

COMPÉTENCES DE GESTION	PRATIQUES DE GESTION
Leadership transformationnel et flexible <i>Capacités à anticiper et ajuster son style de leadership et à utiliser un large répertoire comportemental, en réponse à l'analyse de l'environnement dans un contexte en constante évolution et ce, dans le but d'améliorer la performance des équipes et de l'organisation.</i>	• Partage une vision positive et inspirante en donnant un sens à la contribution de son personnel et de ses équipes • Implique, mobilise et stimule l'engagement de son personnel à l'égard des objectifs organisationnels et le développement de l'organisation, et reconnaît leur contribution • Traduit la vision et les valeurs organisationnelles de façon cohérente au quotidien, en donnant l'exemple, dans son discours, ses décisions et ses actions • Décode rapidement une situation afin d'utiliser le style de leadership le plus performant • Amène ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels, à réévaluer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au profit d'une vision collective • Délègue d'une façon telle qu'il stimule ses collègues et ses employés • Offre des rétroactions positives et s'assure de donner le crédit aux personnes concernées • Développe les compétences et la confiance des membres de son équipe et facilite l'apprentissage collectif
Orientation vers la clientèle <i>Capacités à établir des relations positives à long terme et à évaluer les besoins de la population et de la clientèle, d'en tenir compte dans son mode de fonctionnement et dans la prestation de services de son organisation ainsi que de chercher à les satisfaire, tout en respectant les limites et les contraintes de l'organisation.</i>	• Adopte une approche accueillante et sécurisante, centrée sur les préoccupations de chaque personne • Soutien le développement d'attitudes et de comportements bienveillants, empreints de valeurs d'humanité à l'égard de la clientèle • Vise à établir une relation à long terme avec la clientèle • Élabore des programmes et organise le travail en fonction des besoins et des attentes de l'utilisateur. • S'assure que les besoins de l'utilisateur sont traduits en objectifs opérationnels. • Utilise les diverses compétences de ses collaborateurs en vue de concevoir et de fournir une réponse adéquate aux besoins de l'utilisateur. • Détermine des modalités pour traiter les demandes, les suggestions et les plaintes de l'utilisateur. • Encadre les interventions en misant sur le potentiel de l'utilisateur et de son entourage.
Amélioration continue et innovation <i>Capacité de remettre en question les façons de faire actuelles (organisation du travail, prestation des services, modèle de gestion, système informationnel, etc.).</i>	• Assure une présence sur le terrain afin de stimuler la recherche et la mise en œuvre de solutions efficaces • Remet en question les façons de faire en impliquant et en responsabilisant ses équipes dans l'amélioration continue des pratiques et des processus • Adopte une approche et prend des décisions qui cultivent l'amélioration continue basée sur des gains à court terme et améliore la performance de son secteur d'activité • Documente les problématiques, recherche les causes véritables et mesure les résultats obtenus afin d'alimenter la poursuite de l'amélioration continue • Communique ses idées d'amélioration sous la forme de projets concrets et les mène à terme • Suscite une remise en question des modes de fonctionnement en place et appuie les suggestions innovatrices • Évalue constamment ses façons de faire et les compare avec les « meilleures » de façon à implanter les pratiques susceptibles de générer les résultats recherchés

COMPÉTENCES DE GESTION	PRATIQUES DE GESTION
Gestion orientée vers les résultats <i>Capacité de gérer son mode de fonctionnement ou la prestation des services de son organisation en s'orientant vers l'actualisation des décisions prises par le conseil d'administration, par une utilisation optimale des ressources et dans un processus d'évaluation continue.</i>	• Planifie et démontre une gestion efficiente et optimale des ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles) • Identifie les indicateurs pertinents à son secteur d'activités, mesure de façon continue, analyse les écarts et met en place les mesures nécessaires à l'atteinte des résultats attendus • Élabore et actualise des plans d'action comportant des objectifs mesurables, des actions concrètes, des indicateurs ciblés et des échéanciers • Utilise ou adapte des outils de mesure pour déceler les zones ou les processus de travail critiques • Analyse les différentes possibilités d'action • Soutient activement son équipe dans l'atteinte des résultats par la mise en place de conditions favorables à un redressement de situation, de mécanismes d'évaluation et de reconnaissance • N'hésite pas à consacrer des efforts supplémentaires et persiste jusqu'à l'atteinte des résultats attendus malgré les difficultés ou les obstacles rencontrés
Gestion du changement <i>Capacités de comprendre une situation nouvelle et d'en tirer profit par l'introduction et la gestion efficace du changement dans l'organisation.</i>	• Comprend les raisons et les enjeux à la base des changements planifiés par l'organisation et autres changements liés à des situations de gestion • Fournit une vision claire et les objectifs collectifs des changements souhaités et en définit les modalités d'implantation • Suggère et entreprend des démarches structurées visant la mise en œuvre des changements • Anticipe les problèmes potentiels, analyse les impacts et gère les risques associés aux changements et s'assure de mettre en place les conditions favorisant l'appropriation des changements et l'atteinte des résultats • Favorise le dialogue sur les préoccupations, la participation et l'engagement de son personnel et autres parties prenantes • Identifie et met à contribution les personnes désireuses de participer au processus de changement • Communique régulièrement le suivi des progrès réalisés et apporte les ajustements requis en fonction des difficultés éprouvées • Assure la pérennité des changements en mettant en œuvre des stratégies et des moyens adaptés et en assurant le suivi, l'évaluation et l'amélioration continue
Communication interpersonnelle et organisationnelle <i>Capacités d'être à l'écoute, de susciter des échanges significatifs et de faire circuler l'information, afin de favoriser au sein de son organisation des rapports de travail productifs fondés sur le respect et la confiance.</i>	• Écoute et recherche une compréhension mutuelle des points de vue des autres • Encourage l'expression des idées, des opinions et des préoccupations • Facilite la circulation de l'information auprès de ses collaborateurs et s'assure qu'elle est bien comprise • Anime les échanges au sein d'un groupe, selon les règles de l'art • Assure la coordination des différents réseaux d'information essentiels au bon fonctionnement de son secteur d'activité • Maintien des contacts réguliers avec ses collaborateurs travaillant à l'extérieur ou selon des horaires différents • Recourt à la technologie ou conçoit des outils pour faciliter les échanges nécessaires au bon fonctionnement de son secteur d'activité

COMPÉTENCES DE GESTION	PRATIQUES DE GESTION
Partenariat, travail collaboratif et d'équipe <i>Capacités de créer et de gérer des partenariats, tant à l'interne qu'à l'externe, dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation et, ultimement, d'assurer à l'ensemble des citoyens des services accessibles, intégrés et de qualité.</i>	• Comprend et véhicule l'importance de la fonction d'un réseau de collaborateurs internes • Identifie les organisations ou les départements avec lesquels il pourrait établir des partenariats • Favorise la collaboration et recherche la complémentarité des savoir-faire et la compatibilité des intérêts entre les intervenants internes et externes de son organisation • Crée et maintien des contacts pour élargir son réseau de partenaires. • Crée des partenariats fondés sur un partage des risques, pouvoirs, avantages, efforts et responsabilités • Favorise la consultation et encourage la participation de tous et le dialogue ouvert entre les membres de l'équipe • Planifie l'action de son équipe en concertation avec les partenaires internes • Partage son expertise et son expérience, valorise celles des autres et en bénéficie • Participe à la définition et à l'évaluation des résultats escomptés dans le cadre de projets spécifiques de collaboration avec des partenaires internes et externes • Démonstre l'efficacité du partenariat pour améliorer la performance de son organisation
Courage managérial dans la prise de décision <i>Sait prendre des décisions pertinentes qui démontrent un bon jugement</i>	• S'affirme et prend de bonnes décisions dans des contextes difficiles ou ambiguës • Compose avec les situations tendues, ambiguës et les paradoxes, en les transformant en occasions de développement et d'apprentissage • Prend l'initiative d'aborder des problèmes ou des enjeux qui représentent des défis • Prend des risques calculés en s'engageant dans de nouveaux projets • Introduit de nouvelles façons ingénieuses de procéder visant à améliorer le rendement des employés • Recueille et analyse toute l'information pertinente avant de prendre des décisions • Prend des décisions qui tiennent compte du contexte organisationnel et des enjeux qui y sont associés • Peut reconnaître les cas où il peut se fier à son intuition ou son bon sens pour prendre des décisions
Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes <i>Capacité d'agir dans un contexte flou et incertain en faisant appel à l'intuition, à l'ingéniosité et à la créativité de ses collaborateurs pour la recherche de solutions aux défis de son organisation.</i>	• Favorise l'expression des différences ou des préoccupations et prend en considération les divers angles d'analyse. • Suscite la réflexion sur les causes d'un problème et les voies de solutions. • Reformule le problème à la lumière des renseignements recueillis. • Maîtrise divers outils et techniques d'animation appropriés à la résolution de problèmes. • Analyse avec ses collaborateurs les impacts, les retombées ou les conséquences de la non-résolution d'un problème et en facilite la gestion temporaire. • Utilise les rapports pour alimenter la recherche de solutions ou de moyens. • Analyse la portée et les conséquences des solutions proposées, et ce, au-delà de son environnement immédiat. • Soutient les essais, les expériences et les réussites, et incite ses collaborateurs à partager leurs erreurs et leurs succès. • Recadre les diverses variables dans une perspective globale et systémique.

QUALITÉS PERSONNELLES	COMPORTEMENTS CLÉS
Savoir s'adapter <i>Accueille positivement les changements et ajuste son comportement de façon appropriée.</i>	• Modifie ses priorités selon l'évolution des circonstances • Se rallie aux nouvelles orientations de l'organisation même si elles ne correspondent pas à ses positions initiales • Modifie ses stratégies afin de faire face aux nouvelles exigences • Réagit favorablement aux changements et recherche des moyens d'améliorer l'organisation • Demeure efficace malgré les changements imprévus
Gestion de soi <i>Capacités d'approfondir ses connaissances, d'entreprendre des actions efficaces pour consolider ou développer ses compétences, puis de maîtriser ses émotions et de maintenir son équilibre personnel.</i>	• Reconnaît ses forces et ses limites • Prend en charge son propre développement et recherche des occasions d'apprentissage • Est ouvert à la critique • Explore les meilleures pratiques de gestion et suit l'évolution de sa profession • Circonscrib la manière d'apporter une valeur ajoutée à son organisation • Maîtrise ses émotions et reste en contrôle dans l'adversité • Connaît les exigences de son organisation et celles du marché du travail • Se compare aux « meilleurs » en vue de stimuler et orienter son développement professionnel