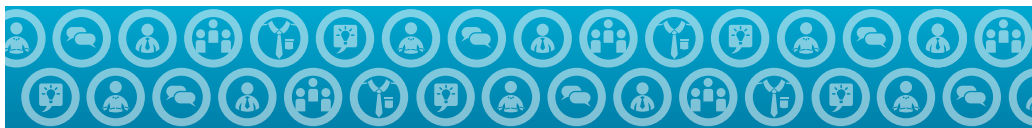


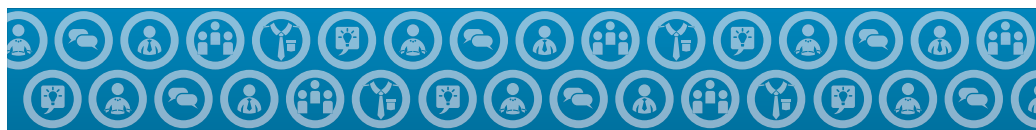
RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES



DU GESTIONNAIRE-LEADER de la fonction publique québécoise



RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES



DU GESTIONNAIRE-LEADER de la fonction publique québécoise

Cette publication a été réalisée par
la Direction du développement des personnes et des organisations
en collaboration avec
l'École nationale d'administration publique (L'ENAP)
et produite par la Direction des communications.

Pour obtenir un exemplaire du document :
Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique
Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0875, poste 4670

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Web.

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
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal - 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada

ISBN 978-2-550-65045-4 (imprimé)
ISBN 978-2-550-65046-1 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec - 2012

Table des matières

REMERCIEMENTS _____	5
INTRODUCTION _____	7
Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise _____	7
PRÉSENTATION _____	9
1. Les définitions _____	9
2. Le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise _____	10
2.1 Les fondements _____	10
2.2 Les compétences _____	10
2.2.1 Les compétences clés _____	10
2.2.2 Les compétences complémentaires _____	10
3. L'utilisation du référentiel de compétences _____	12
3.1 Les fondements _____	13
3.2 Les compétences clés _____	14
3.3 Les compétences complémentaires _____	19
3.3.1 La dimension Réalisation _____	19
3.3.2 la dimension Relations _____	23
3.3.3 La dimension Direction _____	26

Remerciements

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) tient à remercier mesdames Isabelle Denys, Mélanie Boyer et Madeleine Moreau de l'École nationale d'administration publique (ENAP), ainsi que monsieur Marc April et madame Jocelyne Tremblay du SCT, de leur contribution à l'élaboration du nouveau Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise.

Le SCT aimerait aussi souligner l'apport précieux des hauts fonctionnaires et des gestionnaires consultés ainsi que celui des groupes suivants : le Secrétariat aux emplois supérieurs, le Centre de leadership et de développement des compétences du Centre de services partagés du Québec, l'Alliance des cadres de l'État, le Regroupement des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec, le Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique du Québec et le Forum des jeunes de la fonction publique québécoise.

Introduction

La fonction publique québécoise joue un rôle essentiel dans l'évolution de la prospérité de la société. Elle doit donc être en mesure de s'adapter aux transformations sociales qui surviennent afin de poursuivre sa mission première de toujours mieux servir les citoyens. À cet égard, les attentes de la population sont de plus en plus grandissantes à propos de l'accessibilité, de l'adaptabilité et de la qualité des services publics.

L'évolution de la prestation des services nécessite donc l'adhésion et la participation d'un personnel qualifié et mobilisé, ainsi que le maintien d'une expertise de haut niveau.

Dans cette optique, le SCT a entrepris une démarche d'actualisation du Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement adopté en 2005. Un référentiel de compétences actualisé permettra de reconnaître et de préparer la relève en gestion, de sélectionner les meilleurs candidats et de perfectionner les cadres en poste. Il pourra également servir à la gestion de la carrière. Étroitement associé aux objectifs fixés par l'État québécois, il devient, par le fait même, un outil de gouvernance.

C'est donc au terme d'une vaste consultation auprès de l'ensemble des gestionnaires, de plusieurs experts de contenu, de hauts fonctionnaires et de différents groupes préoccupés par le développement du personnel d'encadrement et après de nombreuses recherches portant sur les profils de compétences actuels dans diverses administrations publiques et firmes privées, qu'un nouveau Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise a été élaboré. Il met en lumière les principales compétences à maîtriser afin de prendre le virage d'une administration publique moderne du 21^e siècle.

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise

Les gestionnaires, dont la fonction publique québécoise a besoin pour relever ses nombreux défis, doivent faire preuve d'un leadership transformationnel. Cette compétence, qui se traduit par la capacité d'influencer, d'être un guide, un catalyseur et un porteur de sens, devient une métacomptence. Cette dernière se manifeste donc à travers toutes les compétences du référentiel. C'est la raison pour laquelle ce dernier s'adresse au gestionnaire-leader.

Présentation

1. Les définitions

Une **compétence** est un savoir-agir qui mobilise plusieurs savoirs dans une situation et un contexte donnés.

Un **référentiel** est un répertoire composé de plusieurs compétences génériques associées à un ensemble de postes et pouvant être choisies pour constituer des profils de compétences. Les compétences sont définies en actions repères générales et exhaustives afin de correspondre à l'ensemble de la réalité des postes concernés.

Un **profil** est une liste de compétences nécessaires à l'exercice des fonctions associées à un poste cible. Il est généralement composé d'un maximum de dix compétences choisies à l'intérieur d'un référentiel. Un profil est ainsi particularisé en fonction des réalités du poste. Les compétences et les actions repères répondent spécifiquement aux exigences de ce poste.

Une **action repère** est une action générique explicitée en comportements observables. Toutes les actions repères doivent être maîtrisées par les gestionnaires de tous les niveaux d'encadrement. Par contre, elles se modulent en fonction de la complexité et du contexte de l'emploi.

2. Le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise

Le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise constitue la base à partir de laquelle chaque ministère et organisme élabore des profils de compétences pour réaliser sa mission.

Il inclut quatre fondements et onze compétences. Les fondements sont les prédispositions essentielles que doit détenir toute personne qui aspire à devenir gestionnaire dans la fonction publique québécoise. Les onze compétences se divisent en compétences clés et compétences complémentaires pour l'ensemble du personnel d'encadrement.

2.1 LES FONDEMENTS

Les fondements sont les quatre prédispositions préalables que doit maîtriser toute personne qui désire devenir gestionnaire : l'engagement et le sens des responsabilités, la gestion de soi et l'adaptabilité, les aptitudes cognitives et le sens des relations interpersonnelles. Par le fait même, 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.

2.2 LES COMPÉTENCES

2.2.1 Les compétences clés

Les compétences clés sont les savoir-agir indispensables de tout gestionnaire-leader qui exerce des fonctions d'encadrement. Elles sont au nombre de quatre et doivent faire partie de tous les profils de compétences, peu importe la classe, la particularité du poste ou les enjeux propres à l'organisation : le sens du service public et l'éthique, la mobilisation, l'orientation performance ainsi que l'agilité et la prise de décision.

2.2.1 Les compétences complémentaires

Les sept autres compétences sont en complément aux quatre compétences clés : l'orientation clientèle, la gestion des opérations et des projets, la collaboration, la communication, la conduite du changement, la vision et le sens politique. Elles servent à bonifier un profil de compétences afin de permettre au titulaire du poste d'exercer efficacement les fonctions qui y sont associées et de relever les défis particuliers qui y sont liés. Elles sont réparties en trois dimensions : direction, réalisation et relations.

Schéma du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise

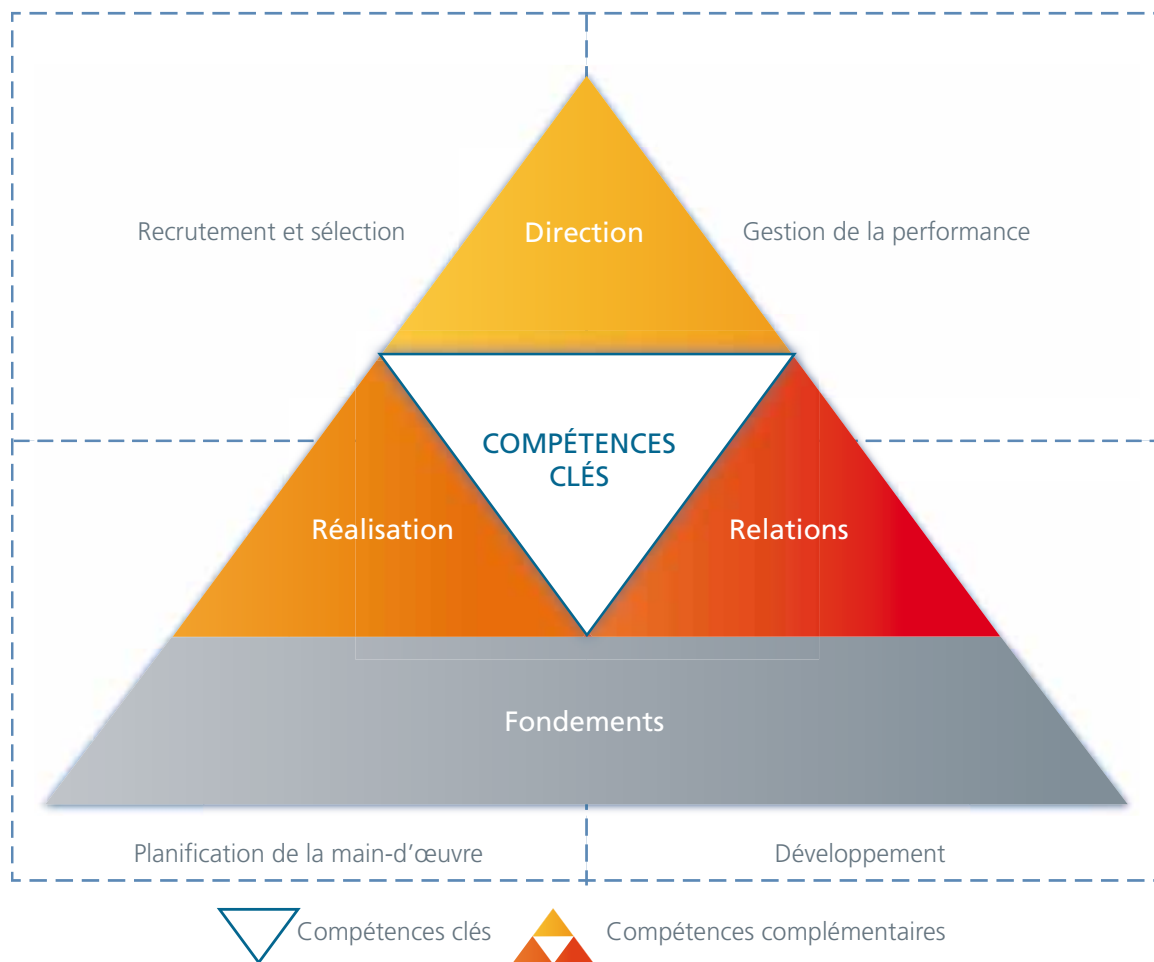


3. L'utilisation du référentiel de compétences

Le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise est au cœur de l'exercice du rôle et du cheminement de carrière des gestionnaires. Il sert de cadre de référence pour plusieurs activités en gestion des ressources humaines, notamment la planification de la main-d'œuvre, le recrutement et la sélection. Il sert aussi à la gestion de la performance et aux efforts de développement.

Un guide d'utilisation expliquant comment bâtir des profils de compétences à partir de ce référentiel est disponible auprès de la Direction des ressources humaines des ministères ou organismes.

Schéma présentant les usages du référentiel



3.1 LES FONDEMENTS



ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS

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.

GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ

Disposition d'une personne à se connaître et à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité.

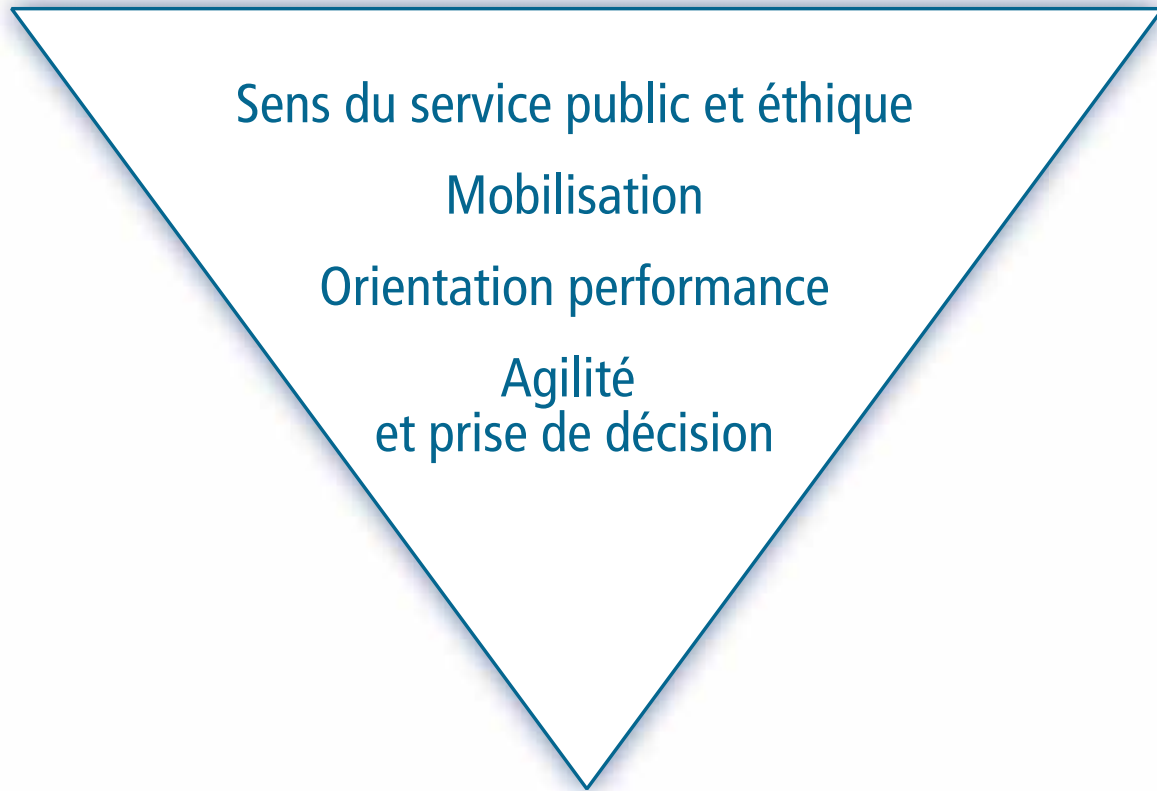
APTITUDES COGNITIVES

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.

SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

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.

3.2 LES COMPÉTENCES CLÉS



SENS DU SERVICE PUBLIC ET ÉTHIQUE

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise est conscient de l'importance de sa contribution et de celle de la fonction publique dans le développement économique et social du Québec. Il saisit l'importance du rôle de la fonction publique dans la construction de l'identité québécoise et son effet sur la qualité de vie des citoyennes et des citoyens. Il comprend l'interrelation entre les composantes de l'État québécois et s'efforce de décoder les messages qui en proviennent et de trouver ses repères. Il met tout en œuvre pour préserver la confiance des citoyens à l'égard des institutions publiques et pour s'assurer de leur pérennité. Cette confiance est notamment tributaire de la manière dont sont assumés les mandats et responsabilités attribués au personnel de la fonction publique. Ainsi, le gestionnaire-leader donne l'exemple et guide les membres de son équipe afin qu'ils adoptent une conduite éthique. Pour ce faire, il prend appui sur ses propres valeurs ainsi que sur les valeurs gouvernementales et organisationnelles afin qu'elles le guident dans sa prise de décision.

Le gestionnaire-leader agit en fonction de l'intérêt public et des valeurs gouvernementales et manifeste un comportement éthique exemplaire.

Actions repères

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-leader public.
3. Adhère aux valeurs de son organisation et à celles de la fonction 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.

MOBILISATION

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise suscite et oriente la contribution des personnes sous sa supervision. Il soutient le développement de leurs compétences en fonction des besoins de l'organisation, mais également de leurs aspirations et de leurs talents. Il favorise ainsi leur accomplissement professionnel. Il dirige les membres de son équipe vers des objectifs communs en misant sur leurs valeurs et leurs caractéristiques et en reconnaissant la contribution de chacun. Il les mobilise et actualise leur potentiel dans un climat de travail sain. Ce faisant, il crée les conditions essentielles d'attraction et de rétention dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et participe au rayonnement de la fonction publique québécoise comme employeur de choix.

Le gestionnaire-leader coordonne le travail des membres de son équipe en les ralliant aux objectifs à atteindre et en favorisant leur accomplissement.

Actions repères

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 difficiles.
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.

ORIENTATION PERFORMANCE

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise contribue activement à la performance de son organisation et, ultimement, à celle de l'administration publique. Il gère de façon efficiente et efficace en s'appuyant sur un principe propre à la fonction publique, celui de l'intérêt public. Le gestionnaire-leader se questionne constamment sur la façon d'assurer aux citoyens des services de qualité dans un contexte économique et budgétaire difficile et en utilisant de façon optimale les ressources gouvernementales. Il gère donc avec le souci d'atteindre les résultats fixés et d'améliorer les façons de faire en faisant une utilisation responsable des fonds publics qui lui sont confiés. Il mesure les résultats, notamment ceux associés aux retombées des politiques, des services et des programmes sur les citoyens. Il tient également compte de l'obligation de transparence et de celle de rendre compte de sa gestion devant l'Assemblée nationale.

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.

Actions repères

- | | |
|--|---|
| 1. Applique le mode de gestion axé sur les résultats de la fonction publique québécoise. | 5. S'assure de disposer de l'expertise nécessaire à la performance actuelle et future de l'unité. |
| 2. Recherche les meilleures pratiques, les étudie et les adapte afin de les transposer dans son unité. | 6. Met à profit les systèmes de gestion de l'information pour améliorer la performance. |
| 3. Remet en question et améliore l'organisation du travail et les processus en mettant à profit les technologies. | 7. Évalue et améliore de façon continue la qualité des services. |
| 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. | 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. |

AGILITÉ ET PRISE DE DÉCISION

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise dirige dans un contexte complexe et changeant. Il est en mesure de composer avec des situations déstabilisantes, de réagir avec souplesse et de trouver rapidement ses repères en s'appuyant sur ses forces, son expérience et son intuition. Il est celui qui donne l'élan, la direction vers laquelle s'activent les membres de son équipe pour atteindre les objectifs. Il a le courage de prendre des décisions difficiles, voire impopulaires, dans le but d'obtenir des résultats. Ces décisions sont appuyées sur une bonne connaissance des enjeux de l'organisation et des forces en présence, ainsi que sur une analyse des risques courus. Elles sont prises dans le souci de préserver la qualité des relations. Une fois ses décisions arrêtées, le gestionnaire-leader s'en fait le porteur et il en demeure responsable.

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.

Actions repères

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

3.3 LES COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

3.3.1 La dimension Réalisation



ORIENTATION CLIENTÈLE

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise est au service des citoyens, directement ou indirectement. Il centre donc son action sur l'amélioration de la qualité des services à rendre à la population ainsi qu'aux utilisateurs internes en termes d'accès et de résultats, en tenant compte de leurs attentes, mais aussi des contraintes de l'organisation. Pour ce faire, il reconnaît les besoins variés à satisfaire, fournit un service de qualité à moindre coût en s'appuyant sur des solutions innovantes et mesure continuellement la satisfaction de tous les usagers tant internes qu'externes. Dans cette démarche, il engage différents acteurs, notamment les membres de son équipe, les citoyens, les utilisateurs internes et les fournisseurs. Il exploite le potentiel des technologies de l'information dans l'établissement des modes de prestation de services pour s'informer des besoins, recueillir les commentaires de la clientèle interne et externe et pour communiquer avec elle.

Le gestionnaire-leader dispense des services de qualité accessibles dans un processus d'amélioration continue.

Actions repères

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.

GESTION DES OPÉRATIONS ET DES PROJETS

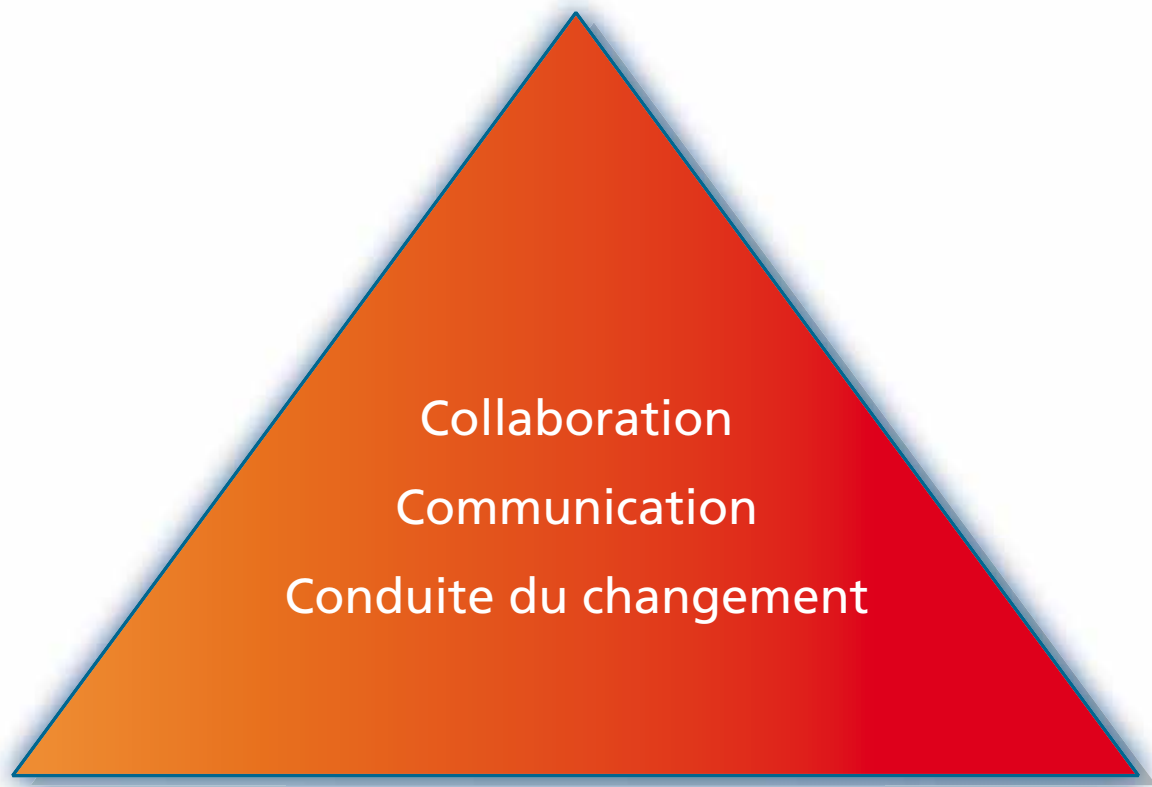
Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise doit organiser, planifier et contrôler rigoureusement et de façon efficiente les activités et les ressources qui lui sont confiées, qu'il s'agisse d'opérations liées à la prestation de services ou de projets à réaliser. La réalisation, la mise en œuvre et le suivi d'un plan permettent au gestionnaire-leader d'appliquer concrètement les politiques et les programmes dans son organisation. Il peut ainsi évaluer les contraintes et les risques inhérents, déterminer les activités requises pour atteindre les objectifs, attribuer les ressources nécessaires pour les accomplir et répartir dans le temps les efforts. Il contrôle la réalisation des activités, notamment en effectuant un suivi périodique à l'aide d'indicateurs mesurables. Il s'appuie sur son plan pour communiquer ses attentes et donner une direction commune aux actions individuelles ou collectives. Finalement, l'exercice de reddition de comptes peut s'effectuer en fonction de l'atteinte ou de la non-atteinte des objectifs prévus. Conséquemment, des ajustements peuvent être apportés.

Le gestionnaire-leader planifie, organise et contrôle les activités et les ressources de son unité dans le but d'atteindre les résultats fixés.

Actions repères

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.

3.3.2 La dimension Relations



COLLABORATION

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise repère les occasions et participe aux initiatives de gestion horizontale et à toutes formes de collaboration – partenariats, alliances et réseaux – permettant à son organisation de réaliser sa mission. Pour ce faire, il travaille en concertation avec différents acteurs. Il établit et maintient des relations harmonieuses, basées sur la confiance et mutuellement profitables. Il fait preuve d'ouverture à l'égard des différences et coopère activement à l'atteinte des résultats visés. Le gestionnaire-leader prône des valeurs et des pratiques de collaboration et favorise la création de liens, ce qui contribue à la constitution et au maintien d'équipes de travail.

Le gestionnaire-leader établit et entretient des relations avec différents collaborateurs, partenaires et alliés, qui sont mutuellement profitables.

Actions repères

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.

COMMUNICATION

La communication est au centre de toutes les activités du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. Elle implique la capacité de s'exprimer clairement et avec confiance dans un objectif d'échange ou de diffusion de l'information. Le gestionnaire-leader est habile pour entrer en relation avec des interlocuteurs variés. Il adapte son style communicationnel et son discours selon les acteurs et les contextes. Dans ses échanges, il fait preuve d'une écoute active et cherche à comprendre les propos de son interlocuteur, qu'il prend soin de valider. Le gestionnaire-leader diffuse l'information à des auditoires variés. Ainsi, il sélectionne, traite et intègre rapidement les renseignements provenant de sources diverses. Il transmet l'information pertinente de façon claire et en suscitant l'intérêt par différents moyens. En tant que porte-parole de son équipe, de son unité et de son organisation, il s'assure d'être compris et aussi, il est conscient de l'effet de son message. Enfin, le gestionnaire-leader utilise les technologies de l'information, favorisant ainsi la circulation et le partage de l'information, notamment dans des contextes d'éloignement géographique.

Le gestionnaire-leader s'exprime de façon habile, persuasive et efficace auprès d'auditoires diversifiés.

Actions repères

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

CONDUITE DU CHANGEMENT

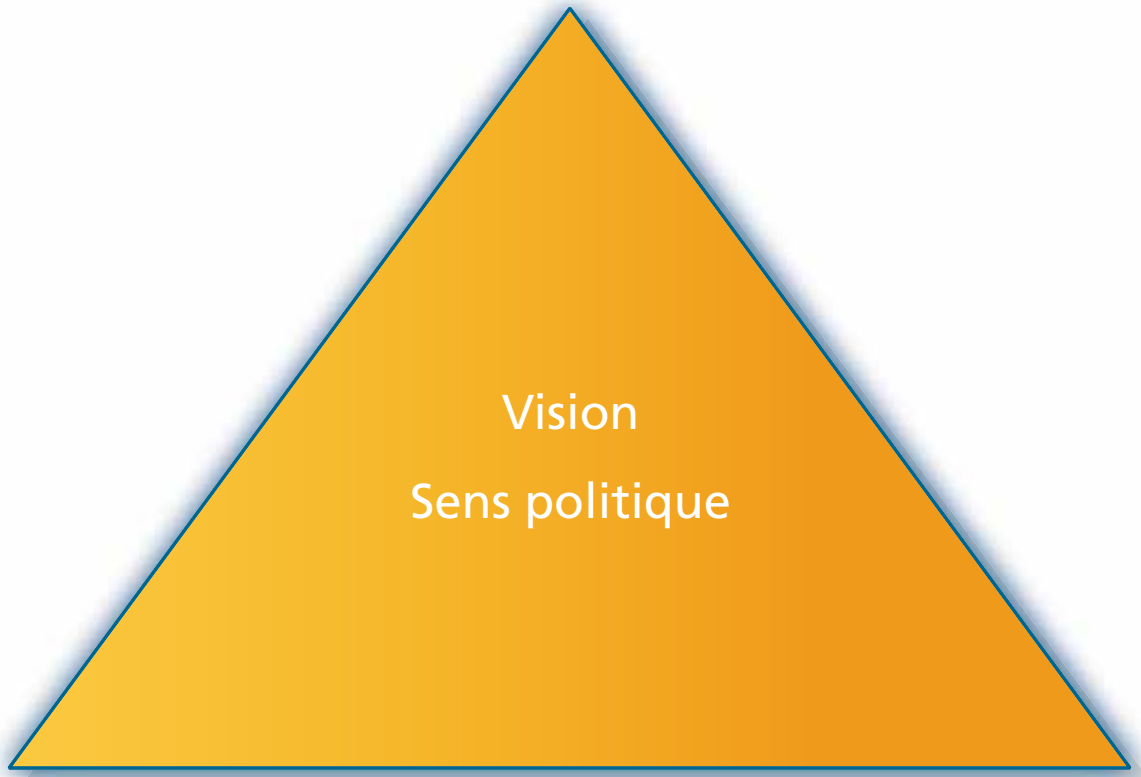
Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise exerce ses fonctions dans un environnement en constante évolution et en mutation. Le changement est omniprésent et constitue une composante essentielle de la transformation du secteur public. Le gestionnaire-leader est responsable de mener à bien les projets de changement dans son organisation, qu'ils soient issus d'une volonté organisationnelle ou de sa propre initiative. Le gestionnaire-leader agit sur la stratégie, les systèmes et la structure de l'unité dont il a la responsabilité. Il donne l'impulsion au changement et favorise la mise en place de conditions permettant aux parties prenantes de le mener à terme. Le gestionnaire-leader prend le temps d'écouter les personnes engagées dans le changement, il tient compte de leurs préoccupations et accueille leurs suggestions afin d'enrichir la démarche de changement et d'en faciliter ainsi l'appropriation.

Le gestionnaire-leader entreprend le changement et l'intègre dans la culture et le fonctionnement de son organisation.

Actions repères

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 dans la mise en œuvre du changement.

3.3.3 La dimension Direction



VISION

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise donne le sens et la direction vers lesquels convergent les efforts collectifs de son unité. Pour ce faire, il formule une vision inspirante du futur souhaité et accessible et il en est le porteur. Dans la formulation de la vision, il tient compte de la complexité de son environnement et intègre des valeurs gouvernementales, institutionnelles, organisationnelles et personnelles. La vision est également tributaire de l'intuition du gestionnaire-leader. Elle est cohérente et comprise par l'ensemble des personnes et devient, par conséquent, un élément mobilisateur pour les membres de son équipe. Les décisions et les actions du gestionnaire-leader en sont continuellement teintées. Le gestionnaire-leader traduit cette vision en orientations sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer. La vision ainsi formulée, puis communiquée, se concrétise en objectifs communs et partagés.

Le gestionnaire-leader dégage des perspectives d'évolution de son organisation et définit des orientations porteuses pour les concrétiser.

Actions repères

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 internes autant qu'externes, les membres de son organisation et les partenaires, pour dégager une vision cohérente et « rassembleuse ».
4. Élabore une vision respectueuse des principes de 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.

SENS POLITIQUE

Le gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise décode et tient compte de la dimension politique dans son environnement et est en mesure de cibler les leviers dont il dispose pour influencer sur les décisions et augmenter sa capacité à agir. Le gestionnaire-leader anticipe et comprend la visée et les comportements des différents acteurs : les aspirations des politiciens, les revendications des groupes d'intérêts et les motivations de son entourage. De plus, il perçoit les enjeux connus et cachés des différentes situations auxquelles il fait face, les règles informelles et les forces en présence ainsi que les objectifs véritablement recherchés dans son organisation. Cette compréhension lui permet de mieux tirer parti de son environnement, de créer des alliances, d'établir des stratégies et, ainsi, de faire avancer ses idées et d'atteindre ses objectifs.

Le gestionnaire-leader décode la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervient stratégiquement pour influencer sur les décisions.

Actions repères

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.

