d'aisance

Tâche et responsabilité	Action	Niveau d'aisance (1 à 4)	Commentaire, exemple ou explication
Gérer les ressources humaines	Effectuer la sélection du personnel (appel de candidatures, entrevue d'embauche, prise de recommandations)		
	Accueillir et intégrer les nouveaux employés		
	Faciliter le retour et la réintégration d'un employé à la suite d'une absence prolongée		
	- Établir un dialogue et un climat de confiance avec chacun de ses employés : - Discuter des champs d'intérêt, des forces et des besoins de développement avec l'employé - Fixer les attentes en termes de résultats attendus (savoir, savoir-faire, savoir-être) - Évaluer la réalisation ou la progression par rapport aux résultats attendus - Oser parler avec franchise, respect et de manière constructive à propos des forces, des zones susceptibles d'amélioration et des problèmes de l'employé (développement de l'employé) - Cibler, avec l'employé, les moyens de développement à utiliser afin de le soutenir dans l'obtention de résultats ou de comportements souhaités		

Activité 3: Perception du niveau d'aisance

Tâche et responsabilité	Action	Niveau d'aisance (1 à 4)	Commentaire, exemple ou explication
Gérer les ressources humaines	Reconnaître au quotidien la contribution des employés de son équipe.		
	- Mobiliser le personnel de son équipe par : - Des communications régulières et transparentes - Un lien de proximité et un dialogue - L'encouragement à la collaboration et à la solidarité entre les membres - L'établissement d'un climat de confiance et de respect mutuel		
	Accompagner l'employé qui vit des difficultés sur les plans professionnel ou personnel en l'orientant vers les ressources appropriées et en faisant preuve de compréhension		
	- Assumer un rôle de responsable quant à la gestion des conflits et des employés difficiles : - Gérer les tensions et les conflits qui surviennent dans l'équipe en accomplissant des actions concrètes auprès des personnes concernées - Chercher le soutien nécessaire auprès du personnel de la direction des ressources humaines (DRH) - Gérer les employés difficiles qui présentent des problèmes de comportement nuisant à leur travail et au bon fonctionnement de l'équipe		

Activité 3: Perception du niveau d'aisance

Tâche et responsabilité	Action	Niveau d'aisance (1 à 4)	Commentaire, exemple ou explication
Gérer les ressources humaines	• Communiquer avec la DRH pour demander de l'accompagnement		
Gérer le changement	• Analyser la situation : - o Comparer les composantes de la situation actuelle à celles de la situation souhaitée		
	• Planifier et structurer : - o Planifier et intégrer la gestion du changement en même temps que la planification du projet - o Déterminer et communiquer les rôles et les responsabilités des acteurs concernés par le changement - o Être accompagné par la DRH de son organisation		
	• Amorcer le changement et le gérer : - o Mettre en œuvre la gouvernance et les plans d'action relatifs au changement à implanter - o Communiquer régulièrement la vision et l'objet d'un changement ainsi que l'état d'avancement du projet - o Favoriser l'adhésion des employés à la démarche de changement - o Susciter la participation du personnel à l'implantation du changement - o Implanter le changement - o Soutenir les employés à l'occasion de l'implantation du changement		

Activité 3: Perception du niveau d'aisance

Tâche et responsabilité	Action	Niveau d'aisance (1 à 4)	Commentaire, exemple ou explication
Gérer le changement	- Renforcer et améliorer : - o Informer les employés de la progression du projet - o Souligner les réussites - o Faire le bilan des activités associées au projet de changement		
Gérer les savoirs	Évaluer la vulnérabilité de son secteur en matière de connaissances et d'expertise		
	Assurer le maintien de l'expertise du personnel de son équipe avec des activités de développement des compétences et de transfert des connaissances, etc.		
Gérer les ressources financières	Planifier, coordonner et assurer le suivi des activités de gestion budgétaire, financière et comptable		
	Coordonner le processus de reddition au regard de l'utilisation des ressources financières et matérielles		

Activité 3: Perception du niveau d'aisance

Tâche et responsabilité	Action	Niveau d'aisance (1 à 4)	Commentaire, exemple ou explication
Gérer les ressources matérielles	Conseiller les autorités en matière d'acquisition et d'utilisation de biens et de services nécessaires à la réalisation des mandats de l'organisation		
	Coordonner l'acquisition des biens et des services de l'organisation		
	Assurer la planification et la gestion des lieux de travail de l'organisation		
	Gérer les politiques de sécurité concernant les biens et les personnes		



Réflexion

1. À la lumière de cette activité, quelles sont les actions qui me plaisent? Pourquoi?

Activité 3 : Perception du niveau d'aisance

2. Quelles sont celles que je suis prêt à accomplir et à assumer? Pourquoi?

Activité 3 : Perception du niveau d'aisance

3. Quelles sont les actions que je n'aimerais pas faire? Pourquoi?

Activité 3 : Perception du niveau d'aisance

4. Quelles sont les actions qui me demanderaient de perfectionner mes compétences?

Activité 3 : Perception du niveau d'aisance

5. Au terme de cet exercice, mon intérêt pour une carrière en gestion demeure-t-il présent?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Activité 4 : Actions, compromis et investissements potentiels pour actualiser un projet de carrière en gestion

Tout projet de vie nécessite une réflexion quant aux éléments à considérer pour sa réalisation. Il en est de même en ce qui concerne l'ambition de devenir gestionnaire. Des questions comme : Qu'est-ce qui motive ce projet? Est-ce le bon moment pour l'entreprendre? Quels sont les bénéfices attendus? Quels sont les principaux obstacles qui l'entravent? Quels sont les efforts à fournir?, etc., et surtout la réponse à ces questions, sont très utiles pour prendre une décision éclairée. De plus, l'actualisation d'un projet professionnel nécessite d'accomplir certaines actions, de faire des compromis et même de réaliser des investissements.



Objectif

Reconnaître les actions, les compromis ou les investissements potentiels nécessaires pour actualiser mon projet de devenir gestionnaire.



Consigne

Le [tableau 4](#) liste une série d'ajustements possibles pour entreprendre une carrière en gestion.

Déterminer, à l'aide du menu déroulant, si vous êtes prêt ou non à réaliser l'action ou à faire le compromis ou l'investissement présenté dans chaque énoncé. Par la suite, pour chacune de vos réponses, il faudra justifier votre décision.



Temps estimé de l'activité

Entre une heure et une heure trente.

Tableau 4: Ajustements possibles pour une carrière en gestion

Action, compromis ou investissement potentiel	Décision	Commentaire
1. Retourner aux études (p. ex. : formation universitaire)		
2. Assister à des séances de formation continue (p. ex. : séminaires, conférences, formations de courte durée, etc.)		
3. Réaliser des déplacements fréquents (p. ex. : clientèles en région)		
4. Manifester une grande disponibilité pour répondre aux demandes des autorités et de son équipe		
5. Avoir des périodes intenses de travail		
6. Travailler sur appel en plus des heures régulières de travail (p. ex. : le soir et les fins de semaine en période intense de travail)		
7. Avoir un horaire irrégulier		
8. Faire des heures supplémentaires sans être rémunéré		

Activité 4 : Actions et compromis

Action, compromis ou investissement potentiel	Décision	Commentaire
9. Travailler les jours de congé ou la fin de semaine		
10. Concilier travail-étude et vie personnelle		
11. Vivre un éloignement temporaire (p. ex. : de votre famille, conjoint ou conjointe, amis, parents, etc.)		
12. Reporter certains projets personnels et professionnels (p. ex. : la venue d'un enfant, un voyage, retarder un mandat important et intéressant pour assumer un intérim de gestion, etc.)		
13. Déménager		
14. Changer de secteur ou de ministère pour obtenir un poste en gestion		
15. Devenir la personne responsable et qui devra répondre d'un service, d'une direction		
16. Ne plus être l'expert d'un service ou d'une direction		

Activité 4 : Actions et compromis

Action, compromis ou investissement potentiel	Décision	Commentaire
17. Ne plus maîtriser le contenu des mandats		
18. Travailler en équipe et en partenariat		
19. Devenir le supérieur d'anciens collègues de travail		
20. Autres:		
21. Autres:		
Total	Nombre de Oui: /21 Nombre de Non : /21	



Réflexion

1. Après avoir fait cet exercice, est-ce que j'envisage encore un projet de carrière en gestion?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?

2. Quels actions, compromis ou investissements suis-je prêt à faire pour réaliser mon projet de carrière en gestion? Pourquoi?



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Activité 5: Environnement du gestionnaire

Le travail du gestionnaire est tributaire du contexte dans lequel il est exercé. Par exemple, une personne se sentira à l'aise à l'idée de gérer une petite équipe d'experts alors qu'une autre préférera être responsable d'une grande équipe opérationnelle. Dans cette perspective, il importe que la personne qui envisage une carrière en gestion s'interroge sur le type d'environnement dans lequel elle veut évoluer.



Objectif

Connaître mon degré d'intérêt à exercer un emploi en gestion selon certains éléments qui y sont associés (région administrative et taille de l'organisation, nature de la mission organisationnelle, type de mandat de l'unité administrative, taille de l'équipe à gérer, catégorie d'emploi du personnel de l'équipe).



Consigne

À la lumière des réflexions et des constats que vous avez faits jusqu'à maintenant, déterminer, à l'aide des choix proposés au menu déroulant des [tableaux 5 à 10](#), votre degré d'intérêt à exercer un emploi en gestion selon certains critères qui y sont associés comme la région administrative et la taille de l'organisation, la nature de la mission organisationnelle, etc. Au besoin, vous pouvez ajouter d'autres options à celles déjà proposées.

Par la suite, répondez aux questions posées.



Temps estimé de l'activité

Entre une heure et une heure trente.

Tableau 5: Degré d'intérêt et région administrative de l'organisation

Région administrative de l'organisation	Degré d'intérêt
1. Bas-Saint-Laurent	
2. Saguenay–Lac-Saint-Jean	
3. Capitale-Nationale	
4. Mauricie	
5. Estrie	
6. Montréal	
7. Outaouais	
8. Abitibi-Témiscamingue	
9. Côte-Nord	
10. Nord-du-Québec	
11. Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	
12. Chaudière-Appalaches	
13. Laval	
14. Lanaudière	
15. Laurentides	
16. Montérégie	
17. Centre-du-Québec	

Tableau 6: Degré d'intérêt et taille de l'organisation

Région administrative de l'organisation	Degré d'intérêt
1. Grande: plus de 1000 employés	
2. Moyenne: entre 500 et 1000 employés	
3. Petite: entre 250 et 500 employés	
4. Très petite: entre 50 et 250 employés	
5. Toutes les options précédentes	

Tableau 7: Degré d'intérêt et nature de la mission organisationnelle

Région administrative de l'organisation	Degré d'intérêt
1. Orientations gouvernementales (organismes centraux)	
2. Culture	
3. Économie	
4. Éducation	
5. Environnement	
6. Finances	
7. Santé	
8. Social	
9. Sécurité du public	
10. Transport	
11. Travail	
12. Autre :	
13. Autre :	

Tableau 8: Degré d'intérêt et type de mandat de l'unité administrative

Type de mandat	Degré d'intérêt
1. Encadrement législatif et normatif	
2. Politique	
3. Opération	
1. Recherche et développement	
5. Service à la clientèle interne	
6. Service à la clientèle externe	
7. Soutien à l'organisation	
8. Surveillance et contrôle	
9. Autre:	
10. Autre:	

Tableau 9: Degré d'intérêt et taille de l'équipe à gérer

Taille de l'équipe à gérer	Degré d'intérêt
1. Moins de 10 personnes	
2. Entre 10 et 20 personnes	
3. Plus de 20 personnes	
4. Autre:	

Tableau 10: Degré d'intérêt et catégorie d'emploi du personnel de l'équipe

Catégorie d'emploi du personnel de l'équipe	Degré d'intérêt
1. Ouvrier	
2. Agent de la paix	
3. Personnel de bureau	
4. Technicien	
5. Enseignant	
6. Professionnel	
7. Cadre	



Réflexion

1. À la suite de cet exercice, quels constats faites-vous?

Activité 5: Environnement du gestionnaire

2. Avez-vous des préférences marquées au regard des thèmes abordés?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?

3. L'environnement recherché correspond-il aux possibilités offertes dans votre organisation actuelle?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Activité 6: Dimensions au cœur de la fonction de gestionnaire

La décision d'entreprendre une carrière en gestion repose, notamment, sur un ensemble de facteurs comme la connaissance qu'une personne a des responsabilités qui y sont reliées et de son degré d'aisance à les assumer, de ses compétences, de ses et de ses contraintes personnelles, etc.

Peu importe le milieu dans lequel le travail de gestionnaire est exercé, cette fonction comporte différentes dimensions ayant un caractère universel comme: 1) le haut niveau de pression, 2) la grande variété d'activités, 3) les relations personnelles constantes et 4) le statut d'autorité (Payette, cité dans Côté et Payette, 2004). Lorsqu'une personne souhaite devenir gestionnaire, il est pertinent qu'elle connaisse ces dimensions afin de préciser son degré d'affinité avec celles-ci, et éventuellement de déterminer sa capacité à traiter avec elles.

Les énoncés de cette activité sont tirés de Côté et Payette (2004, p. 21-24).



Objectif

Déterminer mon degré d'affinité avec quatre dimensions relatives à la fonction de gestionnaire: 1) haut niveau de pression, 2) grande variété d'activités, 3) relations personnelles constantes et 4) statut d'autorité.



Consigne

Déterminez, à l'aide du menu déroulant, **jusqu'à quel point s'applique à vous** chaque énoncé présenté dans les [tableaux 11 à 14](#).



Temps estimé de l'activité

Entre une heure trente et deux heures.

Tableau 11: Dimension « haut niveau de pression »

Énoncé	Évaluation par rapport à soi
1. J'aime résoudre rapidement de nombreux problèmes pressants.	
2. La gestion des problèmes et des crises est pour moi davantage une source de stimulation que d'anxiété.	
3. Je possède l'énergie nécessaire pour maintenir un haut niveau d'activité.	
4. Je suis capable d'encaisser l'agressivité et la critique.	
5. Je suis capable d'être au centre de plusieurs réseaux de personnes pour canaliser l'information et prendre des décisions.	
6. J'ai confiance en ma capacité de gérer correctement mes propres sentiments.	

Tableau 12: Dimension « grande variété d'activités »

Énoncé	Évaluation par rapport à soi
1. Je suis capable de passer rapidement d'une activité à une autre.	
2. J'accepte de vivre des interruptions fréquentes dans l'exercice de mes fonctions.	
3. J'aime organiser, coordonner l'agencement des ressources pour réaliser les objectifs.	
4. J'aime savoir ce que les autres font, ce qui se passe dans le service au lieu de rester seul dans mon bureau avec mes dossiers.	
5. Je cerne rapidement le fond d'un problème au milieu d'une foule de détails.	
6. Je préfère les communications verbales (téléphone, rencontre informelle) aux communications écrites.	

Tableau 13: Dimension « relations personnelles constantes »

Énoncé	Évaluation par rapport à soi
1. Je suis capable de demander à un collaborateur d'accomplir une tâche qu'il risque de refuser.	
2. Je suis capable d'accepter que les gens se plaignent et de les écouter.	
3. Je suis capable d'animer une réunion.	
4. J'ai envie d'influencer les autres en servant de modèle.	
5. Je suis capable de travailler avec toutes sortes de personnes, et pas seulement avec celles qui partagent mes valeurs, mes opinions, mes façons de faire.	
6. J'aime être souvent en interaction avec les autres.	

Tableau 14: Dimension « statut d'autorité »

Énoncé	Évaluation par rapport à soi
1. Je ressens un intérêt à diriger les autres.	
2. Je suis prêt à représenter et à défendre mon organisation.	
3. Je suis capable d'être solidaire d'une décision de la haute direction avec laquelle je ne suis pas complètement d'accord.	
4. Je suis capable d'assumer mon autorité en gardant une distance professionnelle avec mon équipe.	
5. Je suis capable de m'exprimer avec respect et de justifier mon désaccord aux plus hautes autorités de l'organisation.	
6. Je suis capable de prendre la responsabilité d'une décision et d'en rendre compte même si je n'en maîtrise pas l'exécution.	

Résultat et interprétation

Tableau 15: Résultat par dimension au cœur de la fonction de gestionnaire

Dimension au cœur de la fonction de gestionnaire	Pourcentage d'affinité avec la dimension	Interprétation
1. Haut niveau de pression		
2. Grande variété d'activités		
3. Relations personnelles constantes		
4. Statut d'autorité		

Les dimensions «haut niveau de pression», «grande variété d'activités», «relations personnelles constantes» et «statut d'autorité» sont au cœur d'une carrière en gestion.

Lorsque le résultat global d'une dimension est élevé, il est possible que vous trouviez facile de composer avec celle-ci.

Lorsque le résultat global d'une dimension est bas, il est probable que celle-ci représente, pour vous, une occasion de développement.



Réflexion

1. À partir des résultats obtenus, quelle est la dimension au cœur de la fonction de gestionnaire qui me représente le plus, c'est-à-dire celle qui a obtenu le score le plus élevé?

Pourquoi?

2. Quelle est la dimension au cœur de la fonction de gestionnaire qui me représente le moins, c'est-à-dire celle qui a obtenu le score le moins élevé?

Pourquoi?

3. Comment puis-je améliorer ma capacité à composer avec cette dimension? Quels moyens puis-je déployer?



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Activité 7 : Évaluation des compétences requises pour exercer la fonction de gestionnaire

La trajectoire professionnelle d'une personne est ponctuée de situations, de périodes de transition, de changements ou d'imprévus qui lui permettent de se perfectionner, d'acquérir et de bonifier ses . Ces expériences variées peuvent inciter une personne à se remettre en question, à prendre des décisions et à réfléchir à de nouveaux projets relatifs à sa carrière.

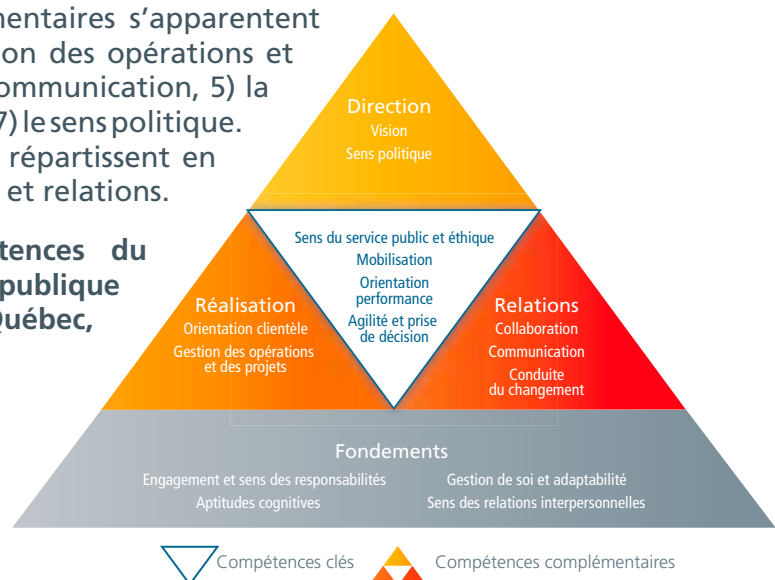
Avant d'entreprendre une carrière en gestion au sein de la fonction publique, il est essentiel que la personne se penche sur ses compétences actuelles et sur celles à détenir ou à bonifier afin de concevoir un correspondant à ses besoins. Il en est de même pour le gestionnaire déjà en poste qui veut améliorer ses compétences ou qui aspire à occuper un autre poste en gestion. Le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (gouvernement du Québec, 2012b) peut, notamment, servir de base pour la conception de ce plan. Ce référentiel inclut quatre fondements et onze compétences.

D'une part, les fondements sont les quatre «prédispositions essentielles que doit détenir toute personne qui aspire à devenir gestionnaire dans la fonction publique québécoise» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 10): 1) l'engagement et le sens des responsabilités, 2) la gestion de soi et l'adaptabilité, 3) les aptitudes cognitives et 4) le sens des relations interpersonnelles. «Elles sont requises de toute personne qui joue ce rôle et en assume les responsabilités. Elles sont les prémices du développement des compétences en gestion» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 10).

D'autre part, les onze compétences se déclinent en quatre compétences clés et sept compétences complémentaires. Les quatre compétences clés s'apparentent «aux savoir-agir indispensables de tout gestionnaire-leader qui exerce des fonctions d'encadrement» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 10). Elles correspondent 1) au sens du service public et à l'éthique, 2) à la mobilisation, 3) à l'orientation performance et 4) à l'agilité et à la prise de décision.

Enfin, les sept compétences complémentaires s'apparentent à 1) l'orientation clientèle, 2) la gestion des opérations et des projets, 3) la collaboration, 4) la communication, 5) la conduite du changement, 6) la vision et 7) le sens politique. Ces compétences complémentaires se répartissent en trois dimensions: direction, réalisation et relations.

Schéma du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (gouvernement du Québec, 2012b, p. 11)





Objectif

Cibler des compétences à développer, issues du « Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise » (gouvernement du Québec, 2012b), associées à la fonction de gestionnaire.



Consigne

Les énoncés présentés dans les tableaux 16 à 30 sont issus du « Guide d'utilisation : Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise » (gouvernement du Québec, 2012c).

Section « Fondements »

Les tableaux 16 à 19 se rapportent aux fondements suivants : 1) Engagement et sens des responsabilités, 2) Gestion de soi et adaptabilité, 3) Aptitudes cognitives et 4) Sens des relations interpersonnelles.

Déterminez, à l'aide du menu déroulant, **jusqu'à quel point s'applique à vous** chaque énoncé présenté dans les tableaux 16 à 19 de la section « [Fondements](#) ».

Sections « Compétences clés » et « Compétences complémentaires »

Les tableaux 20 à 23 portent sur les [compétences clés](#) : 1) Sens du service public et éthique, 2) Mobilisation, 3) Orientation performance et 4) Agilité et prise de décision.

Les tableaux 24 à 30 portent sur les [compétences complémentaires](#) : 1) Orientation clientèle, 2) Gestion des opérations et des projets, 3) Collaboration, 4) Communication, 5) Conduite du changement, 6) Vision et 7) Sens politique.

Si vous souhaitez devenir gestionnaire :

Indiquez, à l'aide du menu déroulant, votre **habileté potentielle à exercer l'action repère** présentée dans les tableaux 20 à 30 des sections « [Compétences clés](#) » et « [Compétences complémentaires](#) ».

Par la suite, précisez, à l'aide du menu déroulant, le **niveau d'importance que vous accordez actuellement au fait de prioriser** le développement de la compétence concernée pour exercer la fonction de gestionnaire.

Si vous êtes gestionnaire :

Indiquez, à l'aide du menu déroulant, votre **habileté à exercer l'action repère** présentée dans les tableaux 20 à 30 des sections « [Compétences clés](#) » et « [Compétences complémentaires](#) ».

Par la suite, précisez, à l'aide du menu déroulant, le **niveau d'importance que vous accordez actuellement au fait de prioriser** le développement de la compétence concernée pour exercer la fonction de gestionnaire.

Répondez aux énoncés et aux questions selon votre réalité afin de planifier votre développement professionnel en adéquation avec vos besoins.



Temps estimé de l'activité

Entre deux et trois heures.

Section « Fondements »

Fondement « engagement et sens des responsabilités »

Le fondement « engagement et sens des responsabilités » est défini comme la « disposition d'une personne à s'investir activement dans son travail en faisant preuve de droiture, d'énergie et de persévérance, d'autonomie et d'initiative et d'un sens de l'organisation adéquat » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 13).

Les composantes de ce fondement sont: 1) la droiture, 2) l'énergie et la persévérance, 3) l'autonomie et l'initiative et 4) le sens de l'organisation (gouvernement du Québec, 2012b).

Tableau 16: Fondement « engagement et sens des responsabilités »

Énoncé	Évaluation par rapport à soi
1. Je suis une personne honnête et en qui on peut avoir confiance.	
2. Je fais des actions en cohérence avec mes propos et je tiens mes engagements.	
3. Je suis une personne dynamique qui peut déployer des efforts pendant une longue période.	
4. Je n'abandonne pas facilement devant un obstacle et je reste centré sur mes objectifs malgré les revers.	
5. J'aime avoir une marge de manœuvre dans mon travail.	
6. Je peux agir sans le soutien et l'approbation des autres.	
7. Je suis structuré et méthodique et je peux conduire plusieurs activités simultanément.	
Résultat moyen par énoncé	

1. À la lumière de cet exercice portant sur le fondement « engagement et sens des responsabilités », que reteniriez-vous ?

Fondement «gestion de soi et adaptabilité»

Le fondement «gestion de soi et adaptabilité» est défini comme la «disposition d'une personne à se connaître et à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 13). Les composantes de ce fondement sont : 1) la connaissance de soi, 2) la confiance en soi, 3) la maîtrise de soi et 4) la flexibilité (gouvernement du Québec, 2012b).

Tableau 17: Fondement «gestion de soi et adaptabilité»

Énoncé	Évaluation par rapport à soi
1. Je suis conscient de mes forces, de mes faiblesses, de mon potentiel et de mes limites personnelles.	
2. Je recherche la rétroaction et je suis ouvert aux critiques.	
3. Je crois en mon potentiel et en mes capacités.	
4. J'aborde l'avenir avec assurance.	
5. Je gère mes émotions.	
6. J'aborde les situations de stress avec calme et maîtrise.	
7. Je fais preuve de souplesse et de polyvalence.	
Résultat moyen par énoncé	

2. À la lumière de cet exercice portant sur le fondement « gestion de soi et adaptabilité », que retenez-vous ?

Fondement « aptitudes cognitives »

Le fondement « aptitudes cognitives » est défini comme la « disposition d'une personne à apprendre et à analyser des situations ou des problèmes afin de les résoudre rapidement en faisant preuve d'un esprit de synthèse et en générant des solutions appropriées avec jugement et créativité » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 13). Les composantes de ce fondement sont : 1) capacité à apprendre, 2) esprit d'analyse et de synthèse, 3) jugement et 4) créativité (gouvernement du Québec, 2012b).

Tableau 18: Fondement « aptitudes cognitives »

Énoncé	Évaluation par rapport à soi
1. Je suis curieux sur le plan intellectuel.	
2. J'intègre facilement de nouveaux apprentissages.	
3. Je suis une personne réfléchie qui approfondit les problèmes.	
4. Je rassemble et j'organise de l'information variée et complexe de façon concise et en un tout cohérent.	
5. Pour résoudre des problèmes, je considère l'ensemble de l'information mise à ma disposition.	
6. Je lis et décèle les situations convenablement.	
7. Je tire des conclusions appropriées au regard des situations problématiques rencontrées.	
8. Lorsqu'une situation problématique survient, j'interviens adéquatement.	
9. Lorsqu'une situation problématique survient, je génère de nouvelles idées ou solutions.	
Résultat moyen par énoncé	

3. À la lumière de cet exercice portant sur le fondement « aptitudes cognitives », que retenez-vous ?

Fondement «sens des relations interpersonnelles»

Le fondement «sens des relations interpersonnelles» est défini comme la « disposition d’une personne intéressée par les autres et apte à établir des relations de qualité en faisant preuve de tact et de diplomatie, d’ouverture, de tolérance, d’écoute et de sensibilité » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 13). Les composantes de ce fondement sont: 1) sociabilité, 2) tact et diplomatie, 3) ouverture et tolérance et 4) écoute et sensibilité (gouvernement du Québec, 2012b).

Tableau 19: Fondement «sens des relations interpersonnelles»

Énoncé	Évaluation par rapport à soi
1. Je suis à l’aise dans les interactions sociales et interpersonnelles.	
2. J’apprécie le contact des autres.	
3. Je développe facilement des liens avec les autres.	
4. Je suis respectueux.	
5. Je fais preuve de doigté dans mes relations sociales et interpersonnelles.	
6. Je suis réceptif aux idées des autres.	
7. J’accueille respectueusement les idées des autres malgré les différences.	
8. Je m’intéresse et suis attentif aux autres.	
9. Je cherche à comprendre les autres.	
Résultat moyen par énoncé	

4. À la lumière de cet exercice portant sur le fondement «sens des relations interpersonnelles», que retenez-vous?

Section « Compétences clés »

Pour revoir les consignes relatives à la section « Compétences clés » de la présente activité, [cliquez ici](#).

Si vous souhaitez devenir gestionnaire, vous devez, pour chaque énoncé des tableaux suivants, sélectionner un choix dans le menu déroulant présenté dans la colonne **Habilité potentielle à exercer l'action repère**.

Si vous êtes gestionnaire, vous devez, pour chaque énoncé des tableaux suivants, sélectionner un choix dans le menu déroulant présenté dans la colonne **Habilité à exercer l'action repère**.

Compétence clé « sens du service public et éthique »

« Le gestionnaire-leader agit en fonction de l'intérêt public et des valeurs gouvernementales et manifeste un comportement éthique exemplaire » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 15). Cette compétence clé comporte neuf actions repères.

Tableau 20 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence clé « sens du service public et éthique »

☐ Je veux devenir gestionnaire.	☐ Je suis déjà gestionnaire.
--	---

Action repère	Habilité potentielle à exercer l'action repère	Habilité à exercer l'action repère
1. Je connais les composantes et la particularité de l'État québécois.		
2. Je me conduis en conformité avec les responsabilités inhérentes à un rôle de gestionnaire-leader public.		
3. J'adhère aux valeurs de mon organisation et à celles de la fonction publique québécoise et j'en fais la promotion.		
4. Je conscientise les membres de mon équipe à l'importance et au sens du service public.		
5. J'utilise la marge de manœuvre qui m'est accordée en gardant à l'esprit l'intérêt public.		
6. Je me garde d'agir selon mes intérêts personnels ou ceux de mes proches.		
7. Je favorise l'adoption de comportements éthiques en créant un environnement ou un espace propice aux questionnements d'ordre éthique.		

Activité 7 : Section « Compétences clés »

Action repère	Habilité potentielle à exercer l'action repère	Habilité à exercer l'action repère
8. Je sais résoudre un dilemme éthique en suivant un processus décisionnel rigoureux qui tient compte des conséquences, des valeurs et de l'intérêt public.		
9. Je perçois les comportements ou les situations problématiques en matière d'éthique et j'apporte les correctifs nécessaires.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence clé «sens du service public et éthique»		

5. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence clé «sens du service public et éthique» pour exercer la fonction de gestionnaire?

6. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence clé «sens du service public et éthique», que retenez-vous?

Compétence clé « mobilisation »

« Le gestionnaire-leader coordonne le travail des membres de son équipe en les ralliant aux objectifs à atteindre et en favorisant leur accomplissement » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 16). Cette compétence clé comporte dix actions repères.

Tableau 21 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence clé « mobilisation »

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. Je fixe les attentes individuelles et collectives pour les membres de mon équipe et je les rends responsables des résultats.		
2. J'attribue les mandats en conciliant les aspirations et les talents des membres de mon équipe avec les objectifs organisationnels.		
3. Je favorise un climat de travail basé sur la collaboration et sur l'ouverture à la diversité.		
4. Je détecte les situations qui peuvent compromettre la mobilisation et la santé des membres de mon équipe et j'agis pour les corriger.		
5. Je fournis aux membres de mon équipe les moyens, les outils et l'information nécessaires à la réalisation des mandats.		
6. J'évalue les résultats et je donne une rétroaction régulière et constructive aux membres de mon équipe.		
7. Je reconnais les contributions individuelles et collectives des membres de mon équipe.		
8. J'interviens de façon adéquate et opportune auprès des employés difficiles.		
9. Je favorise le développement des compétences et l'évolution de la carrière des membres de mon équipe.		
10. Je crée un milieu de travail harmonieux propice à l'engagement et à l'évolution professionnelle des membres de mon équipe.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence clé « mobilisation »		

Activité 7 : Section « Compétences clés »

7. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence clé « mobilisation » pour exercer la fonction de gestionnaire?

8. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence clé « mobilisation », que reprenez-vous?

Compétence clé « orientation performance »

« Le gestionnaire-leader optimise le mode de fonctionnement et la prestation de services de son unité et remet en question la finalité de ses actions afin de mieux servir l'intérêt public » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 17). Cette compétence clé comporte neuf actions repères.

Tableau 22 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence clé « orientation performance »

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. J'applique le mode de gestion axé sur les résultats de la fonction publique québécoise.		
2. Je recherche les meilleures pratiques, les étudie et les adapte afin de les transposer dans mon unité.		
3. Je remets en question et j'améliore l'organisation du travail et les processus en mettant à profit les technologies.		
4. Je gère les connaissances de mon unité en les documentant et en mettant en place des mécanismes de transfert afin d'assurer la continuité des services.		
5. Je m'assure de disposer de l'expertise nécessaire à la performance actuelle et future de l'unité.		
6. Je mets à profit les systèmes de gestion de l'information pour améliorer la performance.		
7. J'évalue et j'améliore de façon continue la qualité des services.		
8. Je me préoccupe de l'effet des politiques, des programmes et des services de mon organisation sur les citoyens.		
9. Je décide et j'agis en fonction de l'exigence de la reddition de comptes.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence clé « orientation performance »		

Activité 7 : Section « Compétences clés »

9. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence clé « orientation performance » pour exercer la fonction de gestionnaire?

10. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence clé « orientation performance », que retenez-vous?

Compétence clé « agilité et prise de décision »

« Le gestionnaire-leader s'adapte à un environnement complexe et changeant et il agit avec courage en assumant les risques inhérents à ses actions et décisions » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 18). Cette compétence clé comporte huit actions repères.

Tableau 23 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence clé « agilité et prise de décision »

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. J'aborde les situations imprévues ou complexes dans leur globalité en cernant leurs multiples dimensions.		
2. Je compose avec les situations imprévues ou complexes en m'appuyant sur mes forces et en gardant le cap sur les objectifs.		
3. Je connais et je respecte ma marge de manœuvre dans mes actions et décisions.		
4. Je consulte les autres et je tiens compte de leur opinion pour prendre mes décisions.		
5. J'évalue les enjeux, les conséquences et les risques associés à mes décisions.		
6. J'affirme et je défends mes idées ou opinions sans craindre la réaction des autres.		
7. Je décide et j'agis malgré l'incertitude lorsque la situation l'exige.		
8. J'assume les conséquences de mes actions et décisions et je suis capable de les expliquer et de les justifier.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence clé « agilité et prise de décision »		

11. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence clé « agilité et prise de décision » pour exercer la fonction de gestionnaire?

12. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence clé « agilité et prise de décision », que retenez-vous ?

Section « Compétences complémentaires »

Pour revoir les consignes relatives à la section « Compétences complémentaires » de la présente activité, [cliquez ici](#).

Compétence complémentaire « orientation clientèle »

«Le gestionnaire-leader dispense des services de qualité accessibles dans un processus d'amélioration continue» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 17). La compétence complémentaire « orientation clientèle » comporte sept actions repères.

Tableau 24: Habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « orientation clientèle »

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. Je valorise une culture organisationnelle centrée sur la qualité du service à la clientèle tant interne qu'externe.		
2. Je reconnais les besoins et les attentes des différentes clientèles ainsi que leur évolution.		
3. Je définis et j'ajuste les modes de prestation des services en fonction de la clientèle cible.		
4. J'établis des normes de qualité des services et je m'assure de leur respect.		
5. J'exploite le potentiel des technologies de l'information pour améliorer la qualité et l'accessibilité des services, pour communiquer avec les utilisateurs internes et externes et les consulter.		
6. J'engage les membres de mon équipe, les usagers concernés et les fournisseurs dans une démarche d'amélioration de la qualité des services.		
7. J'évalue la satisfaction de façon continue et j'apporte les améliorations nécessaires.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « orientation clientèle »		

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

13. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence complémentaire « orientation clientèle » ?

14. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « orientation clientèle », que retenez-vous ?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

Compétence complémentaire « gestion des opérations et des projets »

« Le gestionnaire-leader planifie, organise et contrôle les activités et les ressources de son unité dans le but d'atteindre les résultats fixés » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 21). La compétence complémentaire « gestion des opérations et des projets » comporte sept actions repères.

Tableau 25 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « gestion des opérations et des projets »

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. Je définis les résultats à obtenir et je cible des objectifs réalistes en fonction des priorités organisationnelles.		
2. Je détermine les activités, je prévois les étapes et je les circonscris dans un échéancier.		
3. Je détermine les ressources humaines, financières, technologiques, informationnelles et matérielles nécessaires et j'optimise leur utilisation.		
4. Je répartis les responsabilités entre les différents acteurs.		
5. Je considère les risques et les contraintes pouvant influencer sur la réalisation des opérations ou du projet.		
6. Je communique aux parties concernées les objectifs du plan d'action ou du projet et je les informe régulièrement de son état d'avancement.		
7. Je mets en place des mécanismes de suivi et d'évaluation continue.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « gestion des opérations et des projets »		

15. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le perfectionnement développement de la compétence complémentaire « gestion des opérations et des projets »?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

16. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « gestion des opérations et des projets », que retenir-vous ?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

Compétence complémentaire « collaboration »

« Le gestionnaire-leader établit et entretient des relations avec différents collaborateurs, partenaires et alliés, qui sont mutuellement profitables » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 23). La compétence complémentaire « collaboration » comporte cinq actions repères.

Tableau 26 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « collaboration »

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. Je mets en place un environnement de travail qui favorise et valorise la collaboration.		
2. Je détermine les occasions, les stratégies et les modes de collaboration en fonction des résultats recherchés.		
3. J'établis et je maintiens des liens de collaboration qui tiennent compte de la réalité, des enjeux et des attentes des acteurs.		
4. Je détermine les conditions de succès de la collaboration.		
5. J'établis les modalités de la collaboration et je m'assure de leur application : objet, objectifs, rôles et responsabilités ainsi que le partage des risques.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « collaboration »		

17. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence complémentaire « collaboration »?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

18. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « collaboration », que retenez-vous ?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

Compétence complémentaire « communication »

« Le gestionnaire-leader s'exprime de façon habile, persuasive et efficace auprès d'auditoires diversifiés » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 24). La compétence complémentaire « communication » comporte huit actions repères.

Tableau 27 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « communication »

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. Je repère rapidement l'information importante et je me l'approprie.		
2. J'écoute mon interlocuteur et je le questionne pour le comprendre.		
3. J'adapte mon message en fonction du contexte et des interlocuteurs.		
4. Je m'exprime de façon convaincante et crédible.		
5. Je diffuse une information juste et claire à des auditoires variés.		
6. J'assure la circulation régulière et rapide de l'information.		
7. J'établis et je maintiens des réseaux de communication en utilisant de façon optimale les technologies de l'information.		
8. Je maîtrise la langue française (parlée et écrite).		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « communication »		

19. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence complémentaire « communication »?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

20. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « communication », que retenez-vous ?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

Compétence complémentaire « conduite du changement »

«Le gestionnaire-leader entreprend le changement et l'intègre dans la culture et le fonctionnement de son organisation» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 25). La compétence complémentaire «conduite du changement» comporte neuf actions repères.

Tableau 28 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire «conduite du changement»

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. Je présente le changement comme une réalité incontournable et souhaitable.		
2. Je favorise le recours à des pratiques novatrices.		
3. J'appuie les initiatives des membres de mon équipe et leur donne le droit à l'erreur.		
4. J'explique et je justifie la raison du changement, sa nature et la démarche d'implantation.		
5. Je manifeste une volonté et un engagement constants afin de concrétiser le changement.		
6. Je sollicite et j'obtiens l'adhésion des parties concernées par le changement.		
7. J'anticipe et je gère les préoccupations liées au changement.		
8. Je communique régulièrement l'état d'avancement de la démarche d'implantation du changement.		
9. J'accompagne et je responsabilise les parties concernées dans la mise en œuvre du changement.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire «conduite du changement»		

21. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence complémentaire «conduite du changement»?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

22. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « conduite du changement », que retenez-vous ?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

Compétence complémentaire « vision »

« Le gestionnaire-leader dégage des perspectives d'évolution de son organisation et définit des orientations porteuses pour les concrétiser » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 27). La compétence complémentaire « vision » comporte six actions repères.

Tableau 29 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « vision »

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. Je procède à un diagnostic de la réalité actuelle de mon organisation à partir d'une analyse critique et honnête.		
2. Je dégage une lecture globale de mon environnement en considérant ses multiples composantes.		
3. J'adopte une approche consultative qui fait participer différents acteurs, dont les usagers tant internes qu'externes, les membres de mon organisation et les partenaires, pour dégager une vision cohérente et « rassembleuse ».		
4. J'élabore une vision respectueuse des principes du développement durable dans ses dimensions sociales, culturelles, économiques et environnementales.		
5. Je communique une vision ambitieuse et stimulante à partir d'un avenir pressenti et souhaité et je rallie les membres de mon équipe à cette vision.		
6. Je détecte et je saisis de façon continue les occasions jugées intéressantes pour mon organisation.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « vision »		

23. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence complémentaire « vision »?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

24. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « vision », que retenez-vous ?

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

Compétence complémentaire « sens politique »

« Le gestionnaire-leader décode la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervient stratégiquement pour influencer sur les décisions » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 28). La compétence complémentaire « sens politique » comporte huit actions repères.

Tableau 30 : Habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « sens politique »

Action repère	Habileté potentielle à exercer l'action repère	Habileté à exercer l'action repère
1. Je connais la structure politico-administrative de mon organisation, son fonctionnement et les rôles des décideurs.		
2. Je décode les enjeux de mon environnement et ceux des acteurs qui y évoluent.		
3. Je distingue clairement les rôles et le partage des responsabilités entre l'administratif et le politique.		
4. Je détecte les réseaux d'influence et de pouvoir formels et informels et les mécanismes de prise de décision de mon environnement.		
5. J'utilise stratégiquement mes ressources et mon pouvoir décisionnel et d'action pour influencer mon entourage et modifier les situations.		
6. J'anticipe les mouvements d'opposition et je repère les intérêts communs dans mes négociations.		
7. J'établis un réseau de connaissances et de personnes-ressources et je l'utilise stratégiquement.		
8. Je mesure la portée politique, publique et médiatique de mes actions et de mes décisions.		
Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence complémentaire « sens politique »		

Activité 7 : Section « Compétences complémentaires »

25. Considérant mes réponses aux énoncés précédents, quelle est actuellement l'importance, pour moi, de prioriser le développement de la compétence complémentaire «sens politique»?

26. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire «sens politique», que retenez-vous?

Résultats et interprétation

Tableau 31 : Combinaison « Habileté à exercer les actions repères » et « Importance de prioriser le développement du fondement » pour les fondements à l'origine des compétences en gestion

Fondement	Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères	Importance de prioriser le développement du fondement pour une carrière en gestion	Résultat de la combinaison « Habileté à exercer les actions repères » et « Importance de prioriser le développement du fondement »	Interprétation des résultats
Engagement et sens des responsabilités		Il est essentiel de prioriser le développement de ce fondement.		
Gestion de soi et adaptabilité		Il est essentiel de prioriser le développement de ce fondement.		
Aptitudes cognitives		Il est essentiel de prioriser le développement de ce fondement.		
Sens des relations interpersonnelles		Il est essentiel de prioriser le développement de ce fondement.		

27. Quels sont vos commentaires relativement aux résultats portant sur les fondements à la base des compétences en gestion?

Tableau 32: Combinaison «Habilité à exercer les actions repères» et «Importance de prioriser le développement de la compétence clé» pour les compétences clés relatives à l'exercice de la fonction de gestionnaire

Compétence clé	Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères de la compétence clé	Importance de prioriser le développement de la compétence clé	Résultat de la combinaison «Habilité à exercer les actions repères» et «Importance de prioriser le développement de la compétence clé»	Interprétation
Sens du service public et éthique				
Mobilisation				
Orientation performance				
Agilité et prise de décision				

Activité 7 : Résultats et interprétation

28. À partir des résultats présentés dans les tableaux 31 et 32, choisissez un fondement ou une compétence clé qui représente une force pour vous et que vous souhaitez maintenir.

Choix :

29. À partir des résultats présentés dans les tableaux 31 et 32, ciblez, en ordre de priorité, trois fondements ou compétences clés que vous souhaitez améliorer.

Choix 1 :

Choix 2 :

Choix 3 :

30. Quels sont vos commentaires quant aux résultats portant sur les compétences clés relatives à l'exercice de la fonction de gestionnaire?

Tableau 33: Combinaison «Habilité à exercer les actions repères» et «Importance de prioriser le développement de la compétence complémentaire» pour les compétences complémentaires relatives à l'exercice de la fonction de gestionnaire

Compétence complémentaire	Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères	Importance de prioriser le développement de la compétence complémentaire	Résultat de la combinaison «Habilité à exercer les actions repères» et «Importance de prioriser le développement de la compétence complémentaire»	Interprétation
Orientation clientèle				
Gestion des opérations et des projets				
Collaboration				
Communication				

Compétence complémentaire	Résultat moyen pour l'habileté potentielle ou l'habileté à exercer les actions repères	Importance de prioriser le développement de la compétence complémentaire	Résultat de la combinaison « Habileté à exercer les actions repères » et « Importance de prioriser le développement de la compétence complémentaire »	Interprétation
Conduite du changement				
Vision				
Sens politique				

31. À partir des résultats présentés dans le tableau 33, choisissez une compétence complémentaire qui représente une force pour vous et que vous souhaitez maintenir.

Choix 1 :

32. À partir des résultats présentés dans le tableau 33, ciblez, en ordre de priorité, trois compétences complémentaires que vous souhaitez améliorer.

Choix 1:

Choix 2:

Choix 3:

33. Quels sont vos commentaires quant aux résultats portant sur les compétences complémentaires relatives à l'exercice de la fonction de gestionnaire?



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Synthèse des activités

Au terme de l'exercice précédent, voici les éléments qui se dégagent des activités réalisées.

Activité 1 : Motivation à devenir gestionnaire

1. À la suite de l'exercice sur la motivation à devenir gestionnaire, comment a évolué mon intérêt pour une carrière en gestion? (Est-il toujours aussi présent? Mérite-t-il d'être approfondi? Doit-il être remis en question?)

- 1.1 Depuis la réalisation de l'[activité 1 : Motivation à devenir gestionnaire](#), ma réflexion sur ma motivation à devenir gestionnaire a-t-elle évolué?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?

Activité 2: Mythes et réalités autour du rôle de gestionnaire

2. À la suite de cet exercice, quels sont les nouveaux constats que je fais quant à un poste de gestionnaire?

3. Quelles sont les conséquences de ces constats sur mon souhait de devenir gestionnaire?

Activité 3 : Perception du niveau d'aisance à accomplir des actions relatives à des tâches de gestion

4. Quelles sont les actions qui me demanderaient de perfectionner mes compétences?

Activité 4: Actions, compromis et investissements potentiels pour actualiser un projet de carrière en gestion

5. Quels actions, compromis ou investissements suis-je prêt à faire pour réaliser mon projet de carrière en gestion? Pourquoi?

Activité 5: Environnement du gestionnaire

6. L'environnement recherché correspond-il aux possibilités offertes dans votre organisation actuelle?

☐ Oui. Pourquoi?

☐ Non. Pourquoi?

Activité 6: Dimension au cœur de la fonction de gestionnaire

7. Quelle est la dimension au cœur de la fonction de gestionnaire qui me représente le moins?

Pourquoi?

8. Comment puis-je améliorer ma capacité à composer avec cette dimension? Quels moyens puis-je déployer?

Activité 7 : Évaluation des compétences requises pour exercer la fonction de gestionnaire

Section « Fondements »

9. À la lumière de cet exercice portant sur le fondement « engagement et sens des responsabilités », que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

10. À la lumière de cet exercice portant sur le fondement «gestion de soi et adaptabilité», que reprenez-vous? Quels constats faites-vous?

11. À la lumière de cet exercice portant sur le fondement « aptitudes cognitives », que reprenez-vous? Quels constats faites-vous?

12. À la lumière de cet exercice portant sur le fondement «sens des relations interpersonnelles», que reprenez-vous? Quels constats faites-vous?

Section « Compétences clés »

13. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence clé «sens du service public et éthique», que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

14. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence clé «mobilisation», que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

15. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence clé «orientation performance», que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

16. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence clé « agilité et prise de décision », que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

Section « Compétence complémentaires »

17. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « orientation clientèle », que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

18. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire «gestion des opérations et des projets», que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

19. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire «collaboration», que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

20. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « communication », que reprenez-vous? Quels constats faites-vous?

21. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « conduite du changement », que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

22. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire « vision », que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

23. À la lumière de cet exercice portant sur la compétence complémentaire «sens politique», que retenez-vous? Quels constats faites-vous?

- 24. À partir des résultats présentés dans les tableaux 31 et 32, choisissez un fondement ou une compétence clé qui représente une force pour vous et que vous souhaitez maintenir.**

Choix :

- 25. À partir des résultats présentés dans les tableaux 31 et 32, ciblez, en ordre de priorité, trois fondements ou compétences clés que vous souhaitez améliorer.**

Choix 1 :

Choix 2 :

Choix 3 :

- 26. À partir des résultats présentés dans le tableau 33, choisissez une compétence complémentaire qui représente une force pour vous et que vous souhaitez maintenir.**

Choix 1 :

- 27. À partir des résultats présentés dans le tableau 33, ciblez, en ordre de priorité, trois compétences complémentaires que vous souhaitez améliorer.**

Choix 1 :

Choix 2 :

Choix 3 :

Activité 8 : Plan d'action

Grâce aux activités précédentes, vous avez approfondi vos connaissances sur l'emploi de gestionnaire et vous avez pu valider votre intérêt à l'exercer. De plus, vous avez évalué les compétences à détenir pour occuper cet emploi au sein de la fonction publique. Pour réaliser vos objectifs de carrière en gestion à court, moyen et long terme, il est essentiel d'accomplir certaines actions.



Objectif

Concevoir un plan d'action qui me préparera à un emploi en gestion.



Consigne

Tout d'abord, lisez le contenu du [tableau 34](#). Celui-ci propose des actions à faire ainsi que des objectifs et des démarches qui y sont associés.

Par la suite, indiquez, dans la section prévue à cet effet, les actions que vous envisagez accomplir à court, moyen et long terme afin de vous approcher d'un emploi en gestion.

Enfin, décrivez, dans le [tableau 35](#), le plan d'action à suivre pour vous approcher d'un emploi en gestion.



Temps estimé de l'activité

Entre une heure trente et deux heures.

Tableau 34: Action, objectif et démarche possibles avant d'entreprendre une carrière en gestion

Action	Objectif	Démarche
Faire un plan de développement de compétences personnalisé	- Perfectionner des compétences requises pour un poste en gestion	- Réaliser l'activité Plan de développement personnalisé
Me préparer et passer un concours de sélection de cadre	- Être préparé pour passer un concours de cadres - Être admissible à postuler pour des postes de cadres offerts	- Consulter le portail Carrières de la fonction publique du Québec pour obtenir des conseils afin de me préparer aux concours - Consulter la DRH afin d'obtenir de l'information sur la préparation à un concours de cadres (conditions d'admissibilité, outils, etc.) - Surveiller la tenue de concours de cadres pour l'ensemble de la fonction publique ou pour l'organisation dans laquelle je travaille
Développer mon réseau de contacts	- Avoir un bon réseau relationnel permettant de mieux connaître l'organisation, de montrer mes habiletés relationnelles, de connaître plusieurs personnes afin d'obtenir de l'information, etc.	- Participer à différentes activités qui concernent mon domaine d'emploi (colloque, conférence, formation, table de concertation, groupe interministériel, groupe de co-développement, etc.). - Maintenir le contact avec mon réseau - Mettre à jour mon carnet de contacts - Être proactif dans la proposition de rencontres avec les membres de mon réseau
Informar les membres de mon entourage de mes aspirations à devenir gestionnaire	- Obtenir une rétroaction des membres de mon entourage à propos de mon projet de devenir gestionnaire	- Discuter de mon intérêt pour la gestion avec votre gestionnaire actuel - Discuter de mon intérêt pour la gestion avec d'anciens gestionnaires - Manifester mon intérêt pour la gestion à mon réseau de contacts - Signaler mon intérêt pour la gestion à la direction des ressources humaines de mon organisation

Action	Objectif	Démarche
Accepter un intérim de gestion	- Vérifier mon intérêt pour la gestion - Faire valoir mes compétences en gestion - Acquérir des connaissances et des compétences en gestion	- Saisir les occasions de gestion qui se présentent à moi - Mentionner à mon gestionnaire mon intérêt pour faire un intérim de gestion, si l'occasion se présente (p. ex. : lors de ses vacances, si besoin est)
Enrichir mon travail actuel (mandats spéciaux, tâches enrichies, dossiers horizontaux, etc.)	- Diversifier mes expériences et mes connaissances - Relever de nouveaux défis - Augmenter ma satisfaction en emploi	- Connaître mes champs d'intérêt professionnels - Connaître les différents mandats de mon équipe - Discuter de leur travail avec mes collègues - Discuter avec mon gestionnaire de mes champs d'intérêt et des possibilités offertes - Proposer de nouveaux mandats ou dossiers à mon gestionnaire
Réaliser des mandats administratifs (p. ex. : rapport annuel, étude des crédits)	- Avoir une vision plus globale de mon unité	- Manifester mon intérêt pour ce type de mandat à mon gestionnaire
Trouver un mentor afin d'être guidé	- Élargir mon réseau de contacts - Enrichir mes connaissances sur la carrière en gestion par le partage d'expériences - Parler de mes questionnements quant à la gestion avec une personne qui exerce cet emploi - Obtenir de l'aide dans mes démarches	- Vérifier auprès de la direction des ressources humaines s'il existe un programme de mentorat dans mon organisation - Trouver un gestionnaire qui m'inspire et lui demander s'il veut devenir mon mentor
Être un mentor	- Rencontrer de nouvelles personnes afin d'élargir mon réseau de contacts - Partager mes connaissances, mes expériences et favoriser le développement d'une autre personne	- Vérifier auprès de la direction des ressources humaines s'il existe un programme de mentorat dans mon organisation - Offrir mes services de mentor à des personnes de votre entourage
Faire du parrainage	- Rencontrer de nouvelles personnes afin d'élargir mon réseau de contacts - Partager mes expériences et mes connaissances - Participer activement à l'intégration d'une nouvelle personne dans mon équipe de travail	- Informer mon gestionnaire de mon intérêt pour le parrainage

Action	Objectif	Démarche
Connaître le marché du travail de la fonction publique québécoise et les occasions d'emploi qu'elle offre	- Rester à l'affût des occasions et améliorer votre connaissance des emplois disponibles	- Consulter le portail Carrières de la fonction publique du Québec pour découvrir des emplois possibles au sein de la fonction publique - Prendre connaissance des divers emplois offerts dans la fonction publique québécoise - Utiliser mon réseau de contacts afin de rester à l'affût de ce qui se passe dans les ministères et organisations, voir les possibilités
Revoir mes outils et les techniques de recherche d'emploi	- Augmenter mon attractivité et mon employabilité - Être à jour dans les différentes techniques de recherche d'emploi - Connaître le type d'emploi qui m'intéresse	- Consulter la direction des ressources humaines de mon organisation pour obtenir de l'aide concernant les outils et techniques de recherche d'emploi - Consulter le site Web d'Emploi Québec (organiser sa recherche d'emploi, outils du chercheur d'emploi) - Télécharger le « Guide pratique du chercheur d'emploi » réalisé par Emploi Québec - Mettre à jour mon curriculum vitae - Consulter les offres d'emploi au sein de la fonction publique - Analyser des offres d'emploi pour connaître et cibler le type d'emploi qui m'intéresse - Postuler à des emplois qui correspondent à mes champs d'intérêt - Envoyer mon curriculum vitae à des équipes de travail qui m'intéressent même si aucun poste n'est affiché - Me réparer à passer une entrevue d'embauche
M'engager socialement ou participer aux travaux d'un comité d'administration (c.a.)	- Acquérir des expériences connexes et transférables à la gestion	- Réfléchir à une cause ou une organisation qui me mobilise - Déterminer les talents que je veux partager - Consulter des organismes spécialisés en bénévolat (p. ex. : Centre d'action bénévole du Québec)



Réflexion

1. En vous basant sur le [tableau 34](#), quelles sont les actions que vous envisagez :

1.1 À court terme? Pourquoi?

1.2 À moyen terme? Pourquoi?

1.3 À long terme? Pourquoi?

2. En plus des actions retenues précédemment, quelles sont celles que vous pourriez entreprendre en fonction de votre situation personnelle et du contexte organisationnel?

3. Pour chaque action précédente, je dresse un [plan d'action](#) (tableau 35).



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Action à court terme:

[illegible]

Objectif	Démarche	Personne-ressource	Échéancier	Commentaire

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Objectif	Démarche	Personne-ressource	Échéancier	Commentaire

Activité 9 : Plan de développement personnalisé

À l'occasion de l'[activité 7](#), vous avez exploré les fondements, les compétences clés et les compétences complémentaires issues du «Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise» (gouvernement du Québec, 2012b). Vous avez connu les fondements et les compétences que vous maîtrisez. De plus, vous avez ciblé les fondements et les compétences qui doivent être développés ou améliorés. À partir de l'information que vous avez colligée sur vos compétences, il est possible de concevoir un plan de développement personnalisé. Globalement, ce plan comprend les objectifs de développement, les compétences qu'une personne souhaite acquérir ou maintenir, les activités d'apprentissage, l'échéancier des activités et les personnes-ressources.



Objectif

Concevoir un plan de développement personnalisé correspondant à mes besoins actuels et arrimé à mes objectifs professionnels.



Consigne

1^{re} étape : Déterminez les compétences à acquérir ou à maintenir

Dans le [tableau 36](#) «Plan de développement personnalisé», sélectionnez, dans le menu déroulant, trois compétences que vous souhaitez acquérir et une compétence qui constitue une force que vous voulez maintenir.

- N'hésitez pas à relire la [synthèse des activités](#) pour vous aider à cerner les compétences qui méritent d'être acquises ou maintenues dans l'exercice de la fonction de gestionnaire.
- Consultez également les cartes de compétences de l'[annexe II](#) qui présentent les définitions des fondements et des compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique, les actions repères associées à chacune de ces compétences et des moyens pour les perfectionner.

Activité 9 : Plan de développement personnalisé

2^e étape : Déterminer les activités de développement pour chaque compétence

- Lors de la conception d'un plan de développement personnalisé, l'approche 70-20-10 est à privilégier pour favoriser l'intégration des apprentissages, c'est-à-dire : 70 % par l'activité et l'expérience, 20 % par les interactions avec les autres et 10 % par de la formation ou des lectures.
- À partir de vos constats, de vos recherches et des cartes de compétences ([annexe II](#)), déterminez des activités d'apprentissage qui correspondent à vos champs d'intérêt et aux possibilités (colloques, conférences, apprentissage à distance, formation, groupes de discussion, mentorat, lectures, etc.).
- Choisissez jusqu'à trois activités d'apprentissage, de diverses natures, pour chaque compétence. Il existe une variété d'activités d'apprentissage qui sont complémentaires. Ces activités comportent des avantages et des limites que vous devez considérer lors de l'élaboration de votre plan de développement individualisé.

3^e étape : Établir le calendrier des activités de développement et les indicateurs de réussite

- Pour chaque activité d'apprentissage, déterminez un échéancier réaliste et recherchez des personnes qui pourraient vous aider à réaliser vos objectifs de développement.
- Établissez seul, avec un conseiller en gestion des ressources humaines ou avec votre gestionnaire des indicateurs de réussite qui témoigneront de l'évolution de votre maîtrise de la compétence. Voici quelques exemples :
 - o La personne qui maîtrise la compétence « collaboration » est capable de ce qui suit :
 - Travailler en concertation avec les différents partenaires d'un projet
 - Faire preuve d'ouverture par rapport aux idées différentes
 - Améliorer une relation professionnelle tendue
 - o La personne qui maîtrise la compétence « conduite du changement » est capable de ce qui suit :
 - Reconnaître les parties prenantes d'un changement, d'une situation ou d'un projet et les enjeux qui y sont associés
 - Analyser les conséquences du changement
 - Établir la vision du changement

Activité 9 : Plan de développement personnalisé

4^e étape : Procéder au suivi des activités de développement réalisées

- Au cours de votre démarche et à l'issue de celle-ci, il est essentiel de faire le suivi des activités réalisées, d'ajuster votre plan de développement et de consulter une personne-ressource au besoin.
- Après la réalisation de chaque activité inscrite à votre plan, n'oubliez pas de faire le bilan de vos apprentissages et de déterminer les moyens et actions à déployer pour consolider vos acquis et poursuivre le développement de la compétence ciblée.
- Si vous avez besoin d'espace supplémentaire pour détailler votre plan de développement personnalisé, dirigez-vous vers l'[annexe III](#).
- À l'issue des activités de développement, évaluez votre niveau de maîtrise de la compétence ciblée afin de connaître votre progression par rapport à cette compétence. Vous pouvez demander à certains de vos pairs (collègues, gestionnaires ou employés) de participer à cette évaluation. Leur aide vous permettra d'enrichir la compréhension que vous avez de votre maîtrise de la compétence ciblée et de trouver d'autres moyens pour l'acquérir.
- En cours de route, si vous croyez que certaines activités de développement semblent plus pertinentes ou appropriées pour vous, n'hésitez pas à réviser votre plan de développement ! Celui-ci possède un caractère évolutif.
- En plus du plan de développement personnalisé ([tableau 36](#)), vous pouvez recourir au carnet de développement ([annexe IV](#)) dans lequel vous pouvez consigner vos impressions par rapport à vos acquis et aux moyens de perfectionnement choisis, les changements qui s'opèrent dans votre maîtrise des compétences ciblées et les effets sur votre travail. N'oubliez pas que certains changements prennent plus de temps que d'autres à se réaliser!
- Enfin, demeurez ouvert à l'échange avec votre supérieur immédiat ou un conseiller en gestion des ressources humaines à propos de votre développement professionnel. Ces personnes pourraient vous faire des suggestions et vous donner des conseils qui vous permettraient d'améliorer votre maîtrise de la compétence ciblée.



Temps estimé de l'activité

Environ deux heures. Il est possible que le plan de développement personnalisé évolue en cours de route. Il faut alors prévoir du temps à cet effet.



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif ! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Tableau 36: Plan de développement personnalisé

Objectif de développement:

Première compétence ciblée à perfectionner:

Niveau de maîtrise actuel perçu	Moyen de développement	Échéancier	Personne-ressource	Indicateur de réussite	Apprentissage réalisé	Apprentissage à consolider	Niveau de maîtrise final perçu	Commentaire

Activité 9 : Plan de développement personnalisé

Objectif de développement:

Deuxième compétence ciblée à perfectionner:

Niveau de maîtrise actuel perçu	Moyen de développement	Échéancier	Personne-ressource	Indicateur de réussite	Apprentissage réalisé	Apprentissage à consolider	Niveau de maîtrise final perçu	Commentaire

Activité 9 : Plan de développement personnalisé

Objectif de développement:

Troisième compétence ciblée à perfectionner:

Niveau de maîtrise actuel perçu	Moyen de développement	Échéancier	Personne-ressource	Indicateur de réussite	Apprentissage réalisé	Apprentissage à consolider	Niveau de maîtrise final perçu	Commentaire

Activité 9 : Plan de développement personnalisé

Objectif de développement :

Compétence à maintenir :

Niveau de maîtrise actuel perçu	Moyen de développement	Échéancier	Personne-ressource	Indicateur de réussite	Apprentissage réalisé	Apprentissage à consolider	Niveau de maîtrise final perçu	Commentaire

Conclusion

Félicitations, vous avez réalisé toutes les activités de « Mon horizon vers la gestion »! Le temps que vous avez accordé à la réalisation des activités de cet outil pourrait avoir des répercussions positives sur votre carrière.

Ainsi, vous avez approfondi votre motivation à devenir gestionnaire, démystifié certains mythes associés aux rôles et responsabilités du gestionnaire et vérifié votre degré d'aisance à entreprendre des actions relatives à des tâches de gestion.

Vous avez également fait divers exercices qui vous ont permis de vérifier si vous étiez prêt à entreprendre les actions, faire les compromis ou les investissements potentiels et nécessaires pour actualiser votre projet de devenir gestionnaire. De plus, vous connaissez maintenant les environnements où vous pourriez vous sentir à l'aise pour occuper des fonctions de gestion et vous avez déterminé votre degré d'affinité par rapport à quatre dimensions au cœur de la fonction de gestionnaire. Enfin, vous avez évalué vos compétences pour exercer un emploi en gestion, conçu un plan d'action et un plan de développement des compétences personnalisé.

Tout ce cheminement aura certainement pour effet de mieux vous outiller afin de prendre une décision qui marquera le cours prochain de votre carrière.

N'oubliez pas que votre intention de faire carrière en gestion doit être connue de votre gestionnaire. N'hésitez pas à lui communiquer votre projet professionnel à l'occasion d'une rétroaction sur votre travail, de la remise de vos attentes signifiées ou à tout autre moment opportun. Rappelez-vous que vous êtes responsable de votre développement professionnel et que vous êtes l'artisan de votre carrière. Conséquemment, pour concrétiser votre projet, vous devez passer à l'action! Par exemple, investissez dans la formation continue, travaillez à des projets où vous devrez mettre en valeur vos compétences de meneur et acceptez des mandats de chef d'équipe ou de coordonnateur. Il s'agit ici d'être l'acteur principal de votre parcours professionnel.

Enfin, votre direction des ressources humaines demeure un allier incontournable. Les conseillers en gestion des ressources peuvent vous soutenir ou vous guider dans le développement de votre carrière.

Bon succès dans vos initiatives et vos démarches!

Vous avez des commentaires ou des suggestions à formuler concernant « Mon horizon vers la gestion »? Veuillez nous les faire parvenir à l'adresse suivante: ddpo@sct.gouv.qc.ca.

Annexe I: Notes supplémentaires

Annexe II: Cartes de compétences

Afin de soutenir le développement des compétences de gestion tel que décrit à l'[activité 9](#), des cartes de compétence pour chacun des quatre fondements et chacune des compétences clés et complémentaires du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (gouvernement du Québec, 2012b) ont été élaborées.

Les cartes de compétence ont été conçues afin d'accompagner le gestionnaire dans l'élaboration d'un plan personnalisé de développement de ses compétences de gestion. Ces cartes présentent trois sections pour chacun des fondements et chacune des compétences, soit : définition de la compétence, ses composantes et suggestions de moyens de développement.

Moyens de développement

Lors de la conception d'un plan de développement personnalisé, l'approche 70-20-10 est à privilégier afin de favoriser l'intégration des apprentissages, c'est-à-dire : 70 % par l'activité et l'expérience, 20 % par les interactions avec les autres et 10 % par la formation ou des lectures. À cet égard, les cartes de compétence proposent des moyens de développement des compétences sous la forme d'activités d'apprentissage dans l'action de même qu'une liste de lectures se rapportant aux différentes composantes des compétences et des fondements. Les moyens d'apprentissage dans l'action présentés dans les cartes de compétence sont tirés de consultations tenues avec les ministères et organismes, du Guide de développement des compétences du gestionnaire-leader (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, 2013) et du carnet d'apprentissage issu du Programme gouvernemental pour les directrices et directeurs généraux de l'administration de la fonction publique québécoise 2012-2013 (Secrétariat du Conseil du trésor, 2013).

Fondements

D'une part, les fondements sont les quatre «prédispositions essentielles que doit détenir toute personne qui aspire à devenir gestionnaire dans la fonction publique québécoise» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 10) : 1) l'engagement et le sens des responsabilités, 2) la gestion de soi et l'adaptabilité, 3) les aptitudes cognitives et 4) le sens des relations interpersonnelles (gouvernement du Québec, 2012b). «Elles sont requises de toute personne qui joue ce rôle et en assume les responsabilités. Elles sont les prémices du développement des compétences en gestion» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 10).

Compétences clés et compétences complémentaires

D'autre part, les onze compétences se déclinent en quatre compétences clés et sept compétences complémentaires. Les quatre compétences clés s'apparentent « aux savoir-agir indispensables de tout gestionnaire-leader qui exerce des fonctions d'encadrement » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 10). Elles correspondent 1) au sens du service public et à l'éthique, 2) à la mobilisation, 3) à l'orientation performance et 4) à l'agilité et à la prise de décision (gouvernement du Québec, 2012b).

Enfin, les sept compétences complémentaires s'apparentent à ce qui suit: 1) l'orientation clientèle, 2) la gestion des opérations et des projets, 3) la collaboration, 4) la communication, 5) la conduite du changement, 6) la vision et 7) le sens politique. Ces compétences complémentaires se répartissent en trois dimensions: direction, réalisation et relations (gouvernement du Québec, 2012b).



Fondement «engagement et sens des responsabilités»

Le «engagement et sens des responsabilités» se définit comme la «disposition d'une personne à s'investir activement dans son travail en faisant preuve de droiture, d'énergie et de persévérance, d'autonomie et d'initiative et d'un sens de l'organisation adéquat» (gouvernement du Québec, 2012c, p. 15).

Ce fondement comporte quatre composantes (gouvernement du Québec, 2012c, p. 15):

1. Droiture: personne honnête en qui l'on peut avoir confiance, dont les actions sont cohérentes avec ses propos et qui tient ses engagements.
2. Autonomie et initiative: personne qui apprécie avoir une marge de manœuvre dans son travail, qui est capable d'agir sans le soutien et l'approbation constante des autres.
3. Énergie et persévérance: personne dynamique qui peut déployer des efforts pendant une longue période, qui n'abandonne pas facilement devant un obstacle et qui reste centrée sur ses objectifs malgré les revers.
4. Sens de l'organisation: personne structurée et méthodique disposée à mener plusieurs activités simultanément.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, le fondement «engagement et sens des responsabilités». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle applique ce fondement dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière d'appliquer le fondement «engagement et sens des responsabilités» aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet d'envergure ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez le fondement «engagement et sens des responsabilités» dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester ce fondement. Répertoriez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés au fondement «engagement et sens des responsabilités». Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à ce fondement

7. Analysez les éléments qui vous empêchent de vous investir activement dans votre travail. Cherchez des moyens pour éliminer ces obstacles et mettez-les en œuvre dans le cadre de vos activités quotidiennes.
8. Établissez vos priorités sur des éléments importants et essentiels, au travail et dans vos projets.
9. Faites des plans de travail pour vos projets en cours et à venir afin de vous assurer d'organiser adéquatement les tâches qui y sont associées.

Lectures suggérées

1. BENTEIN, K., F. STINGLHAMBER et C. VANDENBERHE. « L'engagement des salariés dans le travail », *Revue québécoise de psychologie*, 2000, 21, p. 133-157.
2. FESSAR, J.L. Optimisez votre organisation, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, 2011.
3. HOFFMANS-GOSSET, M.-A. *Apprendre l'autonomie, apprendre la socialisation*, Lyon, Chronique sociale, éditeur, 2006.
4. LUGAN, J.-P., et P. RUQUET. *Manager avec courage : les secrets d'un leadership efficace en période de crise*, Paris, Éditions Eyrolles; Édition Formation Entreprise, 2009.
5. MEYER, J.P., et L. HERSCOVITCH. « Commitment in the workplace: towards a general model », *Human Resource Management Review*, 2001, 11, p. 299-326.
6. ROJOT, J., et P. ROUSSEL. *Comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Paris, De Boeck édition, 2009, volume 3.
7. RONDEAU, A. « Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion : Revue internationale de gestion*, 1999, 24 (3), p. 12-19.
8. SANANES, B. *Devenir acteur de sa vie*, Paris, InterÉditions, 2006.
9. VANDENBERGUE, C. « Engagement envers le supérieur et l'organisation et rétention des employés : le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur », *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2008, 40 (4), p. 200-210.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner ce fondement. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Fondement «gestion de soi et adaptabilité»

Le «**gestion de soi et adaptabilité**» se définit comme la «disposition d'une personne à se connaître et à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité» (gouvernement du Québec, 2012c, p. 16).

Ce fondement comporte quatre composantes (gouvernement du Québec, 2012c, p. 16) :

1. Connaissance de soi : personne consciente de ses forces, de ses faiblesses, de son potentiel et de ses limites personnelles, qui recherche de la rétroaction et qui est ouverte aux critiques.
2. Flexibilité : personne qui fait preuve de souplesse et de polyvalence.
3. Confiance en soi : personne qui croit en son potentiel et en ses capacités et qui aborde l'avenir avec assurance.
4. Maîtrise de soi : personne qui gère ses émotions et aborde les situations de stress avec calme et contrôle.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, le fondement «gestion de soi et adaptabilité». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle applique ce fondement dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière d'appliquer le fondement «gestion de soi et adaptabilité» aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez le fondement «gestion de soi et adaptabilité» dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester ce fondement. Répertoirez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés au fondement «gestion de soi et adaptabilité». Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à ce fondement.
7. Réfléchissez sur vous-même, vos valeurs, vos croyances, vos forces et vos limites. Pour vous aider, tenez un journal de bord et consignez-y vos émotions, vos réflexions, vos intentions, vos attentes et vos comportements associés à certaines situations professionnelles ou personnelles.

8. Augmentez votre capacité d'adaptation et de tolérance à l'ambiguïté en faisant chaque jour quelque chose de nouveau.
9. Adoptez de nouveaux comportements lorsque des défis se présentent.
10. Mettez en place des moyens pour vous aider à maîtriser vos émotions.
11. Concentrez-vous sur les différentes options possibles et les côtés positifs au lieu de regarder les limites d'une situation problématique.

Lectures suggérées

1. BELLENGER, L. *La confiance en soi: avoir confiance pour donner confiance*, Paris, ESF Éditeur, 2001.
2. BRADBERRY, T., et J. GREAVES. *Intelligence émotionnelle 2.0*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2010.
3. CHALVIN, D. *Le manager flexible: s'adapter aux personnes et aux situations*, Paris, ESF Éditeur, 2010. CHALVIN, M.J. *L'estime de soi: apprendre à s'aimer avec ou sans les autres*, Paris, Éditions Eyrolles, 2007.
4. DEDEBANT, N., C. TOURNIER et P. VERRON. *S'adapter en restant soi-même: comment décider ce qui est juste pour soi*, Paris, ESF Éditeur, 2009.
5. FANGET, F. *Oser: thérapie de la confiance en soi*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2006.
6. FLETCHER, P. *Arrosez les fleurs, pas les mauvaises herbes!: une stratégie qui révolutionne les relations professionnelles, amoureuses et familiales*, Montréal, Éditions de l'Homme, 2007.
7. MALETTTO, M. *La gestion de soi: comment être et devenir*, Éditions Maletto, 2011.
8. MARQUIS, S. *Pensouillard le hamster: petit traité de décroissance personnelle*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2011.
9. MILLÊTRE, B. **Bien avec soi-même, bien avec les autres**, Paris, Éditions Payot, 2011.
10. PORTELANCE, C. *Les 7 étapes du lâcher-prise*, Éditions Jouvence, 2013.
11. SAUNER, L. *L'énergie des émotions: déployer son savoir-être pour mieux réussir au travail*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2008.
12. TREMBLAY, R., et D. BÉRARD. *Les fous du roi*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2004.
13. TREMBLAY, R., et D. BÉRARD. *J'ai perdu ma montre au fond du lac: retrouver la tranquillité pour mieux gérer, mieux vivre*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2009.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner ce fondement. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Fondement « aptitudes cognitives »

Le « **aptitudes cognitives** » se définit comme la « disposition d'une personne à apprendre et à analyser des situations ou des problèmes afin de les résoudre rapidement en faisant preuve d'un esprit de synthèse et en générant des solutions appropriées avec jugement et créativité » (gouvernement du Québec, 2012c, p. 16).

Ce fondement comporte quatre composantes (gouvernement du Québec, 2012c, p. 16) :

1. Esprit d'analyse et de synthèse : personne réfléchie qui approfondit les problèmes et les résout en considérant des informations variées et complexes qu'elle rassemble et organise de façon concise en un tout cohérent.
2. Créativité : personne qui génère des idées ou des solutions nouvelles.
3. Capacité à apprendre : personne qui possède une curiosité intellectuelle et qui intègre facilement de nouveaux apprentissages.
4. Jugement : personne qui sait lire et décoder les situations et en tirer les conclusions appropriées ou intervenir adéquatement.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, le fondement « aptitudes cognitives ». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle applique ce fondement dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière d'appliquer le fondement « aptitudes cognitives » aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez le fondement « aptitudes cognitives » dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester ce fondement. Répertoriez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés au fondement « aptitudes cognitives ». Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à ce fondement.

7. Prenez le temps nécessaire pour bien définir une situation ou un problème avant de penser à résoudre la problématique. Définissez et suivez quelques étapes afin de résoudre un problème ou une situation complexe, par exemple:
 - Définir le problème
 - Formuler des solutions
 - Évaluer les solutions
 - Choisir une ou des solutions
 - Appliquer la ou les solutions choisies
 - Évaluer les résultats
8. Remettez en question les façons de faire habituelles. Soyez ouvert aux solutions originales et créatives.
9. Analysez la procédure utilisée pour résoudre un problème complexe à la résolution duquel vous n'avez pas participé afin d'élargir vos connaissances et vos pistes de solutions.
10. Apprenez de nouvelles techniques de résolution de problème et appliquez-les dans le cadre de votre travail.

Lectures suggérées

1. BUZAN, T. *Une tête bien faite: exploitez pleinement vos ressources intellectuelles*, Paris, Éditions Eyrolles, 2012.
2. CRÉPIN, D., F. PERNIN et R.J. ROBIN. *Résolution de problèmes: méthodes, outils, retours d'expérience*, Paris, Éditions Eyrolles, 2013.
3. DEBONO, E. *Réfléchir vite et bien: organiser sa pensée pour la rendre plus performante*, Paris, Éditions Eyrolles, 2014.
4. FRÈVE, L. *Comment résoudre les problèmes en entreprise*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2006.
5. ISAKEN, S.G. *Résoudre les problèmes par la créativité: la méthode CPS*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.
6. KIEFFER, M. *La résolution de problèmes à l'usage des managers: l'art du consensus*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
7. MCINERNEY, D.Q. *La logique facile: réfléchir, argumenter, convaincre*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner ce fondement. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Fondement «sens des relations interpersonnelles»

Le «sens des relations interpersonnelles» se définit comme la «disposition d'une personne intéressée par les autres et apte à établir des relations de qualité en faisant preuve de tact et de diplomatie, d'ouverture, de tolérance, d'écoute et de sensibilité» (gouvernement du Québec, 2012c, p. 16).

Ce fondement comporte quatre composantes (gouvernement du Québec, 2012c, p. 16) :

1. Sociabilité: personne à l'aise en interaction, qui apprécie le contact des autres et qui développe facilement des liens.
2. Écoute et sensibilité: personne qui s'intéresse et qui est attentive aux autres et qui cherche à les comprendre.
3. Ouverture et tolérance: personne réceptive aux idées des autres et qui les accueille respectueusement malgré les différences.
4. Tact et diplomatie: personne respectueuse et qui fait preuve de doigté dans ses relations.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, le fondement «sens des relations interpersonnelles». Observez-la, posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle applique ce fondement dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière d'appliquer le fondement «sens des relations interpersonnelles» aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez le fondement «relations interpersonnelles» dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester ce fondement. Répertoriez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés au fondement «sens des relations interpersonnelles». Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à ce fondement.
7. Intéressez-vous à votre supérieur, à vos collègues et à vos employés s'il y a lieu. Apprenez-en plus sur eux et partagez des éléments qui vous sont personnels.
8. Permettez aux gens de s'exprimer pleinement avant de leur soumettre de nouvelles suggestions.

9. Déterminez les styles de communication de vos collègues et le vôtre. Apprenez à maîtriser différents styles de communication.
10. Approfondissez vos connaissances sur l'intelligence émotionnelle par des lectures ou en participant à des formations.

Lectures suggérées

1. BLANC, Y. *Le manager à l'écoute: six défis pour développer ses capacités d'écoute*, Paris, Dunod, 2002.
2. CORMIER, S. *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2006.
3. DUBÉ, L. *Les relations interpersonnelles: les fondements de la psychologie sociale*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1994.
4. FLETCHER, P. *Arrosez les fleurs, pas les mauvaises herbes!: une stratégie qui révolutionne les relations professionnelles, amoureuses et familiales*, Montréal, Éditions de l'Homme, 2007.
5. GOLEMAN, D., R. BOYATLIS et A. MCKEE. *L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris, Village Mondial, 2005.
6. MARC, E., et D. PICARD. *Relations et communications interpersonnelles*, Paris, Dunod, 2008.
7. MOSCOVICI, S. *Psychologie sociale des relations à autrui*, Paris, Éditions Nathan, 2000.
8. MOSER, G. *Les relations interpersonnelles*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.
9. WEISINGER, H. *L'intelligence émotionnelle au travail: gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2005.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner ce fondement. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence clé «sens du service public et éthique»

Le gestionnaire-leader qui manifeste la «sens du service public et éthique» «agit en fonction de l'intérêt public et des valeurs gouvernementales et manifeste un comportement éthique exemplaire» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 15).

Cette compétence clé se traduit en neuf (gouvernement du Québec, 2012b, p. 15).

Le gestionnaire-leader :

1. Connaît les composantes et la particularité de l'État québécois.
2. Se conduit en conformité avec les responsabilités inhérentes à son rôle de gestionnaire public.
3. Adhère aux valeurs de son organisation et celles de l'administration publique québécoise et en fait la promotion.
4. Conscientise les membres de son équipe à l'importance et au sens du service public.
5. Utilise la marge de manœuvre qui lui est accordée en gardant à l'esprit l'intérêt public.
6. Se garde d'agir selon ses intérêts personnels ou ceux de ses proches.
7. Favorise l'adoption de comportements éthiques en créant un environnement ou un espace propice aux questionnements d'ordre éthique.
8. Résout un dilemme éthique en suivant un processus décisionnel rigoureux qui tient compte des conséquences, des valeurs et de l'intérêt public.
9. Détermine les comportements ou les situations problématiques en matière d'éthique et y apporte des correctifs.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence clé «sens du service public et éthique». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence clé dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence clé aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence clé dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence clé. Répertoirez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence clé. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.

6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence clé.
7. Prenez connaissance des documents officiels portant sur l'éthique au sein de la fonction publique.
8. Faites ressortir les problématiques éthiques qui vous préoccupent actuellement et discutez-en avec une personne de confiance (mentor, supérieur, collègue).
9. Appuyez-vous sur le modèle de décision éthique (Legault, 2010, section « Information supplémentaire » de cette fiche) pour résoudre un problème éthique.
10. Déterminez vos valeurs et vérifiez si vous les respectez dans le cadre de votre travail.
11. Constituez un groupe de discussion sur l'éthique dans la fonction publique québécoise ou participez aux travaux d'un groupe existant.

Si vous êtes en situation de gestion :

12. Examinez et analysez les règles et normes qui régissent le travail de votre équipe en vous appuyant sur le modèle de décision éthique (Legault, 2010, section « Information supplémentaire » de cette fiche portant sur la compétence clé « sens du service public et éthique »). Observez si ces règles et normes sont suivies au travail et faites les mises au point nécessaires.
13. Organisez une réunion sur l'éthique avec les membres de votre équipe ou vos collègues. Relevez avec eux des problématiques éthiques qu'ils ont déjà observées ou qu'ils pourraient rencontrer au travail. Trouvez ensemble des moyens de prendre une décision éthique.

Lectures suggérées

1. BOISVERT, Y. *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Éditions Liber, 2003.
2. BOISVERT, Y., G. A. LEGAULT, L. CÔTÉ, A. MARCHILDON et M. JUTRAS. *Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue : clarification conceptuelle et aide à la décision*, [En ligne], Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2003. [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/raison-ethiq_rapp_03.pdf] (Consulté le 9 janvier 2015).
3. BOURQUE-LAPOINTE, M.È., M. BOYER et M. JUTRAS. « La compétence éthique du gestionnaire public : un atout précieux », dans Y. Boisvert (dir.), *Éthique et gouvernance publique : principes, enjeux et défis*, Québec, Éditions Liber, p. 231-255.
4. CLAUDE, J.F. *Le management par les valeurs*, Paris, Éditions Liaisons, 2001, p. 84-85.
5. JUTRAS, M., Y. BOISVERT et A. MARCHILDON. *Guide d'éthique organisationnelle*, [En ligne], Québec : Secrétariat du Conseil du trésor, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2004. [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide_ethiq_organis.pdf] (Consulté le 9 janvier 2015).

6. JUTRAS, M., et H. ROY. *Trousse de référence à l'intention des répondantes et des répondants en éthique de la fonction publique*, Québec: Secrétariat du Conseil du trésor, Direction du développement des personnes et des organisations, [En ligne], 2013. [http://www.portailrh.qc/fileadmin/documents/trousse_reference_ethique.pdf] (Consulté le 9 janvier 2015).
7. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *L'éthique dans la fonction publique québécoise*, [En ligne], Québec: ministère du Conseil exécutif, 2003. [<http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/ethique.pdf>] (Consulté le 9 janvier 2015).
8. LANGLOIS, L. *Anatomie du leadership éthique: diriger nos organisations de manière consciente et authentique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 2008.
9. LEGAULT, G.A. *Professionnalisme et délibération éthique: manuel d'aide à la décision responsable*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999.

Formations

Plusieurs formations sont offertes pour perfectionner cette compétence clé. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Information supplémentaire : Grille d'analyse pour une prise de décision éthique

Tiré de :

LEGAULT, G.-A. *Professionnalisme et délibération éthique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.

La décision éthique : Comment faire?

Quatre phases :

1. Prise de conscience de la situation
 - identifier les principaux éléments de la situation,
 - formuler le dilemme d'actions,
 - expliciter la décision spontanée,
 - identifier les acteurs ainsi que les conséquences sur chacun d'eux,
 - trouver les normes et les règles qui s'appliquent.
2. Clarification des valeurs conflictuelles
 - décortiquer les réactions spontanées,
 - identifier les valeurs agissantes,
 - cerner le principal conflit de valeurs.
3. Prise de décision raisonnable
 - identifier la valeur prioritaire,
 - justifier la décision à la lumière de la prépondérance de la valeur prioritaire
 - décider d'un moyen d'action.
4. Dialogue avec les personnes visées
 - Quels arguments soutiennent ma décision?
 - Comment puis-je expliquer le sens de ma décision de manière à la faire comprendre à autrui?
 - Comment puis-je dialoguer ou communiquer avec les personnes touchées par ma décision?

Compétence clé « mobilisation »

Le gestionnaire-leader qui manifeste la « **mobilisation** » « coordonne le travail des membres de son équipe en les ralliant aux objectifs à atteindre et en favorisant leur accomplissement » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 16).

Cette compétence clé se traduit en dix (gouvernement du Québec, 2012b, p. 16).

Le gestionnaire-leader :

1. Fixe les attentes individuelles et collectives pour les membres de son équipe et les rend responsables des résultats.
2. Attribue les mandats en conciliant les aspirations et les talents des membres de son équipe avec les objectifs organisationnels.
3. Favorise un climat de travail basé sur la collaboration et sur l'ouverture à la diversité.
4. Détecte les situations qui peuvent compromettre la mobilisation et la santé des membres de son équipe et agit pour les corriger.
5. Fournit aux membres de son équipe les moyens, les outils et l'information nécessaires à la réalisation des mandats.
6. Évalue les résultats et donne une rétroaction régulière et constructive aux membres de son équipe.
7. Reconnaît les contributions individuelles et collectives des membres de son équipe.
8. Intervient de façon adéquate et opportune auprès des employés qui éprouvent des difficultés.
9. Favorise le développement des compétences et l'évolution de la carrière des membres de son équipe.
10. Crée un milieu de travail harmonieux propice à l'engagement et à l'évolution professionnelle des membres de son équipe.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence clé « mobilisation ». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence clé dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence clé aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence clé dans vos actions et comportements.

4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence clé. Répertoriez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence clé. Discutez de ces enjeux avec un mentor ou avec quelqu'un de confiance et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence clé.
7. Intéressez-vous à vos collègues, à vos supérieurs et, s'il y a lieu, à vos employés. Intéressez-vous à leurs aspirations, talents et compétences. Informez-vous sur ce qu'ils font.
8. Offrez à vos collègues et à vos employés, s'il y a lieu, des rétroactions constructives sur le travail réalisé.

Si vous êtes en situation de gestion :

9. Faites le point sur votre propre niveau d'engagement. Déterminez les effets de votre propre engagement sur votre équipe et de quelle manière vous pouvez améliorer cet engagement.
10. Faites un bilan de mobilisation de votre équipe en situant le degré d'engagement, les besoins, les champs d'intérêt, les aspirations et les forces de chaque membre de votre équipe. Réfléchissez aux façons de manifester votre reconnaissance à vos employés. Consultez un mentor ou votre direction des ressources humaines pour vous accompagner dans cette réflexion.
11. Attribuez à vos employés, si possible, des mandats correspondant à leurs champs d'intérêt, aspirations et compétences.
12. Prenez le temps de vérifier les besoins de vos employés en matière de soutien et de formation lorsque vous leur confiez un mandat et tenez-en compte pour moduler votre niveau de supervision.

Lectures suggérées

1. BENNIS, W.G. *On Becoming a Leader*, Cambridge, Perseus Pub., 2003.
2. BENNIS, W.G. *Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization*, New York, Morrow Editor, 1995.
3. BERGERON, P. « La gestion des ressources humaines », dans Pierre Bergeron, *La gestion moderne: une vision globale et intégrée*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2004.
4. BERGERON, P. « La motivation, mobilisatrice d'énergie », dans Pierre Bergeron, *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2006.
5. BRUCE, A., et J. PEPITONE. *Motiver ses collaborateurs*, Paris, Éditions Maxima, 2008.
6. COYLE, A. F. *Leadership: The ASTD Trainer's Sourcebook*, New York, McGraw-Hill, 1997.
7. DICKMANN, M.H., N. STANFORD-BLAIR et A. ROSATI-BOJAR. *Leading with the Brain in Mind: 101 Brain-Compatible Practices for Leaders*, Thousand Oaks, Calif., Corwin Press, 2004.
8. DIONNE, P. *Prendre le leadership des compétences: le réveil du management*, Saint-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique, 2004.
9. DROLET, M., et M.-J. DOUVILLE. *Comment gérer un employé difficile*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2013.
10. FINNEY, M.I. *Tirer le meilleur de mon équipe. Les choses ont changé: la carotte et le bâton, c'est fini*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2009.
11. GOSTICK, A., E. CHESTER. *Le principe de la carotte*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2008.
12. HANSEN, M.K., et J.D. BATTEN. *Devenir maître motivateur: secrets et principes pour inspirer votre leadership*, Saint-Hubert, Éditions Un monde différent, 1997.
13. LECLERC, J. *Gérer autrement l'administration publique: la gestion par résultats*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2001.
14. LUGAN, J.P., et P. RUQUET. *Manager avec courage: les secrets d'un leadership efficace en période de crise*, Paris, Éditions Eyrolles; Édition Formation Entreprise, 2009.
15. MALETTO, M. *La communication organisationnelle: comment mobiliser le personnel et augmenter la performance de l'entreprise*, Montréal, Éditions Maletto, 2010.
16. MCKEE, A., R.E. BOYATZIS et F. JOHNSTON. *Propulser mon équipe grâce à l'intelligence émotionnelle: la résonance au service du leadership*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2011.
17. MELCHERS, D.B. *De gestionnaire à leader*, Sherbrooke, Éditions GGC, 2005.
18. TREMBLAY, M. « La mobilisation des personnes au travail: quoi, pourquoi, comment », *Gestion*, Revue internationale de gestion, Montréal, 2006.
19. TREMBLAY, M., et G. Simard, « La mobilisation des ressources humaines: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, 30 (2), p. 60-68, [En ligne], 2005. [http://www.santeestrie.qc.ca/documents/TremblaySimardE2005_000.pdf] (Consulté le 9 janvier 2015).

20. TREMBLAY, M., et T. Wils. « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, 30 (2), p. 37-49, [En ligne], 2005. [http://www.santeestrie.qc.ca/documents/TremblayWilsE2005_000.pdf] (Consulté le 9 janvier 2015).
21. TREMBLAY, M., D. CHÊNEVERT, G. SIMARD, M.-È. LAPALME et O. DOUCET. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, 30 (2), p. 69-78, [En ligne], 2005. [http://www.santeestrie.qc.ca/documents/TremblayChenevertE2005_000.pdf] (Consulté le 9 janvier 2015).
22. WILSON, J.R. *121 idées minute pour motiver mes troupes*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2008.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner cette compétence clé. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence clé «orientation performance»

Le gestionnaire-leader qui manifeste la «orientation performance» «optimise le mode de fonctionnement et la prestation de services de son unité et remet en question la finalité de ses actions afin de mieux servir l'intérêt public» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 17).

Cette compétence clé se traduit en neuf (gouvernement du Québec, 2012b, p. 17).

Le gestionnaire-leader :

1. Applique le mode de gestion axée sur les résultats de la fonction publique québécoise.
2. Recherche les bonnes pratiques, les étudie et les adapte afin de les transposer dans son unité.
3. Remet en question et améliore l'organisation du travail et les processus en mettant à profit les technologies.
4. Gère les connaissances de son unité en les documentant et en mettant en place des mécanismes de transfert afin d'assurer la continuité des services.
5. S'assure de disposer des compétences nécessaires à la performance actuelle et future de l'unité.
6. Met à profit les systèmes de gestion de l'information pour améliorer la performance.
7. Évalue et améliore de façon continue la qualité des services.
8. Se préoccupe de l'effet des politiques, programmes et services de son organisation sur les citoyens.
9. Agit et décide en fonction de l'exigence de la reddition de comptes.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence clé «orientation performance». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence clé dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence clé aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence clé dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence clé. Répertoirez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.

5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence clé. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence clé.
7. Faites des plans de travail pour vos projets en cours et à venir afin de vous assurer d'organiser adéquatement les tâches qui y sont reliées.
8. Collaborez à un projet qui requiert la conception et l'implantation de nouveaux processus de travail ou l'optimisation de ceux déjà en place.

Si vous êtes en situation de gestion :

9. Réalisez, avec les membres de votre équipe, un bilan des connaissances et des compétences de votre équipe, qui tiendra compte des besoins actuels et futurs de votre unité. Déterminez avec eux les zones de vulnérabilité et trouvez ensemble des solutions pour les réduire.
10. Réalisez, avec les membres de votre équipe, un diagnostic de la performance de votre unité. Relevez les principales causes de non-performance ainsi que les écueils perçus dans l'organisation du travail et les processus. Répertoriez également les réussites de votre unité. Trouvez avec votre équipe des moyens pour améliorer la situation et implantez les plus pertinents.
11. Élaborez, à l'aide des membres de votre équipe, un système de suivi de l'évaluation de la qualité des services de votre unité.
12. Communiquez régulièrement aux membres de votre équipe les objectifs de performance de votre unité et l'évolution des plans d'action qui leur est associée.

Lectures suggérées

1. ANGEL, R., et H. RAMPERSAD. « Tableau de bord : le pour et le contre », *CPA Magazine*, [En ligne], 2005. [<http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2005/may/features/camagazine19546.aspx>] (Consulté le 9 janvier 2015).
2. CHAMPAGNE, F., A.-P. CONTANDRIOPOULOS, J. PICOT-TOUCHÉ, F. BÉLAND et H. NGUYEN. *Un cadre d'évaluation de la performance des systèmes de services de santé: le modèle EGIPSS (évaluation globale et intégrée des systèmes de santé)*, rapport de recherche, Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, Université de Montréal, [En ligne], 2005. [http://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/Archives/ConseilSanteBienEtre/Rapports/200509_modeleEGIPSS.pdf] (Consulté le 9 janvier 2015).
3. FILIATRAULT, P. *Si notre service à la clientèle fait picpic, appuyez sur le 1*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2009.
4. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Mise en place et consolidation de la fonction vérification interne dans les ministères et organismes*, 2009.
5. KAPLAN, R.S., et D.P. NORTON. *Comment utiliser le tableau de bord prospectif: pour créer une organisation orientée stratégie*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
6. KAPLAN, R.S., et D.P. NORTON. *L'alignement stratégique: créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, Paris, Éditions d'Organisation, 2007.
7. KAPLAN, R.S., et D.P. NORTON. *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique: les 4 axes du succès*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998.
8. MAZOUZ, B. «Gestion par résultats», dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.). *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [En ligne], 2012. [http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/gestion_resultats.pdf] (Consulté le 9 janvier 2015).
9. MAZOUZ, B. *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2008.
10. MAZOUZ, B., et J. LECLERC. *La gestion intégrée par résultats*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2008.
11. MINTZBERG, H. *Managing*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, 2009.
12. SCOTT, I., K.B. STEAD-DORVAL et D.J. TREFFINGER. *Résoudre les problèmes par la créativité*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner cette compétence clé. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence clé « agilité et prise de décision »

Le gestionnaire-leader qui manifeste la **« agilité et prise de décision »** « s'adapte à un environnement complexe et changeant et il agit avec courage en assumant les risques inhérents à ses actions et décisions » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 18).

Cette compétence clé se traduit en huit (gouvernement du Québec, 2012b, p. 18).

Le gestionnaire-leader :

1. Aborde les situations imprévues ou complexes dans leur globalité en cernant leurs multiples dimensions.
2. Compose avec les situations imprévues ou complexes en s'appuyant sur ses forces et en gardant le cap sur les objectifs.
3. Reconnaît et respecte sa marge de manœuvre dans ses actions et décisions.
4. Consulte et tient compte des opinions des autres dans ses décisions.
5. Évalue les enjeux, les conséquences et les risques associés à ses décisions.
6. Affirme et défend ses idées ou opinions sans craindre la réaction des autres.
7. Décide et agit malgré l'incertitude lorsque la situation l'exige.
8. Assume les conséquences de ses actions et décisions et est capable de les expliquer et de les justifier.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence clé « agilité et prise de décision ». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence clé dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence clé aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence clé dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence clé. Répertoriez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence clé. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence clé.
7. Soyez méthodique dans le processus de prise de décision.

Si vous êtes en situation de gestion :

8. Gérez un projet complexe qui doit être abordé avec une vision globale et qui nécessite de prendre des décisions sous pression et rapidement.
9. Consultez diverses personnes avant de prendre une décision, par exemple les personnes qui seront touchées par votre décision, les personnes qui ont l'habitude d'aborder les situations d'une façon différente de la vôtre, etc.
10. Suivez certaines étapes relatives au processus décisionnel :
 - Définir la situation (Quel est le contexte? Quel est le problème? Quels enjeux sont soulevés? Quels sont les acteurs concernés? Quels sont les causes probables et les risques potentiels?)
 - Formuler des scénarios décisionnels
 - Prendre la décision
 - Appliquer la décision
 - Évaluer les résultats de la décision

Lectures suggérées

1. BARRAND, J. *Le manager agile: agir autrement pour la survie des entreprises*, 2^e édition, Paris, Dunod, 2012.
2. CAYETTE, R. *Décidez vite, décidez bien*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, 2010.
3. CHALVIN, D. *Le manager flexible: s'adapter aux personnes et aux situations*, Paris, ESF Éditeur, 2010.
4. CRISTALLINI, V. *L'habileté managériale: réalisme et courage en management*, Paris, Éditions EMS - Management et Société, 2009.
5. DE BONO, E. *Réfléchir vite et bien: organiser sa pensée pour la rendre plus performante*, Paris, Éditions Eyrolles, 2014.
6. DITTMER, R.E., et S. MCFARLAND. *121 minutes et idées pour décider et déléguer*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2008.
7. ISAKSEN, S., D. TREFFINGER et B. DORVAL. *Résoudre les problèmes par la créativité*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.
8. JOINER, W.B., et S.A. JOSEPHS. *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.
9. LEE, G. *Courage: the Backbone of Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.
10. LUECKE, R., et A.J. ROWE. *L'essentiel pour bien décider*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, 2011.
11. LUGAN, J.-P., et P. RUQUET. *Manager avec courage: les secrets d'un leadership efficace en période de crise*, Paris, Éditions Eyrolles; Édition Formation Entreprise, 2009.
12. PROULX, D. «La décision en administration publique», dans *Management des organisations publiques: théories et applications*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006, p. 81-98.

13. PROULX, D. «La décision politique: le point de vue d'un haut fonctionnaire», dans *Management des organisations publiques: théories et applications*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006, p. 99-110.
14. SÉGUIN, F., T. HAFSI et C. DEMERS. *Le management stratégique: de l'analyse à l'action*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2008.
15. TREASURER, B. *Courage Goes to Work: How to Build Backbones, Boost Performance, and Get Results*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2008.

Formations

Plusieurs formations sont offertes pour perfectionner cette compétence clé. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence complémentaire : « orientation clientèle »

Le gestionnaire-leader qui manifeste la « orientation clientèle »
« dispense des services de qualité accessibles dans un processus d'amélioration continue »
(gouvernement du Québec, 2012b, p. 20).

Cette compétence complémentaire se traduit en sept (gouvernement du Québec, 2012b, p. 20).

Le gestionnaire-leader :

1. Valorise une culture organisationnelle centrée sur la qualité du service à la clientèle tant interne qu'externe.
2. Reconnaît les besoins et les attentes des différentes clientèles ainsi que leur évolution.
3. Définit et ajuste les modes de prestation en fonction de la clientèle cible.
4. Établit des normes de qualité des services et s'assure de leur respect.
5. Exploite le potentiel des technologies de l'information pour améliorer la qualité et l'accessibilité des services, pour communiquer avec les utilisateurs internes et externes et pour les consulter.
6. Engage les membres de son équipe, les usagers concernés et les fournisseurs dans une démarche d'amélioration de la qualité des services.
7. Évalue la satisfaction de façon continue et apporte les améliorations nécessaires.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence complémentaire « orientation clientèle ». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence complémentaire dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence complémentaire aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence complémentaire dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence complémentaire. Répertoirez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence complémentaire. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.

6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence complémentaire.
7. Déterminez qui sont vos clients internes et externes, quels sont leurs besoins particuliers et leurs attentes. Par la suite, réfléchissez afin de savoir quel est votre pouvoir d'agir et quelles stratégies vous pourriez mettre en place pour répondre à leurs besoins.
8. Tenez un journal de bord dans lequel vous noterez les questions les plus fréquemment posées par la clientèle, les délais de réponse à leurs demandes, les difficultés éprouvées, les suggestions et les plaintes de la clientèle, les pistes de solution pour mieux répondre à vos clients, etc.
9. Consultez vos clients à propos de leur appréciation des services rendus par votre unité.
10. Portez attention aux situations où vous êtes client. Déterminez pourquoi vous êtes satisfait dans certains cas ou insatisfait dans d'autres afin de transposer ces expériences dans vos interactions avec vos clientèles.

Si vous êtes en situation de gestion :

11. Établissez, en collaboration avec les membres de votre équipe, des standards de qualité selon des situations types. Manifestez votre reconnaissance aux employés qui les mettent en pratique.
12. Organisez une réunion d'équipe sur le thème de la vision où l'équipe construira ensemble une vision mobilisatrice du futur de l'unité.
13. Dressez avec votre équipe un bilan des attentes et des besoins de vos principaux clients internes et externes. Trouvez ensemble des moyens pour améliorer la qualité et l'accessibilité de vos services. Mettez en place ces moyens.

Lectures suggérées

1. BÉLORGEY, P., et M. JORDAN. *Le manager orienté clients*, Nanterre, ESF Éditeur, 2010.
2. DIRIDOLLOU, B. *Le client au cœur de l'organisation : la qualité en action*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
3. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Guide sur la déclaration de services aux citoyens : modernisation de l'État*, [En ligne], Centre d'expertise sur la prestation de services du Secrétariat du Conseil du trésor, 2005. [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/guide_declaration.pdf] (Consulté le 14 janvier 2015).
4. HERMEL, L., et G. LOUYAT. *La qualité de service*, Saint-Denis la Plaine, AFNOR, 2005.
5. LACROIX-SABLAYROLLES, H.H. *Êtes-vous vraiment orienté clients? Le positionnement stratégique orienté clients*, Paris, Dunod, 2006.
6. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Enjeux et perspectives de la notion de prestation de service public : tenir la promesse client*, [En ligne], Institut de recherche sur le secteur public, France, 2008. [<http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Veilles%20strat%C3%A9giques/Autre%20veille/enjeux%20et%20perspectives%20de%20la%20notion%20de%20prestation%20de%20service%20public.pdf>] (Consulté le 14 janvier 2015).

7. RAY, D. *Mesurer et développer la satisfaction de la clientèle*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
8. ROBINSON, F. *Gestion de l'approche client*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur; Chenelière Éducation, 2007.
9. ROCK, G. *Le service à la clientèle*, Saint-Laurent, Éditions en ligne ERPI, 2006.
10. TREMBLAY, P. *La prestation de service dans le secteur public: synthèse de quelques études importantes*, [En ligne], Centre d'expertise des grands organismes, 2006. [<http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Publications/Z%20-%20La%20prestation%20de%20service%20dans%20le%20secteur%20public.pdf>] (Consulté le 14 janvier 2015).
11. ULRICH, A. *Comment gérer les plaintes de la clientèle*, Montréal, Éditions Transcontinental; Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2006.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner cette compétence complémentaire. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence complémentaire « gestion des opérations et des projets »

Le gestionnaire-leader qui manifeste la **« gestion des opérations et des projets »** « planifie, organise et contrôle les activités et les ressources de son unité dans le but d'atteindre les résultats fixés » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 21).

Cette compétence complémentaire se traduit en sept (gouvernement du Québec, 2012b, p. 21).

Le gestionnaire-leader:

1. Définit les résultats à atteindre et cible des objectifs réalistes en fonction des priorités organisationnelles.
2. Détermine les activités, prévoit les étapes et les circonscrit dans un échéancier.
3. Détermine les ressources humaines, financières, technologiques, informationnelles et matérielles et en optimise l'utilisation.
4. Répartit les responsabilités entre les différents acteurs.
5. Considère les risques et les contraintes pouvant influencer sur la réalisation des opérations ou du projet.
6. Communique aux parties concernées les objectifs du plan d'action ou du projet et les informe régulièrement de son état d'avancement.
7. Met en place des mécanismes de suivi et d'évaluation continue.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence complémentaire « gestion des opérations et des projets ». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence complémentaire dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence complémentaire aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence complémentaire dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence complémentaire. Répertoirez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence complémentaire. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.

6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence complémentaire.
7. Créez des liens avec les autres unités afin de favoriser la concertation pour la réalisation des objectifs organisationnels (collaboration horizontale).
8. Familiarisez-vous avec les processus décisionnels propres au contexte de la gestion des opérations et des projets au sein de votre organisation. Utilisez les outils et méthodes de travail existants qui peuvent faciliter la gestion des opérations et des projets.
9. Déterminez et analysez les attentes des différents partenaires (internes et externes) ainsi que les enjeux de votre organisation afin d'en tenir compte dans la gestion des opérations et des projets.

Si vous êtes en situation de gestion :

10. Attribuez à vos employés, si possible, des mandats correspondant à leurs champs d'intérêt, aspirations et compétences.

Lectures suggérées

1. COMMARMOND, G. *Manager par les objectifs. Les techniques essentielles du management: fixer les objectifs, apprécier les résultats*, Paris, Dunod, 2002.
2. DARVOGNE, C., et D. NOYÉ. *Organiser le travail pour qu'il soit formateur: quels dispositifs mettre en œuvre*, Paris, INSEP Consulting, 2000.
3. DOYON, C. *La délégation: responsabilisez votre personnel*, Montréal, Éditions Nouvelles, 1997.
4. MARCHAT, H. *La gestion de projet par étapes: analyse des besoins*, 1^{re} étape, Paris, Éditions Eyrolles, 2008.
5. MOUMEN PIASCO, F. *Apprenez à gérer le temps: concevez planning, échéanciers, tableaux d'absence*, 2^e éd., Saint-Herblain, Éditions ENI, 2013.
6. STEVENSON, W.J., et C. BENEDETTI. *La gestion des opérations: produits et services*, 3^e éd. Montréal, Chenelière; McGraw-Hill, 2012.
7. DESSLER, G., P.L. GRENON, L. DESAULNIERS et J.-F. FORGUES. *La gestion des organisations: principes et tendances au XXI^e siècle*, Saint-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique, 2009.
8. MADERS, H.-P. *Piloter un projet d'organisation*, Paris, Éditions Eyrolles; Éditions d'Organisation, 2008.
9. MADERS, H.-P., et É. CLET. *Comment manager un projet: les sept facettes du management de projet*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
10. VOYER, P. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance: la réalisation d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance*, 2^e éd., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner cette compétence complémentaire. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence complémentaire «collaboration»

Le gestionnaire-leader qui manifeste la «collaboration» «établit et entretient des relations avec différents collaborateurs, partenaires et alliés, qui sont mutuellement profitables» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 23).

Cette compétence complémentaire se traduit en cinq (gouvernement du Québec, 2012b, p. 23).

Le gestionnaire-leader :

1. Met en place un environnement de travail qui favorise et valorise la collaboration.
2. Détermine les occasions, les stratégies et les modes de collaboration en fonction des résultats recherchés.
3. Établit et maintient des liens de collaboration qui tiennent compte de la réalité, des enjeux et des attentes des acteurs.
4. Détermine les conditions de succès de la collaboration.
5. Établit et voit à l'application des modalités de collaboration : objets, objectifs, rôles et responsabilités ainsi que le partage des risques.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence complémentaire «collaboration». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence complémentaire dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence complémentaire aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence complémentaire dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence complémentaire. Répertoirez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence complémentaire. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence complémentaire.
7. Repérez les ministères ou les organismes qui pourraient bénéficier de votre aide et avec lesquels vous pourriez développer un partenariat. Déterminez ce qui pourrait amener de futurs collaborateurs à adhérer à votre proposition de partenariat.

8. Créez des partenariats basés sur des échanges harmonieux et mutuellement profitables.
9. Promouvez la collaboration et le respect des différences et des points de vue divergents lorsque vous participez aux travaux d'un comité de travail.

Si vous êtes en situation de gestion :

10. Élaborez une stratégie de collaboration avec vos partenaires. Faites connaître cette stratégie aux membres de votre équipe en expliquant les avantages du travail en collaboration et les règles de bon fonctionnement.
11. Attribuez à vos employés, si possible, des mandats correspondant à leurs champs d'intérêt, aspirations et compétences.

Lectures suggérées

1. BOISCLAIR, M., et L. DALLAIRE. *Les défis du partenariat dans les administrations publiques. Un regard systémique: théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2008.
2. BOMMELAER, H. *Booster sa carrière grâce au Réseau*, Paris, Éditions Eyrolles, 2008.
3. CARDINAL, L., et J. TREMBLAY. *Comment bâtir un réseau de contacts solide*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2005.
4. HANSEN, M. H. *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Build Common Ground and Reap Big Results*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2009.
5. KAMENSKY, J.M., et T. J. BURLIN. *Collaboration: using networks and partnership*, Rowman & Littlefield Publishers, 2004.
6. MARCON, C. et N. MOINET. *Développez et activez vos réseaux relationnels*, 2^e éd., Paris, Dunod, 2007.
7. MUCCHIELLI, R. *Le travail d'équipe: clés pour une meilleure efficacité collective*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, 2011.
8. SOULEZ, B. *Cultivez votre réseau relationnel*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
9. ZACK, D. *Réseauter quand on déteste réseauter*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2010.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner cette compétence complémentaire. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence complémentaire « communication »

Le gestionnaire-leader qui manifeste la « communication »
« s'exprime de façon habile, persuasive et efficace auprès d'auditoires diversifiés »
(gouvernement du Québec, 2012b, p. 24).

Cette compétence complémentaire se traduit en huit (gouvernement du Québec, 2012b, p. 24).

Le gestionnaire-leader :

1. Repère et s'approprie et s'approprie rapidement l'information importante
2. Écoute et questionne pour comprendre son interlocuteur.
3. Adapte son message en fonction du contexte et des interlocuteurs.
4. S'exprime de façon convaincante et crédible.
5. Diffuse une information juste et claire à des auditoires variés.
6. Assure une circulation régulière et rapide de l'information.
7. Établit et maintient des réseaux de communication en utilisant de façon optimale les technologies de l'information.
8. Maîtrise la langue française (parlée et écrite).

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence complémentaire « communication ». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence complémentaire dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence complémentaire aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence complémentaire dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence complémentaire. Répertoriez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence complémentaire. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence complémentaire.

7. Déterminez les préoccupations de vos collaborateurs, les enjeux et les problèmes qui les touchent et établissez le meilleur mode de communication à adopter avec eux.
8. Préparez vos messages en fonction du contenu et des personnes à qui le message s'adresse (préférences, niveau de connaissance, niveau de langage, style de personnalité, enjeux, etc.)
9. Établissez quelques règles de préparation préalablement à vos prochains échanges avec vos collaborateurs ou supérieurs, par exemple :
 - Déterminez les éléments sur lesquels vous souhaitez échanger.
 - Réfléchissez aux principaux arguments à présenter pour soutenir votre propos et documentez-les.
 - Lors de la rencontre d'échanges, transmettez verbalement l'information pertinente de façon claire et concise afin de susciter l'intérêt de votre interlocuteur. N'hésitez pas à reformuler certains propos afin de vous assurer de la clarté de votre message.
10. Vérifiez votre compréhension d'un message en reformulant ce que vous avez compris devant votre interlocuteur.

Si vous êtes en situation de gestion :

11. Organisez avec les membres de votre équipe une réunion axée sur la communication et sur les moyens de communication à privilégier et à améliorer dans l'équipe.
12. Notez l'information pertinente à communiquer à d'autres personnes (supérieur, collègues, employés, clients) à la fin de chaque réunion et assurez-en le suivi.
13. Demandez conseil à une personne qui démontre de bonnes aptitudes en communication, ou encore adressez-vous à votre direction des ressources humaines lorsque vous devez faire une intervention particulièrement délicate auprès d'une personne de votre équipe dans le cadre de vos fonctions.

Lectures suggérées

1. BELLENGER, L. *Réussir toutes mes négociations*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2008.
2. BERTRAND, Y., et B. VALLÉE. *Communication et environnements organisationnels*, Sainte-Foy, Télé-université, 1995.
3. BROUNSTEIN, M. *Communiquer efficacement pour les nuls*, Paris, Éditions First, 2011.
4. CARAYOL, V. *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2004.
5. CORMIER, S. *La communication et la gestion*, 2^e éd., Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2006.
6. CRISTOL, D. *Management et communication, 100 exercices : jeux et cas pratiques pour former autrement*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, 2010.
7. DAGENAIS, B. *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1998.
8. DELCAMBRE, P. *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2000.

9. DUTERME, C. *La communication interne en entreprise: l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck édition, 2002.
10. ELDIN, F. *Le management de la communication: de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, Paris, Éditions L'Harmattan; Montréal, Éditions L'Harmattan inc., 1998.
11. LARAMÉE, A. *La communication dans les organisations: une introduction théorique et pragmatique*, 2^e éd., Sainte-Foy, Télé-université, 2001.
12. LEHNISCH, J.-P. *La communication dans l'entreprise*, 8^e éd., Paris, Presses universitaires de France, 2013.
13. LIBAERT, T. *Le plan de communication: définir et organiser votre stratégie de communication*, Paris, Dunod, 2003.
14. LORD, I. *Gestionnaires inspirants: les dix règles de communication des leaders*, Montréal, Éditions Logiques, 2011.
15. MAISONNEUVE, D. *Un nouveau défi: la communication des risques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2005.
16. MALETTO, M. *La communication organisationnelle: comment mobiliser le personnel et augmenter la performance de l'entreprise*, Montréal, Éditions Maletto, 2010.
17. MUCCHIELLI, A. *La communication interne: les clés d'un renouvellement*, Paris, Éditions Armand Colin, 2001.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner cette compétence complémentaire. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence complémentaire « conduite du changement »

Le gestionnaire-leader qui manifeste la **« conduite du changement »** « entreprend le changement et l'intègre dans la culture et le fonctionnement de son organisation » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 25).

Cette compétence complémentaire se traduit en neuf (gouvernement du Québec, 2012b, p. 25).

Le gestionnaire-leader :

1. Présente le changement comme une réalité incontournable et souhaitable.
2. Favorise le recours à des pratiques novatrices.
3. Appuie les initiatives des membres de son équipe et leur donne droit à l'erreur.
4. Explique et justifie la raison du changement, sa nature et la démarche d'implantation.
5. Manifeste une volonté et un engagement constants à concrétiser le changement.
6. Sollicite et obtient l'adhésion des parties concernées par le changement.
7. Anticipe et gère les préoccupations liées au changement.
8. Communique régulièrement l'état d'avancement de la démarche d'implantation du changement.
9. Accompagne et responsabilise les parties concernées par la mise en œuvre du changement.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence complémentaire « conduite du changement ». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence complémentaire dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence complémentaire aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence complémentaire dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence complémentaire. Répertoirez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.

5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence complémentaire. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence complémentaire.

Si vous êtes en situation de gestion :

7. Répertoirez les outils et les ressources qui pourraient vous aider à conduire un changement dans votre unité (tableau de bord, tableau des objectifs stratégiques, plan de communication, etc.).
8. Élaborez, à l'aide d'un conseiller en gestion des ressources humaines de votre direction des ressources humaines, un plan de gestion du changement qui tient compte des éléments suivants:
 - Contexte
 - Vision
 - Capacités organisationnelles
 - Parties prenantes
 - Stratégie de communication
 - Accompagnement, apprentissages
 - Retombées
9. Renforcez les comportements d'ouverture au changement manifestés par les membres de votre équipe – p. ex. partage des préoccupations, recherche de solutions, participation aux activités de communication du changement, soutien aux collègues et collaborateurs, etc.
10. Repérez et valorisez les expériences de changement positives vécues par votre équipe.

Lectures suggérées

1. AUTISSIER, D., et J.-M. MOUTOT. *Méthode de conduite du changement: diagnostic, accompagnement, pilotage*, Paris, Dunod, 2007.
2. AUTISSIER, D., et J.-M. MOUTOT. *Pratique de la conduite du changement: comment passer du discours à l'action*, Paris, Dunod, 2003.
3. BAKER, D. *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*, Oxford, Chandos Publishing, 2007.
4. BAREIL, C. *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Éditions Transcontinental; Québec, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2004.
5. BAREIL, C., C. AUBÉ et M. AUDET. « Développement organisationnel : relever les défis contemporains », *Revue Gestion*, Montréal, 2012.
6. COLLERETTE, P., M. LAUZIER et R. SCHNEIDER. *Pilotage du changement*, 2^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 2013.
7. DONNADIEU, G., et M. KARSKY. *La systémique: penser et agir dans la complexité*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2002.

8. GAGNON, Y.-C. *Réussir le changement: mobiliser et soutenir le personnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012.
9. GILDERSLEEVE, S. *Piloter l'apprentissage dans l'action*, Montréal, Groupe CFC, 1999.
10. HAFSI, T., et C. DEMERS. *Comprendre la capacité de changement des organisations*, Montréal, Éditions Transcontinental, 1997.
11. JACOB, R., A. RONDEAU et F. NORMANDIN. « La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens », *Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique*, 14 (3), p. 107-113, [En ligne], 2008. [http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_14_no_3/Telv14n3_changement.pdf] (Consulté le 15 janvier 2015).
12. LUC, D., A. RONDEAU et R. JACOB. « Transformer l'organisation : la gestion stratégique du changement », *Revue Gestion*, Montréal, 2002.
13. MALETTO, M. *La gestion du changement: comment faire adhérer le personnel*, Anjou, Éditions Saint-Martin, 2009.
14. YATCHINOVSKY, A. *L'approche systémique : pour gérer l'incertitude et la complexité*, 5^e éd., Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, 2012.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner cette compétence complémentaire. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence complémentaire « vision »

Le gestionnaire-leader qui manifeste la « vision » « dégage des perspectives d'évolution de son organisation et définit des orientations porteuses pour les concrétiser » (gouvernement du Québec, 2012b, p. 27).

Cette compétence complémentaire se traduit en six (gouvernement du Québec, 2012b, p. 27).

Le gestionnaire-leader :

1. Procède à un diagnostic de la réalité actuelle de son organisation à partir d'une analyse critique et honnête.
2. Dégage une lecture globale de son environnement en considérant ses multiples composantes.
3. Adopte une approche consultative qui fait participer différents acteurs, dont les usagers tant internes qu'externes, les membres de son organisation et les partenaires, pour dégager une vision cohérente et « rassembleuse ».
4. Élabore une vision respectueuse des principes du développement durable dans ses dimensions sociales, culturelles, économiques et environnementales.
5. Communique une vision ambitieuse et stimulante à partir d'un avenir pressenti et souhaité et y rallie les membres de son équipe.
6. Détecte et saisit de façon continue les occasions jugées intéressantes pour son organisation.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence complémentaire « vision ». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence complémentaire dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence complémentaire aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence complémentaire dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence complémentaire. Répertoirez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.
5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence complémentaire. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.

6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence complémentaire.
7. Analysez des décisions prises à un niveau supérieur et tentez de dégager la vision sous-jacente.

Si vous êtes en situation de gestion :

8. Définissez la vision de votre unité de travail en intégrant des principes du développement durable dans ses dimensions sociales, culturelles, économiques et environnementales. Préparez-vous à communiquer votre vision de façon mobilisatrice aux membres de votre équipe : discutez de votre vision avec votre mentor ou une personne en qui vous avez confiance et, par la suite, communiquez cette vision aux membres de votre équipe.

Lectures suggérées

1. ADAIR, J. E. *Develop your leadership skills*, Londres, Kogan Page, 2007.
2. FINKELSTEIN, S., D.C. HAMBRICK et A.A. CANNELLA. *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*, New York, Oxford University Press, 2009.
3. HESSELBEIN, F., et M. GOLDSMITH. *The leader of the future 2: visions, strategies, and practices for the new era*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2006.
4. HOEMAKER, P.J.H., S. KRUPP et S. HOWLAND. « Strategic Leadership: The Essential Skills », *Harvard Business Review*, p. 1-5. [En ligne], janvier-février 2013. [http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf] (Consulté le 15 janvier 2015).
5. KOUZES, J. M., et B.Z. POSNER. *The leadership Challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*, 5^e ed., San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2012.
6. LEMIRE, L. *La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXI^e siècle*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011.
7. MATHÉ, J.-C. *Analyse et management stratégiques*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2010.
8. SÉGUIN, F., C. DEMERS, C. et T. HAFSI. *Le management stratégique: de l'analyse à l'action*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2008.
9. ZINNI, T., et T. KOLTZ. *Leading the Charge: Leadership Lessons from the Battlefield to the Boardroom*, New York, Palgrave Macmillan, 2009.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner cette compétence complémentaire. Vous pouvez communiquer avec votre direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Compétence complémentaire «sens politique»

Le gestionnaire-leader qui manifeste la «sens politique»
«décode la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervient stratégiquement pour influencer sur les décisions» (gouvernement du Québec, 2012b, p. 28).

Cette compétence complémentaire se traduit en huit (gouvernement du Québec, 2012b, p. 28).

Le gestionnaire-leader :

1. Connaît la structure politico-administrative de son organisation, son fonctionnement et les rôles des décideurs.
2. Décode les enjeux de son environnement et ceux des acteurs qui y évoluent.
3. Distingue clairement les rôles et le partage des responsabilités entre l'administratif et le politique.
4. Détecte les réseaux d'influence et de pouvoir formels et informels et les mécanismes de prise de décision de son environnement.
5. Utilise stratégiquement ses ressources et son pouvoir décisionnel et d'action pour influencer son entourage et modifier les situations.
6. Anticipe les mouvements d'opposition et repère les intérêts communs dans ses négociations.
7. Établit un réseau de connaissances et de personnes-ressources et l'utilise stratégiquement.
8. Mesure la portée politique, publique et médiatique de ses actions et de ses décisions.

Apprentissage dans l'action

1. Repérez une personne qui maîtrise, selon vous, la compétence complémentaire «sens politique». Observez-la et posez-lui des questions pour savoir et comprendre comment elle manifeste cette compétence complémentaire dans le cadre de son travail. Dégagez des éléments que vous pourrez appliquer dans vos fonctions actuelles.
2. Demandez de la rétroaction sur votre manière de manifester cette compétence complémentaire aux personnes avec qui vous évoluez professionnellement (supérieurs, collègues, employés, clients).
3. Offrez votre appui à votre supérieur immédiat ou à vos collègues pour les aider à mener un projet ou à résoudre une situation problématique. Observez la manière dont vous manifestez cette compétence complémentaire dans vos actions et comportements.
4. Analysez des situations de travail dans lesquelles vous avez dû manifester cette compétence complémentaire. Répertoirez vos succès et vos difficultés. Trouvez des solutions pour réduire les difficultés perçues et appliquez-les.

5. Projetez-vous dans le poste de gestionnaire auquel vous aspirez et imaginez les enjeux liés à cette compétence complémentaire. Discutez de ces enjeux avec un mentor et déterminez les comportements à adopter et les actions à accomplir.
6. Associez-vous à un groupe de codéveloppement afin d'échanger sur des situations professionnelles faisant appel à cette compétence complémentaire.
7. Apprenez à connaître la structure politico-administrative de votre organisation et clarifiez ce qui vous apparaît incertain. Discutez avec une personne qui connaît bien la structure, son fonctionnement et les rôles des différents paliers de gestion. Questionnez cette personne pour comprendre le partage des responsabilités entre l'administratif et le politique.
8. Analysez la structure sociale, les réseaux et les sources de pouvoir formels et informels (sociogrammes) qui tissent la trame politique de votre unité et de votre organisation. Tracez le schéma de ces réseaux.
9. Faites un bilan de votre réseau de contacts actuel, maintenez ce réseau et élargissez-le, si nécessaire. Analysez votre réseau et favorisez les relations dans lesquelles vous devriez vous investir davantage.

Si vous êtes en situation de gestion :

10. Trouvez, à l'aide des membres de votre équipe, des moyens d'arrimer les aspects politiques et administratifs de votre unité et appliquez-les.
11. Participez, si possible, aux travaux de comités de haut niveau et soyez attentif aux enjeux, aux acteurs ainsi qu'aux retombées au sein de votre unité et de l'organisation, etc.

Lectures suggérées

1. BERGERON, P. *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*, 3^e éd., Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 2006.
2. BOURGAULT, J., et D.J. Savoie. «Des gestionnaires sous influence: la nouvelle réalité des hauts dirigeants du secteur public», *Télescope*, 15(1), p. 1-12, [En ligne], 2009. [http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_15_no_1/Telv15n1_bourgault_savoie.pdf] (Consulté le 15 janvier 2015).
3. BRANDON, R., et M. SELDMAN. *Survival of the Savvy: High-Integrity Political Tactics for Career and Company Success*, New York, Free Press, 2004.
4. KERNAGHAN, K., S.F. BORINS et D.B. MARSON. *L'administration publique de l'avenir*, Toronto, IAPC, 2001.
5. OUIMET, G. *Psychologie du pouvoir organisationnel: la maîtrise des habiletés politiques*, Montréal, Chenelière Éducation, 2008.
6. PARENTEAU, R., G. ÉTHIER, M. PAQUIN et A. PAYETTE. *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1992.
7. PAVY, G. *La logique de l'informel: à la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.

Formations

Plusieurs formations sont offertes afin de perfectionner cette compétence complémentaire. Vous pouvez communiquer avec votre Direction des ressources humaines pour obtenir de l'information à cet égard.

Annexe III : Plan de développement personnalisé

Objectif de développement :

Compétence à améliorer :

Niveau de maîtrise actuel perçu	Moyen de développement	Échéancier	Personne-ressource	Indicateur de réussite	Apprentissage réalisé	Apprentissage à consolider	Niveau de maîtrise final perçu	Commentaire

Objectif de développement :

Compétence à améliorer :

Niveau de maîtrise actuel perçu	Moyen de développement	Échéancier	Personne-ressource	Indicateur de réussite	Apprentissage réalisé	Apprentissage à consolider	Niveau de maîtrise final perçu	Commentaire

Objectif de développement :

Compétence à améliorer :

Niveau de maîtrise actuel perçu	Moyen de développement	Échéancier	Personne-ressource	Indicateur de réussite	Apprentissage réalisé	Apprentissage à consolider	Niveau de maîtrise final perçu	Commentaire

Objectif de développement :

Compétence à améliorer :

Niveau de maîtrise actuel perçu	Moyen de développement	Échéancier	Personne-ressource	Indicateur de réussite	Apprentissage réalisé	Apprentissage à consolider	Niveau de maîtrise final perçu	Commentaire

Annexe IV : Carnet de développement

Première compétence à améliorer :

1. Pour cette compétence, quelles sont les activités que j'ai réalisées?

2. À l'issue de ces activités, quels résultats observez-vous? Sur vous? Votre travail? Pourquoi?

3. Quels défis avez-vous dû relever au cours de la réalisation de ces activités? Pourquoi?

4. Quelles sont les actions que vous pouvez accomplir pour améliorer votre maîtrise de cette compétence?

Deuxième compétence à améliorer :

1. Pour cette compétence, quelles sont les activités que j'ai réalisées?

2. À l'issue de ces activités, quels résultats observez-vous? Sur vous? Votre travail? Pourquoi?

3. Quels défis avez-vous dû relever au cours de la réalisation de ces activités? Pourquoi?

4. Quelles sont les actions que vous pouvez accomplir pour améliorer votre maîtrise de cette compétence?

Troisième compétence à améliorer :

1. Pour cette compétence, quelles sont les activités que j'ai réalisées?

2. À l'issue de ces activités, quels résultats observez-vous? Sur vous? Votre travail? Pourquoi?

3. Quels défis avez-vous dû relever au cours de la réalisation de ces activités? Pourquoi?

4. Quelles sont les actions que vous pouvez accomplir pour améliorer votre maîtrise de cette compétence?

Compétence à maintenir :

1. Pour cette compétence, quelles sont les activités que j'ai réalisées?

2. À l'issue de ces activités, quels résultats observez-vous? Sur vous? Votre travail? Pourquoi?

3. Quels défis avez-vous dû relever au cours de la réalisation de ces activités? Pourquoi?

4. Quelles sont les actions que vous pouvez accomplir pour améliorer votre maîtrise de cette compétence?



Mise en garde

Si des questionnements, un sentiment d'inconfort ou des inquiétudes émergent lorsque vous réalisez les activités de « Mon horizon vers la gestion », soyez proactif! Communiquez avec un conseiller en gestion des ressources humaines de la direction des ressources humaines de votre organisation ou avec un intervenant de votre programme d'aide aux employés (PAE) si vous en ressentez le besoin. Ces personnes pourront vous donner de précieux conseils.

Bibliographie

BUJOLD, C., et M. GINGRAS. *Choix professionnel et développement de carrière: théories et recherches*, 2^e éd., Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 2000.

COTÉ, M., et A. PAYETTE. *Devenir gestionnaire: intérêts et défis*, Québec, École nationale d'administration publique et Secrétariat du Conseil du trésor, 2004.

DECI, E.L., et R.M. RYAN. «Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie», *Canadian Psychology*, 2008, vol. 49 (1), p. 24-34.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Une fonction publique moderne au service des Québécois: plan d'action en gestion des ressources humaines 2012-2015*, Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, 2012a, p. 21.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, Québec, École nationale d'administration publique et Direction du développement des personnes et des organisations, 2012b.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Guide d'utilisation: Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, École nationale d'administration publique et Direction du développement des personnes et des organisations, 2012c.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2013a, p. 23.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Élaboration de profils de compétences: guide du praticien de la fonction publique québécoise*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, Direction du développement des personnes et des organisations, 2013b, p. 3.

JENNINGS, C. et J. WARGNIER. *70:20:10: Explorer les nouveaux territoires d'apprentissage*, Nanterres: CrossKnowledge, 2011.

JUTRAS, M., A. MARCHILDON et Y. BOISVERT. *Guide d'éthique organisationnelle*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2004.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION. *Guide de développement des compétences du gestionnaire-leader*, 2013.

SABA, T., et L. S. Dolan. «La gestion des carrières, chapitre 9», *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Saint-Laurent, Éditions du renouveau pédagogique (ERPI), 2013, p. 340-370.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Développement de la relève de gestion: Carnet d'apprentissage du Programme gouvernemental pour les directrices et directeurs généraux de l'administration de la fonction publique québécoise 2012-2013*, 2013.

VALLERANT, R.J., N. CARBONNEAU et M.-A. K. LAFRENIÈRE. «La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque: perspectives intégratives». Dans P. Carré & F. Fenouillet (Eds.), *Traité de la psychologie de la motivation*, Paris, Dunod, 2009, p. 47-66.

