



Corporation des bibliothécaires
professionnels du Québec
Corporation of Professional Librarians of Quebec

GUIDE DE COMPÉTENCES EN GESTION

Postes en milieux documentaires

PRÉPARONS
LA RELÈVE !

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
SAVOIR GÉRER DES RESSOURCES HUMAINES	4
SAVOIR MOBILISER	4
SAVOIR DÉVELOPPER LES AUTRES	5
AVOIR UNE VISION	5
SAVOIR GÉRER LES FINANCES – BUDGETS ET BIENS	5
SAVOIR PLANIFIER	6
SAVOIR ANALYSER	6
SAVOIR CONTRÔLER	7
SAVOIR DÉCIDER	7
SAVOIR GÉRER DES PROJETS	7
SAVOIR TRAVAILLER EN ÉQUIPE	8
SAVOIR GÉRER LE CHANGEMENT	8
SAVOIR COMMUNIQUER	9
AVOIR UNE APPROCHE AXÉE SUR LA CLIENTÈLE	9
SAVOIR COLLABORER	10
SAVOIR ÊTRE STRATÉGIQUE	10
SAVOIR ÊTRE À L’AFFÛT DE L’ENVIRONNEMENT	10
AVOIR UN SENS DES VALEURS ET DE L’ÉTHIQUE	11

INTRODUCTION

La relève des postes de gestion dans les milieux documentaires est un enjeu de plus en plus important, comme nous l'a signalé plusieurs gestionnaires de la profession. Dans cette voie, la CBPO a décidé d'élaborer un guide de compétences en gestion. Ce guide est non exhaustif mais évolutif, et pourra s'avérer utile afin de préparer la relève à des postes de gestion et favoriser le perfectionnement des gestionnaires/cadres déjà en poste. Le développement professionnel est la responsabilité de chaque individu. Ainsi, nous espérons que ce guide contribuera à susciter un questionnement, une auto-évaluation et une identification des compétences, savoir-agir et savoir-faire des gestionnaires des milieux documentaires. Ce guide s'adresse aux personnes qui souhaitent améliorer et développer leurs habiletés de gestion, qu'elles aspirent à des postes de gestion ou qu'elles occupent déjà de tels postes. La formation, le mentorat et les lectures permettront, par la suite, d'assurer le développement des compétences souhaitées.

L'élaboration de cet outil est inspiré du *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, des *Compétences clés de la fonction publique fédérale*, du *Guide des compétences* de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et selon le modèle des compétences COMPMETRICA de la ville de Laval. La CBPO a également consulté des gestionnaires des milieux documentaires.

Selon la nature du poste en gestion et le milieu de travail, les compétences à développer et à maîtriser peuvent varier en importance. Conséquemment, nous n'avons pas déterminé quelles compétences s'avéraient les prémisses d'un poste comme tel puisqu'elles varieront d'un milieu à l'autre. Dans certains milieux, une compétence sera considérée comme une compétence clé, tandis que dans un autre milieu elle sera plutôt considérée comme une compétence complémentaire. Ainsi, il s'avère important pour un candidat intéressé par un milieu de travail en particulier de discuter avec des gestionnaires du milieu en question.

Le lecteur notera que certaines façons d'agir et de faire présentées dans ce guide sont reprises dans plus d'une compétence.

Les postes de gestion ou de direction dans les milieux documentaires revêtent des défis intéressants et stimulants. Il importe qu'ils soient comblés par des professionnels évoluant dans le milieu.

Note : nous avons défini une compétence comme étant un savoir-agir ou un savoir-faire qui mobilise plusieurs actions dans une situation et un contexte donné.

SAVOIR GÉRER DES RESSOURCES HUMAINES

Le/la gestionnaire sait mettre en œuvre des pratiques afin de recruter, gérer, développer et conserver une main d'œuvre travaillant de façon efficace à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Mettre en œuvre des processus visant à créer un climat de travail positif et productif
- Gérer la charge de travail de son équipe en établissant des échéanciers réalistes, une planification efficace des ressources et des priorités d'action
- Déléguer des tâches aux membres du personnel de façon appropriée
- Déterminer des responsabilités spécifiques et claires pour chacun des membres de son équipe
- Fixer des buts stimulants et réalistes
- Donner une orientation claire sur les priorités du travail
- Réagir de façon constructive aux contretemps
- Évaluer les résultats et donner une rétroaction régulière, constructive, claire et honnête, et intervenir pour résoudre les problèmes de rendement
- Reconnaître et récompenser les résultats
- Élaborer une stratégie en RH pour la planification de la relève
- Gérer les connaissances de son équipe en les documentant et en mettant en place des mécanismes de transfert afin d'assurer la continuité des services
- Appuyer et défendre les intérêts du personnel (ex. : charge de travail)
- D'intervenir de façon adéquate et opportune auprès des employés difficiles

SAVOIR MOBILISER

Le/la gestionnaire suscite l'engagement et l'implication des personnes sous sa supervision et favorise leur accomplissement professionnel et le développement de leurs compétences.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Diriger les membres de son équipe vers des objectifs communs en misant sur leurs forces et leurs compétences
- Détecter les situations qui peuvent compromettre la mobilisation, le bien-être et la santé des membres de son équipe et agir pour y remédier
- Attribuer des objectifs et des mandats en conciliant les aspirations et les compétences des membres de l'équipe avec les objectifs de l'organisation
- Créer un milieu de travail harmonieux propice à l'engagement et à l'évolution professionnelle
- Créer des conditions intéressantes d'attraction et de rétention
- Créer un climat basé sur la collaboration, l'ouverture et la diversité
- Souligner les contributions individuelles et collectives de son équipe
- Savoir motiver les gens à donner leur plein rendement, à travailler plus efficacement et avec plus d'enthousiasme
- Confier des responsabilités qui permettent aux employés de se surpasser et de découvrir des habiletés insoupçonnées
- Impliquer les employés dans le processus des objectifs et d'atteinte des résultats
- Expliquer au personnel la raison d'être du travail à effectuer
- Exprimer sa satisfaction et sa reconnaissance rapidement auprès des employés
- Être un modèle d'inspiration quant à l'engagement au travail
- Soutenir le développement des compétences des employés en fonction des besoins de l'organisation, de leurs aspirations et de leurs talents
- Utiliser les réunions comme occasions de susciter la collégialité et l'unité

SAVOIR DÉVELOPPER LES AUTRES

Le/la gestionnaire encourage le développement professionnel de ses employés en les aidant à apprendre et à développer des compétences pertinentes et en augmentant leur participation à l'organisation.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Identifier et offrir des formations adaptées aux besoins des employés et de l'organisation
- Instaurer des plans structurés de développement professionnel afin d'aider les employés à bonifier les compétences requises dans leur domaine d'expertise respectif
- Transférer les expériences, les connaissances, les trucs et conseils du métier
- S'assurer que l'effectif a la capacité et la diversité nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs
- Offrir de l'encadrement, des défis et des possibilités de croissance

AVOIR UNE VISION

Le/la gestionnaire donne la direction vers lesquelles les efforts des membres de son équipe convergent. Il/elle doit alors définir une vision du futur et en être le porteur/la porteuse.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Définir une orientation et une vision à court, moyen et long terme de son organisation
- Tenir compte de la complexité de l'environnement interne et externe
- S'assurer que la vision est bien comprise par les membres de son équipe
- Définir une vision qui est mobilisatrice et réaliste
- Traduire la vision en actions et orientations claires sur lesquelles l'équipe peut s'appuyer
- Traduire la vision en objectifs communs et partagés
- Privilégier les consultations pour intéresser et mobiliser les différents intervenants afin qu'ils en dégagent une vision rassembleuse
- Communiquer la vision par différents moyens
- Rallier les membres de son équipe vers la vision

SAVOIR GÉRER LES FINANCES – BUDGETS ET BIENS

Le/la gestionnaire s'assure que les aspects financiers sont exécutés de manière contrôlée en déterminant comment, quand et pourquoi les ressources financières et matérielles devraient être allouées.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Gérer et d'affecter de façon transparente les ressources financières et matérielles
- Effectuer des suivis et contrôles serrés et réguliers
- Mettre en œuvre des stratégies permettant de réaliser des économies opérationnelles et d'optimiser les ressources financières et matérielles
- S'acquitter de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des finances et des biens

SAVOIR PLANIFIER

Le/la gestionnaires sait organiser des activités afin qu'elles soient conformes aux priorités visées, établir des cibles permettant de mesurer les progrès et tirer le meilleur des ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Définir les résultats à atteindre et cibler des objectifs réalistes en fonction des priorités organisationnelles
- Déterminer les activités, prévoir les étapes et les circonscrire dans un échéancier réaliste
- Répartir les responsabilités entre les différents acteurs
- Déterminer les ressources humaines, financières, technologiques, informationnelles, matérielles et en optimiser l'utilisation
- Considérer les risques et les contraintes qui peuvent influencer dans la réalisation des opérations et des projets
- Élaborer des plans et des stratégies qui tiennent compte du temps et des ressources disponibles et qui visent à atteindre les objectifs fixés par le biais de mécanismes, d'activités ou de programmes appropriés
- Déterminer les limites et les besoins en ressources pour la charge de travail
- Adapter les procédures régulières avec souplesse pour atteindre les objectifs de la meilleure façon possible
- Modifier des priorités et adapter les plans de travail pour tenir compte des changements
- Déterminer les actions à entreprendre afin de résoudre un problème ou de faire face à une situation

SAVOIR ANALYSER

Le/la gestionnaire sait décomposer une situation ou un problème en ses éléments essentiels afin d'en saisir les liens, les rapports et les implications pour permettre la prise de décisions.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Être en mesure d'identifier et de décomposer en éléments de base, une situation, une problématique ou un système, et effectuer des liens de cause à effet entre ces éléments
- Élaborer l'orientation de l'unité en se fondant sur une compréhension approfondie du domaine fonctionnel
- Assurer le suivi de l'évolution des priorités de l'unité et en analyser les incidences sur les plans de travail
- Se forger un point de vue à partir de diverses informations
- Déterminer des interdépendances entre les projets/activités
- Traduire l'orientation de l'unité en activités de travail concrètes
- Trouver des solutions aux problèmes opérationnels
- Identifier les risques opérationnels ou organisationnels et trouver des mesures d'atténuation
- Favoriser et incorporer des initiatives et des points de vue diversifiés et créatifs
- Réorganiser les activités de travail de l'unité pour répondre à l'évolution des besoins
- Émettre des recommandations ou prendre une décision éclairée suite à une analyse des différentes options

SAVOIR CONTRÔLER

Le/la gestionnaire contrôle de façon rigoureuse et efficiente les activités et les ressources sous sa responsabilité, et la réalisation des activités.

Il/elle a développé des compétences leur permettant de :

- Déterminer des mesures de rendement pour évaluer les objectifs visés, les résultats obtenus et les écarts avec les cibles
- Mettre en place des mécanismes d'évaluation continue afin de déterminer les écarts ou les problèmes et prendre les mesures nécessaires pour y remédier
- Déterminer des échéanciers réalistes et optimiser l'organisation du travail afin de le réaliser de façon efficiente et efficace

SAVOIR DÉCIDER

Le/la gestionnaire donne la direction vers laquelle s'activent les membres de son équipe dans le but d'atteindre les objectifs visés. Il/elle a le courage de prendre des décisions difficiles dans le but d'atteindre les résultats visés.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Aborder les situations imprévues ou complexes de façon globale en identifiant les diverses dimensions
- Assumer les conséquences de ses décisions et est capable de les expliquer et les justifier
- Décider et agir même en situations incertaines ou difficiles
- Évaluer les enjeux, les conséquences et les risques associés à ses décisions
- Affirmer et défendre ses idées et ses opinions sans craindre les représailles ou les réactions des autres (employés, collègues, patrons)
- Recueillir et analyser toutes les informations pertinentes avant de prendre des décisions
- Prendre des décisions qui tiennent compte du contexte organisationnel et des enjeux qui y sont associés
- Réagir avec détermination et rapidité aux possibilités ou aux risques qui se présentent

SAVOIR GÉRER DES PROJETS

Le/la gestionnaire sait gérer efficacement des projets afin d'optimiser les ressources et faire preuve d'une saine gestion dans leur exécution. La gestion de projet désigne la planification, l'organisation et la surveillance systématiques des ressources attribuées pour atteindre certains objectifs et résultats des projets. La gestion des projets est généralement réservée à des activités ciblées, uniques et limitées dans le temps, comprenant un certain degré de risque et pour des activités au-delà du cadre habituel.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Produire des documents (ex. : analyse de rentabilisation, charte de projets, analyse de risques, plan de gestion de projet, etc.) requis et soumis pour une approbation
- Déterminer et gérer l'équipe de projet, les approvisionnements, les coûts, l'échéancier, les risques, la portée, la qualité et les communications du projet
- Définir les rôles et les responsabilités ainsi que l'imputabilité des personnes qui participent aux activités du projet
- Gérer et suivre les activités de projet conformément aux instruments (lois, politiques, directives, normes, etc.) applicables et aux objectifs visés
- Rendre compte de l'état d'avancement des travaux en tenant des revues de projets et en produisant des rapports d'avancement
- Assurer la liaison avec les parties prenantes internes et externes
- Prendre les mesures nécessaires lorsque des problèmes surviennent
- Tenir des activités de clôture d'étapes, de phases et de projets, et identifier les leçons apprises (positives et négatives) à tirer de l'expérience

SAVOIR TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Le/la gestionnaire réussit à travailler en équipe et faire travailler les membres de son équipe ensemble. Il/elle sait comprendre les particularités qui animent son équipe et identifie les facteurs qui la motivent.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Favoriser la collaboration et l'ouverture entre les différents acteurs afin d'atteindre des objectifs communs
- Identifier les différentes dynamiques de groupe
- Identifier les forces de chaque membre de l'équipe et les mettre à contribution
- S'assurer que chaque membre de l'équipe puisse prendre sa place et faire part de ses idées et de ses opinions
- Savoir mettre en pratique les facteurs clés d'une équipe performante
- Optimiser la diversité afin de constituer des équipes solides possédant des forces complémentaires
- Favoriser une discussion constructive et ouverte aux différents points de vue
- Gérer les relations interpersonnelles entre les membres du personnel
- Offrir aux membres du personnel des tribunes efficaces pour exprimer des idées, des points de vue et des préoccupations
- Former des équipes de travail équilibrées et orientées vers l'atteinte d'objectifs communs
- Comprendre la dynamique des conflits et amener les parties impliquées à les résoudre

SAVOIR GÉRER LE CHANGEMENT

Le/la gestionnaire sait s'adapter dans un environnement complexe et changeant. Il/elle doit fournir l'impulsion au changement en favorisant la mise en place de conditions qui permettent aux intervenants de le réaliser de façon appropriée.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Élaborer et mettre en place des démarches structurées en gestion de changement afin de réaliser les objectifs visés
- Agir sur les orientations stratégiques et la structure organisationnelle sous sa responsabilité
- Écouter les personnes visées ou impliquées dans le changement en tenant compte de leurs préoccupations et accueillir leurs suggestions
- Faire participer les gens aux changements afin de favoriser leur adhésion
- Favoriser les pratiques novatrices et porteuses de succès
- Encourager et appuyer les initiatives de son équipe
- Expliquer la raison du changement et s'assurer que son équipe le comprend bien
- Manifester son engagement à réaliser le changement
- Communiquer régulièrement l'état d'avancement du changement en cours ou à venir; adapter sa communication selon les publics cibles (personnes visées par le changement)
- Accompagner son équipe dans la mise en œuvre du changement
- Comprendre les raisons qui guident les changements initiés par l'organisation afin de pouvoir les communiquer clairement
- Anticiper les préoccupations, les enjeux et la résistance liés au changement afin d'identifier et de mettre en place des mesures qui atténueront les répercussions
- Identifier les raisons de la résistance au changement et mettre en œuvre des mesures visant à diminuer leur impact
- Identifier et mettre à contribution les personnes désireuses de participer au processus de changement

SAVOIR COMMUNIQUER

Le/la gestionnaire s'exprime de façon efficace et avec habileté avec les différentes personnes avec lesquelles il/elle interagit. La communication est au centre de ses fonctions.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Partager l'information de façon verticale et horizontale avec le personnel et les pairs
- Adapter son discours et sa façon de communiquer selon les interlocuteurs et le contexte
- Écouter activement ses interlocuteurs en cherchant à comprendre ce qu'ils désirent exprimer et valider au besoin
- Diffuser efficacement l'information à des interlocuteurs variés en suscitant leur intérêt
- S'assurer que le message qui est communiqué est bien compris
- Sélectionner l'information importante et se l'approprier
- S'exprimer et négocier de façon crédible et convaincante
- Faire circuler l'information rapidement et sur une base régulière
- Établir et entretenir son réseau de relations professionnelles
- Écouter les préoccupations des membres du personnel et agir en conséquence
- Demander la contribution du personnel, des partenaires et des intervenants et les écouter
- Communiquer avec clarté et détermination
- Maîtriser efficacement la langue écrite et parlée
- Échanger des idées sur une base régulière avec l'équipe
- Représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les points de vue du personnel et de la haute direction
- Donner des directives et des conseils judicieux à ses subalternes
- Exprimer son désaccord ou son mécontentement de façon constructive, avec et respect et sans hésitation
- Transmettre clairement ses décisions, ses opinions et ses idées aux décideurs

AVOIR UNE APPROCHE AXÉE SUR LA CLIENTÈLE

Le/la gestionnaire est au service des clients/des usagers desservis par son équipe. Il/elle se préoccupe de l'amélioration de la prestation des services, en tenant compte non seulement des besoins des clients/des usagers mais aussi des contraintes de l'organisation.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Reconnaître les divers besoins à satisfaire, et comprendre qu'ils évoluent, en ajustant les services en conséquence et quand il en est possible
- Fournir un service de qualité en s'appuyant sur des solutions innovatrices tout en ayant une préoccupation de leurs coûts
- Définir et ajuster la prestation de services en fonction de la clientèle cible
- Être en mode solutions autant que possible face aux besoins des clients (trouver des solutions, être créatif, explorer les possibilités)
- Établir des normes de qualité de services et s'assurer de leur respect
- Mesurer sur une base régulière la satisfaction des clients et recueillir les commentaires pour bien comprendre leurs besoins et apporter des améliorations
- Valoriser une culture organisationnelle centrée sur la qualité du service à la clientèle

SAVOIR COLLABORER

Le/la gestionnaire établit et entretient des relations avec divers collaborateurs.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Identifier les situations et participer à différents types de collaboration qui favorisent l'atteinte de la mission de l'organisation
- Faire preuve d'ouverture face aux différences et participer à l'atteinte des objectifs visés
- Créer des liens professionnels avec différents acteurs (à l'interne et à l'externe de son organisation)
- Instaurer une philosophie qui favorise et valorise la collaboration
- Identifier les modes de collaboration en fonction des résultats visés
- Identifier les conditions de succès dans la collaboration
- Privilégier les consultations pour mobiliser les différents intervenants afin qu'ils aient une vision commune
- Rallier les membres de son équipe vers la vision, des objectifs communs
- Savoir détecter des occasions intéressantes pour son organisation et proposer des idées pour les concrétiser

SAVOIR ÊTRE STRATÉGIQUE

Le/la gestionnaire intervient de façon stratégique afin d'influencer les décisions et augmenter sa capacité d'action.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Anticiper les actions et comprendre les enjeux des différents acteurs afin d'agir en conséquence
- Percevoir les enjeux connus ou non, les non-dits, les objectifs recherchés dans son organisation
- Créer des alliances ou des partenariats qui peuvent être favorables pour son organisation
- Établir des stratégies afin de faire progresser ses idées et atteindre les résultats visés
- Détecter les réseaux d'influence et les pouvoirs formels et informels
- Utiliser de façon stratégique ses ressources et son pouvoir d'action pour influencer et modifier des situations
- Anticiper les opposants et ajuster ses actions en conséquence
- Récupérer les intérêts communs lorsqu'il/elle négocie

SAVOIR ÊTRE À L'AFFÛT DE L'ENVIRONNEMENT

Le/la gestionnaire sait identifier et comprendre les opportunités, les enjeux et les risques qui peuvent influencer les environnements interne et externe de son organisation. Il/elle comprend les contextes interne et externe dans lesquels l'organisation évolue et qui la régissent.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Anticiper les tendances, en comprendre la signification et les intégrer dans une vision cohérente afin d'établir les orientations stratégiques à privilégier
- Comprendre le fonctionnement (les règles, les façons de faire, la culture, etc.) de son organisation
- Comprendre les raisons qui sous-tendent les décisions, les orientations, les politiques, les pratiques et les procédures organisationnelles
- Comprendre le mandat, la vision et les orientations de l'organisation
- Connaître l'environnement d'affaires et le milieu politique dans lequel évolue l'organisation
- Être à l'affût des décisions, des changements et des politiques qui peuvent avoir une influence sur l'organisation

AVOIR UN SENS DES VALEURS ET DE L'ÉTHIQUE

Le/la gestionnaire assure l'intégrité dans les pratiques personnelles et organisationnelles en démontrant du respect envers les personnes et les valeurs véhiculées par l'organisation.

Il/elle a développé des compétences lui permettant de :

- Créer un milieu de travail axé sur le respect, la diversité et l'inclusion
- Créer un milieu de travail où les décisions et les transactions sont transparentes et justes
- Éviter de se placer en situation de conflits d'intérêt qu'ils soient potentiels, réels ou apparents
- Expliquer aux employés ce qu'on entend par situations de conflits d'intérêt
- Traiter les renseignements confidentiels avec prudence de manière à les protéger
- Veiller à l'utilisation efficace et efficiente des fonds, biens et ressources sous sa responsabilité
- Établir et maintenir des relations basées sur l'intégrité avec les collègues à l'interne ainsi qu'avec les divers partenaires externes et les fournisseurs
- Promouvoir une culture axée sur les valeurs et l'éthique
- Encourager le dialogue ouvert et les échanges
- Susciter la réflexion et le questionnement
- Favoriser la recherche de solution et la gestion informelle de conflits
- S'assurer que les employés connaissent leurs obligations énoncées dans le code de valeurs organisationnel, qu'ils y adhèrent et les respectent dans leurs actions et leurs comportements
- Poser des actions appropriées face aux manquements relatifs aux valeurs ou aux comportements attendus en prenant les mesures appropriées