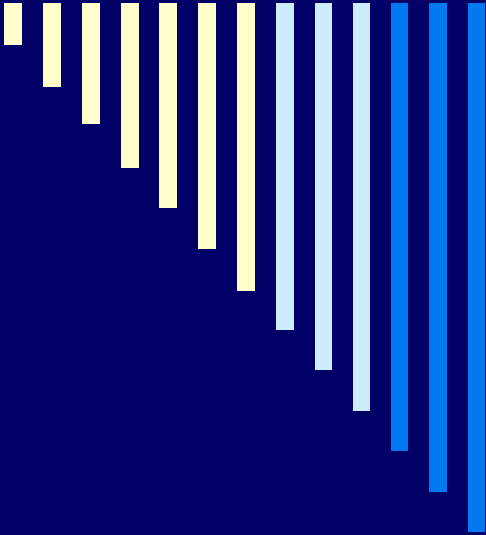


---



# Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir

**Par Jacques Bourgault, UQAM / ENAP**

le 29 octobre 2003

À partir du rapport préparé avec Mohamed Charih, Daniel Maltais, Lucie Rouillard ENAP, pour le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines et le Secrétariat du Conseil du trésor, Gvt. du Québec

Exposé à la Chaire en gestion des compétences, ESG, UQAM

---



# MANDAT

- [...] *décrire l'évolution des tâches et du rôle des divers types de gestionnaires supérieurs dans l'administration publique québécoise, cela, à la fois dans une perspective d'observation de l'évolution récente que dans celle plus prospective de l'évolution des cinq à dix prochaines années, afin d'identifier d'une part l'évolution des **défis de gestion** au niveau de directeur général et, d'autre part, les **compétences et habiletés** qui seront requises pour les titulaires de postes à cette période. (Extrait du devis présenté au Centre d'expertise).*



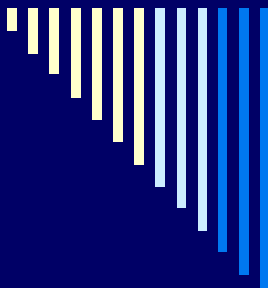
# Approche méthodologique

- But : recenser la diversité des tendances et saisir leur originalité et leur pertinence plutôt que de les quantifier
- Stratégie générale de la recherche
  - Analyse qualitative
  - Triangulation par l'utilisation de plusieurs sources d'information



# Organisation de la recherche

- Portrait des tendances lourdes
  - recension des écrits
- Expériences au Canada et à l'étranger
  - choix des pays
  - entrevues individuelles et de groupe
- Opinion des sous-ministres et sous-ministres adjoints du Québec
  - deux rencontres de type « *focus groups* »
  - sélection raisonnée et non aléatoire (9 sous-ministres et 10 sous-ministres adjoints)

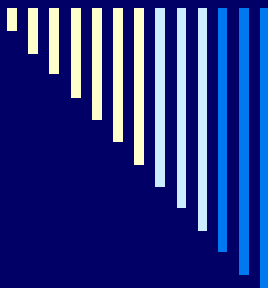
- 
- Opinion des cadres supérieurs du Québec
    - échantillon structuré et aléatoire (selon le ministère, la fonction, la région et le sexe)
    - entrevues semi-dirigées avec 89 cadres
    - analyse qualitative (logiciel ATLAS)
  - Synthèse des tendances, défis, compétences
    - sélection des compétences fondée sur la polarisation des opinions, sur leur originalité et sur leur pertinence pour l'avenir
  - Description des compétences



---

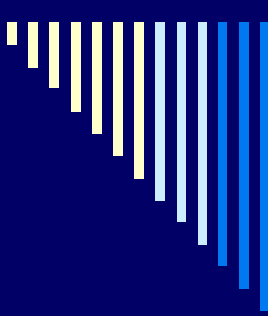
# Portrait des tendances lourdes

- L'ère du changement
- La mondialisation
- Les grands facteurs technologiques et sociaux
- La nouvelle culture de gestion
- Les nouveaux enjeux
- Impacts pour le manager public



# Expériences canadiennes et étrangères

- Cas de: Grande Bretagne, États-Unis, France, Australie, Canada et Ontario
- Deux pays et l'Ontario ont un profil de compétences
- Les autres souhaitent un tel profil
- Centres de formation
- Formation laissée aux forces du marché
- Enjeux fondamentaux pour chaque pays



---

# Le point de vue des sous-ministres et sous-ministres adjoints

La complexité de la gestion publique

Les ressources limitées

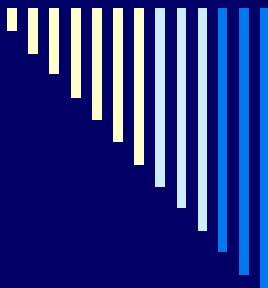
Rôle amoindri de l'État

Formation adaptée et continue

Rôle des institutions de formation

Formation planifiée et mobilité

Rétention des jeunes



---

# Le point de vue des cadres supérieurs

Changements de la démographie

Importance des réseaux

Prépondérance des NTI

Soutien pour améliorer les services

Soutien pour l'innovation

Encouragement des nouvelles pratiques

Support pour la relève

Favoriser la position concurrentielle de la  
fonction publique québécoise



# Une compétence : nature

- Un terme générique qui prend son sens dans...  
... le regroupement d'éléments composants
- Des éléments acquis, à acquérir, à développer ou à actualiser
- Des éléments qui ne sont pas exclusifs à une seule compétence
- Des éléments classés en :
  - savoirs (connaissances)
  - savoir-faire (habiletés)
  - savoir-être (attitudes)
- Des éléments dont la désirabilité et l'intensité varieront selon les situations de gestion



# Le gestionnaire supérieur

- Les titres, fonctions, zone de performance
- 3 rôles:
  - Gestion des ressources de l'État
    - conception de politiques
    - livraison de programmes et services
  - Encadrement des personnes
  - Rôles corporatifs au delà de son unité administrative (au ministère et dans la société civile)



# Variance du besoin des compétences

- Selon niveau hiérarchique: les fonctions
- Selon la nature de l'unité administrative
- Selon la taille de l'organisation
- Selon la localisation géographique
- Selon des contextes (attentes de l'environnement, priorités, événements ponctuels, types de clientèles)



# Les compétences

- Rendues nécessaires par les tendances
- Répondent à un contexte
- Servent à l'action concrète
- S'acquièrent, se développent, s'actualisent
- Stratégies individuelles et corporatives de développement continu



# 14 compétences retenues

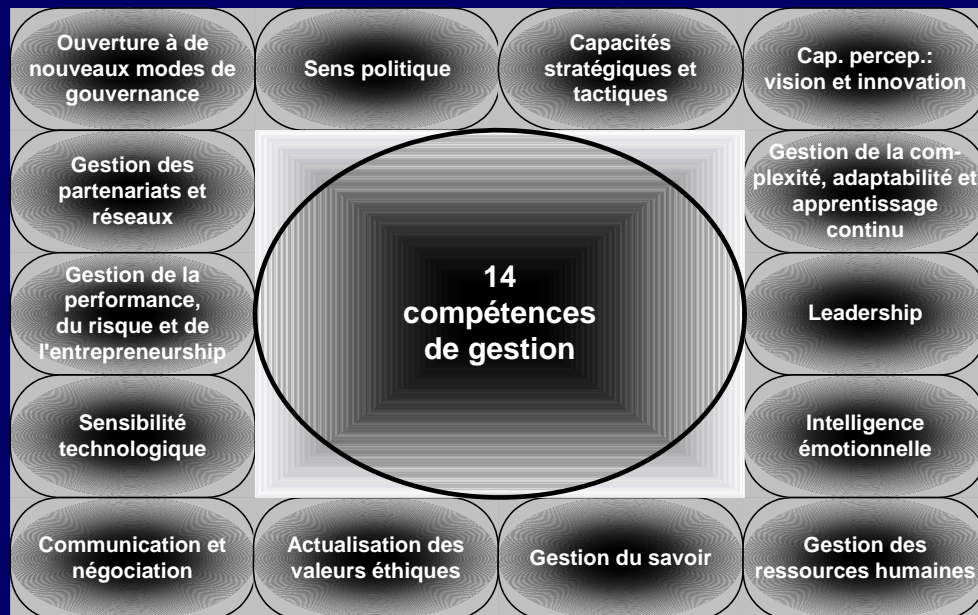
- 132 éléments
- Regroupables entre 6 et 28 « bannières de compétences »
- Des regroupements qu'on peut continuer à discuter
- Deux critères de regroupement :
  - un biais managérial
  - des sélections tournées vers l'action



---

# Des compétences nouvelles?

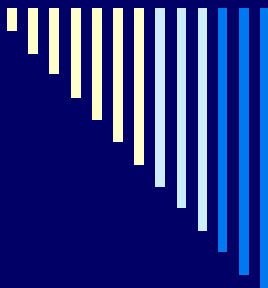
- Tout est d'avenir
- Tout n'est pas nouveau
- Des compétences anciennes ont aujourd'hui
  - un nouveau sens,
  - un nouveau contenu et
  - requièrent de nouveaux savoirs





# Sens politique

- Rapports non partisans aux politiciens
- Rapports à la société civile
- Connaissance, compréhension, acceptation
- Attitude pro-active: perception du possible et du désirable
- Connaissance des marges de manoeuvre
- Loyauté. Conseil franc et objectif



# Compétence stratégique et tactique

- Analyse de l'environnement
- Vision pluridimensionnelle de l'organisation
- Gestion stratégique de l'organisation
- Connaissance de l'appareil, de l'administration publique
- Savoir évaluer les impacts
- A une vision globale de la place de son organisation dans les environnements



---

# Capacités perceptuelles: vision et innovation

- Voir les impacts systémiques des interventions
- À l'affût d'idées neuves
- Produit et diffuse une vision partagée
- Innovation dans la résolution des conflits
- Attitude constante d'optimisation
- Disposition aux reconfigurations des plans



---

# Gestion de la complexité

- Lire les contextes changeants, s'y adapter
- Adapter la gestion aux demandes changeantes de la société
- Donner un sens à des informations complexes et conflictuelles
- Apprentissage continu à travers le quotidien



# Leadership

- Vouloir exercer une influence significative
- Rechercher le changement et s'en faire le champion
- Mobiliser autour de décisions difficiles
- Inspirer
- Donner le ton et le rythme à l'organisation
- Esprit critique. À l'aise dans un cadre flou



---

# Intelligence émotionnelle

- Connaissance de soi, de ses émotions, l'effet de leur expression sur les autres
- Saisir les dimensions émotionnelles qu'impliquent les situations de gestion
- Pouvoir traiter des situations délicates
- Susciter les émotions adéquates
- Évoluer comme émetteur d'émotions



---

# Deux dimensions de la gestion des ressources humaines

- Vision des défis et gestion des besoins de l'organisation (diversité, relève, jeunes, etc)
- Gestion des besoins des personnes
- Ouvert et franc, il fait face aux situations difficiles
- Gère bien l'informel; résout vite les conflits
- Développe l'autonomie professionnelle



---

# Gestion du savoir

- Comprendre la rapidité de l'évolution des connaissances; suivre cette évolution.
- Trier l'information pour intégrer le développement des savoirs à la gestion publique
- Gérer selon les besoins des employés du savoir pour utiliser au mieux leur expertise



# Actualisation des valeurs éthiques

- ❑ De nouvelles situations suite aux mouvements de déréglementation, de déconcentration et à la croissance de complexité
- ❑ Accroissement de pressions de groupes d'intérêts
- ❑ La nécessité de fournir une information complète et rapide aux autorités (administrative et politique)
- ❑ Être exemplaire au chapitre des valeurs éthiques
- ❑ Promouvoir des conduites éthiques qui tiennent compte de principes de gestion publique moderne
- ❑ Appliquer les valeurs éthiques dans cas concrets



---

# Communication et négociation

- Communiquer en reliant, négociant et diffusant
- Communication soutenue et à 360 degrés
- Adaptation des techniques de communication selon les interlocuteurs
- Dans la négociation, apprécier les positions des parties et rechercher la « coopération satisfaisante »



# Sensibilité technologique

- Recherche l'utilisation des NTI
- Affiche une attitude plus pro-active que défensive
- Connaît les possibilités et se tient à jour
- Recherche des applications
- Développe de nouveaux services et hausse l'efficacité des anciens



# Gestion de la performance, du risque et entrepreneurship

- Hausse des demandes et baisse des ressources
- Gestion axée sur les résultats (Loi A.P.)
- Rigueur dans le suivi de la performance
- Savoir reconnaître et gérer le risque
- Sens de l'initiative et de la prise en charge de projets



---

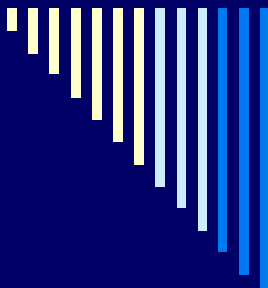
# Gestion des partenariats et développement des réseaux

- Ressources non gouvernementales
- Pour informations, avis, ressources, livraison de services ou de programmes
- Attitude d'ouverture et de partage
- Gestion de partenariats
- Anticipation d'enjeux complexes
- Gestion d'équipes diversifiées



# Ouverture aux nouveaux modes de gouvernance

- Pour préparer et livrer les politiques et programmes
- Contribution des citoyens et groupes
- Interagir avec des citoyens qui, d'assujettis, sont devenus des « propriétaires »
- Attitude de concertation
- Recherche de solutions individualisées



# Les savoirs s'acquièrent, se développent par

- Formation de base en gestion
- Formation à l'encadrement
- L'exposition aux connaissances sur l'évolution du monde
- Le développement d'habiletés
- Les réflexions sur soi et ses vécus
- Une approche d'apprentissage continu



# Moyens d'acquisition et développement des connaissances (1)

- Programmes de formation (base et spécialisation)
- Conférences-discussions sur l'évolution
- Sessions de formation continue sur les habiletés
- Séminaires de réflexion sur les vécus



# Moyens d'acquisition et développement des connaissances (2)

- Action: la mobilité délibérée
- Action: mentorat des cadres
- Action: guides d'auto-évaluation
- Action: évaluation du rendement
- Action: gestion formative des organisations
- Approche d'apprentissage continue



# Supports au développement (1)

- Responsabilisation individuelle
- Plan corporatif
- Individualisation du développement
- Centre d'écoute et de conseil
- Programmes de formation et de développement continu



# Supports au développement (2)

- Événements d'apprentissage
- Référentiels de cas et de meilleures pratiques
- Formation et support en ligne
- Création de réseaux de gestionnaires
- etc.



# Perspectives

- Poursuite de nos travaux, été automne 2003
  - Défis et tendances (Colloque PMP nov)
  - Comparaison des cas nationaux (RIMP)
  - Prévalences des compétences selon les situations de gestion (Pub. Pers. Mgmt)
  - Les compétences en action (Rel. Ind.)
  - Les stratégies de développement (Télésc)