

L'ART DE DIRIGER LES DIRIGEANTS

Outil pour les gestionnaires tactiques : intégration et réussite des 6 premiers mois

Types de gestionnaires

1. Stratégique : participe à la définition des orientations générales, des priorités politiques et des cadres de performance
2. Tactique : encadre d'autres gestionnaires; structure l'action managériale, assure la coordination entre unités, alloue des ressources et priorise
3. Opérationnel : encadre directement des équipes et exerce un leadership de proximité centré sur la supervision du travail quotidien

Rôle du gestionnaire tactique

1. Transmet l'information entre niveaux hiérarchiques stratégique et opérationnel
2. Participe à la construction de la stratégie en influençant la manière dont les orientations sont interprétées et mises en œuvre
3. Transforme des orientations en cadre d'action compréhensible et utilisable par les gestionnaires (prioriser, hiérarchiser des objectifs, adapter des instruments)

Tensions possibles pour le gestionnaire tactique

1. Loyauté envers ses dirigeants vs crédibilité auprès de son équipe
2. Exigence de conformité au cadre normatif vs nécessité de l'adapter
3. Exigences de pilotage par la performance vs maintien du sens du service public

Réponse à ces tensions : leadership paradoxal soit la capacité d'alterner entre :

- Contrôle et autonomie
- Exigence et soutien
- Distance stratégique et proximité relationnelle

Vertus du gestionnaire exemplaire

- | | | | |
|-----------|-------------|-----------------|-------------|
| • Sagesse | • Humanisme | • Transcendance | • Jugement |
| • Courage | • Humilité | • Justice | • Curiosité |

Mécanismes structurants du rôle du gestionnaire tactique et compétences y étant associées

Traduction entre les niveaux : transformer des orientations générales en priorités, séquences d'action, arbitrages et routines managériales; reformuler vers le haut les réalités opérationnelles sous une forme traitable par le niveau stratégique

- Compétence : producteur de résultats

Filtration et cadrage de l'information : sélectionner, hiérarchiser et qualifier ce qui compte (effets directs sur l'agenda stratégique et sur la priorisation des risques)

- Compétence : producteur de résultats (qualité du jugement de cadrage, capacité à qualifier ce qui est important, urgent, risqué et à signaler aux autorités)

Coordination horizontale : contribuer à la cohérence entre unités et entre pairs si orientations ambiguës, concurrentes ou fragmentées (acteur de convergence organisationnelle)

- Compétences : générateur de participation, collaboration, réseautage

Navigation des tensions structurelles : maintenir un équilibre dynamique entre pôles opposés et interdépendants (ajustements continus)

- Compétences : pilote de changement, leader authentique, porteur de sens : *sensemaking* (les acteurs construisent une compréhension partagée de situations complexes ou ambiguës afin de rendre l'action possible) et *sensegiving* (les acteurs influencent la manière dont d'autres interprètent une situation, une décision, etc.)

Stratégies gagnantes

- Réseautage, mentorat, coaching, codéveloppement
- Réunions bilatérales (membres de ton équipe et ton gestionnaire)
- Formations
- Plan d'intégration 6 premiers mois (page 2)

L'ART DE DIRIGER LES DIRIGEANTS

Outil pour les gestionnaires tactiques : intégration et réussite des 6 premiers mois

Une intégration par étapes

Jour 1 - Écouter et comprendre

- ♦ **Tenir une courte réunion introductive;** avoir une vue d'ensemble de l'organisation et de l'équipe; alignement des valeurs
- ♦ **Construire une relation de confiance** avec ton gestionnaire, partage d'outils et d'informations, comprendre les attentes
- ♦ **Prendre connaissance du mandat ministériel**

Semaine 1 - Prenez le rythme

- ♦ **Comprendre les rôles stratégiques des fonctions transversales** (RH, RF, RM, RI, affaires juridiques)
- ♦ **Prendre connaissance des valeurs, de l'éthique et des obligations de la fonction publique**
- ♦ **Comprendre la dynamique** politique, organisationnelle et intersectorielle
- ♦ **Observer les styles de leadership** de l'équipe

Mois 1 - Créer des liens

- ♦ **Mise en place de délégations efficaces**
- ♦ **Établir un réseau** avec l'équipe et les joueurs clés - comprendre leur contexte d'affaires
- ♦ **Calendrier de rencontres** avec les équipes, ton gestionnaire et les parties prenantes
- ♦ **Pré-diagnostic** des processus :
 - ◊ Comprendre les forces, les défis et les besoins
 - ◊ Discussion ouverte sur les **défis attendus** avec le gestionnaire et l'équipe
- ♦ **Reconnaître les succès**

Mois 2 - Établir la direction

- ♦ **Diagnostic et décisions stratégiques** pour prioriser les actions
- ♦ Clarifier/confirmer la **vision** et les **résultats attendus**
- ♦ **Mobiliser le personnel** et harmoniser le leadership autour des priorités
- ♦ Développer son **réseau**

Mois 3 - Influencer et évaluer

- ♦ **Évaluer l'équipe**
- ♦ Évaluer et ajuster, le cas échéant, les **indicateurs de performance**
- ♦ **Amorcer le changement - proposer un plan d'action**

Mois 4 à 6 - Réfléchir et développer

- ♦ **S'enquérir des perceptions** de l'équipe et du gestionnaire à votre égard
- ♦ **Ajuster** son style de leadership selon les rétroactions reçues
- ♦ **Exercice de réflexion** sur votre vision et vos points forts/faibles
- ♦ Identifier des formations ou accompagnements à suivre pour le **développement personnel**
- ♦ **Consolider les pratiques efficaces** et ajuster ce qui doit l'être

Outils et Références

- ♦ Avoir un coach d'intégration et un mentor
- ♦ Développement de relations de confiance avec l'équipe
- ♦ Plan stratégique de l'organisation
- ♦ Tableaux de bord de performance des services
- ♦ Responsabilités et autorités comme délégation financière, ressources humaines
- ♦ Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique
- ♦ S'informer sur les aspects du leadership authentique

- ♦ Développer son modèle de gouvernance interne
- ♦ Développer des compétences en politique organisationnelle – capacité d'influencer et de mobiliser
- ♦ Programme pour les leaders de la Fonction Publique
- ♦ Le guide des 100 premiers jours
- ♦ Validation des ressources/formation/réseautage Alliance des cadres, APEX, ENAP (PGL 2 et 3), EFPC, IAPQ, Espace leadership

- ♦ Indicateurs de performance clés (KPI)
- ♦ Cartographie des processus clés
- ♦ Évaluation 360°
- ♦ Bilan de mi-parcours avec supérieurs
- ♦ Coaching exécutif (angles morts, posture de leader)
- ♦ Formation en gestion des conflits
- ♦ Formation sur la gestion du stress et du bien-être au travail – gestion des émotions
- ♦ Développement du leadership du changement