



## Référentiel de compétences pour le management de l'enseignement supérieur

Pour arriver au référentiel HES-SO, les compétences figurant aux programmes destinés aux managers offerts par les institutions suivantes ont été croisées : Harvard University (Etats-Unis), University of London (Royaume-Uni), University of Bath (Royaume-Uni), Leadership Foundation (Royaume-Uni), IDHEAP (Suisse), University of Melbourne (Australie).

Le référentiel ainsi constitué a été complété par un comité présidé par le vice-recteur qualité, comprenant divers responsables RH au sein de la HES-SO et la responsable du Centre HES-SO de développement professionnel (2014).

### *Compétences globales et spécifiques*

#### *1. Exercer un leadership efficace*

- Expliquer les enjeux de l'enseignement supérieur aux niveaux suisse, européen et international
- Expliquer le rôle de la HES-SO dans le paysage de l'enseignement supérieur suisse, européen et international
- Clarifier la nature du leadership dans l'enseignement supérieur (lien avec collégialité, responsabilité, etc.)
- Reconnaître ses forces et ses faiblesses, de même que ses préférences à titre de leader
- Adapter sa pratique de leadership à des conditions et des situations spécifiques
- Savoir gérer son temps de façon optimale en établissant des priorités
- Savoir communiquer de façon efficace dans ses fonctions de manager
- Considérer les dimensions éthiques dans l'exercice de son leadership

#### *2. Développer et mener des équipes fonctionnelles*

- Recruter du personnel en fonction des besoins en ressources humaines de l'unité
- Rédiger un cahier des charges fonctionnel
- Constituer une équipe et en superviser les travaux (leadership collégial)
- Evaluer la contribution des membres de l'équipe en fonction de leur cahier des charges et des objectifs de l'unité
- Décrire les conditions individuelles et institutionnelles favorisant le développement professionnel des collaborateurs de l'unité
- Contribuer au développement professionnel des collaborateurs de l'unité
- Gérer et prévenir les situations conflictuelles nuisibles au bon fonctionnement de l'équipe



---

### 3. *Gérer le changement au sein de son unité*

- Expliquer les processus de changement et de résistance au changement
- Mettre en œuvre des stratégies de changement organisationnel et institutionnel relatives à son unité
- Fonctionner en tant qu'agent effectif de changement au sein de son unité et de son établissement d'enseignement supérieur
- Négocier de façon efficace des arrangements mutuellement acceptables

---

### 4. *Développer et mettre en œuvre une planification stratégique pour son unité*

- Clarifier sa vision et la mission de son unité
- Identifier des objectifs stratégiques pour son unité, en lien avec le plan stratégique de l'établissement d'enseignement supérieur
- Transformer les objectifs stratégiques en plan d'action pour son unité
- Relier le plan stratégique et le plan d'action aux ressources, notamment par l'entremise des budgets et des cahiers des charges
- Contribuer au développement du plan stratégique et du plan d'action de l'établissement d'enseignement supérieur
- Savoir anticiper et innover en matière de planification stratégique (veille)

---

### 5. *Gérer les fonds dévolus à son unité*

- Analyser les données financières relatives à son unité
- Répartir des fonds en fonction des priorités de l'unité
- Créer/gérer les budgets de l'unité

---

### 6. *Réfléchir à sa pratique managériale de façon à développer ses connaissances et ses compétences*

- Documenter ses réalisations positives ou négatives
- Analyser ses réalisations de façon à en tirer des leçons transférables à d'autres situations
- Dresser un bilan de ses forces et de ses faiblesses au plan managérial
- Identifier des scénarios visant à développer ses propres connaissances et compétences managériales