



*Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public*

Compétences de gestion et leadership transformationnel : les incontournables liés au nouveau contexte environnemental

Natalie Rinfret, Ph.D.

**Colloque de l'Association des directeurs généraux
des services de santé et des services sociaux
du Québec**

Montréal, le 4 novembre 2005



Plan de la présentation

- **Contexte environnemental**
- **Qualité de vie au travail**
- **Compétences de gestion**
- **Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître**
- **Conclusion**

Contexte environnemental

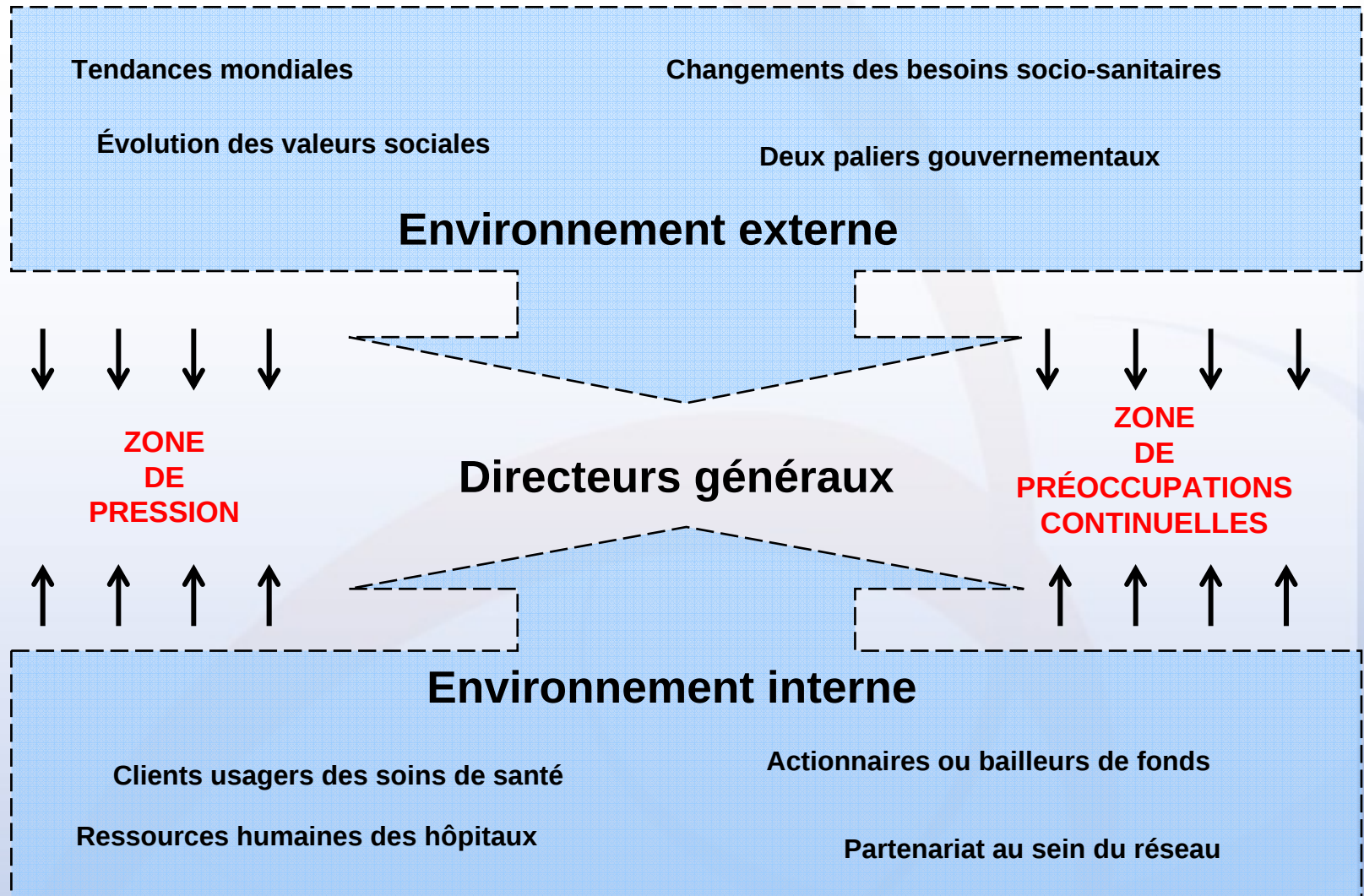
- Une des composantes de la gestion?

Le changement ...

- Une des composantes de la gestion dans le réseau de la santé?

**Le changement continu
dans un environnement complexe ...**

Contexte environnemental (suite)



Contexte environnemental (suite)

Le réseau de la santé et des services sociaux - désigné jusqu'en 1985 « réseau des affaires sociales » - a connu plusieurs transformations depuis sa création en 1970

Contexte environnemental (suite)

Lois qui ont marqué le réseau de la santé :

- **1970** Loi sur l'assurance maladie
- **1991** Loi sur les services de santé et les services sociaux
- **1996** Projet de loi 116
- **1997** Projet de loi 39
- **1998** Projets de loi 404 et 432
- **1998** Règlement : Éthique, Déontologie des administrateurs publics
- **2000** Projet de loi 107
- **2001** Projet de loi 28
- **2002** Projets de loi 27 et 142
- **2003** Projets de loi 25, 30 et 90
- **2004** Projet de loi 41
- **2005** Projet de loi 83

Grands travaux :

- **1987** Rapport de la Commission Rochon
- **2000** Rapport de la Commission Clair
- **2002** Rapport du Comité Bédard
- **2005** Rapport Poirier
- **2005** Rapport Ménard

**Prévenir,
guérir et
soigner !**

**Prévenir,
traiter et
soutenir !**

**Un système en
otage !**

Contexte environnemental (suite)

- **Défi?**

Savoir s'adapter dans un tel contexte

La qualité de vie au travail

- **Effectué en 2001**
- **Cadres supérieurs du réseau de la santé**
- **Taux de réponse 40% (n = 556 cadres)**
- **Questionnaire mesurait : le sens du travail, les facteurs de satisfaction reliés à la qualité de vie au travail, la santé mentale et le bien-être psychologique, des renseignements personnels et professionnels**

La qualité de vie au travail (suite)

Résultats du sondage

- **15 à 20% de la population présente un problème de détresse psychologique sévère**
- **37% des répondants souffrent de symptômes d'anxiété sévère (deux fois plus élevé que dans la population en général)**
- **28% présentent des symptômes d'irritabilité (taux supérieur de 8% à celui que l'on retrouve dans la population en général)**

La qualité de vie au travail (suite)

Résultats du sondage

- **40% des répondants présentent un indice de bien-être psychologique faible à moyen depuis au moins un an**
- **Corrélations négatives significatives entre l'état dépressif des répondants et leur sentiment de compétence et de valorisation personnelle**
- **Les indices de détresse et de bien-être psychologique sont également fortement corrélés avec le sentiment de compétence**

La qualité de vie au travail (suite)

Les sources d'insatisfaction les plus importantes

- **Mesures pour préparer la relève**
- **Marge de manœuvre**
- **Surcharge de travail**
- **Relations interpersonnelles de qualité**
- **Reconnaissance**
- **Sentiment de compétence**

Compétences de gestion

L'approche par compétences

- **Un des moyens de survivre à ce contexte de changement c'est de s'enrichir soi-même par le développement des compétences sollicitées par ces changements**
- **L'approche par compétences est une façon rationnelle et intégrée d'aborder la gestion des ressources humaines en se basant sur l'identification des compétences nécessaires au succès des individus et des organisations**

Compétences 2000+

1. Communication interpersonnelle et organisationnelle
2. Gestion du changement
3. Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes
4. Gestion axée vers les résultats
5. Gestion de la relève et du développement
6. Gestion de soi
7. Innovation
8. Leadership mobilisateur
9. Orientation client
10. Partenariat
11. Vision stratégique

Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement

Dimension fonctionnelle

Environnement

Sens politique
Vision stratégique et tactique
Gestion dans la complexité
et le changement
Gestion des partenariats
et des réseaux

Gestion opérationnelle

Créativité et innovation
Gestion du savoir
Sensibilité technologique
Communication et négociation
Gestion orientée vers la clientèle
Gestion orientée vers
les résultats

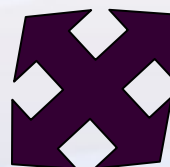
Dimension humaine

Personne

Gestion de soi
Gestion de son évolution
Professionnelle
Leadership mobilisant
Actualisation des
valeurs éthiques

Gestion des personnes

Gestion des contributions
individuelles
Gestion de l'efficacité de l'équipe
Gestion des compétences
Ouverture à la diversité
Gestion de la santé



Profil de compétences axé sur le développement des compétences incontournables

Grands enjeux du système de santé au Québec en 2005 :

- Démographie
- Maintien d'un système public (jugement Chaoulli)
- Financement du système (rapport Ménard)
- Organisation du système de santé
 - Approche populationnelle
 - Création CSSS
 - Mode de fonctionnement en réseau
- Prestation de qualité dans des délais raisonnables (sécurité et accès)
- Main d'œuvre (pénurie et répartition dans les régions)
- Gestion des risques

LEADERSHIP
TRANSFORMATIONNEL

levier

COMPÉTENCES DE BASE

- Gestion du changement
- Communication
- Partenariat

Vision
Souffle
Stimulation intellectuelle
Reconnaissance individuelle

Source: Natalie Rinfret, 2005

Compétences de gestion (suite)

Exemples d'énoncés mesurant le leadership transformationnel

- **Je considère tous les individus comme ayant des aspirations, des habiletés et des besoins qui leur sont propres**
- **J'amène les autres à considérer les problèmes sous des angles différents**
- **J'aide les autres à développer leurs forces**
- **Je suggère de nouvelles façons dans la manière d'accomplir les tâches**
- **Je mets l'accent sur l'importance de se donner une mission collective**

Profil de compétences axé sur le développement des compétences incontournables, Natalie Rinfret, 2005

Grands enjeux du système de santé au Québec en 2005 :

- Démographie
- Maintien d'un système public (jugement Chaoulli)
- Financement du système (rapport Ménard)
- Organisation du système de santé
 - Approche populationnelle
 - Création CSSS
 - Mode de fonctionnement en réseau
- Prestation de qualité dans des délais raisonnables (sécurité et accès)
- Main d'œuvre (pénurie et répartition dans les régions)
- Gestion des risques

**LEADERSHIP
TRANSFORMATIONNEL**

levier

COMPÉTENCES DE BASE

- Gestion du changement
- Communication
- Partenariat

Vision
Inspiration
Stimulation intellectuelle
Reconnaissance
individuelle

Méta-compétence: CONNAISSANCE DE SOI

Compétences de gestion (suite)

La connaissance de soi : compétence-clé

« Comme la personne même du gestionnaire est son premier et son plus important outil de gestion, il devra développer à un niveau satisfaisant cette connaissance de soi que plusieurs auteurs jugent indispensable. (Payette, 1988) »

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître

- **La rétroaction à 360°**
- **La méthode des « Assessment Center »**
- **Tests de personnalité**
- **MBTI**
- **TRIMA**
- **Etc ...**

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Les usages de la rétroaction à 360°

- On l'utilise à des fins de développement plutôt qu'à des fins d'évaluation (meilleure connaissance de soi)
- La rétroaction sur la performance se trouve améliorée si elle provient de plusieurs sources
- On l'utilise dans des démarches de changement de culture organisationnelle (cohérence entre ce qu'ils sont et les attentes de l'organisation)
- On l'utilise pour évaluer le potentiel de gestion de personnes intéressées à occuper des postes de gestion

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Les conditions de succès

- **Clarifier auprès de tous ceux qui seront impliqués dans le processus, les raisons qui appuient le bien-fondé de l'utilisation de l'instrument**
- **S'assurer que les compétences jugées importantes à développer par l'entourage organisationnel sont liées à la mission et aux objectifs de l'organisation**

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Succès

- **Utiliser un instrument fiable et valide**
- **Créer un environnement qui favorise l'apprentissage de nouvelles compétences à développer et qui fournit les appuis pour le faire**

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Élaboration de l'outil de rétroaction à 360° SEDEC-ENAP

Construit à partir d'une revue de la littérature approfondie et de l'étude de plusieurs instruments analogues :

- Des éléments du programme « *Leadership Development* » du Center for Creative Leadership
- De l'étude de Bourgault *et al.* (2003)
- Du profil de compétences gouvernemental

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Impacts de l'outil de rétroaction à 360°

- **Sondage effectué auprès de 167 utilisateurs
au cours de l'année 1997-1998**
- **Des 167 questionnaires acheminés,
54 ont été complétés
(taux de réponse de 33%)**

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Impacts

- **75% des répondants affirme que la réflexion suscitée par l'instrument a été très enrichissante**
- **Les évalués signalent avoir discuté de leurs résultats en profondeur avec leur supérieur hiérarchique (plan de carrière, moyens pour travailler sur les faiblesses ou pour mieux saisir leur contribution dans l'organisation)**

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Impacts

- **88,9% des évalués recommanderaient à des collègues d'utiliser cet instrument de rétroaction à 360°, même si 70,4% d'entre eux ont trouvé l'expérience dérangeante**
- **75,9% des répondants signalent que l'outil leur a permis d'enrichir leurs connaissances d'eux-mêmes et enrichir leurs connaissances des attentes de leur organisation**

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Impacts

- **L'outil a facilité leur réflexion sur les différentes façons de cibler leurs objectifs de développement professionnel**
- **50% des répondants signalent que suite à la rétroaction à 360°, ils ont davantage affiché leurs forces dans leur milieu de travail et pris conscience de l'importance d'investir des énergies pour les consolider**

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Impacts

- **En somme, la très grande majorité des répondants s'entendent pour dire que les résultats de cet instrument ont eu des conséquences positives sur leurs pratiques de gestion (style d'influence, mode de communication interpersonnelle, processus de prise de décision, etc.)**

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Moyens qui appuient le développement des compétences

Des formules qui permettent d'apprendre et de partager avec les autres :

- Les groupes de co-développement professionnel
- Les missions extérieures
- Les stages d'observation
- Les mandats de gestion
- Le mentorat
- Le coaching
- Les colloques spécialisés
- Les lectures
- La formation académique

Différents moyens pour évaluer ses compétences et mieux se connaître (suite)

Mieux se connaître pour...

- **Mieux s'apprécier et apprécier les autres**
- **Mieux agir et agir sur les autres (ce qui permet de rehausser son sentiment de compétence)**
- **Consolider sa confiance en soi**
- **Déterminer ce qui est important pour soi**

Conclusion

« Celle qui ne réalise pas ses rêves passe sa vie à réaliser ceux des autres. »

(Marcoux, 1988)



***Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public***

www.chairelacapitale.enap.ca

Partenaire financier



Université du Québec
**École nationale
d'administration
publique**