



Profil^{des} compétences clés de gestion

*Le point de mire...
vos atouts!*

Région 15

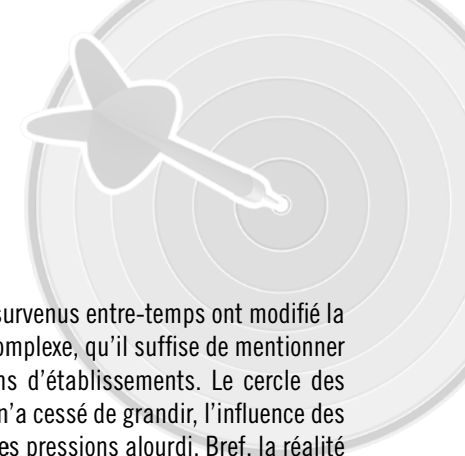
Comité régional de développement
du personnel d'encadrement

Agence de la santé
et des services sociaux
des Laurentides

Québec



Compétences clés de gestion | Région 15 | 2009



Au printemps 2004, le Comité régional de développement du personnel d'encadrement (CRDPE) et l'Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides, alors la Régie régionale, procédaient à un premier exercice d'identification de la relève cadre intermédiaire. Le processus mis en branle s'appuyait sur un guide de réalisation élaboré par le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres quelques mois plus tôt.

En amont de cette activité et venant en justifier la pertinence, une analyse de besoins effectuée dans la région en mai 2003 et à laquelle 71 % des établissements de santé avaient répondu, a permis d'identifier les compétences clés prioritaires tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Le répertoire *Compétences 2000* + produit en 2002 par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre constitue la référence d'origine en ce qui a trait à la nomenclature et à la définition des compétences régionales. Huit des onze compétences ont ainsi été retenues régionalement. En appui à l'élaboration d'un profil régional de compétences, le portrait de la main-d'œuvre cadre du réseau de la santé et des services sociaux des Laurentides réalisé en début d'année 2004 a permis d'étayer la définition du besoin et d'évaluer son ampleur. Ces constats allaient mener au développement de programmes universitaires de 1^{er} cycle et de 2^e cycle.

Cinq ans plus tard, des changements majeurs survenus entre-temps ont modifié la face du réseau et en ont rendu la lecture plus complexe, qu'il suffise de mentionner la création des CSSS et la fusion des missions d'établissements. Le cercle des interlocuteurs et des partenariats à développer n'a cessé de grandir, l'influence des milieux externes s'est accrue, le poids de diverses pressions alourdi. Bref, la réalité actuelle du réseau n'est plus tout à fait la même.

Interpellé par les étudiants des programmes universitaires qui souhaitent développer de nouvelles compétences et sensible à l'évolution du contexte de travail, le CRDPE a choisi de vérifier la validité des compétences retenues 5 ans plus tôt, au moyen d'un sondage réalisé dans le cadre du colloque régional du personnel d'encadrement tenu le 1^{er} mai 2008.

Les résultats du sondage reflètent l'évolution du réseau au cours des dernières années, ne serait-ce que par l'émergence du *Partenariat*, une compétence absente du répertoire régional de 2003. Par ailleurs, deux compétences alors en lice l'*Orientation client* et la *Gestion axée vers les résultats* n'ont que peu retenu l'attention des répondants au sondage de 2008.

Dès le début de l'automne 2008, un groupe de travail composé de responsables de ressources humaines, de nouveaux cadres en exercice et de cadres expérimentés de différents établissements s'est vu confier le mandat suivant :

- Étoffer, mieux définir ce qui est entendu par chacune des compétences retenues;
- En définir les principaux indicateurs;
- Préciser le niveau d'acquisition ou de maîtrise recherché pour ces compétences.

NOTE : Une première version de l'actuel document a été présentée au CRDPE, puis à la Table des DRH à des fins d'analyse et de commentaires. La démarche de travail et la présentation des compétences avec indicateurs et niveaux de maîtrise ont été bien reçues et appréciées.

Toutefois, il apparaît essentiel pour les membres de ces deux groupes que les compétences *Orientation client* et *Gestion axée vers les résultats* soient réintégrées au répertoire régional, car bien que celles-ci aient été moins plébiscitées par les répondants, leur maîtrise demeure plus que jamais cruciale, tant pour donner des services de qualité à la clientèle que pour répondre à l'exigence de reddition de comptes du Ministère.

Pour vous faciliter l'emploi du présent répertoire, vous trouverez ci-dessous un tableau représentant les différents niveaux de maîtrise des compétences auxquels est associé, à titre indicatif seulement, le nombre d'années d'expérience souhaitable. Toutefois, le type de fonction exercée, les objectifs de l'organisation, les priorités de l'équipe ou tout autre impératif propre à un milieu donné sont tout autant de facteurs pouvant déterminer le nombre d'années d'expérience requis pour le niveau de compétences recherché.

Niveaux de maîtrise	Années d'expérience	Actions
De base	Relève cadre	Comprendre, appliquer et participer
Intégration	Nouveaux cadres en poste depuis 1-2 ans	Élaborer, initier et faire progresser
Maîtrise	En poste depuis 3-4 ans	Analyser, structurer et implanter
Avancé	En poste depuis 7-8 ans	Influencer, optimiser et développer
Expert	En poste depuis 8 ans et plus ou cadres supérieurs	Extrapoler, anticiper et projeter

Leadership mobilisateur

La capacité de se responsabiliser, de s'investir et de s'engager auprès de son personnel et de divers partenaires et le courage de diriger l'action de façon telle que tous atteignent un haut niveau de mobilisation et de performance.

Niveaux de maîtrise	Actions	Indicateurs
1. De base	<i>Comprendre, appliquer et participer</i>	☉ Suscite l'adhésion de ses collaborateurs afin de déterminer les moyens d'atteindre les objectifs. ☉ Reconnaît et utilise pleinement les compétences des membres de son équipe. ☉ Évalue la performance, assure le suivi et la rétroaction.
2. Intégration	<i>Élaborer, initier et faire progresser</i>	☉ Conçoit des plans d'action, des politiques et procédures, des programmes. ☉ Gère et influence par l'exemple. ☉ Communique avec enthousiasme ses idées d'amélioration sous la forme de projets concrets et les mène à terme.
3. Maîtrise	<i>Analyser, structurer et implanter</i>	☉ Agit à titre de coach auprès des membres de son équipe ou de ses pairs. ☉ Instaure un climat organisationnel gagnant-gagnant. ☉ Implante des mécanismes de reconnaissance.
4. Avancé	<i>Influencer, optimiser et développer</i>	☉ Rallie ses collaborateurs et partenaires autour d'objectifs stratégiques. ☉ Partage les responsabilités avec ses collaborateurs et partenaires afin de favoriser le développement des compétences et l'innovation. ☉ Oriente et anime les travaux de comités régionaux.
5. Expert	<i>Extrapoler, anticiper et projeter</i>	☉ Obtient l'adhésion à une vision axée sur la progression de son organisation. ☉ Est porteur d'un projet organisationnel et suscite une synergie favorable à sa réussite. ☉ Mobilise ses collaborateurs et partenaires vers de nouvelles tendances.

Communication interpersonnelle et organisationnelle

La capacité de faire de l'écoute active, de susciter l'expression des idées et des points de vue, de favoriser des échanges constructifs et de faire circuler l'information de façon efficace et pertinente afin de créer un climat d'ouverture, de respect et de confiance.

Niveaux de maîtrise	Actions	Indicateurs
1. De base	<i>Comprendre, appliquer et participer</i>	☉ Estime la portée de ses paroles ou de ses gestes sur les autres. ☉ Traduit les objectifs et les valeurs de l'organisation dans ses communications et ses comportements. ☉ Démonstre une aisance à développer et à maintenir des relations harmonieuses avec son entourage.
2. Intégration	<i>Élaborer, initier et faire progresser</i>	☉ Identifie ou adapte des moyens et des outils pour faciliter des échanges nécessaires au bon fonctionnement de son secteur d'activité. ☉ Anime, selon les règles de l'art, les échanges au sein d'un groupe. ☉ Fait preuve de diplomatie et s'adapte à la dynamique d'un groupe.
3. Maîtrise	<i>Analyser, structurer et implanter</i>	☉ Développe et coordonne les différents réseaux de communication internes et externes pertinents au bon fonctionnement de son secteur d'activité. ☉ Fait ressortir les liens qui concernent le travail de chacun et lui donnent un sens. ☉ Prend position et explique aux autres l'importance de l'information et les répercussions sur les objectifs organisationnels.
4. Avancé	<i>Influencer, optimiser et développer</i>	☉ Conçoit un plan d'action pour améliorer la qualité des communications interpersonnelles et organisationnelles dans son secteur d'activité. ☉ Prévoit des mécanismes formels et informels d'échanges facilitant l'interaction et la concertation nécessaires au bon fonctionnement de son organisation. ☉ Cherche à résoudre les différends et les conflits par voie de consensus et démontre la capacité de trancher au moment opportun.
5. Expert	<i>Extrapoler, anticiper et projeter</i>	☉ Communique avec éloquence, transparence et clarté avec des grands groupes de diverses allégeances ou appartenances. ☉ Fait preuve d'astuce et de doigté afin de présenter habilement ses points de vue même dans des situations de tension et de grand stress. ☉ Convainc par sa crédibilité et son style de communication des publics larges et diversifiés.

Gestion du changement

La capacité de s'adapter, d'initier et de mettre en œuvre le changement de façon à permettre l'ajustement continu de son organisation aux exigences générées par un contexte en perpétuelle mutation.

Niveaux de maîtrise	Actions	Indicateurs
1. De base	<i>Comprendre, appliquer et participer</i>	☉ S'efforce de comprendre et de vaincre ses propres résistances au changement en démontrant une ouverture d'esprit et sans porter de jugement précipité. ☉ Comprend la nature, les étapes, les outils et la dynamique du changement. ☉ Participe activement au changement en questionnant les modalités, en apportant des suggestions et en acceptant de modifier ses façons de faire.
2. Intégration	<i>Élaborer, initier et faire progresser</i>	☉ Adapte ses méthodes de travail et ses comportements aux exigences découlant du changement et encourage les autres à le faire. ☉ Reconnaît et accueille les résistances chez les autres, cherche à les comprendre et les gère en faisant valoir les aspects positifs. ☉ Assure le suivi des progrès réalisés et apporte les ajustements requis en fonction des difficultés rencontrées.
3. Maîtrise	<i>Analyser, structurer et implanter</i>	☉ Analyse les impacts et gère les risques associés au changement. ☉ Met en place les conditions de succès pour faciliter l'implantation de projets de changements en prenant en compte le facteur humain. ☉ Communique les raisons d'être du changement, commente régulièrement des renseignements sur la nature et les étapes du changement visé et souligne les efforts pour adopter de nouvelles méthodes de travail.
4. Avancé	<i>Influencer, optimiser et développer</i>	☉ Assure la continuité du processus de changement sur les plans logistiques, financiers et politiques. ☉ Suscite une remise en question des modes de fonctionnement en place et appuie des suggestions innovatrices. ☉ Crée des alliances stratégiques pour favoriser l'adhésion au changement.
5. Expert	<i>Extrapoler, anticiper et projeter</i>	☉ Précise l'horizon temporel pour les changements à opérer et dégage les priorités d'action. ☉ Affiche une volonté et un engagement constant pour soutenir le changement. ☉ Valorise l'adaptation de son organisation à l'évolution de son environnement.

Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes

La capacité d'agir dans un contexte flou et incertain en ralliant l'intuition, l'ingéniosité et la créativité de ses collaborateurs pour la recherche de solutions permettant de faire face aux défis de son organisation.

Niveaux de maîtrise	Actions	Indicateurs
1. De base	<i>Comprendre, appliquer et participer</i>	- Est conscient de son niveau de tolérance à l'incertitude. - Considère la diversité et l'incertitude comme légitimes et inhérentes à l'évolution de son organisation. - S'adapte selon les situations en faisant preuve de bon sens.
2. Intégration	<i>Élaborer, initier et faire progresser</i>	- Entreprend des actions dans des conditions d'incertitude, tout en sachant qu'il y aura une possibilité de perte ou d'obtention du résultat visé. - Exerce son jugement et prend des risques calculés lorsque la situation l'exige. - Adopte une approche souple et rigoureuse pour analyser et résoudre des problématiques.
3. Maîtrise	<i>Analyser, structurer et implanter</i>	- Est à l'aise de prendre des décisions sur la base d'hypothèses et d'informations incomplètes. - Prend avec courage des décisions difficiles ou impopulaires. - Est capable de combiner les contraires en se montrant à la fois dur et compatissant, en sachant défendre les positions sans écraser les autres, en mettant en place des méthodes de travail à la fois bien structurées et souples.
4. Avancé	<i>Influencer, optimiser et développer</i>	- Guide ses ressources dans le processus de décision. - Agit à titre de modèle pour créer une culture qui facilite la prise de risque et la tolérance aux erreurs. - Soutient les décisions et sait imposer une décision lorsque la nature exceptionnelle ou urgente de la situation l'exige.
5. Expert	<i>Extrapoler, anticiper et projeter</i>	- Intervient, à titre d'expert, dans la résolution de problématiques complexes internes et externes à son organisation. - Évalue les impacts à moyen et à long terme reliés à la résolution d'une problématique majeure. - Obtient l'adhésion requise pour actualiser une démarche de résolution d'une problématique ayant une incidence majeure sur l'ensemble de son organisation.

Gestion du développement et de la relève

La capacité de découvrir, d'apprécier et de faire ressortir le potentiel de chacun au profit du groupe, en saisissant les occasions de développement dans son environnement, en fournissant une rétroaction précise et opportune et en créant un climat propice à l'apprentissage.

Niveaux de maîtrise	Actions	Indicateurs
1. De base	<i>Comprendre, appliquer et participer</i>	☉ Prend en charge son propre développement et recherche des occasions d'apprentissage. ☉ Clarifie ses objectifs personnels et cerne ses ambitions professionnelles. ☉ Reconnaît les forces et les faiblesses individuelles.
2. Intégration	<i>Élaborer, initier et faire progresser</i>	☉ Évalue les forces et les faiblesses au sein de son équipe et vise à réduire les écarts en obtenant l'engagement des personnes ou de l'équipe. ☉ Fournit de la rétroaction pour souligner les bons coups et les occasions d'amélioration. ☉ Consacre régulièrement à ses ressources le temps requis pour leur donner du soutien et effectuer un suivi. ☉ Encourage le partage de connaissances, d'idées et de solutions au sein de son équipe.
3. Maîtrise	<i>Analyser, structurer et implanter</i>	☉ Met à profit les forces et les faiblesses de chacun des membres de l'équipe dans la répartition et la réalisation du travail et selon leurs aspirations professionnelles. ☉ Utilise son expertise et ses expériences pour faire du coaching auprès des membres de son équipe. ☉ Trouve et propose les occasions de développement adaptées aux besoins des personnes et de l'équipe.
4. Avancé	<i>Influencer, optimiser et développer</i>	☉ Amène ses ressources à prendre en charge leur développement. ☉ Comprend les enjeux à moyen et long terme, prévoit les besoins et planifie le développement des ressources sous sa responsabilité en fonction de la réalisation des objectifs organisationnels et de leurs intérêts respectifs. ☉ Souligne les efforts de ses ressources et fait ressortir les apprentissages à tirer des situations difficiles.
5. Expert	<i>Extrapoler, anticiper et projeter</i>	☉ Communique une vision qui incite le personnel à se surpasser. ☉ Suscite l'intérêt et l'adhésion de ses collaborateurs et partenaires aux nouvelles tendances et approches favorisant la mobilisation de l'engagement. ☉ Partage et applique les meilleures pratiques en matière de management et de développement professionnel.

Vision stratégique

La capacité d'être à l'affût des tendances et des occasions, de projeter à partir de sa lecture de l'environnement une perspective d'avenir permettant de positionner favorablement son action.

Niveaux de maîtrise	Actions	Indicateurs
1. De base	<i>Comprendre, appliquer et participer</i>	☉ Connaît la mission et les valeurs de son organisation et les orientations stratégiques. ☉ Comprend et analyse des situations et des problématiques complexes, conceptuelles et abstraites. ☉ Possède et développe des intérêts dans des domaines de connaissances variés.
2. Intégration	<i>Élaborer, initier et faire progresser</i>	☉ Concrétise dans l'action, les orientations identifiées et s'assure de la réalisation des objectifs. ☉ Crée une dynamique d'équipe qui incite à l'engagement face aux objectifs organisationnels. ☉ Met à jour les priorités d'action.
3. Maîtrise	<i>Analyser, structurer et implanter</i>	☉ Fait une analyse et un suivi régulier des indicateurs et planifie des mesures correctives pour atteindre les objectifs visés. ☉ Assure la mise en place de solutions à valeur ajoutée. ☉ Évalue les résultats obtenus en regard des objectifs poursuivis dans son secteur d'activité.
4. Avancé	<i>Influencer, optimiser et développer</i>	☉ Stimule son équipe à la recherche de solutions novatrices et optimales pour mieux répondre aux besoins actuels et futurs. ☉ Favorise et encourage les idées d'amélioration proposées par les membres de l'équipe, évalue la faisabilité et donne son approbation, le cas échéant. ☉ Définit clairement les orientations stratégiques de son secteur, établit les résultats attendus et les indicateurs de mesure et en assure l'intégration au sein de son équipe.
5. Expert	<i>Extrapoler, anticiper et projeter</i>	☉ Anticipe les changements et propose des orientations à la lumière d'une lecture critique de l'environnement. ☉ Prévoit les impacts et les retombées des diverses tendances sociopolitiques et économiques pouvant affecter l'organisation. ☉ Influence par son expertise le développement de son organisation et de son réseau.

Partenariat

La capacité de se concerter, de coopérer et de partager des ressources avec divers intervenants internes et externes à son organisation, en vue d'atteindre des objectifs communs.

Niveaux de maîtrise	Actions	Indicateurs
1. De base	<i>Comprendre, appliquer et participer</i>	☉ Comprend et véhicule l'importance et la fonction d'un réseau de collaborateurs internes. ☉ Identifie ses partenaires potentiels et favorise un échange d'expertise. ☉ Cherche à comprendre et à accepter la réalité de l'autre et se met « en mode solutions ».
2. Intégration	<i>Élaborer, initier et faire progresser</i>	☉ Initie et maintient des contacts formels et informels pour élargir son réseau de partenaires. ☉ Partage son expertise et son expérience, valorise celles des autres et en bénéficie. ☉ Sollicite les partenaires concernés à s'engager dans l'analyse de problèmes et dans la recherche de solutions.
3. Maîtrise	<i>Analyser, structurer et implanter</i>	☉ Réalise des projets concrets avec des partenaires internes et externes. ☉ Établit et communique clairement des normes de fonctionnement d'équipe, en assure le respect et partage la responsabilité des résultats. ☉ Démonstre la valeur ajoutée du partenariat pour améliorer la performance de son organisation.
4. Avancé	<i>Influencer, optimiser et développer</i>	☉ Assimile la dimension politique de son environnement de travail et la traduit dans ses faits et gestes. ☉ Responsabilise les membres de l'équipe et les partenaires à l'égard de la résolution de problèmes et en assure un suivi adéquat. ☉ Développe une approche globale de concertation et structure des réseaux d'alliance.
5. Expert	<i>Extrapoler, anticiper et projeter</i>	☉ Fait de la diversité son cheval de bataille et encourage la composition d'équipes interdisciplinaires pour accroître la synergie et le débat des idées. ☉ Communique une vision globale et intégrée favorable à la création d'alliances stratégiques. ☉ Positionne l'organisation de manière à attirer des partenaires.

Gestion axée vers les résultats

La capacité d'atteindre les buts visés en optimisant la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et technologiques de son organisation au moyen d'une démarche d'amélioration continue.

Niveaux de maîtrise	Actions	Indicateurs
1. De base	<i>Comprendre, appliquer et participer</i>	☉ Comprend les résultats attendus et rend opérationnels pour son équipe les indicateurs de mesure. ☉ Participe à l'obtention des résultats visés par son organisation. ☉ Effectue le suivi des indicateurs de gestion.
2. Intégration	<i>Élaborer, initier et faire progresser</i>	☉ Aide chacun à comprendre sa contribution aux résultats attendus de l'équipe et fixe des objectifs individuels et collectifs. ☉ Constate les écarts et détermine les occasions de réaliser des gains en matière de productivité et d'efficacité. ☉ Élabore un plan et formule des objectifs d'amélioration.
3. Maîtrise	<i>Analyser, structurer et implanter</i>	☉ Communique les résultats du suivi des indicateurs à l'équipe et met celle-ci à contribution dans l'élaboration et le suivi des mesures correctives. ☉ Définit des cibles d'amélioration et se dote d'indicateurs de performance. ☉ Assume la responsabilité d'atteindre les résultats attendus.
4. Avancé	<i>Influencer, optimiser et développer</i>	☉ Compare et étudie différentes options de fonctionnement et d'utilisation des ressources disponibles (balisage). ☉ Développe et propose des solutions nouvelles favorables à l'obtention des résultats. ☉ Optimise la performance de son secteur d'activité par la mise en place de processus d'amélioration continue afin d'accroître la productivité et l'efficacité.
5. Expert	<i>Extrapoler, anticiper et projeter</i>	☉ Communique, à tous les niveaux de l'organisation, une orientation axée sur les résultats à court, moyen et long terme. ☉ S'associe à des partenaires stratégiques afin d'assurer l'amélioration de la performance de l'organisation. ☉ Est à l'affût des nouvelles tendances en matière d'efficience et d'efficacité et les traduit selon la réalité de son organisation.

Orientation client

La capacité de répondre de manière proactive aux besoins et aux préoccupations des clients.

Niveaux de maîtrise	Actions	Indicateurs
1. De base	<i>Comprendre, appliquer et participer</i>	☉ Est à l'écoute des besoins et des préoccupations de la clientèle afin de les comprendre. ☉ Adopte l'approche clientèle prônée par son organisation. ☉ Organise le travail en fonction des besoins et des attentes du client.
2. Intégration	<i>Élaborer, initier et faire progresser</i>	☉ Communique à son équipe l'importance de répondre de façon optimale aux besoins et aux attentes du client en fonction des ressources disponibles. ☉ Obtient de l'information auprès des clients sur leur degré de satisfaction à l'égard des services. ☉ Évalue l'efficacité des solutions et des mesures prises en vue de satisfaire les clients.
3. Maîtrise	<i>Analyser, structurer et implanter</i>	☉ Se dote d'indicateurs de qualité de service à la clientèle. ☉ Intègre l'information recueillie auprès des clients pour améliorer les programmes et les services. ☉ Définit son offre de service en tenant compte des contraintes budgétaires.
4. Avancé	<i>Influencer, optimiser et développer</i>	☉ Développe des services à valeur ajoutée qui augmente la satisfaction des clients. ☉ S'assure de la mise en place d'un processus d'évaluation de satisfaction de la clientèle et en fait un suivi rigoureux. ☉ Prône et transmet à ses ressources le souci de l'excellence en matière de service à la clientèle.
5. Expert	<i>Extrapoler, anticiper et projeter</i>	☉ Anticipe l'évolution des besoins de la clientèle actuelle et potentielle. ☉ Développe des stratégies d'action visant à offrir une valeur ajoutée aux services offerts à la clientèle. ☉ Énonce des cibles à atteindre en matière de service à la clientèle pour l'organisation.

Groupe de travail ad hoc sur les compétences clés de gestion :

France Boily

CSSS du Lac-des-Deux-Montagnes

Josée Chevalier

CSSS de Thérèse-De Blainville

Danielle Gingras

Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides

Sylvie Laverdière

Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides

Stéphane Marcoux

Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides

Lise Paradis

CSSS de Saint-Jérôme

Conception, réalisation graphique et impression :

Synergik.com

Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides :

Profil des compétences clés de gestion

Le point de mire... vos atouts !

1^{re} édition (2009), Saint-Jérôme, Direction des ressources humaines, 12 pages

Ce document est disponible en version intégrale sur le site Web de l'Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides : <http://www.rrsss15.gouv.qc.ca>

La reproduction à des fins non commerciales est autorisée à condition d'en mentionner la source.

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2009

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009

Bibliothèque nationale du Canada, 2009

ISBN : 978-2-89547-133-2 (version imprimée)

ISBN : 978-2-89547-134-9 (version PDF)