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 compétences des cadres supérieurs–2015- 2016

Table des matières

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

- 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.
- Cerne les enjeux stratégiques et leur impact sur les modes de fonctionnement de son organisation.
- Analyse et choisit les meilleures stratégies pour favoriser le développement optimal des services.
- Propose et conçoit des éléments de politiques, programmes et services qui reflètent les valeurs de son organisation.
- 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.

©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

- 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.
- Utilise ou conçoit des outils pour mesurer la performance des programmes et des services.
- Évalue avec son équipe la pertinence et la qualité des interventions, des programmes et des services auprès de l'usager.
- Définit des cibles d'amélioration prioritaires et formule des objectifs opérationnels.
- Anticipe l'évolution des besoins de la clientèle actuelle et potentielle.
- Influence l'élaboration de nouvelles stratégies en mettant à profit son expertise et celle de ses collaborateurs.
- Suscite l'implication de ses collaborateurs dans la conception de nouvelles façons de faire.

©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

- 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.
- Multiplie ses alliances et ses réseaux de partenaires internes et externes dans le but d'obtenir les résultats recherchés.
- Suscite une implication et une concertation élargies autour d'objectifs communs.
- Structure des réseaux d'alliances et agit comme agent multiplicateur auprès de ses pairs.
- Communique une vision globale et intégrée favorable à la création d'alliances multiples.
- Généralise l'élaboration de stratégies intrasectorielles et intersectorielles visant la création de réseaux de partenaires.
- Anticipe des occasions de partenariat favorables à 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

- 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.
- Valorise l'apport de différentes disciplines dans la réalisation de projets et fait valoir les avantages et retombées d'un travail conjoint.
- Met en place les conditions facilitant la réalisation de projets impliquant d'autres secteurs.
- Coordonne, soutient et rallie différents niveaux d'intervention contribuant à la réalisation de projets.
- Mène à terme des projets complexes par une utilisation optimale des ressources internes et externes de son organisation.
- Exerce un leadership dans l'élaboration de stratégies créatrices et innovatrices.
- Exporte les résultats des projets entrepris dans son organisation de façon à contribuer au développement du réseau.

©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

- 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.
- Compare avec d'autres, étudie différentes possibilités de fonctionnement et d'utilisation des ressources disponibles (*benchmarking*).
- Propose des solutions nouvelles favorables à l'atteinte des résultats escomptés.
- Implante les changements requis et assure un suivi des résultats obtenus.
- Suscite une synergie favorable à une remise en question constructive des modes de fonctionnement de son organisation.
- Dégage pour tous les niveaux de l'organisation une vision axée sur la progression de son organisation à moyen et à long terme.
- Projette des solutions nouvelles nécessaires à l'évolution des structures, des technologies, des programmes et des services de son organisation.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

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

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

- 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.
- Maîtrise des méthodes et des outils de résolution de problèmes et de réorganisation appropriés à la complexité des problèmes éprouvés.
- Fait appel à des structures temporaires et à la saine compétition pour trouver la meilleure solution à un problème spécifique.
- Gère un processus de résolution de problèmes impliquant plusieurs intervenants et niveaux hiérarchiques.
- Utilise sa compréhension du contexte, de la culture organisationnelle et des acteurs clés pour définir les modalités de résolution d'un problème.
- Évalue les impacts à moyen et à long terme liés à la résolution d'un problème majeur.
- Obtient l'adhésion requise pour actualiser une démarche de résolution d'un problème ayant une incidence majeure sur l'ensemble de son organisation.

©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

- 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.
- Propose des moyens de minimiser les aspects négatifs du changement et de valoriser les aspects positifs.
- Anticipe l'impact des changements et rallie ses collaborateurs autour de solutions potentielles.
- Assure la continuité du processus de changement sur les plans logistique, financier et politique.
- Précise l'horizon temporel pour les changements à opérer et dégage les priorités d'action.
- Affiche une volonté et un engagement constants pour soutenir le changement.
- Valorise l'adaptation de son organisation à l'évolution de l'environnement.

©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

- 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.
- Évalue la contribution de la communication à l'atteinte des objectifs organisationnels.
- Conçoit un plan d'action pour améliorer la qualité des communications organisationnelles.
- Prévoit des structures souples d'échanges facilitant l'interaction et la concertation nécessaires au bon fonctionnement de son organisation.
- Fait preuve de tact, de diplomatie et de tolérance en travaillant avec les autres dans des conditions de tension et de stress.
- Communique avec charisme, transparence et clarté avec des grands groupes de diverses allégeances ou appartenances.
- Soutient, motive ou suscite l'engagement d'un groupe par un leadership constructif.

©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

- 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.
- Fait preuve d'un bon équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle.
- Développe un réseau de contacts personnels et professionnels.
- Utilise la supervision et la consultation comme moyens de développer ses compétences.
- Développe un ensemble de compétences transférables vers plusieurs types d'organisations ou d'autres secteurs
- Demeure optimiste et persistant lorsque des difficultés se présentent.
- Agit comme conseiller, animateur ou personne-ressource et participe au développement de son réseau personnel et professionnel.
- Exporte son expertise vers d'autres secteurs ou contextes de travail.
- Partage et applique les meilleures pratiques de gestion et de développement professionnel.

©DRHCAJ, CISSS ME 2015

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