



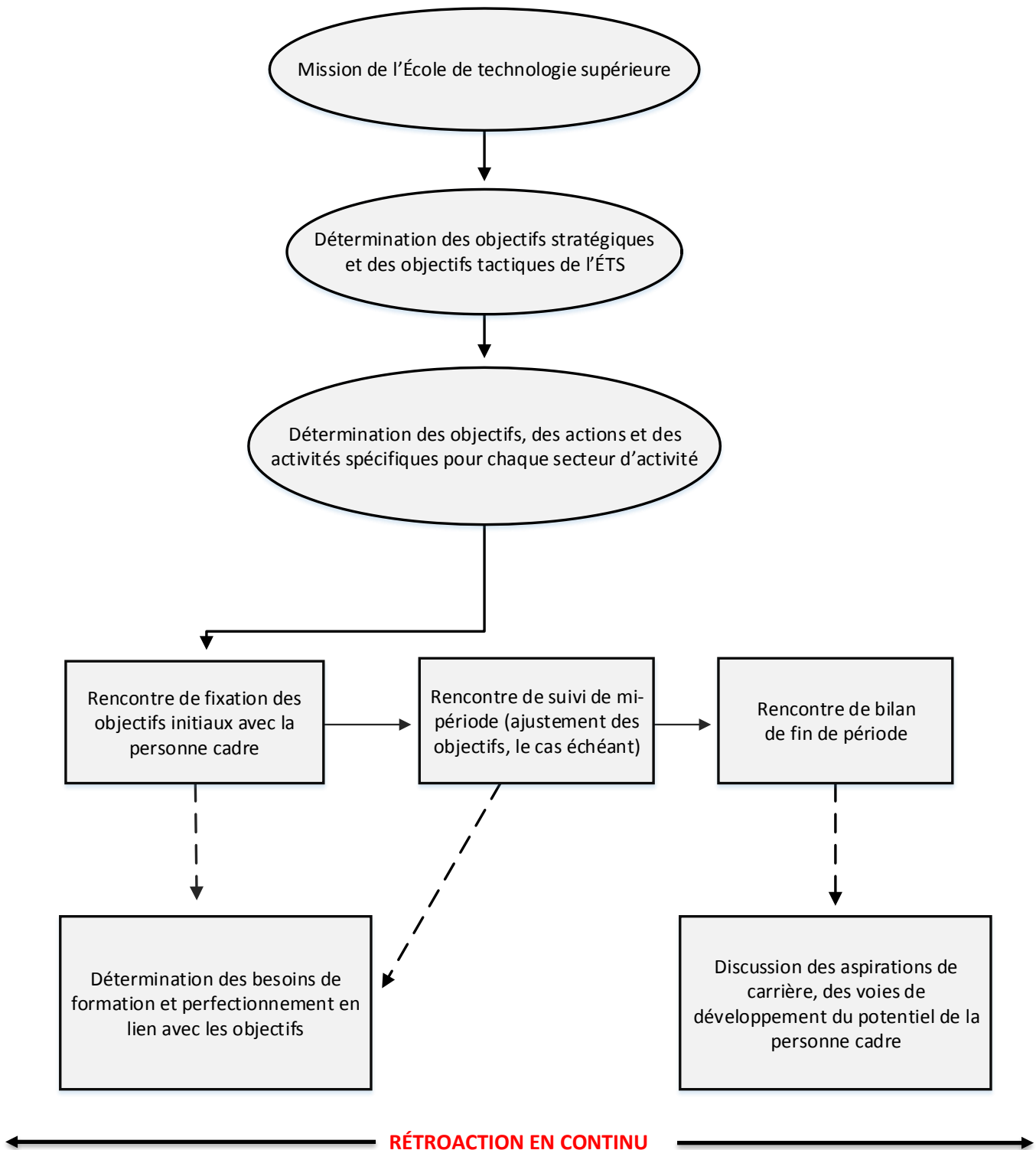
Le génie pour l'industrie

**Guide de gestion
de la performance du personnel cadre
de l'École de technologie supérieure**

Approuvé par le Comité de direction le 31 mars 2017

Modifié par le Comité de direction le 20 février 2018

PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE



LA PLANIFICATION ET L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION INDIVIDUELLE

1. DOMAINE D'APPLICATION

Ce guide s'applique au personnel cadre de l'École de technologie supérieure.

2. BUTS ET OBJECTIFS

Dans le cadre d'une gestion efficace des ressources humaines, l'utilisation d'un système d'appréciation de la performance permet à la personne cadre évaluatrice d'associer son personnel cadre à l'élaboration des objectifs de travail de l'École et de son unité administrative. Il permet également de déterminer les compétences de gestion à développer pour les atteindre, les besoins de formation, de développement et de perfectionnement, en plus de discuter des aspirations de carrière.

Enfin, l'appréciation de la performance permet d'estimer la contribution d'une personne cadre pour une période de temps donnée et facilite la détermination de l'ajustement salarial en fonction de l'apport effectif de la personne cadre en progression dans sa catégorie salariale.

3. PRINCIPES DIRECTEURS

3.1 La mission et le plan stratégique de l'École, les objectifs stratégiques et tactiques qu'il sous-tend ainsi que les objectifs opérationnels de l'unité administrative essentiels à sa mission, déterminent la philosophie de gestion et les références devant guider la personne cadre dans sa gestion et ses actions.

3.2 La gestion de la performance fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines.

Chaque personne cadre doit :

- avoir une idée précise de ce qu'on attend d'elle pour remplir son rôle et assumer pleinement ses tâches et ses responsabilités;
- savoir si elle répond aux attentes et s'ajuster au besoin.

Pour ce faire, il est essentiel que :

- les attentes soient signifiées sous forme d'objectifs spécifiques ou d'orientations à poursuivre, devant se traduire par des résultats à atteindre pour la personne cadre, pour son unité administrative, sa direction ou l'École;
- l'évaluation de la performance tienne compte du degré de réalisation des objectifs énoncés et convenus à l'avance;
- l'évaluation de la performance soit appuyée sur des faits ou des indicateurs (quantitatifs et qualitatifs);
- l'évaluation de la performance tienne compte des compétences particulières de gestion de la personne cadre;
- l'évaluation de la performance tienne compte des facteurs impondérables ayant eu une incidence sur la performance.

3.3 Les objectifs sont formulés selon l'approche SMART

(Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel)

L'approche SMART est décrite plus en détails à l'annexe I.

4. DESCRIPTION

4.1 L'École privilégie **une approche centrée sur les résultats** (évaluation par objectifs) afin que chaque personne cadre puisse mieux s'identifier aux orientations prioritaires de l'École et se mettre en action afin de contribuer de façon significative à leur réalisation.

4.2 Le système de gestion de la performance comporte un **processus en trois (3) étapes** permettant l'évaluation de la contribution individuelle de la personne cadre, soit : **la rencontre de fixation des objectifs initiaux, la rencontre de suivi de mi-période et la rencontre de bilan de fin de période.**

4.2.1 La rencontre de fixation des objectifs initiaux s'effectue en début de période et sert à déterminer, d'un commun accord avec la personne cadre évaluée, les objectifs et les actions attendus, t les compétences de gestion à développer, de même que les cibles qui devraient être atteintes à la fin de la période et les moyens de les atteindre. Les besoins de formation et perfectionnement sont également discutés.

4.2.2 La rencontre de suivi de mi-période permet de mesurer l'état d'avancement des objectifs et, au besoin, de faire l'alignement nécessaire pour assurer l'atteinte des cibles établies initialement. D'autres rencontres de suivi peuvent être initiées par la personne cadre ou son supérieur immédiat, selon le besoin. En plus de favoriser les échanges entre le supérieur et la personne cadre (rétroaction systématique sur l'avancement des travaux), ces rencontres de suivi permettent, ensemble :

- d'évaluer le niveau de réalisation des attentes fixées;
- de réviser les attentes, s'il y a lieu;
- d'identifier les actions à prendre pour maintenir ou améliorer le rendement;
- d'identifier un besoin de formation ou de perfectionnement;
- de modifier, soustraire ou ajouter un objectif.

Dans le cas des nouvelles personnes cadres, des rencontres de suivi régulières devraient avoir lieu.

4.2.3 La rencontre de bilan de fin de période a pour but de comparer les résultats obtenus avec les résultats anticipés, et ce, sur la base de faits observables, en relation avec les objectifs et les actions attendus et les compétences de gestion à développer, fixés en début de période ou révisés en cours d'année. Elle sert à établir l'évaluation globale de la performance pour l'année. Elle est également l'occasion de discuter des aspirations de carrière.

Il est attendu qu'une rétroaction se fasse de façon continue lors des rencontres régulières du personnel de gestion de l'unité administrative.

5. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES INTERVENANTS

5.1 La personne cadre évaluée

- Participe à la définition de ses objectifs découlant du plan stratégique de l'École et de son unité administrative, des compétences de gestion à développer, des actions à entreprendre et des résultats à atteindre ;
- Identifie ses besoins de formation, de développement et de perfectionnement ;
- Énonce ses aspirations de carrière.

5.2 La personne cadre évaluatrice

- Définit, avec la personne cadre évaluée, les objectifs découlant du plan stratégique de l'École et de son unité administrative, les compétences de gestion à développer, les actions à entreprendre et les résultats à atteindre ;
- Discute avec la personne cadre évaluée de la façon d'atteindre les résultats attendus ;
- Aide la personne cadre évaluée à identifier ses besoins de formation, de développement et de perfectionnement et à préciser ses aspirations de carrière ;
- Recueille les informations pertinentes à l'évaluation (actions, indicateurs, résultats, comportements, contraintes, etc.) ;
- Commente la performance de la personne cadre sous sa responsabilité en comparant les résultats atteints et ceux anticipés, ainsi que les moyens qui ont été mis de l'avant pour les atteindre.

6. OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS

6.1 Les attentes doivent être précisées en début de période sous forme d'objectifs, d'actions, de résultats reliés aux tâches et responsabilités de la personne cadre ou sous forme d'objectifs reliés au développement de compétences de gestion.

Ces objectifs, actions et compétences de gestion doivent être suffisamment clairs et précis afin que l'évaluation de fin de période soit facilement déterminée. Ces objectifs, actions et compétences de gestion doivent être déterminés conjointement par la personne cadre et son supérieur immédiat.

Les objectifs et actions retenus doivent s'inspirer de la mission de l'École, découler des objectifs stratégiques et tactiques du plan stratégique de l'École et finalement, des activités de l'unité administrative.

Les compétences de gestion sont incluses dans le profil de compétences des gestionnaires de l'ÉTS.

Les résultats attendus peuvent être fixés de manière quantitative (exemple : limiter l'accroissement des dépenses d'opération du service à 3 %, soit une augmentation maximale de 2 000 \$ pour l'année en cours) ou qualitative (exemple : améliorer la satisfaction des clients).

En plus des objectifs et des actions spécifiques reliés à un service, celui de la **gestion courante du service**, y incluant la gestion des ressources humaines, financières et physiques qui lui est confiée, doit faire partie de toute évaluation de la performance individuelle annuelle d'une personne cadre.

6.2 Objectifs reliés aux compétences de gestion

Un ou des objectifs de développement des compétences de gestion peuvent être identifiés en tenant compte des particularités de chaque personne cadre, de son rôle, de ses objectifs à atteindre ou de son secteur. Ces compétences de gestion sont présentées à l'annexe II (Profil de compétences des gestionnaires de l'ÉTS).

7. RÉVISION DES ÉVALUATIONS PAR LE COMITÉ DE DIRECTION

Dans un souci d'assurer une équité entre les unités administratives, à la fin du processus annuel de gestion de la performance, l'ensemble des évaluations est révisé par les membres du comité de direction.

8. NIVEAUX D'ÉVALUATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE ANNUELLE

Cinq (5) niveaux d'évaluation globale de la performance sont utilisés :

| Niveaux d'atteinte | Définitions |
|---------------------------|---|
| 1+Dépassement | Excède les attentes; année exceptionnelle. |
| 1. Solide performance | Satisfait toutes les attentes exprimées; performance remarquée. |
| 2. Performance démontrée | Contribue aux succès de l'École; maintien de la performance. |
| 3. Au seuil | Atteint partiellement les attentes exprimées; demande des mesures d'accompagnement. |
| 4. Inférieur aux attentes | N'atteint pas les attentes exprimées; demande des mesures de redressement. |

CONCLUSION

La conduite du processus de gestion de la performance est une responsabilité de gestion dont l'exercice, s'il est effectué avec l'intérêt et l'attention qu'il mérite, favorise le maintien et l'amélioration de la contribution du personnel cadre à l'atteinte des objectifs de l'École.

ANNEXE I

La méthode SMART¹

Le principal usage de la méthode SMART est de fournir un cadre de départ pour définir un objectif (ou un indicateur) et partir sur de bonnes bases en évitant les pièges d'une action trop vague.

SPÉCIFIQUE : un objectif ne peut être formulé de manière vague et générale, mais doit être défini de manière rigoureuse et précise. Si dans l'objectif se trouve un « ET », il y a de fortes chances que nous ne nous trouvions pas devant une définition SMART.

MESURABLE : afin de pouvoir examiner si l'objectif est atteint, celui-ci doit être mesurable. Des normes doivent être établies. Il est d'ailleurs important lors des entretiens de fonctionnement et d'évaluation de pouvoir mesurer de manière objective si l'objectif visé a été atteint. Cette mesure se traduit avec des unités objectives de quantité, de qualité, de temps, d'argent. Dix, cent, kilos, etc.

ATTEIGNABLE / ACCEPTABLE : l'objectif doit être accepté par le collaborateur, l'équipe, l'organisation, le client, etc. Il est également important que celui-ci s'inscrive dans la vision et la mission de l'organisation et naturellement au sein de la fonction. Lors de la formulation d'objectifs de développement personnel, leur caractère recevable doit s'inscrire dans un cadre plus large que celui de la fonction actuelle.

RÉALISTE : lors de la détermination des objectifs, il est utile de s'accorder un temps de réflexion au sujet de la faisabilité et du réalisme de ces objectifs. S'ils sont trop ambitieux, il est impossible de les atteindre, ce qui est inévitablement démotivant pour le collaborateur. C'est pourquoi il est important de prendre en considération les facteurs critiques de succès.

TEMPORELLEMENT DÉFINI : il est convenu d'une échéance à laquelle l'objectif doit être atteint. Une ligne du temps peut éventuellement être tracée sur laquelle sont placés des objectifs intermédiaires.

¹ www.eb-consult.fr



ÉCOLE DE
TECHNOLOGIE
SUPÉRIEURE
Université du Québec

ANNEXE II

PROFIL DE COMPÉTENCES

des gestionnaires de L'ÉTS

INTRODUCTION

L'École de technologie supérieure (ÉTS) a mandaté l'École nationale d'administration publique (ENAP) pour élaborer un profil de compétences pour ses gestionnaires. La démarche utilisée pour l'élaboration du profil a suivi une méthodologie rigoureuse. Cette démarche a nécessité une analyse de la description de poste, une analyse du plan stratégique 2016-2019, ainsi que plusieurs rencontres avec différents représentants de l'ÉTS. La direction générale a été rencontrée, les directeurs ont été consultés lors d'entretiens individuels et des gestionnaires ont été consultés par l'entremise de groupes de discussion de type *focus group*. Enfin, l'ensemble des gestionnaires de l'ÉTS ont été consultés à l'aide d'un sondage (taux de réponse de 71 %). Les compétences retenues sont le fruit des analyses de ces différentes sources d'information et de rencontres de validation entre l'ÉTS et l'ENAP. Ce document présente donc le résultat de cette démarche.

LE PROFIL DE COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES DE L'ÉTS

Le profil de compétences comporte dix compétences distinctes se regroupant en quatre grandes catégories : les compétences opérationnelles, les compétences relationnelles, les compétences d'analyse et les compétences personnelles. Un tableau synthèse à la page suivante présente la structure du profil de compétence. Le détail de chacune des compétences se trouve dans les pages suivantes.

Chacune des compétences est accompagnée d'une définition qui lui confère un sens et reflète la réalité dans laquelle elle s'inscrit. Nous rappelons qu'une compétence est définie comme un savoir-agir qui présuppose la combinaison et la mobilisation de savoirs, savoir-faire et savoir-être d'un individu dans un contexte précis. Étant un savoir-agir, elle se manifeste par des comportements et, par conséquent, chacune des compétences est accompagnée d'indicateurs comportementaux. Ceux-ci sont rattachés à une dimension spécifique de la compétence. Ces indicateurs précisent les actions qui devraient être manifestées par les gestionnaires permettant de témoigner de leur maîtrise des compétences.

Un profil de compétences est un instrument de référence à portée stratégique, opérationnelle et motivationnelle. En définissant les compétences à maîtriser, il contribue à préciser les exigences à satisfaire pour réaliser les objectifs de l'organisation et effectuer efficacement le travail. Il devient un guide pour définir les stratégies de recrutement, pour évaluer la performance et orienter le développement des compétences. Le profil représente un outil de référence qui recense des compétences clés dans l'exercice d'une fonction. C'est également un outil qui permet d'identifier les critères sur lesquels fonder un choix quant à la nomination d'une personne à une fonction donnée. Ultiment, un profil de compétence est utile pour cibler les forces et les points de vigilance et ainsi fournir un point d'ancrage quant aux moyens que peuvent prioriser les membres d'une organisation dans leur développement professionnel.

TABLEAU SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES

COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES



Gestion efficace des projets

Capacité d'atteindre des résultats de qualité, dans le respect des délais et de l'utilisation efficace des ressources.

- Planifier et organiser les activités.
- Contrôler l'efficacité du déroulement des activités.

COMPÉTENCES RELATIONNELLES



Leadership d'impact

Capacité de rallier les autres vers les objectifs de son unité et de son organisation.

- Faire preuve d'assurance et de conviction.
- Exercer de l'influence.

COMPÉTENCES D'ANALYSE



Agilité et prise de décision

Capacité à s'ajuster dans un contexte en changement, à prendre les décisions requises et à faire preuve de courage managérial.

- Décider en gérant les risques.
- Faire preuve de courage.

COMPÉTENCES PERSONNELLES



Capacité d'adaptation

Capacité à faire preuve de maîtrise de soi lorsque la pression monte, tout en faisant preuve de flexibilité et d'ouverture.

- Maîtrise de soi.
- Ouverture.



Piloter le changement et l'amélioration continue

Capacité à reconnaître la nécessité de changement et à l'intégrer à ses pratiques de gestion de manière à contribuer au développement des services de l'organisation.

- Soutenir l'équipe dans le changement.
- Encourager l'innovation.



Communication

Capacité d'être à l'écoute et de s'exprimer avec efficacité auprès d'interlocuteurs variés.

- Communication interpersonnelle.
- Favoriser le travail de collaboration.



Compréhension organisationnelle

Capacité à comprendre les enjeux de l'organisation, ses priorités et les éléments de la culture organisationnelle pouvant affecter le choix d'une stratégie d'action optimale.

- Jugement et analyse.
- Sens de l'anticipation.



Éthique et conscience professionnelle

Capacité à faire preuve d'un sens de l'éthique exemplaire dans ses pratiques de gestion.

- Assurer des pratiques de gestion éthiques et responsables.



Service client

Capacité d'orienter les actions de son unité vers un haut niveau de qualité de service, autant pour la clientèle interne que pour la clientèle externe.

- Assurer une prestation de service de qualité.
- Évaluer et améliorer les services.



Mobilisation et gestion d'équipe

Capacité à susciter l'engagement et l'implication des membres de son équipe et à favoriser le développement de leurs compétences.

- Veiller à l'implication et l'engagement des membres de l'équipe.
- Soutenir et développer les membres de l'équipe.

COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES

GESTION EFFICIENTE DES PROJETS

Capacité d'atteindre des résultats de qualité, dans le respect des délais et de l'utilisation efficace des ressources allouées.

Le gestionnaire de l'ÉTS identifie les objectifs de son unité et planifie avec efficacité les activités à réaliser pour atteindre les résultats prévus. Il a le souci d'assurer une reddition de compte de qualité.

Planifier et organiser les activités

- Déterminer les objectifs poursuivis et les résultats attendus;
- Identifier les objectifs communs avec ses collaborateurs ou partenaires;
- Établir ses besoins sur le plan des ressources humaines, des locaux et des équipements requis;
- Clarifier les rôles et les responsabilités de toutes les personnes impliquées (employés, collègues, supérieurs, clients, collaborateurs) dans la réalisation du projet et répartir les tâches;
- Prévoir des échéanciers réalistes;
- Évaluer ses besoins en ressources financières pour ses projets et ses activités courantes;
- Définir des indicateurs de performance.

Contrôler l'efficacité du déroulement des activités

- Déterminer les moyens et les outils de suivis à prendre pour assurer l'évolution de la réalisation;
- Assurer un suivi régulier sur l'état d'avancement des projets sous sa responsabilité;
- Détecter les écarts de performance vis-à-vis des cibles convenues;
- Respecter l'allocation des ressources financières, matérielles et humaines;
- Repérer les éléments n'ayant pas de valeur ajoutée et faire les ajustements requis;
- Effectuer des bilans de projets et transmettre les conclusions aux parties prenantes.

Pistes d'actions et de réflexion

Planifier et organiser les activités

- Déterminez des objectifs découlant des orientations du palier supérieur de l'organisation et opérationnalisez-les : découpez celles-ci en sous-objectifs et activités et établissez les échéanciers.
- Assurez-vous que les projets que vous gérez soient découpez en étapes faciles à gérer. De plus, misez sur des éléments sur lesquels vous avez du contrôle.
- Établissez des plans d'action qui décriront les orientations à prendre, les ressources impliquées ainsi que les moyens pour atteindre les objectifs, sans oublier de considérer les besoins des clients.
- Fiez-vous à un plan d'effectifs pour respecter les ressources attribuées et prévoyez des ressources pour faire face aux imprévus.
- Assurez-vous que les échéanciers soient réalistes et faciles à suivre. Identifiez, si nécessaire, les étapes critiques qui pourraient compromettre la suite du déroulement en cas d'écart avec les prévisions.
- Interpellez des collègues gestionnaires et identifiez quels sont leurs trucs pour gagner en efficacité.

Contrôler l'efficacité du déroulement de vos activités

- Définissez et utilisez des outils visibles et simples destinés à votre équipe pour communiquer facilement les résultats et inciter vos employés à suivre la progression vers l'atteinte des objectifs (tableaux de bord de gestion, résumés d'activités hebdomadaires, partage de pratiques efficaces, etc.).
- Ciblez un nombre d'indicateurs de résultats limités, mais significatifs, qui vous renseignent réellement sur la performance de votre unité.
- Informez régulièrement votre patron et vos cogestionnaires de l'avancée des projets, des données de gestion de votre unité, de vos enjeux, etc. Ces informations appuieront vos demandes de soutien. De plus, elles vous donneront de la visibilité et faciliteront votre reddition de compte.
- Les éléments présents dans votre reddition de compte constituent des points d'appui pour alimenter votre prise de décision.

Lectures suggérées

- Berland, N. et de Rongé, Y. (2010). *Contrôle de gestion – Perspectives stratégiques et managériales*, Paris, Pearson-Village Mondial.
- Boutheiller, D. et Morin, L. (2009). *Développer les compétences au travail*, Montréal, revue Gestion.
- Certain, E. et Chéreau, F. (2006). *Améliorer la performance de son entité... par la mise en place d'un management opérationnel quotidien*, Paris, INSEP Consulting Éditions.
- Fessar, J.-L. et Barraix, D. (2011). *Optimisez votre organisation*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur.
- Kusek, J. Z. et Rist, R. C. (2006). *Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*, Anjou, Les Éditions Saint-Martin.
- Mazouz, B. et Leclerc, J. (2005). *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Nobert, Y., Ouellet, R. et Parent, R. (2008). *Méthodes d'optimisation pour la gestion*, Montréal, Chenelière Éducation.

Thématiques de formation et activités de développement

- Suivez un cours, une formation, un webinaire ou une conférence sur :
 - La gestion axée sur les résultats;
 - La gestion de projet;
 - L'optimisation ou les méthodes d'amélioration continue (Lean, Six Sigma, etc.);
 - La planification budgétaire et la gestion des ressources humaines;
 - Les habiletés de gestion telles que la planification, l'organisation et le contrôle managérial;
 - L'évaluation de la performance.

Capacité à reconnaître la nécessité de changement et à l'intégrer à ses pratiques de gestion de manière à contribuer au développement des services de l'organisation.

Le gestionnaire de l'ÉTS présente le changement comme étant une réalité incontournable. Il ajuste rapidement les pratiques de son équipe aux réalités changeantes. Il demeure également au fait des meilleures pratiques dans son champ d'activité et sait également les intégrer à ses pratiques de gestion.

Soutenir l'équipe dans le changement

- Communiquer à son équipe la raison des changements;
- Écouter les préoccupations des employés;
- Soutenir son équipe dans le contexte du changement;
- Communiquer les prochaines étapes à venir dans la gestion du changement;
- Fournir à son équipe les ressources (formations, informations, outils, logiciels, manuels, etc.) dont ils ont besoin pour mieux composer avec le changement.

Encourager l'innovation

- Impliquer son équipe dans la planification et l'implantation des changements;
- Faire preuve d'initiative et d'audace pour apporter de nouvelles idées et façons de faire;
- Encourager les initiatives de ses employés sur le plan des innovations;
- Oser expérimenter de nouvelles façons de faire;
- Faire preuve d'indulgence lorsque les solutions apportées ne conviennent pas.

Pistes d'actions et de réflexion

Soutenir l'équipe dans le changement

- Avant d'introduire un changement, questionnez-vous sur les sources potentielles de résistances et établissez des stratégies pour les contrer.
- Après l'annonce d'un changement, prenez le temps de revenir sur ses raisons d'être. Décortiquez la nature des difficultés potentielles, leurs impacts, les pratiques de gestion les plus utiles dans ce genre de situation ainsi que des pistes d'amélioration. Ciblez aussi, avec votre équipe, les besoins d'apprentissage.
- Demandez à vos employés ce dont ils auraient besoin afin de mieux gérer le changement.
- Demandez à votre équipe « Qu'y a-t-il de nouveau? », « Qu'est-ce qui s'en vient? » afin de développer l'habitude d'anticiper des changements ou des imprévus.
- Démontrez votre ouverture et votre réceptivité aux changements à votre équipe par votre écoute, un non-verbal optimiste et une préoccupation réelle à faire vivre ces changements.

Encourager l'innovation

- Planifiez du temps à votre agenda chaque semaine pour explorer les tendances ou les pratiques émergentes liées à l'univers de votre secteur d'activité (par Internet, des revues, des rapports spécialisés, en contactant des personnes reconnues dans le domaine, etc.). Discutez ensuite de vos trouvailles avec votre entourage au travail.
- Utilisez votre sens critique et remettez en question le bien-fondé d'une idée ou d'un projet en plus de vérifier son apport aux objectifs et aux résultats attendus pour votre direction ou votre service.
- Laissez les réponses toutes faites de côté. Méfiez-vous des « habituellement, je... » et interrogez-vous sur la possibilité de faire autrement.
- Lorsque quelqu'un lance des idées pour trouver une solution à une problématique, tentez d'abord de construire sur cette idée et voyez les opportunités en premier. Abordez les obstacles et les contraintes dans un deuxième temps.

Lectures suggérées

- Aznar, G. (2005). *Idées – 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Boutheiller, D. et Morin, L. (2009). *Développer les compétences au travail*, Montréal, revue Gestion.
- Fried, J. et Heinemeier Hansson, D. (2010). *Réinventer le travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Isaken, S., Treffinger, D. et Dorval, B. (2003). *Résoudre les problèmes par la créativité*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Kusek, J. Z. et Rist, R. C. (2006). *Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*, Anjou, Les Éditions Saint-Martin.
- Midler, C. et al. (2012). *Management de l'innovation de rupture : nouveaux enjeux et nouvelles pratiques*, Montréal, Polytechnique.

Thématiques de formation et activités de développement

- Suivez un cours, une formation, un webinaire ou une conférence sur :
 - La gestion du changement;
 - Les pratiques innovantes en équipe;
 - L'intelligence collective au travail;
 - L'optimisation ou les méthodes d'amélioration continue (Lean, Six Sigma, etc.);
 - Le développement de la créativité;
 - Les habiletés de coaching et d'encadrement.

SERVICE CLIENT

Capacité d'orienter les actions de son unité vers un haut niveau de qualité de service, autant pour la clientèle interne que pour la clientèle externe.

Le gestionnaire de l'ÉTS reconnaît les besoins de ses clients, identifie les meilleures stratégies pour y répondre et s'assure que les membres de son équipe possèdent les moyens pour les appliquer. Il met en place des moyens concrets pour mesurer la qualité des services rendus en vue de s'assurer de la satisfaction des clients et de pouvoir apporter les améliorations nécessaires.

Assurer une prestation de service de qualité

- Chercher à comprendre les besoins des clients dans le but d'ajuster les services en conséquence;
- Mettre en place des indicateurs de performance précis quant à la qualité du service à la clientèle;
- Établir des valeurs de service et les communiquer à ses employés sur une base régulière;
- Encourager les employés à adopter une attitude chaleureuse et compréhensive dans leurs rapports avec les clients;
- Veiller à répondre aux demandes des clients en respectant les échéanciers convenus.

Évaluation et amélioration des services

- Développer des outils pour évaluer la satisfaction des clients;
- Formaliser les suivis sur l'avancement des dossiers clients;
- Faire des analyses de satisfaction à partir de critères quantitatifs et qualitatifs;
- Effectuer des analyses comparatives des pratiques d'organisations similaires;
- Mettre à profit les idées de son équipe pour améliorer les services offerts;
- Apporter des améliorations, que ce soit dans les façons de faire ou les services offerts.

Pistes d'actions et de réflexion

- Soyez présent dans votre unité et interagissez avec les clients.
- Mettez-vous à la place des clients pour mieux comprendre leur réalité et anticiper leurs besoins.
- Rencontrez des clients sur une base régulière et informez-vous de leurs préoccupations;
- Rappelez régulièrement aux employés que le client est au cœur des préoccupations;
- Questionnez les membres de votre équipe sur la façon dont ils assurent la qualité des services aux clients de l'unité.
- Amenez votre équipe à utiliser les meilleures pratiques de votre secteur d'activité et référez aux standards de qualité. Informez vos clients de ce que vous faites en ce sens.
- Demandez aux clients ce que vous pourriez améliorer et explorez les façons d'y arriver avec votre équipe.
- Formulez des attentes aux membres de votre équipe sur la qualité des services et des interactions avec la clientèle.
- Établissez des indicateurs et des normes de qualité quant aux services à rendre.

Lectures suggérées

- Hermel, L. (2009). *Mesurer la satisfaction clients*, Afnor éditions.
- Hermel, L. & Louyat, G. (2005). *La qualité de service*. Coll. 100 questions pour comprendre et agir, La Plaine Saint-Denis, Afnor.
- Lacroix-Sabalayrolles, H. (2006). *Êtes-vous vraiment orienté clients? Le positionnement stratégique orienté clients*, Paris, Dunod.
- Ulrich, A. (2006). *Comment gérer les plaintes de ma clientèle*, Montréal, Transcontinental.

Thématiques de formation et activités de développement

- Suivez un cours, une formation, un webinaire ou une conférence sur :
 - Le service à la clientèle;
 - La gestion des clients insatisfaits;
 - Le sens du service public.

COMPÉTENCES RELATIONNELLES

LEADERSHIP D'IMPACT

Capacité de rallier les autres vers les objectifs de son unité et de son organisation.

Le gestionnaire de l'ÉTS doit exercer un leadership fort dans ses interactions pour faire adhérer les autres aux orientations de la direction. Pour ce faire, il doit développer une relation de confiance avec les employés et ses collaborateurs.

Faire preuve d'assurance et de conviction

- Construire et entretenir sa crédibilité en agissant en cohérence avec ses propos;
- Communiquer son message avec dynamisme et aplomb;
- Démontrer de l'assurance dans ses rapports avec les autres;
- Faire preuve d'humilité en reconnaissant les idées des autres;
- Dégager une attitude positive.

Exercer de l'influence

- Connaître les réseaux d'influence formels et informels de l'organisation;
- S'allier aux acteurs clés de l'organisation et les mettre à contribution dans ses projets;
- Chercher à comprendre les enjeux de ses interlocuteurs et ajuster son argumentaire en fonction de ceux-ci;
- Mettre l'accent sur les retombées positives que les changements auront sur l'organisation et l'équipe;
- Présenter ses idées en fonction d'arguments logiques et appuyés;
- Chercher l'opinion de son équipe, de ses collaborateurs et de son supérieur au besoin;
- Aligner ses efforts et ceux de ses collègues vers les objectifs communs de l'organisation.

Pistes d'actions et de réflexion

Faire preuve d'assurance et de conviction

- Portez une attention aussi importante à la qualité de votre argumentaire qu'au ton et à la fougue dans l'expression de vos orientations. Appuyez-vous autant sur des aspects rationnels lorsque vous présentez vos idées qu'aux valeurs pouvant les soutenir.
- Surveillez votre respiration de manière à communiquer vos orientations de manière soutenue et assurée, plutôt que saccadée et hésitante.
- Présentez les orientations en mettant l'accent sur les opportunités plutôt que sur les contraintes et les complications. Mettez l'accent sur vos forces et celles des gens que vous voulez rallier. Créez de l'optimisme.
- Faites en sorte que les gestes que vous posez quotidiennement soient alignés sur les valeurs, les attentes et les orientations dont vous soulignez verbalement la valeur.

Exercer de l'influence

- Faites-vous une cartographie des parties prenantes gravitant autour de vos projets. Apprenez à bien les positionner en fonction de leur pouvoir formel et informel, leurs zones d'influences, à quel point ils peuvent être influencés par vos actions et décisions. Inspirez-vous de cette cartographie pour identifier vos alliés.
- Identifiez tôt les valeurs que vous partagez avec les gens que vous tenez à influencer. Construisez votre argumentaire en tenant compte de ces valeurs et mettez de l'avant l'alignement entre vos attentes et ces valeurs.
- Avant de présenter vos orientations et vos opinions, établissez des arguments construits sur des observations factuelles ou d'autres mesures. Cela pourra conférer un poids et une crédibilité supplémentaires à vos propos.
- Anticipez les contre-argumentaires possibles des gens plus réfractaires à vos orientations et ajustez vos arguments en conséquence.
- Traitez les gens qui relèvent de vous comme des associés plutôt que comme des exécutants. Ceci vous permettra de créer un climat de confiance et de respect mutuel, en plus de rendre vos employés plus à l'écoute de votre leadership.
- Utilisez davantage le « nous » lorsque vous faites référence aux orientations de votre organisation, de votre direction ou de vos services.
- Prêtez-vous à un exercice de consultation pour certaines de vos décisions. Prendre l'avis de différentes personnes pour alimenter votre réflexion vous donnera accès à de nouveaux angles d'attaque pour bâtir votre argumentaire.

Lectures suggérées

- Chouinard, Y. et Simard, N. (2016). *Impact Agir en leader*, Isabelle Quentin.
- Heath, D. et Heath, C. (2008). *Ces idées qui collent*, Éditions Village Mondial.
- Kouzes, J. M. (2016). *Becoming an exemplary leader*, Wiley John Sons.
- Mucchielli, A. (2009). *Influencer, persuader, motiver*, Paris, Armand Colin.
- Sinek, S. (2015). *Commencer par le pourquoi*, N. éd., Performance éd.

Thématiques de formation et activités de développement

- Suivez un cours, une formation, un webinaire ou une conférence sur :
 - Le leadership;
 - La capacité d'influence;
 - L'intelligence émotionnelle en situation de gestion;
 - L'amélioration de l'impact de votre leadership;
 - L'augmentation de votre pouvoir d'influence.

Capacité d'être à l'écoute et de s'exprimer avec efficacité auprès d'interlocuteurs variés.

Le gestionnaire de l'ÉTS s'exprime avec aisance et respect et fait preuve de transparence afin d'entretenir des relations de confiance avec les gens qu'il côtoie. Il est aussi appelé à collaborer avec diverses personnes, aussi bien à l'interne qu'à l'extérieur de l'organisation.

Communication interpersonnelle

- Être ouvert et à l'écoute des idées des gens avec qui il traite;
- Ajuster ses idées pour intégrer celles des autres;
- Proposer des compromis lorsque ses projets ou ses idées ne sont pas acceptés;
- Consulter ses collègues, collaborateurs et partenaires d'affaires sur une base régulière;
- Valider sa compréhension des idées émises par les autres;
- Adapter son message à son interlocuteur.

Favoriser le travail de collaboration

- Transmettre l'information pertinente aux personnes concernées;
- Mettre en place des mécanismes qui favorisent la circulation de l'information;
- Encourager les membres de son équipe à travailler en collaboration entre eux et avec les autres;
- Se préoccuper des enjeux des autres dans ses relations de collaboration;
- Chercher des solutions mutuellement bénéfiques et favoriser les consensus.

Pistes d'actions et de réflexion

Communication interpersonnelle

- Démontrez votre écoute par des signes non verbaux (jambes et bras décroisés, se pencher vers son interlocuteur, hocher de la tête en signe d'écoute, maintien du contact visuel, sourire, etc.).
- Améliorez votre réceptivité en évitant les distractions lorsque c'est possible (fermez la porte de votre bureau, tenez des rencontres dans un endroit tranquille, évitez de répondre à des appels durant vos réunions, etc.).
- Pour vérifier la clarté des éléments-clés de vos messages, demandez à vos interlocuteurs de les récapituler. Cela vous permettra de répéter ou de les reformuler si vous avez été mal compris.
- Trouvez un fil conducteur dans vos communications et structurez vos messages autour de celui-ci.
- Allez chercher une rétroaction auprès de votre entourage afin de vérifier votre capacité à communiquer avec clarté, enthousiasme et concision.
- Rendez-vous accessible : prêtez attention aux autres en les saluant; rencontrez les personnes sur le terrain où elles effectuent leurs tâches; informez-vous de leurs intérêts et préoccupations.
- Questionnez-vous sur votre propre style d'interaction et de communication. Envisagez ensuite comment mieux communiquer avec des personnes ayant un style différent du vôtre.

Favoriser le travail de collaboration

- Identifiez des tâches qui doivent absolument être faites en équipe.
- Listez trois à cinq comportements qui vous semblent essentiels à la réussite du travail d'équipe. Faites une charte de ces comportements et diffusez-la. Lorsque vous observez quelqu'un qui adopte ce comportement, donnez-lui une rétroaction positive.
- Fixez les objectifs, les délais, les attentes ainsi que la contribution propre à chacun et communiquez-les aux personnes impliquées avant de démarrer la collaboration sur un dossier.
- Cernez les personnes ou les groupes (à l'intérieur et à l'extérieur de votre service) qui sont favorables ou moins favorables vis-à-vis de la réalisation de vos projets. Choisissez vos alliés conséquemment.
- Donnez des rôles importants aux autres dans des tâches ou des projets d'importance.
- Laissez une latitude décisionnelle à vos employés et un pouvoir réel sur leurs décisions.
- Déléguez le plus possible en ne conservant que les tâches qui se rattachent à votre niveau hiérarchique (entre autres les éléments touchant le long terme et les aspects stratégiques).

Lectures suggérées

- Blanc, Y. (2005). *Manager à l'écoute : 6 défis pour améliorer vos capacités d'écoute*, Paris, Éditions Dunod.
- Bouchard, N. (2013). *Savoir communiquer au travail. Les lois de l'efficacité dans les relations interpersonnelles*, Montréal, Québec-Livres.
- Boucher, A. & Drolet, D. (2007). *Communiquer pour soutenir la mobilisation de vos employés*, Effectif Septembre/Octobre 2007.
- Cormier, S. (2006). *La communication et la gestion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Devirieux, C. J. (2007). *Pour une communication efficace*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gordon, T. (2011). *Leaders efficaces. L'efficacité par la collaboration*, Montréal, Éditions de l'Homme.
- Schein, E.H. (2015). *L'art de poser humblement des questions*, Ixelles éditions.
- Samson, A. (2011). *Comment favoriser le travail d'équipe*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

Thématiques de formation et activités de développement

- Suivez un cours, une formation, un webinaire ou une conférence sur :
 - Les techniques de communication (communication consciente non violente, confrontation, reflet, reformulation, écoute active, rétroaction, etc.);
 - La communication en situation de gestion;
- Réalisez une évaluation qui vous permettra de mieux connaître votre style relationnel et communicationnel et de mieux décoder le style des autres, par exemple au moyen de tests valides (TRIMA, Insights, MBTI, etc.).

Capacité à susciter l'engagement et l'implication des membres de son équipe et à favoriser le développement de leurs compétences.

Le gestionnaire de l'ÉTS oriente les efforts de son équipe tout en suscitant leur contribution. Il est sensible à l'importance de créer et d'entretenir un climat facilitant les échanges constructifs au sein de son équipe. Il mise sur les forces de chacun et reconnaît leur contribution. Il crée ainsi un milieu de travail propice à l'engagement et à l'évolution professionnelle des membres de son équipe. Il n'hésite pas à jouer un rôle-conseil auprès de ceux-ci pour les appuyer dans la réalisation de leurs tâches.

Veiller à l'implication et à l'engagement des membres de l'équipe

- Transmettre une vision claire et porteuse aux membres de son équipe;
- Souligner et reconnaître la contribution des membres de son équipe;
- Donner un sens au travail des employés par des attentes claires et une rétroaction régulière;
- Démontrer sa confiance en déléguant des responsabilités aux membres de l'équipe;
- Faire participer les membres de l'équipe à l'identification des solutions aux problèmes rencontrés;
- Rendre les employés imputables de leurs résultats et de leurs performances.

Soutenir et développer les membres de l'équipe

- Prendre le temps de mieux connaître ses employés et de comprendre leurs sources d'intérêts et de motivation professionnels;
- Identifier les forces et les talents de ses employés et les mettre à contribution vers les succès de l'équipe;
- Donner des rétroactions constructives et précises, de manière formelle et informelle;
- Soutenir ses employés face à leurs difficultés;
- Offrir des opportunités de développement professionnel à ses employés.

Pistes d'actions et de réflexion

Veiller à l'implication et à l'engagement des membres de l'équipe

- Soyez convaincu et enthousiaste dans ce que vous dites.
- Raccrochez-vous à la mission de l'École et de ses retombées sur les étudiants et l'industrie. Donnez ainsi du sens aux tâches de votre personnel.
- Faites appel aux motivations des membres de votre équipe et à leur volonté de s'engager dans un travail qui les touche et pour lequel ils sentent qu'ils peuvent faire la différence.
- Démontrez que vous êtes à l'écoute des membres de votre équipe en intégrant leurs idées dans votre vision.
- Adaptez votre style de leadership en fonction des situations vécues pour élargir votre influence pour rallier les autres. Sachez être directif ou consultatif, ferme ou souple selon les situations.
- Assurez-vous de bien transmettre vos attentes à chacun de vos employés, tout en soulignant sur quoi vous ferez un suivi auprès d'eux.

Soutenir et développer les membres de l'équipe

- Ciblez des opportunités en continu pour reconnaître le travail de votre équipe (en privé ou en public, formellement ou informellement, remerciement écrit, activité de groupe, rétroaction positive en rencontre d'équipe, etc.). De plus, établissez en quoi les bons coups sont liés à la vision commune et dites-le.
- Faites vos remarques constructives en privé et sachez équilibrer les éléments positifs et constructifs. Identifier des pistes de développement avec les employés concernés.
- Envisagez vos rencontres d'appréciation du rendement comme une discussion et non comme une évaluation.
- Mentionnez les personnes qui ont contribué aux succès de votre service à vos collègues.
- Amenez vos employés à partager leurs bons coups.
- Manifestez de l'intérêt pour la carrière de vos employés. Discutez avec eux de leurs objectifs et de leurs intérêts.
- Donnez des défis à vos employés qui correspondent à leurs champs d'intérêt.

Lectures suggérées

- Chalvin, D. et Barraï, D. (2008). *Managez des personnalités difficiles*, Issy-les-Moulineaux, ESF.
- Chapperon-Dancet, E. (2007). *Développer le leadership*, Paris, INSEP Consulting Éditions.
- Cherret de la Bossière, A. et Delabroy, C. (2009). *Positivez vos émotions au travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Chicha M.-T. et Saba, T. (2010). *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Montréal, Revue Gestion.
- Collectif. (2011). *La Bible du manager*, Issy les Moulineaux, ESF Éditeur.
- Dittmer, E., & McFarland, S. (2012). *136 leçons de savoir-être au travail*, Montréal, Transcontinental.
- Dubois, P. (2008). *Devenez un joueur d'impact dans votre organisation*, Montréal, Éditions Québecor.
- Mucchielli, A. (2009). *Influencer, persuader, motiver*, Paris, Armand Colin.
- Scharmer, O. (2012). *Théorie U : Diriger à partir du futur émergent*, Montreuil, France, Village mondial.

Thématiques de formation et activités de développement

- Suivez un cours, une formation, un webinaire ou une conférence sur :
 - Les habiletés de gestion et la mobilisation;
 - Les méthodes d'appréciation du rendement et la reconnaissance;
 - L'approche de coaching en situation de gestion;
 - La gestion des talents;
 - L'intelligence émotionnelle.

COMPÉTENCES D'ANALYSE

AGILITÉ ET PRISE DE DÉCISION

Capacité à s'ajuster dans un contexte en changement, à prendre les décisions requises et à faire preuve de courage managérial.

Le gestionnaire de l'ÉTS évolue dans un contexte complexe et changeant. Il doit faire preuve de souplesse pour composer avec les imprévus. Il se positionne et agit malgré les contraintes et l'incertitude. Il doit être capable de donner son avis et d'intervenir pour corriger les écarts de conduite ou de rendement de ses employés. En contexte de résistance et d'adversité, il doit pouvoir garder le cap sur les projets jugés essentiels.

Décider en gérant les risques

- Décider et agir malgré l'absence d'information lorsque la situation le nécessite;
- Reconsidérer sa décision si de nouvelles informations sont fournies;
- Reconnaître et respecter sa zone de pouvoir dans ses actions et ses décisions;
- Considérer les impacts de ses décisions;
- Intervenir avant que les problèmes ne prennent trop d'ampleur;
- Guider ses décisions en faisant valoir les intérêts communs et les intérêts de l'organisation.

Faire preuve de courage

- Prendre des décisions impopulaires lorsque la situation l'exige;
- Faire connaître ses décisions et les raisons sur lesquelles elles reposent aux personnes concernées;
- Soutenir sa position malgré l'adversité;
- Assumer la responsabilité des conséquences de ses actions et des résultats des membres de son équipe;
- Dénoncer les situations inacceptables ou les problèmes de rendement et gère ceux-ci de façon proactive.

Pistes d'actions et de réflexion

Décider en gérant les risques

- Évitez de tomber dans le piège de « l'analyse qui paralyse ». Pour ce faire, donnez-vous un échéancier pour compléter votre analyse en fonction du niveau d'urgence de la situation. Concentrez-vous sur les préoccupations majeures et traitez-les en priorité.
- Sachez reconnaître les décisions urgentes qui nécessitent des décisions rapides. D'une part, osez décider sans avoir toutes les informations dont vous pensez avoir besoin. D'autre part, prenez soin d'évaluer les risques, puis assumez les conséquences.
- Ne perdez pas de vue que le courage peut à la fois impliquer de prendre des décisions audacieuses et risquées, mais aussi d'appliquer avec rigueur des standards ou des orientations établies.
- Évaluez les coûts pour l'organisation associés à une absence de prise de position de votre part. Cela pourra vous inciter à prendre une décision.
- Identifiez les risques auxquels vous devez porter une attention plus particulière en fonction de la probabilité que ceux-ci se produisent ainsi que leur niveau d'impact sur votre unité. Prévoyez des mesures d'atténuation.
- Développez une méthode qui vous permettra d'encadrer la résolution de problèmes avec votre équipe. Cette méthode pourra comprendre, entre autres, une analyse de votre environnement et de ses enjeux, un ordre clair et établi de vos priorités et finalement un processus qui vous permettra de mieux décider.
- Quelquefois, la situation est suffisamment sérieuse pour prendre des mesures radicales. Gardez à l'esprit le bien-être collectif de l'organisation et des étudiants. Soyez préparé à aller jusqu'au bout.

Faire preuve de courage

- Prenez la responsabilité d'un projet dans lequel vous aurez à négocier ou à défendre votre position.
- Lorsque vous vous engagez sur des projets ou des tâches importantes, respectez vos promesses.
- Lorsque vous ne pouvez vous engager sur un projet ou une tâche, dites-le clairement.
- Osez affirmer vos limites et vos attentes par rapport aux autres, même au risque de déplaire. Les gens apprécient l'authenticité et la transparence dans les rapports humains.
- Le courage est une démonstration de votre capacité à vous affirmer et à défendre l'intérêt collectif, malgré vos doutes et vos craintes. Montrez-vous combatif lorsque vous constatez que le bien commun est menacé.
- Trouvez, chaque jour, une action qui vous sort de votre zone de confort, réalisez-la et progressez vers des interventions plus complexes.
- Devant une situation qui demande du courage, cherchez le soutien d'une personne crédible, influente et de confiance afin de vous appuyer dans l'adversité.

Lectures suggérées

- Bradberry, T. et Greaves, J. (2010). *Intelligence émotionnelle 2.0*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Cayette, R. (2011). *Décidez vite, décidez bien*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur.
- Godin, S. (2010). *Devenir indispensable*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Klein, M. et Napier, R. (2003). *The courage to act*, Palo Alto, Davies-Black Publishing.
- Lugan, J.-P. et Ruquet, P. (2009). *Manager avec courage. Les secrets d'un leadership efficace en période de crise*, Paris, Eyrolles.
- Mintzberg, H. (2014). *Gérer dans l'action*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Treasurer, B. (2008). *When courage goes to work*, Berrett-Koehler Publishers.
- Vadnais, C. (2013). *Développement du courage managérial en gestion du changement*, Mémoire.

Thématiques de formation et activités de développement

- Suivez un cours, une formation, un webinaire ou une conférence sur :
 - Les habiletés décisionnelles;
 - Le courage managérial;
 - Le développement personnel et professionnel.
- Allez chercher le soutien d'un mentor ou d'un coach.

Capacité à comprendre les enjeux de l'organisation, ses priorités et les éléments de la culture organisationnelle pouvant influencer sur le choix d'une stratégie d'action optimale.

Le gestionnaire de l'ÉTS doit démontrer la capacité d'analyser de façon systémique les problèmes auxquels il est confronté pour ainsi se donner une vision globale des situations. Il lui est nécessaire de savoir bien cerner son environnement dans toute sa complexité (rôles et responsabilités, zones d'influence, aspects de cultures organisationnelles, etc.) afin d'être efficace dans son processus décisionnel et de choisir les actions qui auront le plus de retombées positives pour l'organisation.

Jugement et analyse

- Posséder une bonne compréhension de l'environnement interne et externe de l'organisation;
- Démontrer une capacité à dégager une vue d'ensemble des situations;
- Tenir compte des rôles et des pouvoirs de chacun dans son analyse des situations;
- Diversifier ses sources d'information pour assurer une plus grande objectivité à ses idées;
- Appuyer ses propos par des faits;
- Valider ses perceptions ou ses idées auprès des autres.

Sens de l'anticipation

- Identifier les zones de contributions de son secteur au plan stratégique de l'organisation;
- Faire des liens entre les enjeux de son service et ceux de son organisation;
- Se tenir à l'affût des tendances ayant cours dans son domaine et dégager les changements à venir pour son unité;
- Proposer des projets concrets et réalistes qui contribuent à l'avancement de l'organisation.

Pistes d'actions et de réflexion

Jugement et analyse

- Faites une synthèse des éléments fondamentaux de votre milieu dans l'optique de former votre base décisionnelle en situation d'incertitude. Cette synthèse pourra porter sur les éléments suivants :
 - Stratégies et orientations de l'organisation et du milieu;
 - Politiques, procédures de l'organisation, documentation juridique ou technique;
 - Activités centrales et prioritaires à effectuer et objectifs poursuivis;
 - Besoins fondamentaux des clients.
- Échangez avec votre hiérarchie sur vos bases décisionnelles et validez avec elle leur degré d'alignement avec les attentes et les orientations de l'organisation.
- Informez-vous des tendances de votre environnement, des changements de priorités et d'orientation de votre organisation auprès d'acteurs variés. Ce sont des éléments qui peuvent amener du changement.

Sens de l'anticipation

- Demandez à votre équipe « Qu'y a-t-il de nouveau? », « Qu'est-ce qui s'en vient? » dans le but de développer l'habitude d'anticiper des changements ou des imprévus.
- Prenez connaissance hebdomadairement d'une publication récente dans votre secteur d'activité et partagez vos apprentissages avec vos collaborateurs. Invitez-les à faire de même à votre égard.
- Dans votre planification de projets ou de mandats, assurez-vous de décliner vos objectifs spécifiques à partir d'objectifs globaux issus du plan stratégique de l'organisation.
- Consultez régulièrement vos collaborateurs et vos collègues d'autres services/directions sur leurs enjeux et leurs réalisations.

Lectures suggérées

- Buzan, T. (2011). *Le mind mapping au service du manager*, Organisation.
- De Bono, E. (2009). *Les six médailles de la décision*, Paris, Leduc.s Éditions.
- Deleuze, G. et Ipperti, P. (2013). *L'analyse des risques*, Édition EMS.
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations*, 3^e édition, Édition EMS.
- Gagnon, Y.-C. (2010). *Les problèmes organisationnels. Formulation et résolution*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Sloane, P. (2017). *The leader's guide to lateral thinking skills*, 3rd edition, Kogan Page.

Thématiques de formation et activités de développement

- Suivez un cours, une formation, un webinaire ou une conférence sur :
 - La culture organisationnelle;
 - La planification stratégique;
 - La pensée systémique;
 - L'efficacité organisationnelle;
 - La gestion du changement et ses principales composantes.

COMPÉTENCES PERSONNELLES

CAPACITÉ D'ADAPTATION

Capacité à faire preuve de maîtrise de soi lorsque la pression monte, tout en faisant preuve de flexibilité et d'ouverture.

Le gestionnaire de l'ÉTS doit garder le contrôle de ses émotions et faire preuve de résilience pour servir d'exemple et demeurer ouvert aux changements, aux valeurs et aux idées des autres. Il doit parfois aussi accepter de revoir sa position et ses priorités selon la situation.

Maîtrise de soi

- Exercer un bon contrôle de ses émotions, malgré la pression et les changements;
- Prendre du recul par rapport aux situations problématiques plutôt que de précipiter ses actions;
- Demeurer optimiste et confiant face aux difficultés;
- Faire preuve de ténacité pour résoudre les difficultés tout en gardant le cap sur les résultats attendus;
- Prévoir des moyens pour atténuer l'impact du stress sur soi et les autres.

Ouverture

- Adapter rapidement ses actions et celles de son équipe aux situations nouvelles ou complexes;
- Percevoir les critiques de manière constructive;
- Remettre en question ses pratiques et évaluer la pertinence d'intégrer des changements aux pratiques de son équipe;
- Adhérer aux décisions de la direction même si elles s'opposent aux siennes;
- Se rallier à la majorité après avoir expliqué son point de vue.

Pistes d'actions et de réflexion

Maîtrise de soi

- Identifiez les situations qui vous font vivre du stress ou qui déclenchent des émotions négatives afin de les anticiper et de mieux les gérer. Faites l'analyse de ces situations en considérant les facteurs suivants :
 - Les événements vécus et les éléments déclencheurs;
 - Les personnes impliquées et leurs réactions;
 - Vos réactions;
 - Vos interventions pour résoudre la situation et les résultats à la suite de celles-ci;
 - Vos sentiments à la fin de cette situation.
- Faites preuve d'une dose raisonnable de patience. Évitez d'interrompre vos interlocuteurs. Au besoin, abandonnez une conversation si vous croyez que vous êtes sur le point de dire des choses que vous regretterez.
- Ne vous laissez pas absorber par l'analyse de vos échecs : il s'agit de situations d'apprentissage.
- Ciblez des occasions, des personnes ou des mécanismes qui vous permettront d'évacuer la pression, de ventiler vos émotions et de vous ramener au calme devant l'adversité.
- Dans des situations problématiques, décortiquez les événements, identifiez les erreurs et les bons coups qui vous appartiennent. Évitez de tout prendre sur vos épaules, notamment ce qui appartient aux autres ou ce qui est incontrôlable.

Ouverture

- Apprenez à traiter les critiques que vous recevez comme des suggestions constructives destinées à vous améliorer, et non comme des critiques personnelles. Vous pourriez gagner en productivité et vous augmenterez votre potentiel à recevoir de l'information de grande valeur.
- Demandez une rétroaction des autres à propos de l'impact de vos actions sur leur travail.
- Démontrez votre ouverture et votre réceptivité aux imprévus à votre équipe par votre écoute, un non-verbal accueillant et une préoccupation réelle à les résoudre.
- Assurez-vous de bien comprendre les orientations de la haute direction et de traduire leurs attentes en activités concrètes pour vous et vos employés. Rappelez-vous votre rôle d'ambassadeur de la direction auprès des membres de votre équipe.

Lectures suggérées

- Bellenger, L. (2012). *La Confiance en soi. Avoir confiance pour donner confiance*, Issy-les-Moulineaux, ESF.
- Bourassa, B., Serre, F. et Saint-Arnaud, Y. (2005). *Apprendre de son expérience*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec.
- Bradberry, T. et Greaves, J. (2010). *Intelligence émotionnelle 2.0*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Chalvin, D. (2011). *Mieux vivre avec le stress*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales.
- Cherret de la Bossière, A. et Delabroy, C. (2009). *Positivez vos émotions au travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Lupien, S. (2010). *Par amour du stress*, Montréal, Éditions au Carré.
- Maletto, M. (2012). *La Gestion de soi : comment être et devenir*, Paris, Éditions Maletto.
- Saunder, L. (2008). *L'énergie des émotions*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales.
- Weiseiger, H. (2005). *L'intelligence émotionnelle au travail: gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres*, Montréal, Éditions transcontinental.

Thématiques de formation et activités de développement

- Réalisez une évaluation qui vous permettra de mieux connaître votre style relationnel et communicationnel et de mieux décoder le style des autres, par exemple, au moyen de tests valides (TRIMA, Insights, MBTI, etc.). Attardez-vous à l'identification de vos forces personnelles et de vos angles morts pouvant influencer sur vos pratiques de gestion.
- Consultez le programme d'aide aux employés (PAE) de votre organisation.

ÉTHIQUE ET CONSCIENCE PROFESSIONNELLE

Capacité à faire preuve d'un sens de l'éthique exemplaire dans ses pratiques de gestion.

Le gestionnaire de l'ÉTS agit en ambassadeur des bonnes règles de gouvernance de l'établissement. Il s'assure de maintenir une conduite qui reflète bien les valeurs et les intérêts de l'organisation.

Assurer des pratiques de gestion éthiques et responsables

- Guider ses décisions dans le respect des normes organisationnelles;
- Appliquer de saines règles de gestion budgétaire;
- S'assurer de ne pas se placer en situation de conflit d'intérêts ou d'apparence de conflit d'intérêts;
- Mettre ses intérêts de côté au profit de ceux de l'organisation;
- Se référer aux attentes de son organisation (mission, valeurs, orientations) dans ses prises de position;
- Repérer rapidement les situations potentiellement à risque sur le plan éthique;
- Intervenir lorsque témoin de situations potentiellement à risque sur le plan éthique;
- Sensibiliser les membres de son entourage quant aux enjeux éthiques d'une situation.

Pistes d'actions et de réflexion

Assurer des pratiques de gestion éthiques et responsables

- Adoptez une posture préventive quant aux enjeux éthiques dans vos pratiques de gestion.
- Identifiez où se situent les principaux risques de dérive au sein de votre direction ou de votre service ayant les impacts les plus importants pour votre organisation. Nommez-les de manière à prévenir votre environnement.
- Faites participer vos employés à vos réflexions sur les règles de bonnes pratiques dans votre secteur. Vous aurez ainsi l'occasion de les sensibiliser, en plus de bénéficier de leurs observations.
- Nommez vos attentes clairement quant aux comportements éthiques attendus de la part de vos employés et subalternes.
- N'évitez pas les situations délicates sur le plan de l'éthique. Au contraire, abordez ouvertement votre malaise, notamment en soulignant les écarts entre la situation observée et les principes moraux qui gouvernent votre organisation.
- Lors de vos réunions d'équipe, assurez-vous de prendre un bref instant pour rappeler les lignes de conduite éthiques de votre organisation. Lorsque vous annoncez une décision, faites également le lien avec les valeurs de votre organisation.
- Ne perdez pas de vue la notion d'image et de réputation de votre établissement.
- Consultez le service juridique de votre organisation.

Lectures suggérées

- Bégin, L., Langlois, L. et Rondeau, D. (2015). *L'éthique et les pratiques d'intervention en organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Boisvert, Y. (2011). *Éthique et gouvernance publique : principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber.
- Dionne-Proulx, J., et Jean, M. (2007). *Pour une dynamique éthique au sein des organisations*, Télé-université.

Thématiques de formation et activités de développement

- Suivez un cours, une formation, un webinaire ou une conférence sur :
 - L'éthique dans les pratiques de gestion;
 - Le rôle et les responsabilités d'un gestionnaire;
 - Les conflits éthiques;
 - La gestion des fonds publics.

ANNEXE III

**PLANIFICATION ET ÉVALUATION DE
LA CONTRIBUTION INDIVIDUELLE**

Période couverte (1^{er} avril au 31 mars) :

Date

au

Date

Date de la rencontre de début de période (fixation des objectifs) :

Date

Date de la rencontre de suivi de mi-période :

Date

Date de la rencontre de fin de période :

Date

Identification de la personne cadre évaluée

Nom : *Cliquez ici pour entrer le nom.* Prénom : *Cliquez ici pour entrer le prénom.*

Titre de la fonction : *Cliquez ici pour entrer le titre.*

Date d'entrée en fonction dans le poste : *Cliquez ici pour entrer une date.*

Direction / Service : *Cliquez ici pour entrer la direction / le service.*

Date de la dernière évaluation : *Cliquez ici pour entrer une date.*

Nom du supérieur immédiat : *Cliquez ici pour entrer le nom du supérieur immédiat.*

Résultats observés – Période AAAA - AAAA

| Section 1 - Objectifs et actions liés à la tâche. Résultats attendus* | | |
|---|--|---|
| 1) <i>Inscrire votre objectif ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| Bilan de mi-période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | |
| Bilan de fin de période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | <input type="checkbox"/> Objectif atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint |
| 2) <i>Inscrire votre objectif ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| Bilan de mi-période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | |
| Bilan de fin de période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | <input type="checkbox"/> Objectif atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint |
| 3) <i>Inscrire votre objectif ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| Bilan de mi-période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | |
| Bilan de fin de période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | <input type="checkbox"/> Objectif atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint |
| 4) <i>Inscrire votre objectif ici.</i> | | |

| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
|--|--|---|
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| Bilan de mi-période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | |
| Bilan de fin de période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | <input type="checkbox"/> Objectif atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint |
| 5) Inscrire votre objectif ici. | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| Bilan de mi-période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | |
| Bilan de fin de période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | <input type="checkbox"/> Objectif atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint |
| 6) Inscrire votre objectif ici. | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| Bilan de mi-période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | |
| Bilan de fin de période | | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | <input type="checkbox"/> Objectif atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint |
| 7) Inscrire votre objectif ici. | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |

| | |
|--|---|
| Bilan de mi-période | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | |
| Bilan de fin de période | |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <input type="checkbox"/> Objectif atteint <input type="checkbox"/> Partiellement atteint <input type="checkbox"/> Non atteint |

*Si l'espace est insuffisant, utilisez une autre feuille que vous joindrez à la présente.

Commentaires du supérieur

| |
|--|
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
|--|

Nouveaux objectifs – Période AAAA - AAAA

| Section 2 - Objectifs et actions reliés à la tâche pour la prochaine année | | |
|--|--|--|
| 1) <i>Inscrire l'objectif à atteindre ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| 2) <i>Inscrire l'objectif à atteindre ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| 3) <i>Inscrire l'objectif à atteindre ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| 4) <i>Inscrire l'objectif à atteindre ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| 5) <i>Inscrire l'objectif à atteindre ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| 6) <i>Inscrire l'objectif à atteindre ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |

| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
|--|--|--|
| 7) <i>Inscrire l'objectif à atteindre ici.</i> | | |
| Moyens et stratégies | Indicateurs | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |

Commentaires du supérieur

Cliquez ici pour entrer du texte.

Section 3 - Plan individualisé de développement des compétences

1) **Compétence à développer** : *Choisissez un élément.*

| Mon objectif | Moyens et stratégies | Échéancier |
|--|--|--|
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |

Mes indicateurs de succès : *Cliquez ici pour entrer du texte.***J'aurai atteint mon objectif quand... (inscrivez des indices mesurables vous permettant de constater que l'objectif est atteint).**

- *Cliquez ici pour entrer du texte.*
- *Cliquez ici pour entrer du texte.*
- *Cliquez ici pour entrer du texte.*
- *Cliquez ici pour entrer du texte.*

Commentaires du supérieur*Cliquez ici pour entrer du texte.*

| 2) Compétence à développer : <i>Choisissez un élément.</i> | | |
|---|--|--|
| Mon objectif | Moyens et stratégies | Échéancier |
| <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> |
| Mes indicateurs de succès : <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | |
| J'aurai atteint mon objectif quand... (inscrivez des indices mesurables vous permettant de constater que l'objectif est atteint). <ul style="list-style-type: none"> <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> <i>Cliquez ici pour entrer du texte.</i> | | |

Commentaires du supérieur*Cliquez ici pour entrer du texte.*

Section 4 - Évaluation globale de la performance (à remplir par le cadre supérieur)

Dans l'ensemble, compte tenu des attentes convenues (objectifs, actions, résultats) lors de la rencontre de début de période et des rencontres périodiques de suivi :

| | | |
|-----------------------------------|--------------------------|---|
| Niveau 1+ : Dépassement | <input type="checkbox"/> | Excède les attentes; année exceptionnelle. |
| Niveau 1 : Solide performance | <input type="checkbox"/> | Satisfait toutes les attentes exprimées, performance remarquable. |
| Niveau 2 : Performance démontrée | <input type="checkbox"/> | Contribue aux succès de l'École; maintien de la performance. |
| Niveau 3 : Au seuil | <input type="checkbox"/> | Atteint partiellement les attentes exprimées; demande des mesures d'accompagnement. |
| Niveau 4 : Inférieur aux attentes | <input type="checkbox"/> | N'atteint pas les attentes exprimées; demande des mesures de redressement. |

Rappel des éléments déterminants qui justifient l'appréciation globale :

Cliquez ici pour entrer du texte.

Commentaires de la personne cadre évaluée :

La personne évaluée résume brièvement ses réactions au sujet de l'appréciation qui lui a été faite (si l'espace est insuffisant, utilisez une autre feuille que vous joindrez à la présente) :

Cliquez ici pour entrer du texte.

Signature de la personne évaluée

Date : _____

Signature du cadre supérieur

Date : _____

Signature du supérieur immédiat

Date : _____

Signature du directeur général

Date : _____