



**Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public**

Des compétences classiques aux compétences de demain

Par

Natalie Rinfret, Ph.D.

Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership
dans le secteur publique

IAPGM - Forum des jeunes 2008
Montréal, 24 janvier 2008



Plan de la présentation

- Approche par compétences
- Définitions du concept de compétence
- Comparaisons entre les compétences classiques et actuelles de gestion
- Compétences de gestion de demain
- Conclusion

Origine de l'approche par compétences

- Apparition des profils de compétences autour des années 70.
- Conceptualisation et méthodologie développées par les recherches du psychologue David McClelland.
- En 1982, application du concept de compétences à la gestion dans un ouvrage de Boyatzis.

Contexte de l'approche par compétences dans la fonction publique

- Plan de modernisation de l'État 2004-2007
 - La modernisation repose notamment sur le personnel de la fonction publique
- Adaptation du personnel aux changements
 - Départs à la retraite, volonté de réduire la taille de l'État, nouvelles formes de prestation de services
- Ce contexte nécessite l'acquisition, le maintien et le développement de l'expertise

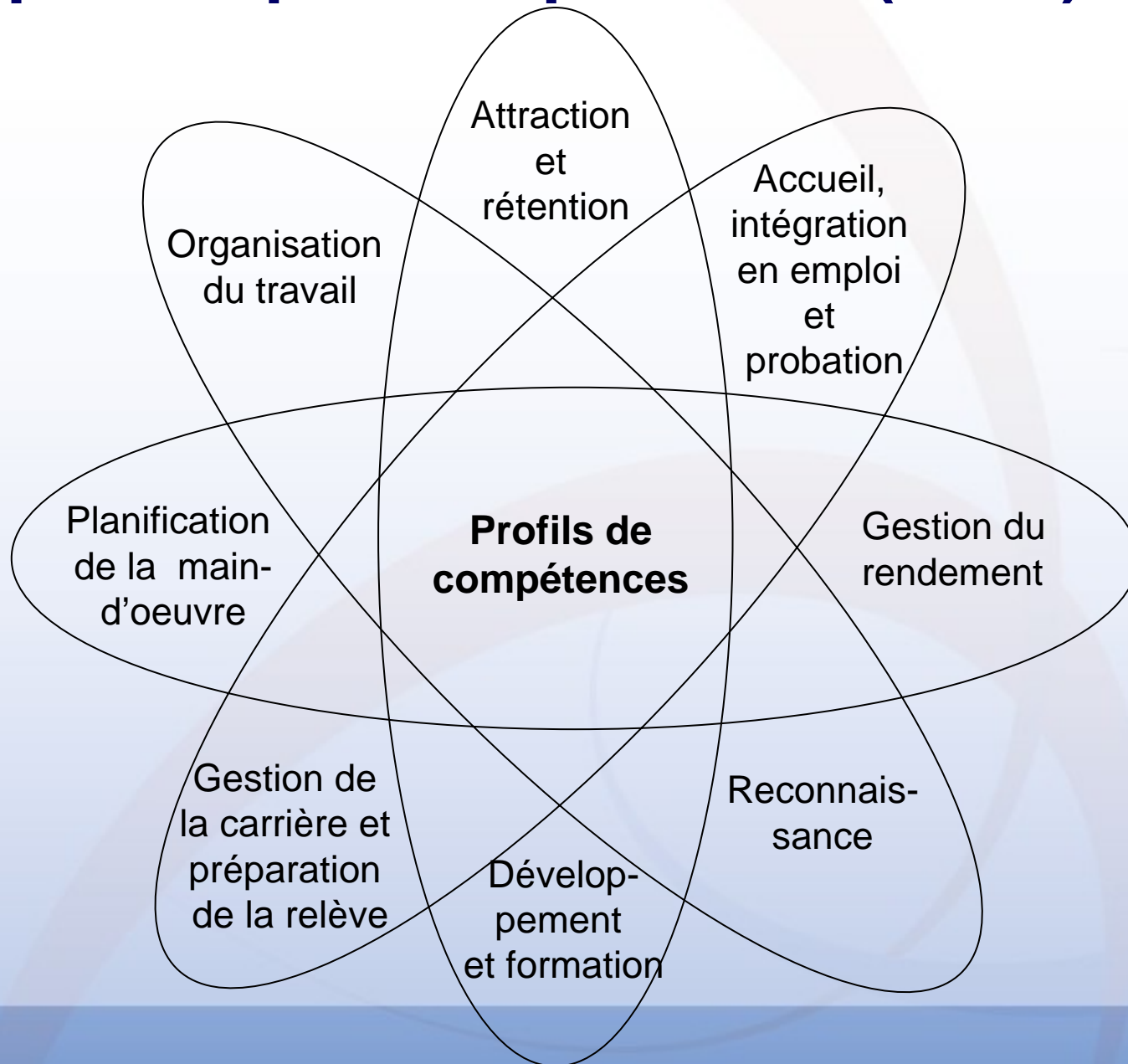
Contexte de l'approche par compétences dans la fonction publique (suite)

- Parmi les moyens annoncés, le gouvernement s'engage:
 - À concevoir une approche globale de gestion des compétences

Approche par compétences

« L'approche par compétence s'articule autour du profil de compétences permettant ainsi de mieux planifier et organiser la fonction *personnel* de l'entreprise, notamment au niveau du recrutement et de la sélection du personnel, de la planification de carrière et de la formation. »
(Boisclair, 2002)

Approche par compétences (suite)



Définitions du concept de compétence

« C'est l'intégration simultanée des connaissances, des habiletés et des attitudes requises pour performer dans un rôle ou une position désignée. »

(Bolt, 1987)

« Une habileté de gestion est un ensemble structuré de comportements séquentiels accomplis dans le but d'atteindre un objectif, de réaliser un résultat désiré. »

(Cameron et Whetten, 1991)

Comparaisons entre les compétences classiques et actuelles de gestion

- En 1992, une étude est conduite dans le but d'établir un profil du cadre supérieur de la fonction publique Québécoise.
- En 2005, le Secrétariat du conseil du trésor publie le profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement.

Comparaisons entre les compétences classiques et actuelles de gestion (suite)

Décennie 70	Décennie 90	2005
<ul style="list-style-type: none">•Planification/prise de décision/organisation/contrôle	<ul style="list-style-type: none">•Habilité de gestion•Habilité à planifier stratégiquement	<ul style="list-style-type: none">•Gestion orientée vers les résultats
<ul style="list-style-type: none">•Communication orale/écrite	<ul style="list-style-type: none">•Habilité à communiquer	<ul style="list-style-type: none">•Communication et négociation
<ul style="list-style-type: none">•Leadership	<ul style="list-style-type: none">•Leadership	<ul style="list-style-type: none">•Leadership mobilisant
<ul style="list-style-type: none">•Ingéniosité/initiative	<ul style="list-style-type: none">•Habilité à innover ou créer• Visionnaire	<ul style="list-style-type: none">•Créativité et innovation•Vision stratégique et tactique

Comparaisons entre les compétences classiques et actuelles de gestion (suite)

Décennie 70	Décennie 90	2005
<ul style="list-style-type: none">•Expérience et connaissance	<ul style="list-style-type: none">•Habilité à acquérir de l'expérience et des connaissances diversifiées	<ul style="list-style-type: none">•Gestion de son évolution professionnelle
<ul style="list-style-type: none">•Connaissance générale de l'administration publique	<ul style="list-style-type: none">•Habilité à considérer les perspectives gouvernementales	<ul style="list-style-type: none">•Sens politique
<ul style="list-style-type: none">•Esprit d'analyse/esprit de synthèse	<ul style="list-style-type: none">•Habilité d'analyse, de synthèse et de jugement	<ul style="list-style-type: none">•Non mentionné
<ul style="list-style-type: none">•Non mentionné	<ul style="list-style-type: none">•Valeurs et qualités personnelles	<ul style="list-style-type: none">•Actualisation des valeurs éthiques

Comparaisons entre les compétences classiques et actuelles de gestion (suite)

Décennie 70	Décennie 90	2005
<ul style="list-style-type: none">•Non mentionné	<ul style="list-style-type: none">•Habilité à s'adapter aux changements	<ul style="list-style-type: none">•Gestion de la complexité et le changement
<ul style="list-style-type: none">•Non mentionné	<ul style="list-style-type: none">•Habilité à offrir les services à la clientèle	<ul style="list-style-type: none">•Gestion orientée vers la clientèle
<ul style="list-style-type: none">•Non mentionné	<ul style="list-style-type: none">•Habilité à gérer les R.-H.•Habilité à travailler en équipe	<ul style="list-style-type: none">•Gestion de l'efficacité de l'équipe•Gestion des contributions individuelles•Gestion des compétences•Ouverture à la diversité

Comparaisons entre les compétences classiques et actuelles de gestion (suite)

Décennie 70	Décennie 90	2005
•Non mentionné	•Non mentionné	•Gestion du savoir
•Non mentionné	•Non mentionné	•Gestion des partenariats et des réseaux
•Non mentionné	•Non mentionné	•Sensibilité technologique
•Non mentionné	•Non mentionné	•Gestion de soi et authenticité
•Non mentionné	•Non mentionné	•Gestion de la santé

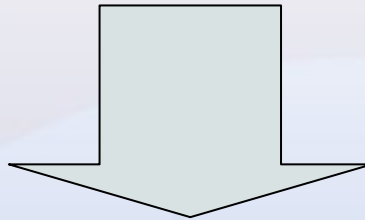
Profil de compétences gouvernemental: les compétences priorisées pour chacun des niveaux de gestion

Cadres 1-2-3	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de soi et authenticité • Leadership mobilisant • Communication et négociation 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens politique • Vision stratégique et tactique • Gestion de la complexité et du changement • Gestion des partenariats et réseaux
Cadres 4 et 5		<ul style="list-style-type: none"> • Gestion dans la complexité et le changement • Gestion de l'efficacité de l'équipe • Créativité et innovation • Gestion orientée vers les résultats
Cadres 6 à 10		<ul style="list-style-type: none"> • Créativité et innovation • Gestion des contributions individuelles • Gestion de l'efficacité de l'équipe • Gestion orientée vers la clientèle

Compétences de gestion de demain

Les compétences communes aux trois parcours des gestionnaires de la fonction publique québécoise

- **Gestion de soi et authenticité**
- **Leadership mobilisant**
- **Communication et négociation**



Intelligence émotionnelle

Compétences de gestion de demain (suite)

L'intelligence émotionnelle

« L'intelligence émotionnelle c'est la capacité de réguler et de maîtriser ses propres sentiments et ceux des autres et d'utiliser ces sentiments pour guider nos pensées et nos actes ».
(Salovey et Mayer, 1990)

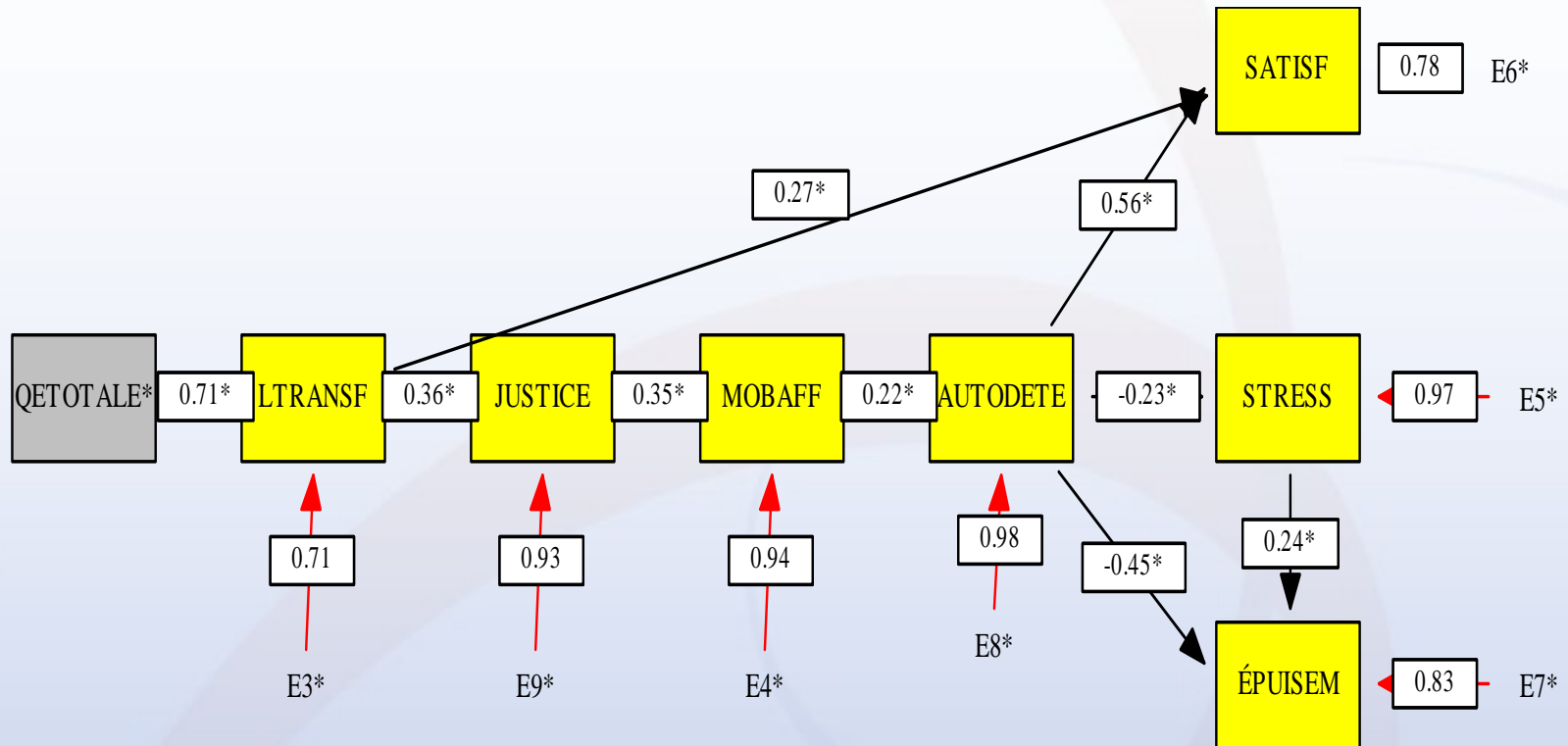
Compétences de gestion de demain (suite)

Leadership transformationnel

« Le leader transformationnel développe une relation émotionnelle véritable avec ses collaborateurs qui les amène à transcender leurs besoins individuels au nom d'une vision et d'un projet commun. »

(Rinfret, 2002)

Modèle général obtenu auprès des collaborateurs



Modèle général obtenu auprès des DG

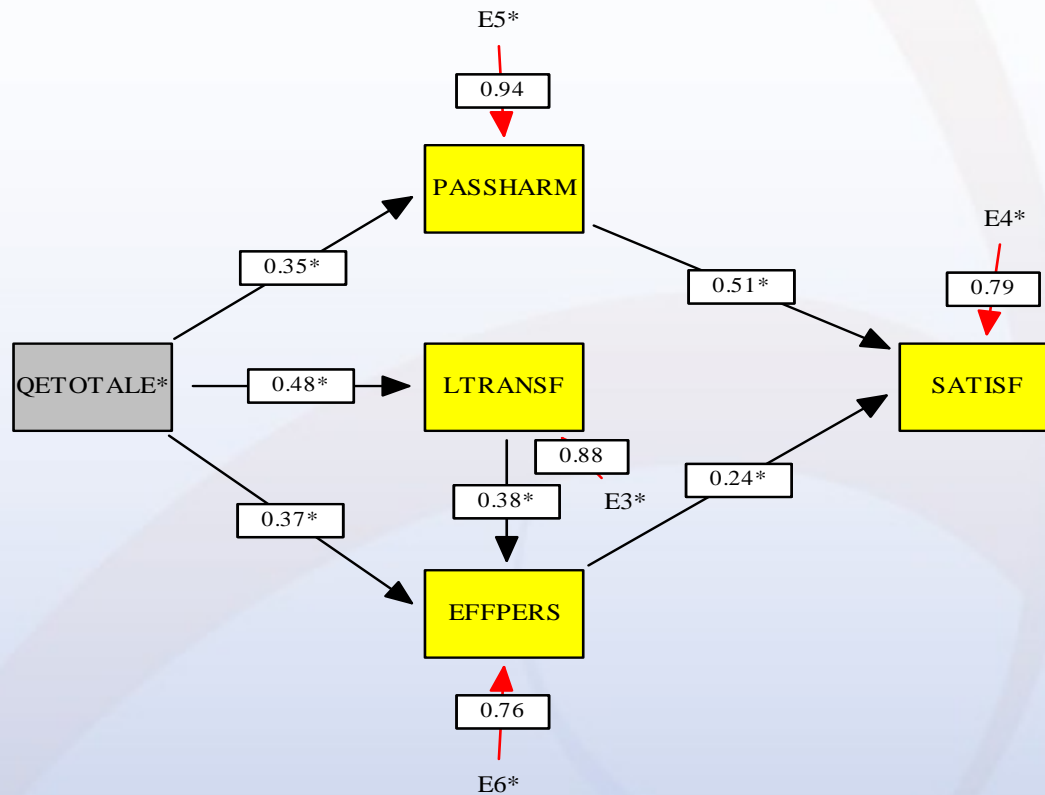


Figure X: EQS 6 dg23janvc3.eds Chi Sq.=3.33 P=0.50 CFI=1.00 RMSEA=0.00

Conclusion

- Puisque le déterminant du leadership transformationnel est **l'intelligence émotionnelle**, invitons les DG et tous les gestionnaires à la développer pour:
 - Assurer leur efficacité personnelle, leur passion au travail et leur satisfaction au travail et ...
 - Assurer la mobilisation face au changement, la motivation autodéterminée, la satisfaction au travail, la diminution du stress et de l'épuisement vécus par leurs collaborateurs... et, éventuellement, améliorer leur performance et leur productivité !

Conclusion (suite)

Le rôle du gestionnaire est:

AIDER SON PATRON et les **PERSONNES DE SON ORGANISATION**

AIDER À COMPRENDRE l'environnement, les personnes et soi-même

AIDER À DÉCIDER du « quoi faire » et « comment faire »

AIDER à ÊTRE et **AGIR** correctement

AIDER à trouver du CONTENTEMENT AU TRAVAIL

Conclusion (suite)

Le rôle du gestionnaire est :

« De s'assurer que chaque personne ait le sentiment d'apporter une contribution significative à une œuvre importante, en travaillant au sein d'une équipe où les relations sont harmonieuses, tout en se développant et en recevant une juste reconnaissance pour sa contribution. »

(Vézina, 2006)



*Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public*

www.chairelacapitale.enap.ca

Partenaire financier



Université du Québec
École nationale
d'administration
publique