

« DEVENIR GESTIONNAIRE : INTÉRÊTS ET DÉFIS »

OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

NOVEMBRE 2004

La réalisation de ce document a fait appel à la collaboration de plusieurs personnes de l'École nationale d'administration publique (ENAP) qui ont donné de leur temps et qui ont alimenté ce travail par leur réflexion et leurs points de vue.

CONCEPTION

Marie Côté,
Consultante en développement professionnel et organisationnel et formatrice associée à l'ENAP

Adrien Payette,
Professeur associé à l'ENAP

Nous tenons à remercier d'une façon particulière les personnes suivantes :

Jacques Drolet, responsable de programmes de formation à la gestion au service de perfectionnement
Gisèle Gadbois, coordonnatrice de programmes au Centre québécois de leadership
Madeleine Moreau, directrice des Services aux organisations
Nathalie Rinfret, professeure et directrice du Service d'évaluation des compétences

IDÉE ORIGINALE

Cet instrument compte parmi les nombreuses initiatives de l'ENAP qui visent à soutenir le développement professionnel des gestionnaires du secteur public. Il est une idée originale de monsieur André-Gilles Asselin, formateur associé, et de madame Gisèle Gadbois.

Toute conclusion ou piste d'action qui résulte de l'application de ce document doit être considérée comme un produit de la réflexion personnelle du lecteur et n'a de sens que pour cette personne seulement au moment où se conduit cette réflexion.

Le genre masculin est utilisé ici sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
OBJECTIF	4
MODE D'UTILISATION	4
DÉMARCHE	5
PREMIÈRE PARTIE : BILAN DE VIE ET DE CARRIÈRE	7
• Formation	8
• Objectifs de carrière	8
• Emplois antérieurs	9
• Emploi actuel	11
• Activités en dehors de l'emploi	12
• Personnes modèles	12
• Synthèse de la première partie	13
DEUXIÈME PARTIE : CONCEPTION DU TRAVAIL DE GESTIONNAIRE	17
• Définitions	17
• Compétences	19
• Caractéristiques personnelles	21
• Réflexions	24
• Synthèse de la deuxième partie	26
TROISIÈME PARTIE : PISTES D'ACTION	28
CONCLUSION	30
BIBLIOGRAPHIE	31

INTRODUCTION

La relève des cadres est un enjeu majeur des organisations publiques d'aujourd'hui. Elle est un élément clé de leur capacité à demeurer performantes dans un environnement en profonde mutation : mondialisation des marchés, modernisation de la gestion publique, vieillissement de la population, etc.

Et pourtant, dans un processus de cheminement de carrière, l'accès à des postes de gestion est trop souvent motivé par de fausses croyances ou par des attentes irréalistes. Par conséquent, les individus font des choix qui ne répondent pas à leurs besoins, ce qui crée de l'insatisfaction autant pour l'organisation que pour les gestionnaires.

Ce document est un outil d'aide à la décision pour toutes les personnes admissibles à des postes de cadres et qui se demandent si elles aimeraient devenir gestionnaires. Il leur permet d'amorcer une réflexion sur leurs intérêts à exercer des responsabilités managériales et à relever les défis liés au métier de gestionnaire.

OBJECTIF

L'objectif principal de cet instrument est de faciliter le processus décisionnel que vous devez suivre afin de répondre à la question : « Suis-je intéressé à devenir gestionnaire? ». Il peut aussi être utile à la préparation d'une entrevue de sélection visant l'accès à un poste de gestion.

Il vous permet de faire un bilan de votre vie et de votre carrière afin d'explorer les différentes facettes de votre personnalité (aspirations, goûts, talents, forces, limites, etc.) qui, jusqu'à présent, ont caractérisé votre cheminement. De plus, il comprend des informations de base pour vous donner une image la plus réaliste et éclairante possible du travail de gestionnaire et vous invite à vous situer par rapport à cette représentation. Enfin, il vous incite à procéder à l'analyse de vos résultats afin de vous aider à prendre une décision et vous propose différentes pistes d'action qui vous permettent d'approfondir davantage cette question.

MODE D'UTILISATION

Cet outil est un guide à usage personnel. Il n'est donc pas nécessaire de le remettre à quelqu'un d'autre. Vous pouvez le remplir seul ou avec le soutien d'une personne ressource de confiance telle qu'un mentor, un coach, un conseiller en ressources humaines, un ami, etc.

Le temps requis pour remplir ce document peut varier d'une personne à une autre selon la diversité des expériences, les réflexions préalables à son cheminement de carrière, la connaissance de soi, l'aptitude ou la capacité de s'arrêter pour réfléchir, etc.

Nous vous suggérons également de respecter l'ordre de présentation des différentes parties.

Il va sans dire qu'il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses aux différentes questions posées. L'engagement et l'intégrité de la personne qui y répond garantissent sans aucun doute la qualité des résultats.

DÉMARCHE

Nous avons établi quatre scénarios relativement à votre position actuelle :

1. **Vous souhaitez devenir gestionnaire.** Vous songez sérieusement, peut-être depuis longtemps, à accéder à un poste de gestion et vous cherchez de l'information pour confirmer ou valider votre intérêt. Certains individus ont, en quelque sorte, toujours senti qu'ils avaient les talents de base pour être gestionnaires. Ces talents ont pu se manifester très tôt dans leur vie dans divers domaines d'activités; ils ont été chefs scouts, présidents de classe ou d'école, animateurs de loisir, organisateurs... En résumé, vous êtes décidé à devenir gestionnaire et vous êtes intéressé à rendre plus explicite votre motivation, à comprendre encore mieux à quel univers vous avez l'intention d'accéder.
2. **Vous hésitez à devenir gestionnaire.** Peut-être que oui. Peut-être que non. Vous ressentez un certain attrait pour le rôle de gestionnaire, mais vous n'avez pas arrêté votre décision. Vous examinez cette hypothèse, vous êtes intéressé à étudier sérieusement la question, mais vous n'êtes pas déterminé. Le parcours proposé par le présent document devrait vous aider à prendre cette décision.
3. **Vous ne pensez pas devenir gestionnaire.** Vous avez plutôt tendance à rejeter l'hypothèse de devenir gestionnaire, mais vous êtes disposé à faire un certain travail de réflexion pour en arriver à prendre plus lucidement votre décision.
4. **Vous ne vous êtes jamais vraiment posé la question.** Par exemple, on vous reconnaît des qualités de gestionnaire, on vous pousse, on vous incite à le devenir. Vous ressentez une certaine pression. Vous acceptez d'en étudier la possibilité.

Quel que soit le scénario qui correspond le mieux à votre situation, cet outil d'aide à la décision a été structuré en trois parties pour vous permettre de découvrir différentes dimensions en lien avec la décision à prendre : devenir gestionnaire.

Première partie : BILAN DE VIE ET DE CARRIÈRE

L'objectif de cette première section est de vous faire dresser un bilan de vie et de carrière afin de vous aider à vous centrer sur vous-même en explorant différentes facettes de votre personnalité (motivations, valeurs, aspirations, compétences, etc.) qui, jusqu'à présent, ont caractérisé votre cheminement. De cet exercice, vous tirerez des conclusions qui, lorsqu'elles seront comparées à celles de la deuxième partie du document, vous aideront à répondre à la question « Devenir gestionnaire? »

Deuxième partie : CONCEPTION DU TRAVAIL DE GESTIONNAIRE

Dans cette partie, vous trouverez un portrait éclairant du travail de gestionnaire : définitions, compétences, caractéristiques personnelles et réflexions sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et sur l'identité professionnelle. Comme à la fin de la première section, vous serez invité à vous situer par rapport à chacune des dimensions et à procéder à une synthèse des réflexions.

Troisième partie : PISTES D'ACTION

À cette dernière étape, vous serez invité à comparer les résultats des deux premières parties et à procéder à l'analyse des différents éléments qui appuieront votre décision. Après quoi, différentes pistes d'action vous sont suggérées pour approfondir votre réflexion.

PREMIÈRE PARTIE

BILAN DE VIE ET DE CARRIÈRE

PREMIÈRE PARTIE : BILAN DE VIE ET DE CARRIÈRE¹

Faire un bilan de vie et de carrière, c'est faire un retour en arrière sur ses intérêts et ses motivations, sur les gains réalisés sur le plan des connaissances, des habiletés et des attitudes développées, sur les succès et les échecs qui caractérisent son cheminement, et sur les raisons qui sont à l'origine des changements réalisés (décision personnelle, changement imposé, etc.).

- A. Pour vous aider à réaliser ce bilan, nous vous suggérons de faire une rétrospective de votre parcours afin de mettre en évidence les événements clés qui le caractérisent. Vous pourrez ainsi revenir sur votre formation, sur vos objectifs de carrière, au moment où vous avez commencé vos activités sur le marché du travail et sur toutes les expériences professionnelles que vous avez vécues.

- B. Il vous est suggéré ensuite de faire une brève analyse du travail que vous faites actuellement et d'examiner quelles sont les raisons qui militent en faveur d'une stabilité dans cet emploi et celles qui seraient à l'origine d'un changement de carrière.

- C. Vous aurez également à considérer les activités paraprofessionnelles, passées et actuelles, afin de faire ressortir de quelle façon vos besoins, vos intérêts et vos compétences s'expriment et se manifestent dans ces autres volets de votre vie.

¹ Inspiré d'une traduction et d'une adaptation de Marie-Michèle Guay, École nationale d'administration publique, du texte de E.H. Schein (1978), *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley.

FORMATION

1. Au collège ou à l'université, quel était votre champ d'études?
(sciences – lettres – administration, etc.)

2. Pourquoi avez-vous choisi ce champ d'études?

3. Avez-vous déjà suivi d'autres formations que ce champ d'études au collège ou à l'université (formation créditée, perfectionnement, séminaire, atelier, etc.)? Si oui, lesquelles?

4. Pourquoi avez-vous suivi ces autres formations?

OBJECTIFS DE CARRIÈRE

5. Au moment où vous avez commencé votre carrière, quels étaient vos objectifs et vos ambitions à long terme?

6. Ont-ils changé? Si oui, en quoi, quand et pourquoi?

EMPLOIS ANTÉRIEURS

7. Quel a été votre premier emploi une fois vos études terminées?

8. Que recherchez-vous dans ce premier emploi? (éléments de motivation)

9. Cette expérience a-t-elle été pour vous insatisfaisante (1), peu satisfaisante (2), moyennement satisfaisante (3), assez satisfaisante (4) ou très satisfaisante (5)?

Encerclez : - 1 2 3 4 5 +

Ce que vous avez aimé?

Ce que vous n'avez pas aimé?

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

10. Énumérez les gains réalisés (connaissances et compétences développées)

11. Pour quelles raisons personnelles, c'est-à-dire qui relèvent de vos goûts, de vos aspirations, de vos besoins, etc., ou contextuelles, c'est-à-dire qui dépendent d'une situation organisationnelle ou familiale particulière, avez-vous quitté cet emploi?

Complétez cette page (questions no 12 à 16) pour votre deuxième emploi et si vous avez occupé plus de deux postes avant celui que vous occupez actuellement, photocopiez cette page selon le nombre de copies nécessaires. Lorsque vous en serez à l'emploi que vous occupez actuellement, allez à la question 17.

12. Emploi suivant :

13. Que recherchez-vous dans cet emploi? (éléments de motivation)

14. Cette expérience a-t-elle été pour vous insatisfaisante (1), peu satisfaisante (2), moyennement satisfaisante (3), assez satisfaisante (4) ou très satisfaisante (5)?

Encerclez : - 1 2 3 4 5 +

Ce que vous avez aimé?

Ce que vous n'avez pas aimé?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------	-------------------------

15. Énumérez les gains réalisés (connaissances et compétences développées)

16. Pour quelles raisons personnelles, c'est-à-dire qui relèvent de vos goûts, de vos aspirations, de vos besoins, etc., ou contextuelles, c'est-à-dire qui dépendent d'une situation organisationnelle ou familiale particulière, avez-vous quitté cet emploi?

EMPLOI ACTUEL

17. Quel est votre emploi actuel?

18. Que recherchez-vous dans ce travail? (éléments de motivation)

19. Cette expérience est-elle pour vous insatisfaisante (1), peu satisfaisante (2), moyennement satisfaisante (3), assez satisfaisante (4) ou très satisfaisante (5)?

Encerclez : - 1 2 3 4 5 +

Ce que vous avez aimé?

Ce que vous n'avez pas aimé?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------	-------------------------

20. Énumérez les gains réalisés (connaissances et compétences développées)

21. Quels commentaires recevez-vous de vos supérieurs ou de vos collègues en regard de votre rendement, de vos compétences, de vos réalisations?

22. Pourquoi restez-vous dans cet emploi?

23. Dans le cadre de ce travail, avez-vous déjà refusé une offre d'emploi? Si oui, expliquez pourquoi.

ACTIVITÉS EN DEHORS DE L'EMPLOI

Comme vos intérêts, vos motivations, vos valeurs et vos compétences se manifestent également dans d'autres activités de votre vie, explorons ces autres domaines.

24. Énumérez toutes les activités, en dehors de l'emploi, qui sont significatives pour vous et dans lesquelles vous vous êtes impliqué antérieurement ou dans lesquelles vous êtes actuellement impliqué.

Ex. : membre d'un conseil d'administration, entraîneur d'équipe sportive, action politique, syndicalisme, activités sportives, etc.

25. Pour chacune de ces activités, faites ressortir ce qui vous motive, ce que vous aimez, vos gains, etc.

26. Énumérez les gains réalisés (connaissances et compétences développées)

PERSONNES MODÈLES

27. Y a-t-il ou y a-t-il eu des gestionnaires au sens large du terme (ex. : directeur, commerçant, entrepreneur industriel, commissaire d'école, etc.) qui vous inspirent actuellement ou qui vous ont inspiré tout au long de votre cheminement de vie et de carrière? Si oui, pourquoi?

SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PARTIE

Revoyez maintenant votre bilan de vie et de carrière.

Quels sont les éléments communs, les constantes qui se dégagent de celui-ci?

28. Ce que vous recherchez en général (éléments de motivation)

29. Ce que vous aimez.

30. Ce que vous n'aimez pas.

31. Les connaissances et les compétences développées.

32. Les raisons personnelles, c'est-à-dire qui relèvent de vos goûts, de vos aspirations, de vos besoins, etc., ou contextuelles, c'est-à-dire qui dépendent d'une situation organisationnelle ou familiale particulière, qui généralement ont motivé un changement d'emploi.

Afin de tirer un meilleur profit de ce bilan de vie et de carrière, répondez aux questions suivantes à la lumière des constantes qui s'en dégagent :

33. Quelles sont les raisons (personnelles ou contextuelles) qui m'incitent à réfléchir à une carrière en gestion?

34. Pour compléter votre réflexion, examinez les questions suivantes :
Est-ce que je veux devenir gestionnaire pour sortir d'une situation insatisfaisante?
Est-ce que l'initiative vient de moi?
Est-ce que j'essaie de plaire à quelqu'un d'autre?

35. Quelles sont les connaissances et les compétences acquises qui, selon l'idée que je me fais de la gestion, sont transférables dans un poste de cadre?

36. Au terme de cette première partie, tirez les conclusions qui vous semblent les plus importantes par rapport à la question centrale « Devenir gestionnaire? »

Il est certain qu'un passé qui témoigne d'un goût réel pour la gestion ainsi que de l'acquisition de compétences et de connaissances en gestion est un atout pour celui ou celle qui souhaite devenir gestionnaire.

Cependant, il se peut que vous constatiez que votre intérêt pour la gestion est relativement nouveau si bien que vous avez cumulé peu de connaissances et d'expériences utiles en gestion. Il peut arriver aussi qu'un milieu peu facilitant, une conjoncture peu propice, expliquent un désintérêt apparent.

Si vous n'avez pas vécu d'expériences qui s'apparentent à la gestion ou si vous n'avez pas profité des occasions pour apprendre sur la gestion, ne concluez pas trop vite que vous ne devriez pas devenir gestionnaire.

Nous vous suggérons de poursuivre votre démarche de réflexion. Peut-être découvrirez-vous que votre motivation actuelle à devenir gestionnaire est importante ou que vous possédez certaines caractéristiques personnelles favorables au travail de gestionnaire et qu'en approfondissant à la deuxième partie de ce document votre conception du travail de gestionnaire, vous aimerez exercer ce métier.

DEUXIÈME PARTIE

CONCEPTION DU TRAVAIL DE GESTIONNAIRE

DEUXIÈME PARTIE : CONCEPTION DU TRAVAIL DE GESTIONNAIRE

Dans cette partie, vous trouverez un portrait du travail de gestionnaire :

- trois définitions;
- un profil de 19 compétences;
- 45 caractéristiques personnelles liées à l'autorité, la pression, la variété des activités et aux relations interpersonnelles;
- deux réflexions sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et sur l'identité professionnelle.

Vous êtes invité à comparer vos intérêts et vos valeurs à ce portrait afin de pouvoir répondre à la question « devenir gestionnaire? » d'une façon mieux informée.

DÉFINITIONS

Pour illustrer très rapidement l'**évolution de la pensée administrative**, nous avons choisi trois définitions de la gestion qui en font ressortir les principales facettes. Après chaque définition, nous vous demanderons si vous vous imaginez faire un travail comme celui-là. Notez que le travail théorique qui vise à toujours mieux cerner l'essentiel de la gestion se poursuit et que vous trouverez d'autres définitions intéressantes dans les livres de la bibliographie. De plus, le profil de compétences (questions 40 à 58) ainsi que les caractéristiques personnelles (questions 59 à 104) enrichissent considérablement les trois définitions présentées ici.

◆ **FAYOL (1916, 1970 : 1-5)** La plus répandue des définitions de la gestion est sans conteste celle inspirée de Henri Fayol, ingénieur et administrateur français : planifier, organiser, diriger, contrôler. Elle est connue sous le sigle **PODC** et est encore largement utilisée. Dans la définition originale présentée ici, **POCCC** définit la fonction administrative, une des six fonctions du gouvernement de l'entreprise.

Prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action;

Organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise;

Commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel;

Coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts;

Contrôler, c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

Gouverner, c'est conduire l'entreprise vers son but, en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose; c'est assurer la marche des six fonctions essentielles. Les six fonctions ou groupes d'opérations essentielles sont : fonction technique; fonction commerciale; fonction financière; fonction de sécurité; fonction de comptabilité; fonction administrative.

Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse.

	Pas du tout	Un peu	Assez	Tout à fait
37. Je m'imagine faire ce genre de travail.	1	2	3	4

◆ **MINTZBERG (1984, chap.4)**. La définition de Fayol contenait une ambiguïté sur laquelle H. Mintzberg, professeur à l'Université McGill de Montréal, a mis le doigt avec succès : ces formules expriment-elles ce que font les gestionnaires ou ce qu'ils devraient faire? Et Mintzberg de répondre : « On pense traditionnellement que le dirigeant organise, coordonne, planifie et contrôle; la réalité est tout autre. » (Mintzberg, 1984, p.11). À partir d'observations systématiques, Mintzberg décrit le morcellement du travail des gestionnaires, la prépondérance de l'intuition, l'omniprésence de l'oral et des réseaux non officiels d'information et en arrive à définir le travail du gestionnaire par une constellation intégrée (gestalt) de dix rôles qui connaîtront une grande popularité :

L'autorité formelle donne naissance à trois rôles interpersonnels...

Figure de proue : Accomplir un certain nombre de devoirs de caractère social, cérémonial et légal;
Leader : Concilier les besoins de ses subordonnés et ceux de l'organisation;
Agent de liaison : Établir des relations avec des personnes extérieures à son unité.

qui, à leur tour, engendrent trois rôles informationnels...

Observateur actif : Recevoir continuellement et être perpétuellement à la recherche d'information interne et externe;
Informateur : Transmettre son information interne et externe aux membres de son service;
Porte-parole : Être agent de relations publiques et défenseur de son organisation.

Ces deux types de rôles permettent au manager de jouer quatre rôles décisionnels :

Entrepreneur : Prendre l'initiative et assurer la conception d'une grande partie des changements de son organisation;
Arbitre : Prendre les choses en main lorsque son organisation est confrontée à une perturbation majeure;
Répartiteur de ressources : Superviser la répartition des ressources et maintenir le contrôle sur le processus d'élaboration de la stratégie;
Négociateur : Conduire des négociations importantes avec d'autres services ou avec d'autres organisations.

Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse.

	Pas du tout	Un peu	Assez	Tout à fait
38. Je m'imagine faire ce genre de travail.	1	2	3	4

◆ Enfin, le caractère logique, plus mécanique de ces définitions, est complété par plusieurs auteurs qui font ressortir le côté humain de la gestion, ses dimensions plus personnelles. Après avoir insisté sur les compétences intellectuelles d'analyse et de synthèse et sur les techniques qui s'y rapportent, les écrits récents mettent l'accent sur les compétences relationnelles, les attitudes et les valeurs qui sous-tendent une gestion efficace. TISON (2004)

Ainsi on accorde beaucoup d'importance au **leadership**, à cette capacité complexe qui consiste à mobiliser les autres, à susciter l'enthousiasme, à conjuguer les énergies individuelles dans des équipes solidaires, à inspirer ses collaborateurs. Bien sûr, les compétences intellectuelles, et beaucoup de curiosité et d'imagination, sont indispensables pour articuler une vision stimulante dans un univers dorénavant caractérisé par le changement permanent. Mais l'honnêteté intellectuelle, le courage, l'intégrité et la sincérité feront la différence entre un leader authentique et reconnu comme tel, et un manipulateur qui perdra vite toute crédibilité. Le respect et la confiance réciproque, au cœur d'un véritable leadership, ne peuvent pas être obtenus par des recettes artificielles qui ne correspondent pas à la personnalité du leader.

Dans le même esprit, on parle de **gestionnaire formateur ou de pédagogue**. Ce gestionnaire valorise l'apprentissage. Étant son principal outil de gestion, il aspire à mieux se connaître et à s'améliorer en pratiquant une réflexion continue sur ses forces et ses faiblesses, sur ses valeurs et ses besoins personnels qui structurent ses actions et ses décisions. Il met aussi en place des conditions de travail qui incitent ses collaborateurs à faire fructifier leurs talents. Pour cela, il comprend que la peur de l'erreur et du blâme est un frein à l'innovation et à la créativité, deux qualités indispensables dans un monde aux ressources limitées. Ce pédagogue sait aussi tirer partie des richesses du multiculturalisme : sensibilité aux différences et complémentarités, respect, intégrité constituent des conditions fondamentales à l'animation de ces groupes diversifiés.

Après avoir lu cette dernière définition de la gestion, pouvez-vous vous imaginer répondre à ces exigences?

Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre réponse.

	Pas du tout	Un peu	Assez	Tout à fait
39. Je m'imagine faire ce genre de travail.	1	2	3	4

COMPÉTENCES

Pour vous donner une image plus adaptée à votre contexte organisationnel, voici le Profil générique de compétences des gestionnaires de la Fonction publique québécoise (Secrétariat du Conseil du trésor, 2003). Ce profil s'inspire du rapport de recherche de Bourgault et al. (2003) portant sur les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec dans un avenir influencé par cinq catégories de facteurs : l'accélération du changement, la mondialisation des échanges, les transformations de la société, la nouvelle culture de gestion ainsi que la rareté et les attitudes changeantes des ressources humaines.

Ces compétences représentent les exigences actuelles du travail du gestionnaire à la Fonction publique québécoise. **Il ne faut pas croire que tous les gestionnaires doivent maîtriser totalement chacune de ces compétences**; selon le niveau hiérarchique et la sorte de service géré, certaines compétences seront plus importantes que d'autres et pourront se manifester différemment. Il s'agit d'un profil générique qui a été conçu pour servir de référence pratique dans les processus de sélection, de préparation de la relève et de développement des gestionnaires. Si ces compétences rejoignent vos intérêts, cela signifie que la gestion pourrait représenter pour vous un travail dans lequel vous pourriez vous réaliser.

Cette compétence rejoint mes champs d'intérêts.

Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre degré d'intérêt. La même question s'applique à chacune de ces 19 compétences.

Compétences et définition				
	Pas du tout	Un peu	Assez	Tout à fait
Environnement				
40. Sens politique : lire et décoder correctement l'environnement politique des systèmes publics et de son organisation puis agir en conséquence.	1	2	3	4
41. Vision stratégique et tactique : percevoir l'organisation dans son environnement global ainsi que les perspectives d'évolution et choisir les stratégies et tactiques appropriées.	1	2	3	4
42. Gestion dans la complexité et le changement : comprendre et accepter la complexité comme phénomène d'évolution, en tirer profit et gérer la dynamique de changement conséquente.	1	2	3	4
43. Gestion des partenariats et réseaux : dréer et gérer les relations avec les partenaires et les réseaux associés à l'atteinte des objectifs de l'unité.	1	2	3	4
Gestion opérationnelle				
44. Créativité et innovation : remettre en cause les façons de faire, rechercher et stimuler les approches novatrices de travail.	1	2	3	4

Compétences et définition

	Pas du tout	Un peu	Assez	Tout à fait
45. Gestion du savoir : reconnaître l'importance stratégique des savoirs dans l'organisation et en assumer la saine gestion.	1	2	3	4
46. Sensibilité technologique : utiliser suffisamment les technologies de l'information pour en comprendre les possibilités et limites, afin de supporter et d'améliorer l'offre de services de son unité.	1	2	3	4
47. Communication/négociation : communiquer efficacement avec divers interlocuteurs et négocier selon une approche qui concilie les enjeux des parties.	1	2	3	4
48. Gestion orientée vers la clientèle : comprendre et tenir compte des besoins des citoyens/clients dans la mise en place, l'adaptation et la dispensation des services de son unité.	1	2	3	4
49. Gestion orientée vers les résultats : gérer la production des biens et services de son unité en s'orientant vers l'atteinte de résultats de qualité pour la clientèle et d'une utilisation optimale des ressources investies.	1	2	3	4

Compétences liées à sa personne

50. Gestion de soi et authenticité : bien se connaître, maintenir son équilibre personnel et préserver l'harmonie entre les différentes dimensions de sa vie.	1	2	3	4
51. Gestion de son évolution professionnelle : assumer ses choix professionnels de façon à mettre à profit ses compétences/talents et à les développer pleinement.	1	2	3	4
52. Leadership mobilisant : exercer une influence significative, susciter l'engagement et inspirer.	1	2	3	4
53. Actualisation des valeurs éthiques : percevoir les enjeux éthiques dans sa gestion, prendre position sur la base de ses valeurs et celles de l'organisation puis en faire l'intégration dans ses actions.	1	2	3	4

Compétences liées à la gestion des personnes

54. Gestion des contributions individuelles : diriger et supporter la contribution des personnes sous sa supervision, afin qu'elles utilisent au mieux leurs compétences et soient ainsi mobilisées et stimulées dans leur action.	1	2	3	4
55. Gestion de la performance d'équipe : bâtir une dynamique d'équipe contributive à la performance d'ensemble de son unité.	1	2	3	4
56. Gestion des compétences : favoriser l'évolution des compétences individuelles des personnes et de leur carrière, en tenant compte des talents et des aspirations.	1	2	3	4

Compétences et définition

Pas du tout Un peu Assez Tout à fait

57. Ouverture à la diversité : reconnaître que les différences entre les personnes, et tout particulièrement les membres de groupes cibles, sont un apport dans l'équipe, puis en tenir compte dans la gestion des personnes et la dispensation des services.	1	2	3	4
58. Gestion de la santé : mettre en œuvre, dans le milieu organisationnel, les moyens nécessaires à la protection de la santé et de la sécurité physique et psychologique des personnes et intervenir lors de situations problématiques.	1	2	3	4

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES

Pour rendre encore plus concrète l'image que vous vous faites de la gestion, voici plusieurs questions qui explorent quatre grandes dimensions du travail de gestionnaire. Ces questions vous permettront de définir avec plus de précision vos intérêts par rapport à la gestion. Le contenu de ces questions provient principalement de Drucker, Gortner, Mintzberg, Payette et Schein (voir bibliographie).

Ces questions pourraient laisser croire qu'il y a des traits de personnalité qui sont plus favorables à l'exercice du rôle de gestionnaire. Or, il n'en est rien comme le souligne Piveteau (2002, p.19) :

« Il faut savoir que toutes les analyses longitudinales ont révélé qu'il n'y avait aucune corrélation suffisante permettant de prédire que telle constellation de traits de caractère constituait la base du succès d'un manager. En d'autres termes, on trouve des managers efficaces dans toutes les catégories de caractère, absolument toute et réciproquement, parmi des managers appartenant à telle classe, à telle famille, les uns font une brillante carrière, les autres peinent lamentablement dans l'exercice de leurs responsabilités. »

Dans le même sens, Payette (1988, p.126) écrit :

« Il n'y a pas de personnalité efficace : les études, qui ont tenté de découvrir les traits de personnalité des leaders et des gestionnaires performants, ont toutes abouti dans des culs-de-sac [...]. Cependant, les caractéristiques quasi universelles du métier de gestionnaire – haut niveau de pression, grande variété d'activités, relations interpersonnelles incessantes – rendent plus difficiles à certaines personnes l'exercice de ce rôle. À ces trois dimensions, ajoutons ce qui est à la base de tout rôle de gestion : le statut d'autorité. »

Assumer un rôle d'autorité

59. Je suis prêt à représenter et à défendre mon organisation.	1	2	3	4
60. Je ressens un réel intérêt à diriger les autres.	1	2	3	4
61. Je sais dire oui ou non, quand c'est le temps.	1	2	3	4
62. Je suis prêt à avoir d'autres sortes de relations interpersonnelles : moins égalitaires, plus hiérarchiques.	1	2	3	4
63. Je suis prêt « à porter l'uniforme tous les jours », c'est-à-dire être perçu par les autres comme la personne en autorité, la personne officiellement responsable du service.	1	2	3	4
64. Je suis capable d'assumer un haut niveau de responsabilité et de prendre des décisions difficiles.	1	2	3	4

	Pas du tout	Un peu	Assez	Tout à fait
65. Je suis capable de choisir entre deux projets également soutenus par des collaborateurs compétents.	1	2	3	4
66. Je suis capable d'exprimer avec respect et de justifier mon désaccord aux plus hautes autorités de l'organisation.	1	2	3	4
67. Je suis capable de défendre un projet auprès de la haute direction.	1	2	3	4
68. Je suis capable de prendre la responsabilité d'une décision et d'en rendre compte même si je n'en maîtrise pas l'exécution.	1	2	3	4
69. Je suis capable d'être solidaire d'une décision de la haute direction avec laquelle je ne suis pas complètement d'accord.	1	2	3	4
70. Je suis capable d'engager des sommes importantes pour la réalisation d'un projet, tout en sachant que la réputation d'un bon nombre de personnes dépend du succès ou de l'échec de cette entreprise.	1	2	3	4

Haut niveau de pression

71. J'aime résoudre en rafale de nombreux problèmes pressants.	1	2	3	4
72. Je suis capable de prendre une décision dans des conditions où l'information est incomplète et incertaine.	1	2	3	4
73. La gestion des problèmes et des crises est pour moi davantage une source de stimulation que d'anxiété.	1	2	3	4
74. Je suis capable d'encaisser l'agressivité et la critique.	1	2	3	4
75. J'aime travailler sans arrêt avec beaucoup d'intensité.	1	2	3	4
76. Je possède l'énergie nécessaire pour maintenir un haut niveau d'activités.	1	2	3	4
77. J'accepte de ne pas avoir fait tout ce que j'avais planifié parce que des imprévus importants se sont présentés.	1	2	3	4
78. Je suis capable d'être au centre de plusieurs réseaux de personnes pour canaliser l'information et prendre des décisions.	1	2	3	4
79. Je suis confiant dans ma capacité de gérer correctement mes propres sentiments.	1	2	3	4
80. Je suis capable de résister au stress et aux frustrations.	1	2	3	4

Grande variété d'activités

81. Je suis capable de passer rapidement d'une activité à une autre.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

	Pas du tout	Un peu	Assez	Tout à fait
82. Les interruptions fréquentes dans l'exercice de mon travail ne me dérangent pas.	1	2	3	4
83. J'aime organiser, coordonner l'agencement des ressources pour atteindre les objectifs.	1	2	3	4
84. Je suis orienté vers les résultats et je préfère les réalisations tangibles aux généralités et aux discussions abstraites.	1	2	3	4
85. Je suis capable d'être perfectionniste quand c'est le temps et de ne pas l'être d'autres fois.	1	2	3	4
86. 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.	1	2	3	4
87. Je préfère les communications verbales (téléphone, rencontre informelle) aux communications écrites.	1	2	3	4
88. J'accepte volontiers de redéfinir les priorités d'action.	1	2	3	4
89. Je préfère les activités peu structurées, voire improvisées, aux activités très programmées.	1	2	3	4
90. Je cerne rapidement le fond d'un problème au milieu d'une foule de détails.	1	2	3	4

Relations interpersonnelles incessantes

91. De façon générale, je suis à l'aise avec les gens.	1	2	3	4
92. J'aime être souvent en interaction avec les autres.	1	2	3	4
93. Je m'exprime facilement devant un groupe.	1	2	3	4
94. J'aime travailler en équipe et contribuer à l'atteinte des objectifs.	1	2	3	4
95. Je suis capable de demander à un collaborateur d'effectuer une tâche qu'il risque de refuser.	1	2	3	4
96. J'aime négocier sur divers sujets et enjeux pour en arriver à des ententes.	1	2	3	4
97. Je suis capable de remonter le moral du personnel du service.	1	2	3	4
98. Je suis capable de tolérer que les gens se plaignent.	1	2	3	4
99. Je suis capable d'animer une réunion.	1	2	3	4
100. Je suis capable de travailler avec toutes sortes de personnes, pas seulement avec celles qui partagent mes valeurs, mes opinions, mes façons de faire.	1	2	3	4

101. Je suis capable de déléguer mes pouvoirs à des subordonnés et leur laisser suffisamment de marge de manœuvre pour qu'ils en tirent un apprentissage.	1	2	3	4
102. J'ai le goût d'influencer les autres.	1	2	3	4
103. Je sais profiter des rencontres informelles avec une ou quelques personnes pour obtenir ou diffuser de l'information, au hasard de mes déplacements, avant ou après les réunions formelles, à l'occasion d'activités sociales, de voyages...	1	2	3	4
104. Je suis capable d'entraîner les autres avec moi.	1	2	3	4

RÉFLEXIONS

Pour compléter cette partie, nous vous proposons deux thèmes de réflexion qui ont beaucoup d'importance et auxquels il est nécessaire de réfléchir avant de prendre la décision de « devenir gestionnaire ».

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle

La nature de la fonction de gestion amène parfois les cadres à travailler le soir ou la fin de semaine, au bureau ou à la maison, à participer à des activités sociales, à prendre rendez-vous en dehors des heures normales de bureau.

L'empiétement du travail sur la vie personnelle peut entraîner une diminution du temps consacré aux activités de loisir, entraver les capacités d'une personne à profiter de sa vie familiale, à exercer ses responsabilités familiales et à soutenir les membres de sa famille (conjoint, enfant, aîné, etc.). Ce qui peut occasionner du stress, de la fatigue physique et mentale, de l'insatisfaction, de la démotivation, etc.

Quels pourraient être les impacts d'un empiétement de votre travail sur votre vie personnelle?

105. Pensez-vous être capable de faire face avec satisfaction à ce genre de situations?	1	2	3	4
---	---	---	---	---

L'identité professionnelle

Si vous devenez gestionnaire, vous ferez assez rapidement face à un dilemme qui, pour certains, peut être assez dramatique : sacrifier sa spécialité d'origine pour acquérir une « spécialité de généraliste » : la gestion. La plupart des apprentis gestionnaires commencent par gérer le service spécialisé dans lequel ils travaillent. Certains y demeureront longtemps, mais ils devront quand même sacrifier les aspects pointus de leur spécialité pour se consacrer à leur travail de gestion. D'autres, la majorité, seront appelés assez rapidement à gérer d'autres services que celui de leur spécialité et, ainsi, prendront de plus de distance avec leurs « amours » d'origine. Êtes-vous prêt à quitter votre spécialité dans laquelle vous avez peut-être investi plusieurs années de formation et d'expérience? Devenir gestionnaire exige de répondre à cette question. À cet égard, pour vous permettre de mesurer la transformation d'identité que vivent les nouveaux gestionnaires, nous avons cru utile de vous présenter quelques lignes d'un livre très intéressant.

HILL, Linda A. *Becoming a Manager*, Boston, Harvard Business School Press, 1992, 333 p.

Comme le titre l'indique, ce livre est particulièrement intéressant pour de nouveaux gestionnaires qui veulent comprendre « ce qui leur arrive »! Hill a suivi 19 personnes (10 dans le domaine des valeurs mobilières et 9 en informatique) pendant leur première année dans un poste de gestion, en les interviewant régulièrement. Son livre se divise en quatre parties : apprendre ce que signifie être gestionnaire; développer son jugement interpersonnel; confronter la dimension intrapersonnelle de la gestion; gérer la transformation.

p.155-156 (notre traduction). Les nouveaux gestionnaires ont été pris par surprise par la transition marquée entre employés dans les opérations et gestionnaire, particulièrement la transformation que cela requérait. Ils n'avaient pas évalué la profondeur de ce choix de carrière. En acceptant une promotion au niveau de la gestion, dont ils ignoraient la nature, ils faisaient face à plus de nouvelles responsabilités de travail. Ils s'engageaient dans l'initiation à une nouvelle identité professionnelle et personnelle, identité orientée vers la gestion des personnes et non pas vers des tâches techniques. Les nouveaux gestionnaires ont découvert rapidement que l'apprentissage de la nouvelle tâche (acquérir de nouvelles compétences et développer de nouvelles relations interpersonnelles) était seulement une partie de l'histoire. L'apprentissage personnel — c'est-à-dire adopter des attitudes et une perspective psychologique appropriée à leur nouveau rôle — était beaucoup plus exigeant. Leur première année en poste leur a demandé beaucoup d'apprentissages et de changements personnels.

[...] le passage à un poste de gestion requiert plusieurs changements : changement dans la façon qu'ils se présentent aux autres [image de soi], changement dans la façon que les autres les traitent et changement dans le réseau de personnes avec lesquelles ils doivent interagir. [...] Un réputé théoricien sur les transitions de carrière a écrit que le rôle de gestionnaire ne doit pas être « conçu comme des droits et des devoirs préterminés qui peuvent être endossés et mis de côté aussi facilement qu'un vêtement ». En effet, on observe que les nouveaux gestionnaires entrent dans un processus de négociation continue avec leurs nouveaux partenaires : subordonnés, supérieurs, pairs et clients. À travers ces négociations, les gestionnaires apprennent non seulement ce qu'est la gestion, mais ils sont changés eux-mêmes. Ils ont développé de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes pour répondre aux attentes de ces partenaires et aux exigences du travail de gestionnaire.

Après avoir lu ces lignes, notez ce qu'elles vous suggèrent relativement à la décision de devenir gestionnaire.

Êtes-vous prêt à modifier votre identité professionnelle?

	Pas du tout	Un peu	Assez	Tout à fait
106. Êtes-vous prêt à modifier votre identité professionnelle?	1	2	3	4

SYNTHÈSE DE LA DEUXIÈME PARTIE

Grâce aux trois définitions, aux dix-neuf compétences, aux cinquante-cinq questions et aux deux derniers thèmes abordés dans cette partie, vous avez survolé plusieurs facettes du travail du gestionnaire et vous avez pu vous situer par rapport à chacune.

Sachant que ces chiffres ne sont qu'une aide à la réflexion et à la prise de décision, faites la somme de chacune des colonnes de vos résultats de cette deuxième partie et...

	Pas du tout	Un peu	Assez	Tout à fait
107. Je m'imagine faire ce genre de travail				
Total par colonne				

... tirez les conclusions qui vous semblent les plus importantes par rapport à la question centrale « devenir gestionnaire » :

Dans la troisième partie qui suit, vous serez invité à comparer les résultats de la première et de la deuxième partie.

TROISIEME PARTIE

PISTES D'ACTION

TROISIÈME PARTIE : PISTES D'ACTION

Dans cette troisième partie, vous êtes invité à comparer les résultats de votre réflexion issus de la première et de la deuxième partie et à vous demander si vous voulez devenir gestionnaire.

Notez que les conclusions auxquelles vous arriverez ne constituent qu'une partie du processus décisionnel que vous devez parcourir pour décider si oui ou non vous êtes intéressé à devenir gestionnaire. En effet, le présent instrument de réflexion est limité et ne peut couvrir toute la complexité des réalités traitées en regard d'une telle décision. Si, selon vos réponses aux questions de cet instrument, vous concluez que la gestion n'est pas pour vous, mais que vous conservez un attrait malgré tout pour cette carrière, n'hésitez pas à poursuivre votre réflexion avec d'autres formes d'aide. Si, à l'opposé, vous concluez très positivement à l'égard de la perspective de devenir gestionnaire, ne considérez pas que vous ayez nécessairement les compétences appropriées puisque cet instrument porte davantage sur vos intérêts.

Comparez les résultats des deux premières parties et répondez à la question suivante :

108. Suis-je intéressé à devenir gestionnaire?

Logiquement, vous arriverez à l'une des trois conclusions suivantes :

- Je veux devenir gestionnaire;
- Je ne sais pas encore;
- Je ne veux pas devenir gestionnaire.

Prenez encore quelques minutes pour lire les pistes d'action relatives à chacune de ces décisions.

« Je veux devenir gestionnaire! »

Vous n'avez plus aucun doute, vous souhaitez devenir gestionnaire. Dès lors, vous êtes décidé à entreprendre des démarches qui vont vous conduire à un processus de sélection. Voici quelques pistes pour vous aider dans ce sens :

- soumettez votre décision auprès de personnes de confiance (collègue, gestionnaire, *coach*, ami, membre de votre famille, etc.);
- consulter l'appel de candidatures qui sera publié du 15 novembre au 3 décembre 2004 dans le cadre du concours interministériel de promotion de cadre 4 tenu par le Secrétariat du Conseil du trésor. Si vous croyez répondre aux conditions d'admission énoncées à l'appel de candidatures, vous pouvez postuler en remplissant le formulaire « Offre de service ». Vous pouvez également vous renseigner auprès de la Direction des ressources humaines de votre organisation.
- identifiez les personnes qui peuvent vous soutenir dans cette démarche et dans un futur processus de sélection (conseiller en carrière ou en formation, mentor, personnes qui peuvent vous recommander, etc.);
- si vous en avez la possibilité, dressez un bilan complet de votre vie et de votre carrière à l'aide d'instruments plus détaillés que celui de la première partie, afin de posséder une connaissance approfondie de vos intérêts, de vos motivations, de vos expériences cumulées, de vos forces et de vos faiblesses en gestion;
- consultez des livres, des revues, des rapports en lien avec la gestion.

« Je ne sais pas encore... »

Vous ne savez toujours pas si vous voulez devenir gestionnaire. Peut-être souhaitez-vous pousser plus loin votre réflexion? Voici différentes pistes pour vous aider :

- rencontrez des cadres afin qu'ils partagent avec vous leur vision de la gestion et répondent à certaines de vos interrogations;
- allez chercher du *feedback* auprès de personnes de confiance (conseiller en carrière ou en formation, *coach*, gestionnaire, pair, membre de votre famille, etc.) en ce qui a trait à votre potentiel et à vos compétences à exercer le travail de gestionnaire;
- impliquez-vous dans un projet, une activité (mandat spécial, session de perfectionnement) en lien avec la gestion. Ainsi, vous pourrez juger par l'expérience de votre intérêt et de votre potentiel;
- consultez des livres, des revues, des rapports, etc., en lien avec la gestion.

« Je ne veux pas devenir gestionnaire! »

Vous concluez que vous ne voulez pas devenir gestionnaire.

Ou vous estimez que votre poste actuel vous convient parfaitement et que vous souhaitez poursuivre dans cette voie. Et c'est très bien!

Ou vous ressentez le besoin de changer bien que vous ne souhaitiez pas pour autant devenir gestionnaire. Dans ce cas, il peut être opportun pour vous de revoir vos objectifs professionnels et personnels, afin de clarifier les moyens par lesquels vous y arriverez. Pour ce faire, référez-vous à la Direction des ressources humaines de votre organisation.

CONCLUSION

Nous espérons que cet instrument de réflexion vous aura permis de progresser par rapport à la question « devenir gestionnaire » et que, quelle que soit votre décision, il vous a instruit sur quelques facettes du travail de gestionnaire.

En plus de vous avoir permis de prendre une décision, ce document vous aura peut-être incité à réfléchir plus systématiquement à votre carrière, à la gouverner de votre vie professionnelle, à votre développement professionnel. Sachez que des « moyens » comme le mentorat, le *coaching*, les groupes de codéveloppement ne sont pas réservés qu'aux gestionnaires; vous pouvez, comme professionnels ou techniciens (non-gestionnaires), les utiliser et en tirer beaucoup de profit.

Si des renseignements supplémentaires vous étaient utiles, n'hésitez pas à communiquer avec votre Direction des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

BOURGAULT, J. et al. *Rapport synthèse : Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir*. Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, 2003, 50 pages.

DRUCKER, Peter F. *L'efficacité, objectif numéro 1 des cadres*, Paris, Les Éditions d'Organisation, (1967), 1974, 161 p.

DUXBURY, Linda et Chris HIGGINS. *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : état de la question*. Santé Canada, Division de la santé des collectivités, octobre 2003, 144 p.

FAYOL, H. *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1916,1970, 151 p.

GORTNER, Harold F., Julianne MAHLER et Jeanne Bell NICHOLSON. *La gestion des organisations publiques* (traduit et adapté par Albert Dumas et Daniel Maltais), Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, (1986),1993, 587 p.

HILL, Linda A. *Becoming a Manager*, Boston, Harvard Business School Press, 1992, 333 p.

HUY, Nuyen Quy. « In praise of middle managers », *Harvard Business Review*, sept., p.72-79. Traduction française : « Des cadres pas si « moyens » que ça », *L'Expansion Management Review*, juin 2002, p. 6 à 12.

MINTZBERG, H. *Le manager au quotidien*, Paris, Montréal : Les Éditions d'Organisation et Agence d'Arc, 1984, 220 p.

OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES. *Réfléchir à sa carrière et l'orienter*, Vice-présidence au développement des ressources et à l'implantation des politiques, Direction du développement du personnel d'encadrement, première édition, octobre 1992, 65 p.

PAYETTE, A. *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, Presses de l'Université du Québec, 1988, 310 p.

PIVETEAU, J. *Mais comment peut-on être manager? (!)*, Éditions INSEP Consulting, Paris, 2002, 243 p.

SCHEIN, E. H. *Les ancrs de carrière : découvrir ses véritables valeurs*, Montréal, Les éditions Actualisation, 1995, 68 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Profil générique de compétences des gestionnaires*. Gouvernement du Québec, Fonction publique québécoise, Projet [Annexe], 24 septembre 2003, 14 p.

TISON, M. « Le nouveau leadership », *Affaires Plus*, Montréal, mai 2004, p. 34 à 39.