Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de la Montérégie-Est
Québec

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT,
BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

Profil de compétence des cadres intermédiaires–2015- 2016

1. Vision stratégique 3
2. Gestion orientée sur la clientèle 4
3. Gestion des partenariats 5
4. Innovation et créativité 6
5. Gestion orientée sur les résultats 7
6. Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes 8
7. Gestion du changement 9
8. Leadership flexible (proposition) 10
9. Communication interpersonnelle et organisationnelle 11
10. Gestion de soi 12

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

1. Vision stratégique

Capacités de projeter, à partir d'une lecture de l'environnement externe et interne, une vision du devenir de l'organisation pour en augmenter la performance, de susciter l'engagement du personnel, d'introduire les changements stratégiques nécessaires et d'être un agent d'influence stratégique pour le réseau.

Comportements attendus

- Connaît la mission et les orientations stratégiques de son organisation.
- Communique les visées de la planification stratégique à ses collaborateurs.
- Définit la contribution de son secteur d'activité en tenant compte des défis de son organisation.
- Concrétise dans l'action les orientations définies et s'assure de la réalisation des objectifs.
- Met à jour les priorités d'action en tenant compte du contexte de changement permanent.
- Crée une dynamique d'équipe qui incite à l'engagement quant aux objectifs organisationnels.
- Définit les objectifs de son secteur en complémentarité avec les autres secteurs d'activité de son organisation.
- Révise les modes de fonctionnement de son secteur d'activité de manière à s'adapter aux nouvelles réalités.
- Clarifie avec ses collaborateurs sa vision des résultats escomptés.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

2. Gestion orientée sur la clientèle

Capacités d'évaluer les besoins de la population et de la clientèle, d'en tenir compte dans son mode de fonctionnement et dans la prestation de services de son organisation ainsi que de chercher à les satisfaire, tout en respectant les limites et les contraintes de l'organisation.

Comportements attendus

- Adhère aux orientations cliniques de son organisation et applique les valeurs prônées.
- Connaît les normes de qualité de service à l'usager en vigueur au sein de son organisation.
- Organise le travail en fonction des besoins et des attentes de l'usager.
- S'assure que les besoins de l'usager sont traduits en objectifs opérationnels.
- Utilise les diverses compétences de ses collaborateurs en vue de concevoir et de fournir une réponse adéquate aux besoins de l'usager.
- Détermine des modalités pour traiter les demandes, les suggestions et les plaintes de l'usager.
- Encadre les interventions en misant sur le potentiel de l'usager et de son entourage.
- Assure le suivi des plans individualisés de services, d'interventions ou de soins.
- Élabore des programmes et des activités mieux adaptés aux besoins de l'usager.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

3. Gestion des partenariats

Capacités de créer et de gérer des partenariats, tant à l'interne qu'à l'externe, dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation et, ultimement, d'assurer à l'ensemble des citoyens des services accessibles, intégrés et de qualité.

Comportements attendus

- Comprend et véhicule l'importance de la fonction d'un réseau de collaborateurs internes.
- Cible ses partenaires potentiels et favorise un échange d'expertise.
- Planifie l'action de son équipe en concertation avec les partenaires internes.
- Encourage l'interdisciplinarité par des échanges entre les intervenants internes et externes de son organisation.
- Partage son expertise et son expérience, valorise celles des autres et en bénéficie.
- Crée et maintien des contacts pour élargir son réseau de partenaires.
- Utilise l'expertise de ses partenaires et apporte sa contribution dans le cadre de projets conjoints.
- Participe à la définition et à l'évaluation des résultats escomptés dans le cadre de projets spécifiques de collaboration avec des partenaires externes.
- Démontre l'efficacité du partenariat pour améliorer la performance de son organisation.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

4. Innovation et créativité

Capacité de remettre en question les façons de faire actuelles (organisation du travail, prestation des services, modèle de gestion, système informationnel, etc.).

Comportements attendus

- Explore de nouvelles voies afin d'expérimenter des façons de faire différentes.
- Se fixe des défis personnels et s'engage à produire des résultats.
- Prend action pour améliorer la performance de son secteur d'activité.
- Communique ses idées d'amélioration sous la forme de projets concrets et les mène à terme.
- Élabore un plan d'orientation et prend les dispositions nécessaires pour encadrer l'action.
- Obtient les appuis et la collaboration nécessaires à la réalisation de ses projets.
- Suscite une remise en question des modes de fonctionnement en place et appuie les suggestions innovatrices.
- Évalue constamment ses façons de faire et les compare avec les « meilleures » de façon à implanter les pratiques susceptibles de générer les résultats recherchés.
- Soutient activement son équipe dans l'atteinte des résultats par la mise en place de mécanismes d'évaluation et de reconnaissance.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

5. Gestion orientée sur les résultats

Capacité de gérer son mode de fonctionnement ou la prestation des services de son organisation en s'orientant vers l'actualisation des décisions prises par le conseil d'administration, par une utilisation optimale des ressources et dans un processus d'évaluation continue.

Comportements attendus

- Comprend les concepts, les étapes et les outils inhérents à un processus d'évaluation continue de la performance.
- Collabore à la définition opérationnelle des visées de son organisation.
- Adhère à la stratégie et aux objectifs d'amélioration de son organisation.
- Implique ses collaborateurs dans la définition des objectifs d'amélioration.
- Se dote d'indicateurs de résultats appropriés en fonction des objectifs visés.
- Élabore un plan et formule des objectifs d'amélioration.
- Utilise ou adapte des outils de mesure pour déceler les zones ou les processus de travail critiques.
- Analyse les différentes possibilités d'action.
- Facilite le travail de ses collaborateurs par la mise en place de conditions favorables à un redressement de situation.

6. Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes

Capacité d'agir dans un contexte flou et incertain en faisant appel à l'intuition, à l'ingéniosité et à la créativité de ses collaborateurs pour la recherche de solutions aux défis de son organisation.

Comportements attendus

- Favorise l'expression des différences ou des préoccupations et prend en considération les divers angles d'analyse.
- Suscite la réflexion sur les causes d'un problème et les voies de solutions.
- Reformule le problème à la lumière des renseignements recueillis.
- Maîtrise divers outils et techniques d'animation appropriés à la résolution de problèmes.
- Analyse avec ses collaborateurs les impacts, les retombées ou les conséquences de la non-résolution d'un problème et en facilite la gestion temporaire.
- Utilise les rapports pour alimenter la recherche de solutions ou de moyens.
- Analyse la portée et les conséquences des solutions proposées, et ce, au-delà de son environnement immédiat.
- Soutient les essais, les expériences et les réussites, et incite ses collaborateurs à partager leurs erreurs et leurs succès.
- Recadre les diverses variables dans une perspective globale et systémique.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

7. Gestion du changement

Capacités de comprendre une situation nouvelle et d'en tirer profit par une introduction et une gestion efficace du changement dans l'organisation.

Comportements attendus

- Reconnaît la nécessité du changement pour améliorer la performance des services.
- Comprend la nature, les étapes, les outils et la dynamique du changement.
- Participe activement au changement en mettant en doute les modalités, en apportant des suggestions et en acceptant de modifier ses façons de faire.
- Fournit une vision claire des changements souhaités et en définit les modalités d'implantation.
- Précise, en cours de processus, les objectifs collectifs de changement et rallie les différents groupes visés.
- Assure le suivi des progrès réalisés et apporte les ajustements requis en fonction des difficultés éprouvées.
- Met en place des conditions de succès pour faciliter l'implantation de projets de changement.
- Communique et commente régulièrement des renseignements sur la nature et les étapes du changement visé.
- Analyse les impacts du changement.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

8. Leadership flexible (proposition)

Capacités à anticiper et ajuster son style de leadership et à utiliser un large répertoire comportemental, en réponse à l'analyse de l'environnement dans un contexte en constante évolution et ce, dans le but d'améliorer la performance des équipes et de l'organisation.

Comportements attendus

- Décode rapidement une situation afin d'utiliser le style de leadership le plus performant.
- Gère bien les polarités, authentique et préoccupé par l'éthique, il prend des décisions fondées sur des critères moreaux.
- Amène ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels, à réévaluer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au profit d'une vision collective.
- Change ses priorités d'action ou de communication afin d'atteindre les cibles visées.
- Délègue d'une façon telle qu'il stimule ses collègues et ses employés.
- Offre des rétroactions positives et s'assure de donner le crédit aux personnes concernées.
- Développe les compétences et la confiance des membres de son équipe et facilite l'apprentissage collectif

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

9. Communication interpersonnelle et organisationnelle

Capacités d'être à l'écoute, de susciter des échanges significatifs et de faire circuler l'information, afin de favoriser au sein de son organisation des rapports de travail productifs fondés sur le respect et la confiance.

Comportements attendus

- Écoute et recherche une compréhension mutuelle des points de vue des autres.
- Encourage l'expression des idées, des opinions et des préoccupations.
- Estime la portée de ses paroles ou de ses gestes sur les autres.
- Facilite la circulation de l'information auprès de ses collaborateurs et s'assure qu'elle est bien comprise.
- Anime les échanges au sein d'un groupe, selon les règles de l'art.
- Recourt à la technologie ou conçoit des outils pour faciliter les échanges nécessaires au bon fonctionnement de son secteur d'activité.
- Assure la coordination des différents réseaux d'information essentiels au bon fonctionnement de son secteur d'activité.
- Évalue les forces des individus selon différentes situations et utilise leurs capacités pour atteindre les résultats.
- Maintien des contacts réguliers avec ses collaborateurs travaillant à l'extérieur ou selon des horaires différents.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS

10. Gestion de soi

Capacités d'approfondir ses connaissances, d'entreprendre des actions efficaces pour consolider ou développer ses compétences en vue d'atteindre ses aspirations personnelles, d'apporter une valeur ajoutée à son organisation et d'actualiser son employabilité sur le marché du travail. Capacités de maîtriser ses émotions et de maintenir son équilibre personnel.

Comportements attendus

- Reconnaît ses forces et ses limites.
- Clarifie ses objectifs personnels et cerne ses ambitions professionnelles.
- Prend en charge son propre développement et recherche des occasions d'apprentissage.
- Est ouvert à la critique.
- Reconnaît l'impératif d'une gestion innovatrice et performante dans le réseau de la santé et des services sociaux.
- Explore les meilleures pratiques de gestion et suit l'évolution de sa profession.
- Circonscrit la manière d'apporter une valeur ajoutée à son organisation.
- Démontre une capacité à se remettre en question.
- Maîtrise ses émotions et reste en contrôle dans l'adversité.
- Connaît les exigences de son organisation et celles du marché du travail.
- Se compare aux « meilleurs » en vue de stimuler et orienter son développement professionnel.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

CIBLE
CRÉER SON INTENTION DE DÉVELOPPEMENT, BASÉ SUR LES LIVRABLES ET ATTENTES ÉTABLIS