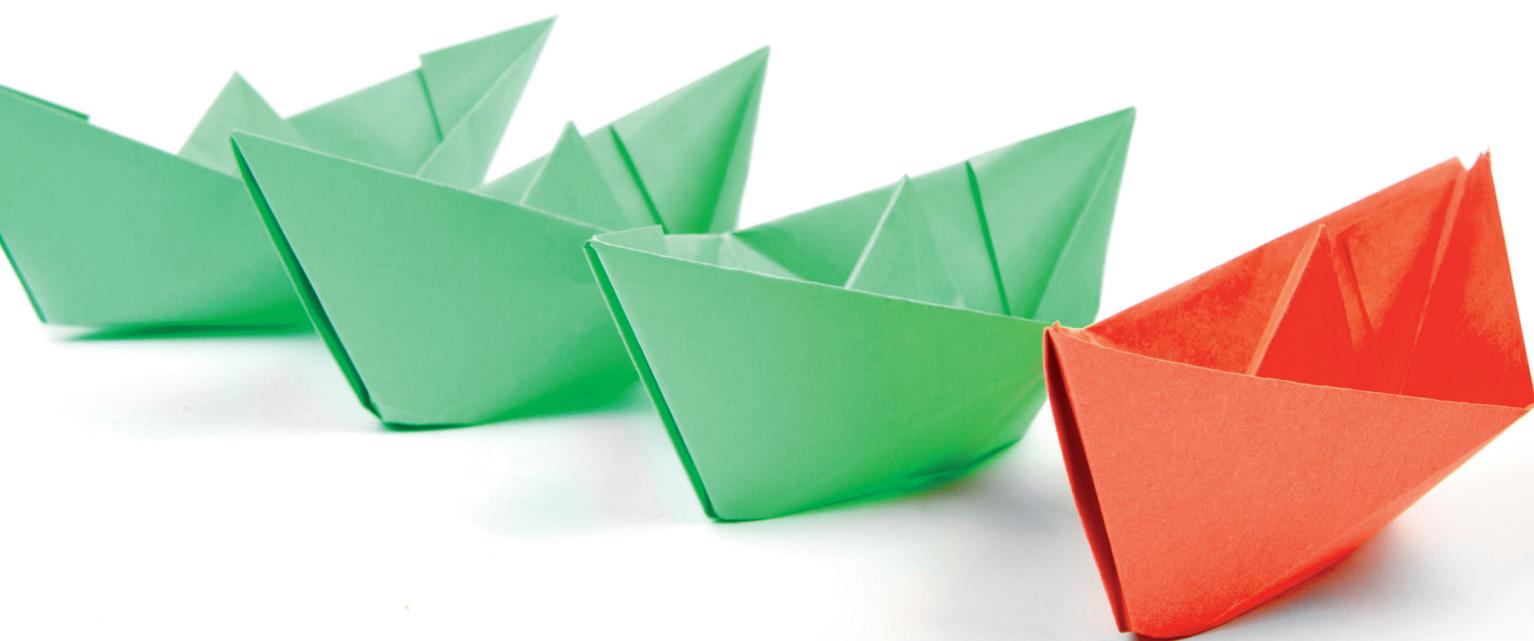


|aques|

Carrefour

RH



L'IDENTIFICATION ET LA PRÉPARATION DE LA RELÈVE DES CADRES INTERMÉDIAIRES

Enjeu 2

Édition

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure

Édition : Guylaine Boucher

Mise en page : Patricia Gaury

Révision linguistique : Frédéric Desjardins

Distribution

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : www.aqesss.qc.ca

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de mémoriser sur un système d'extraction de données ou de transmettre, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, le tout ou des parties de la présente publication à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Dépôt légal – 2^e trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-184-7 (PDF)

L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (AQESSS)

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux a pour mission principale de rassembler, de représenter et de soutenir ses membres dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé et des services sociaux pour la population du Québec.

Elle est reconnue pour sa vision, son expertise et son leadership dans les grands débats sur la santé et les services sociaux et comme un agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de concertation.

Porte-parole de 125 établissements, l'AQESSS représente l'ensemble des centres hospitaliers, des centres de santé et de services sociaux, des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers affiliés, des instituts de même que certains centres d'hébergement et de soins de longue durée non regroupés.

Les membres de l'AQESSS gèrent plus de 85 % du budget global des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec et emploient plus de 200 000 personnes.



REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier chaleureusement les membres du comité d'orientation pour leur implication soutenue dans la révision des enjeux.

Leur expertise et leur connaissance pointue des besoins et des réalités du milieu ont permis d'échanger en profondeur sur ces enjeux, sur leurs impacts et sur les pratiques pouvant s'y greffer.

Le comité d'orientation est formé de :

Jean Bouchard, adjoint au directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation, CHU de Québec

Étienne Charpentier, directeur des ressources humaines, CSSS Drummond

Annie Du Mont, directrice des ressources humaines, CSSS du Sud de Lanaudière

Rachel Fournier, chef du service aux cadres, CHUM

Lucie Houle, ancienne directrice des ressources humaines du CHUS et, maintenant, professeure au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke.

Dominique Lemonde, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, CSSS d'Ach加斯 et Montréal-Nord

Un remerciement particulier à **Pierre Gingras**, directeur des ressources humaines à l'AQESSS, pour avoir cru au projet et pour l'avoir soutenu avec ferveur.

Nous désirons également remercier tous les établissements qui, par le partage de leurs documents, ont permis d'illustrer ou de mieux ancrer certains éléments des enjeux. Leur participation témoigne d'un réseau actif, vivant et capable de succès.

Line Blackburn, M. Sc. Adm.
Conseillère en gestion des ressources humaines
AQESSS

Stéphanie Bonaventure, M. Sc.
Agente en gestion du personnel
AQESSS

TABLES DES MATIÈRES

Introduction	1
Contexte et définitions	2
L'identification de la relève des cadres intermédiaires	2
Le concept du potentiel.....	3
La culture de l'identification de la relève des cadres intermédiaires	3
Pratiques organisationnelles.....	5
L'identification des besoins en matière de cadre intermédiaire	5
L'identification des candidats à inclure dans le bassin de la relève des cadres intermédiaires ..	6
Le processus d'identification de la relève des cadres intermédiaires.....	6
Les critères prédisant la performance future	9
Les outils d'identification	14
La préparation de la relève des cadres intermédiaires.....	17
Le plan de développement individualisé (PDI)	17
Les activités de développement	17
L'évaluation de l'efficacité de la démarche	22
Avantages organisationnels	24
Défis de l'identification et de la préparation de la relève des cadres intermédiaires.....	25
Instaurer un projet organisationnel.....	25
Offrir des modèles à la relève	25
La question de la transparence	25
Donner l'heure juste aux aspirants-cadres.....	26
Gérer les candidats non retenus dans la suite de leur carrière	26
Offrir des options à la progression verticale.....	27

Les clés de la réussite	28
Outil pour vous guider dans votre réflexion	29
Conclusion.....	30
Annexes	31
Annexe I – La synthèse des modèles théoriques de gestion	32
Annexe II – La liste des comportements à observer chez la relève	33
Bibliographie	34
Suggestions de lecture — Si vous voulez en savoir plus sur le sujet	35

LISTE DES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES ÉTABLISSEMENTS

Programme de relève des talents en gestion – CSSS du Sud-Ouest – Verdun	8
Programme de relève des cadres – CHU de Québec.....	13
Programme de gestion de la relève pour le personnel d’encadrement et hors cadre – CSSS Drummond	16
Programme régional de relève des cadres intermédiaires – ASSS de la Montérégie	21
Pépinière de gestion pour les unités de soins – Hôpital Maisonneuve-Rosemont	23

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 : La démarche d'identification des candidats de la relève des cadres intermédiaires	7
Tableau 2 : Les différentes sources d'information pour identifier la relève	11
Tableau 3 : Les outils pour identifier la relève	14
Tableau 4 : Les quatre approches pour développer les compétences en gestion	18
Figure 1 : Le partage des responsabilités dans l'instauration d'une culture d'identification de la relève.....	4
Figure 2 : Le modèle d'identification des hauts potentiels du Corporate Leadership Council .	10
Figure 3 : La matrice performance/potentiel	15

INTRODUCTION

Les nombreux départs à la retraite, prévus au cours des prochaines années dans le réseau de la santé et des services sociaux, font en sorte que plusieurs postes d'encadrement demanderont d'être pourvus. En outre, les difficultés d'attraction de la fonction de cadre, causées notamment par les conditions de travail et d'exercice ainsi que par le manque de valorisation de la fonction, viennent ajouter à la problématique du réseau à disposer d'un personnel d'encadrement qualifié et en nombre suffisant.

Pour répondre aux besoins en personnel d'encadrement, les organisations ont deux options : embaucher à l'extérieur des individus déjà prêts à occuper le poste ou développer son bassin de relève à même celui de la main-d'œuvre d'employés.

Étant donné que chaque établissement du réseau possède ses spécificités culturelles, y avoir déjà travaillé s'avère un avantage pour accéder à un poste de cadre. De plus, détenir au préalable une expérience professionnelle en santé apparaît essentiel pour plusieurs postes d'encadrement. Plusieurs organisations privilégient donc une approche de recrutement à même le bassin de la main-d'œuvre d'employés lorsque vient le temps de pourvoir un poste de cadre, principalement pour les postes d'encadrement dans le secteur clinique.

Identifier qui, parmi la main-d'œuvre, possède le potentiel de devenir cadre constitue un défi auquel font face les établissements du réseau. Le second défi qui en découle consiste à préparer ces individus à remplir les responsabilités du rôle de cadre. Préparer la relève dans un contexte où plusieurs cadres sont eux-mêmes nouveaux dans le métier complexifie la pratique puisqu'il sera plus difficile pour la relève de s'inspirer de son supérieur immédiat.

Il s'ajoute à ces défis le fait qu'il existe deux profils dans le réseau : le profil « line », soit un cadre qui gère des équipes et le profil « staff », soit un cadre-conseil qui n'a pas de personnel sous sa supervision.

Pour répondre à l'enjeu de l'identification et la préparation de la relève des cadres intermédiaires, ce document se divise en quatre parties. Nous consacrerons la première partie à la définition des concepts. Dans la deuxième partie, nous aborderons les meilleures pratiques d'identification et de préparation de la relève-cadre tirées de la littérature. Dans la troisième partie, il sera question des avantages organisationnels d'identifier la relève-cadre à même le bassin d'employés. Enfin, dans la quatrième partie, nous présenterons les défis reliés à la pratique de la gestion de la relève.

CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Dans le réseau, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) participe à l'identification de la relève des cadres supérieurs et des directeurs en mettant en œuvre un programme national de la relève des cadres supérieurs ainsi qu'un programme de relève et de gestion de carrière des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints.

Par contre, en ce qui concerne la relève des cadres intermédiaires, c'est-à-dire les cadres-conseils et ceux qui supervisent directement une ou des équipes d'employés, il n'existe pas de directives précises du MSSS. Toutefois, plusieurs initiatives sont déjà mises en place dans plusieurs régions, telles que les microprogrammes de 1^{er} et 2^e cycle de l'Université Laval et de L'ENAP pour la relève des cadres.

Ainsi, les pratiques pour identifier et préparer la relève des cadres intermédiaires feront l'objet de ce document.

L'identification de la relève des cadres intermédiaires

Dans une perspective de gestion de la relève, c'est-à-dire le processus de développer les individus se trouvant déjà à l'intérieur de l'organisation afin de les déployer dans le futur (Rothwell, 2011), l'identification de la relève des cadres intermédiaires consiste à trouver, dans l'organisation, les employés détenant les capacités d'accéder aux postes d'encadrement. Cette pratique a pour objectif l'établissement d'un bassin de candidats préparés à remplir la fonction de cadre intermédiaire. Ces individus se verront offrir un programme de développement spécifique.

L'identification de la relève des cadres intermédiaires consiste à trouver, dans l'organisation, les employés détenant les capacités d'accéder aux postes d'encadrement.

Toutefois, l'identification de la relève des cadres intermédiaires ne signifie pas de prédéterminer qui obtiendra une promotion dans un rôle spécifique. Il s'agit plutôt d'une pratique assurant à l'organisation de disposer d'individus prêts à remplir certains postes clés au moment venu (Pennell, 2010). Les employés identifiés ne sont donc pas automatiquement promus à des rôles de cadre, mais le développement de leurs compétences se fait en fonction de cette éventualité. À l'inverse, ce n'est pas parce qu'un individu n'appartient pas au bassin de la relève-cadre qu'il ne pourra jamais en faire partie.

Le concept du potentiel

Pour bien camper le concept de l'identification de la relève, il s'avère approprié de définir le concept de potentiel, un concept souvent utilisé dans un contexte de relève de la haute direction. Pour Silzer et Church (2010), les individus possédant un haut potentiel se définissent comme étant des individus ayant la capacité de se développer davantage et d'être efficaces dans le futur dans de plus hautes fonctions hiérarchiques.

Néanmoins, la notion de potentiel peut être propre à chaque organisation. Les organisations ont avantage de disposer d'une définition claire de ce que signifie le potentiel chez elles afin que les cadres supérieurs et la direction s'entendent sur qui sont les individus et sur quelles activités de développement sont offertes spécifiquement à ce groupe (Silzer et Church, 2010).

Il se peut qu'une organisation choisisse d'établir plusieurs catégories de potentiels : par exemple, ceux ayant le potentiel de devenir gestionnaires d'équipe, ceux ayant le potentiel de remplir les rôles d'un cadre-conseil ou ceux qui ont un très grand potentiel et qui pourraient accéder à des postes d'encadrement supérieurs.

Dans le cadre de l'identification de la relève des cadres intermédiaires, les individus à potentiel seraient tout employé identifié comme ayant la capacité de remplir les fonctions de cadre intermédiaire.

Cette approche comportant différents bassins de relève assure une relève préparée spécifiquement pour chaque catégorie de postes ciblée. Bref, il importe de se poser la question : « La capacité pour atteindre quel poste? »

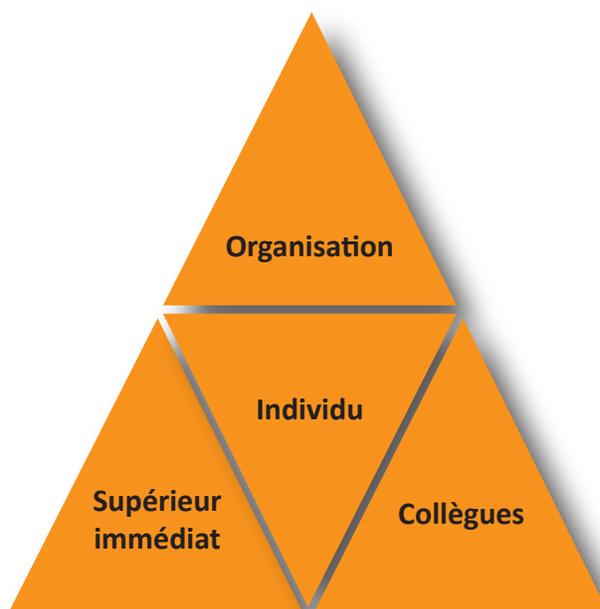
Enfin, il importe de rappeler qu'il existe une distinction entre rendement et potentiel. Le rendement passé dans un poste d'employé ne constitue pas un gage d'une performance dans un poste de cadre intermédiaire (Silzer et Church, 2010). Conséquemment, le processus d'identification du potentiel

se distingue de l'appréciation de la contribution de l'individu qui fait état de sa performance dans son poste actuel. L'identification de la relève des cadres intermédiaires comprend donc avant tout la notion d'évaluation du potentiel.

La culture de l'identification de la relève des cadres intermédiaires

L'identification et la préparation d'une relève de cadres intermédiaires à même le bassin de professionnels demandent l'instauration d'une certaine culture. Le succès de l'identification de la relève dépend de la volonté des organisations à vouloir différencier les compétences et les forces des individus (Conger et Fulmer, 2003). De plus, un changement de culture est requis pour faire en sorte que la responsabilité de l'identification de la relève appartienne à la fois à l'organisation, au supérieur immédiat, aux collègues et à l'individu, comme l'illustre la figure 1.

Figure 1 **Le partage des responsabilités dans l'instauration d'une culture d'identification de la relève**



En outre, la direction des ressources humaines occupe un rôle primordial dans ce processus en administrant les outils et les systèmes nécessaires ainsi qu'en accompagnant les cadres et les employés dans le processus d'identification et de préparation.

Concrètement, une telle culture se traduit lorsque les supérieurs parlent, ouvertement, autant de leurs joueurs étoiles que de leurs moins bons performeurs et lorsqu'ils possèdent le réflexe d'identifier le potentiel à chaque occasion qui se présente à eux. Pour augmenter leur imputabilité dans le processus, l'identification de la relève des cadres intermédiaires peut faire partie des objectifs de rendement ciblés lors de l'appréciation de la contribution des cadres intermédiaires et supérieurs.

Le succès de l'identification de la relève dépend de la volonté des organisations à vouloir différencier les compétences et les forces des individus

Quant aux employés, ils doivent informer les personnes concernées qu'ils ont un intérêt à devenir cadres. L'appréciation de la contribution constitue d'ailleurs l'occasion parfaite pour discuter avec son supérieur de ses aspirations professionnelles. De surcroît, un employé peut également identifier un collègue se démarquant par ses qualités de leader comme étant susceptible de faire partie de la relève des cadres intermédiaires.

Instaurer une culture demande cependant beaucoup de temps et de communication ainsi qu'un appui indéfectible de la direction générale. Cette dernière doit accepter que la relève identifiée puisse posséder des profils variés et différents de ceux des cadres en place, orientés vers le leadership de demain.

PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

L'identification et la préparation de la relève des cadres intermédiaires nécessitent une démarche structurée étroitement liée à la planification de la main-d'œuvre (PMO). Cette démarche, qui sera expliquée en détail dans les pages qui suivent, comporte quatre principales étapes :

1. l'identification des besoins en matière de cadres intermédiaires;
2. l'identification des candidats à inclure dans le bassin de relève des cadres intermédiaires;
3. la préparation des individus;
4. l'évaluation de l'efficacité de la démarche.

La direction des ressources humaines doit assumer un leadership dans la mise en place de la démarche, en collaboration avec l'équipe de direction et l'ensemble du personnel d'encadrement.

L'identification des besoins en matière de cadre intermédiaire

En matière d'identification de la relève des cadres intermédiaires, la première étape à entreprendre consiste à identifier quels sont les postes qui devront être pourvus à court et moyen terme. Il s'agit donc d'une étape directement liée à la PMO. On recherche les postes les plus difficiles à pourvoir ainsi que ceux qui sont les plus critiques dans l'accomplissement de la stratégie et des objectifs de l'organisation. Les efforts d'identification de la relève devront se concentrer sur ces postes (gouvernement du Canada, 2007). Par conséquent, l'organisation gagnerait à faire connaître ses besoins aux employés afin que ces derniers puissent postuler aux postes critiques.

La taille du bassin de la relève des cadres intermédiaires se détermine en estimant le taux de roulement du personnel d'encadrement et les succès antérieurs dans la rétention de ce dernier ainsi qu'en tenant compte de l'exercice de la PMO contenu dans le plan de développement des ressources humaines (PDRH) (Silzer et Church, 2010). Toutefois, peu d'organisations fixent un nombre cible d'individus à inclure dans le bassin de la relève-cadre. Par exemple, cette cible pourrait varier autour de 10 % de la population-cadre ou de 0,5 à 1 % de la main-d'œuvre totale.

Il faut surtout retenir que, d'une année à l'autre, le nombre d'employés à inclure dans le bassin ou les bassins de candidats au poste de cadre intermédiaire peut différer en fonction du contexte, par exemple, le nombre de départs à la retraite prévus.

Cette étape offre aussi l'occasion aux organisations de réfléchir au nombre d'individus à inclure dans le bassin de la relève provenant de l'externe. Même si occuper un poste de cadre dans le réseau demande une bonne connaissance du contexte organisationnel, il peut être intéressant d'ajouter du « sang neuf » en embauchant des candidats venant d'autres établissements du réseau afin d'apporter de nouvelles façons de voir et de faire les choses.

Enfin, identifier les besoins en matière de cadres intermédiaires signifie également de se positionner sur les compétences recherchées chez les candidats de la relève. Ces compétences devront être cohérentes avec le modèle de gestion de l'organisation. L'enjeu de *L'actualisation du rôle du cadre intermédiaire* propose différents modèles pouvant servir de source d'inspiration pour réviser son modèle de gestion.

L'annexe I présente la synthèse des quatre modèles de gestion théoriques présentés dans l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire.

L'identification des candidats à inclure dans le bassin de la relève des cadres intermédiaires

Une fois que les besoins en matière de cadres intermédiaires sont définis, l'organisation peut maintenant identifier les candidats, des employés, à inclure dans le bassin de la relève. L'identification nécessite d'examiner les critères prédisant la performance future, les outils d'identification ainsi que les acteurs à impliquer dans le processus. Ces concepts seront ainsi expliqués plus en profondeur après avoir présenté la démarche d'identification des cadres intermédiaires.

Le processus d'identification de la relève des cadres intermédiaires

Dans la littérature, il existe plusieurs démarches pour identifier la relève-cadre. Ces démarches peuvent être formelles et structurées avec des étapes et des échéanciers clairement définis, tout comme elles peuvent prendre une forme semi-formelle, voire informelle (Silzer et Church, 2010).

Nous vous présentons, dans le tableau 1, une adaptation de la démarche de Silzer et Church (2010) qui, à l'origine, s'adressait à l'identification de la relève pour des postes de la haute direction.

Tableau 1

La démarche d'identification des candidats de la relève des cadres intermédiaires

Étapes d'identification

1. ENTENTE SUR LES CATÉGORIES DE BASSINS DE CANDIDATS ET LES DÉFINITIONS DE POTENTIEL

La première étape consiste à parvenir à un accord sur la définition de potentiel au sein de l'organisation, à déterminer les différentes catégories de bassin de relève (par exemple, par poste, par criticité, par poste stratégique) et à décider jusqu'où cette définition doit s'appliquer (par exemple, à tous les employés).

2. SOLLICITATION OU AUTO-IDENTIFICATION (À UNE DATE FIXE DANS L'ANNÉE)

On demande aux supérieurs immédiats d'identifier tous les candidats sous leur supervision pouvant accéder au bassin de la relève. Les individus peuvent également faire connaître leur intérêt. Ces derniers sont appelés à écrire une lettre de motivation et à fournir un résumé de leur cheminement de carrière sous la forme d'un CV abrégé. Des gabarits de lettre et de CV peuvent leur être fournis par la direction des ressources humaines (DRH).

3. SÉLECTION DES ASPIRANTS CANDIDATS

Les individus sont identifiés et sélectionnés par un comité de sélection afin de bien connaître leur rendement, leurs capacités et leurs aspirations de carrière. Cette étape se fait souvent en collaboration avec la DRH. Les portfolios des personnes sélectionnées (les aspirants candidats) incluent généralement les appréciations de la contribution des dernières années, le cheminement de carrière, le parcours pédagogique et les raisons expliquant leur sélection.

4. ÉVALUATION DU POTENTIEL DES ASPIRANTS CANDIDATS

Les aspirants candidats se font à nouveau évaluer. L'appréciation supplémentaire peut se faire à l'aide d'une évaluation des compétences de leadership, d'entrevues, de tests psychométriques ou cognitifs, d'inventaires de personnalité, de mises en situation, etc. L'évaluation peut également être prise en charge par des entreprises de consultation spécialisées dans le domaine.

5. REVUE ET VALIDATION DES CANDIDATS À INCLURE DANS LE BASSIN DE LA RELÈVE DES CADRES INTERMÉDIAIRES

Les candidats et leur portfolio sont réexaminés par un comité de sélection, soutenu par la DRH, qui est formé d'une partie de l'équipe de direction, de cadres supérieurs ou des deux. À la suite des discussions, certains aspirants candidats peuvent être exclus du processus.

6. PLAN DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUALISÉ (PDI)

Une fois acceptés comme candidats à la relève, les individus devront être préparés à occuper les fonctions de cadre intermédiaire. La section 3, La préparation de la relève des cadres intermédiaires, examine en détail cette étape.



PROGRAMME DE RELÈVE DES TALENTS EN GESTION

Année de lancement de la pratique
2012

Établissement

CSSS du Sud-Ouest – Verdun
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C.) : 2940¹

Résumé

Le CSSS du Sud-Ouest – Verdun s’est doté d’un programme de relève des talents du personnel d’encadrement en deux volets : développement académique et développement instrumental.

Le programme vise quatre objectifs :

- assurer une relève interne suffisante des postes d’encadrement;
- contribuer activement à la planification stratégique 2010-2015;
- assurer la continuité et la qualité des services et le transfert des connaissances au moment du départ d’un gestionnaire;
- permettre aux employés du CSSS de développer un cheminement de carrière.

Pour préparer la relève et les nouveaux gestionnaires à remplir des fonctions d’encadrement, l’établissement mise sur des pratiques de développement diversifiées : formation formelle, intérim, projets et mandats spéciaux, etc. De plus, le programme encourage la socialisation avec le métier de gestionnaire en permettant aux candidats non cadres de la relève de participer à certaines formations organisationnelles destinées aux gestionnaires.

La campagne de promotion du programme et l’appui de la Direction ont engendré un nombre significativement plus grand de candidatures et d’appels d’employés intéressés par le programme. Le processus de repérage et de sélection, étant beaucoup plus structuré et détaillé, a permis à l’établissement de s’assurer de connaître tous les candidats potentiels intéressés et de mieux connaître leurs besoins d’appui et *coaching*. De plus, la planification de la main-d’œuvre et des besoins d’encadrement, à moyen terme, permet de mieux identifier les candidats à choisir, et ce, au meilleur moment.

Un sondage d’appréciation sera envoyé aux participants afin d’évaluer leur appréciation et leurs recommandations par rapport au nouveau programme. La deuxième phase de l’implantation du programme sera d’encadrer davantage les activités terrains de développement (développement expérimental) des participants.

Pour en savoir plus

Résumé du programme de relève

Personnes-ressources

Daphnée Beauchamp-Dumouchel

Conseillère en gestion des ressources humaines
Service aux cadres et projets spéciaux, DRHDO
Téléphone 514 769-8869, poste 252
daphnee.beauchampdumouchel.sov@ssss.gouv.qc.ca

Sophie Leduc

Chef du Service aux cadres et projets spéciaux
Service aux cadres et projets spéciaux, DRHDO
Téléphone : 514 769-8869, poste 244
sophie.leduc.sov@ssss.gouv.qc.ca

1. Au 31 mars 2012 selon la banque R-25.

Les critères prédisant la performance future

Selon Silzer et Church (2010), un des principaux défis posés par l'enjeu de l'identification du potentiel consiste à faire une prédiction juste de la réussite d'un individu dans un poste futur. Ces auteurs ont établi une liste de critères permettant d'identifier les individus détenant le potentiel de remplir de plus hautes fonctions hiérarchiques. Plusieurs éléments de cette liste peuvent également être utilisés pour identifier les candidats du bassin de la relève des cadres intermédiaires :

- le rendement passé;
- les compétences en gestion;
- la motivation à grimper les échelons;
- la mobilité, l'adaptabilité et la flexibilité;
- l'expérience antérieure;
- la capacité d'apprentissage;
- l'engagement envers l'organisation.

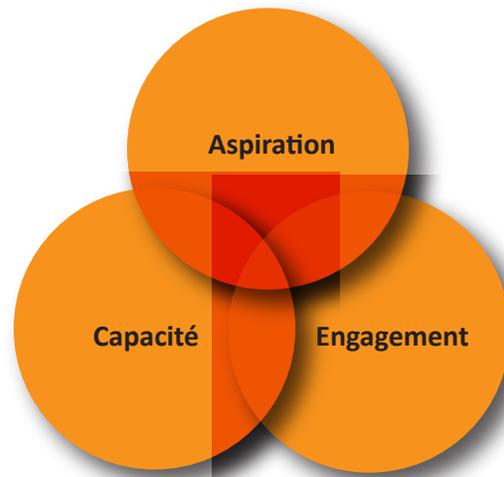
Pour vous aider dans votre démarche d'identification de la relève des cadres intermédiaires, nous vous proposons, en annexe II, une liste des comportements pour cibler les futurs cadres intermédiaires à fonction hiérarchique et les cadres-conseils.

Le rendement passé et les compétences en gestion se mesurent en consultant les fiches d'appréciation de la contribution des années antérieures. Les compétences sont celles qui ont été identifiées dans le profil de compétences du personnel d'encadrement de l'établissement. Celles requises pour un profil à fonction hiérarchique (par exemple, la gestion des conflits) seront différentes de celles nécessaires pour un profil-conseil (par exemple, les capacités de persuasion et d'influence).

La firme de consultation Corporate Leadership Council a développé un modèle utilisé par plusieurs entreprises pour identifier les hauts potentiels (Silzer et Church, 2010). Ce modèle présenté en figure 2 regroupe en trois critères plusieurs des facteurs de la liste de Silzer et Church : l'aspiration, l'engagement et la capacité.

Figure 2

Le modèle d'identification des hauts potentiels du Corporate Leadership Council



Source : Corporate Leadership Council (2005, cité dans Silzer et Church, 2010)

Chez l'employé du réseau, l'aspiration fait référence à la volonté et au désir de vouloir réussir et d'être reconnu dans un poste d'encadrement ainsi que de prendre les moyens pour y arriver. Pour déceler l'aspiration de ses employés, le supérieur devra communiquer régulièrement avec eux ou trouver des canaux de communication plus formels comme l'appréciation de la contribution.

L'engagement envers l'organisation se compose de l'engagement de l'employé envers son organisation et de son intention d'y rester. Ce dernier doit agir à titre d'ambassadeur en représentant les valeurs organisationnelles.

Quant à la capacité, il s'agit d'identifier les individus possédant le profil de compétences des postes de cadres intermédiaires ciblés par le bassin. Les forces et les talents des individus devront donc être évalués à cette étape.

Puisque le choix de la relève des cadres intermédiaires ne doit pas se faire en fonction de l'opinion et des préférences d'un seul individu, son identification nécessite le rassemblement d'informations provenant de différentes sources. Les différentes sources d'informations pouvant être prises en considération sont résumées dans le tableau 2.

Pour déceler l'aspiration de ses employés, le supérieur devra communiquer régulièrement avec eux ou trouver des canaux de communication plus formels comme l'appréciation de la contribution.

Tableau 2
Les différentes sources d'information pour identifier la relève

<i>Données</i>	<i>Du passé</i>	<i>Du présent</i>	<i>Orientées vers le futur</i>
Provenant des autres (par de l'observation et des évaluations)	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la contribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la contribution actuelle • Recommandation du supérieur immédiat ou de la direction • Évaluation : <ul style="list-style-type: none"> • De la cohérence entre les valeurs organisationnelles et celles de l'individu • De la motivation • De l'engagement envers l'organisation • De l'orientation vers les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation : <ul style="list-style-type: none"> • Du potentiel de croissance de la carrière • Des orientations de développement • Des capacités pour répondre à la stratégie future
Provenant des candidats (par des auto-évaluations et des comportements autodéclarés)	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisations • Historique de carrière • Historique pédagogique 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendement actuel • Capacités spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> • Cognitives • Connaissances techniques • Mobilité • Variables personnelles (p. ex. réalisations hors organisation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Désir d'avancement • Aspirations de carrière • Capacités d'apprentissage • Adaptabilité (résilience)

Adapté de Silzer et Church (2010)

Il s'agit donc de prendre en considération des informations provenant du passé, du présent et orientées vers le futur (Silzer et Church, 2010).

Les informations provenant du passé comprennent :

- l'appréciation de la contribution;
- les résultats d'une évaluation 360°;
- les réalisations professionnelles et personnelles;
- l'historique pédagogique.

Les informations pouvant être obtenues du présent découlent :

- de l'appréciation de la contribution actuelle;
- de recommandations du supérieur immédiat ou de la direction;
- d'une évaluation :
 - de la cohérence entre les valeurs organisationnelles et celles de l'individu;
 - de la motivation;
 - de l'engagement envers l'organisation;
 - de l'orientation vers les résultats.
- de la prise en considération :
 - des capacités spécifiques cognitives ou techniques (forces et talents);
 - de l'ouverture à la mobilité.

Les informations provenant de l'avenir se récoltent principalement en évaluant le potentiel et les aspirations professionnelles de la personne.

Toutes ces informations peuvent être recueillies auprès de différentes personnes :

- le supérieur immédiat;
- la direction des ressources humaines (DRH);
- l'équipe de direction;
- l'individu en question;
- ses collègues.

Les collègues sont souvent oubliés, mais il importe que les employés considèrent le candidat de la relève comme un futur supérieur immédiat crédible et compétent et qu'ils lui reconnaissent certaines qualités de leader.

Enfin, il importe de préciser que, même si les candidats de la relève possèdent tous les critères prédisant leur performance future, le contexte dans lequel ils évolueront compte pour beaucoup dans la réussite de leur future carrière. Les supérieurs doivent être capables d'instaurer les conditions de réussite en les encadrant dans leur développement de façon soutenue et systématique.



PROGRAMME DE RELÈVE DES CADRES

Année de lancement

2001

Établissement

CHU de Québec

Missions : CHSLD, CHU et CHSGS

Effectifs (E.T.C) :9963²

Résumé

Le programme de relève des cadres du CHU de Québec offre un accompagnement structuré et dynamique pour favoriser un développement de carrière réussi.

Le programme offre à la relève la possibilité de suivre une formation universitaire en gestion (partage des frais de scolarité), des formations instrumentales, du *coaching* ainsi que diverses activités de développement socioprofessionnel.

En échange, les participants au programme doivent, entre autres, adhérer à une démarche d'évaluation du potentiel et garder une vigilance accrue à l'égard des occasions de carrière.

Ce programme de relève a fait ses preuves depuis 2001 en proposant une démarche structurée pour permettre de préparer la relève à répondre aux défis de plus en plus complexes du métier de cadre et de répondre aux besoins de la PMO en matière de gestionnaires.

Le programme connaît de plus en plus de popularité autant auprès des candidats de la relève que des supérieurs qui sollicitent de nouveaux cadres issus de ce programme.

Les efforts de l'organisation portent des fruits, car les participants au programme de relève se sentent encadrés et sont fiers de faire partie de l'équipe du CHU de Québec. De plus, le programme leur a permis d'accélérer leur vitesse d'apprentissage.

Pour en savoir plus

Pour voir une vidéo sur le programme de relève des cadres

Extrait de la présentation du Colloque RH 2011 sur le programme de relève des cadres

Personne-ressource

Jean Bouchard

Adjoint au DRHDPT

Service du développement des personnes

Téléphone : 418 525-4444, poste 15737

jean.bouchard@chuq.qc.ca

2. Selon la banque R-25, au 31 mars 2012, en prenant les données de l'ancien CHUQ et l'ancien CHA.

Les outils d'identification

Comme nous l'avons évoqué précédemment, il n'y a pas toujours une corrélation entre le rendement passé d'un individu et son potentiel de réussite dans des fonctions d'encadrement. Par conséquent, les organisations gagnent à se doter d'outils, autres que les pratiques d'appréciation de la contribution, pour déceler, chez les employés, le potentiel à jouer le rôle de cadre intermédiaire. Les organisations gagnent donc à utiliser une variété d'outils afin de circonscrire leur subjectivité.

Le tableau 3 présente une liste d'outils généralement utilisés en grande entreprise pour identifier les individus possédant le potentiel d'atteindre les postes de haute direction. Ces outils peuvent également être utilisés pour identifier les candidats de la relève des cadres intermédiaires.

Il n'y a pas toujours une corrélation entre le rendement passé d'un individu et son potentiel de réussite dans des fonctions d'encadrement.

Tableau 3
Les outils pour identifier la relève

Recommandations du supérieur immédiat
Appréciation de la contribution
Évaluation 360°
Entrevues
Tests de personnalité
Tests d'habileté
Entreprises de consultation spécialisées en évaluation
Lettre de motivation de l'individu
CV abrégé

Adapté de Silzer et Church (2010)

La matrice performance/potentiel

La matrice performance/potentiel à neuf zones est un outil de plus en plus utilisé en entreprise privée pour identifier les individus qui possèdent un grand potentiel. Elle permet d'évaluer les individus selon un ratio performance/potentiel. La figure 3 propose un exemple d'une telle matrice.

L'axe horizontal représente la performance actuelle segmentée en trois sections allant du « besoin de développement » à « dépasse les attentes », tandis que l'axe vertical représente l'évaluation du potentiel en trois catégories allant de « limité » à « élevé ». Une combinaison de l'évaluation de la performance et du potentiel permet de situer les individus dans la grille.

Un individu ayant un rendement qui répond aux attentes, mais qui a un potentiel élevé se classifie comme un leader émergeant.

Par exemple, un individu ayant un rendement qui répond aux attentes, mais qui a un potentiel élevé se classifie comme un leader émergeant. Les hauts potentiels sont ceux qui se situent dans la zone 9. Les individus se classant dans les zones 5, 6 et 8 possèdent un certain poten-

tiel sans toutefois être considérés comme de hauts potentiels en raison de leur capacité à gravir les échelons ou de leur performance restreinte. Les organisations choisissent généralement de fournir des occasions de développement accéléré aux individus se classant dans les zones 5, 6, 8 et 9.

Figure 3

La matrice performance/potentiel

POTENTIEL	Haut potentiel	Transition vers un nouveau rôle (7)	Leader émergeant (8)	Haut potentiel (pour un poste clé de l'équipe de direction) (9)
	Potentiel modéré	Contribution instable (situation à redresser) (4)	Professionnel grand contributeur (5)	Haut potentiel (6)
	Potentiel limité	Développement ou séparation (1)	Bien placé (2)	Employé de haut niveau (3)
		Besoin de développement	Répond aux attentes	Dépasse les attentes
		PERFORMANCE		

Adapté de Ruddy et Anand (2010)

L'auto-identification

L'auto-identification constitue une autre approche très pertinente pour identifier la relève. Pour connaître les aspirations des employés, les organisations peuvent, entre autres, encourager les discussions entre les employés et leur supérieur immédiat et conserver par écrit cette information, effectuer un sondage ou encore solliciter les demandes de développement pour créer une base de données avec les portfolios des employés (gouvernement du Canada, 2007). Ces derniers contiennent généralement les grandes lignes du cheminement de carrière (postes et réalisations), l'historique pédagogique et les aspirations de carrière de l'individu. Les réalisations des individus faites en dehors de l'organisation méritent aussi de s'y trouver puisqu'elles permettent d'évaluer leur leadership. Entraîner une équipe sportive ou avoir activement participé à une campagne de financement peut constituer des réalisations intéressantes à analyser.



PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE POUR LE PERSONNEL D'ENCADREMENT ET HORS CADRE

Année de lancement

2010

Établissement

CSSS Drummond

Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC

Effectifs (E.T.C.) : 1761³

Résumé

Ce programme s'inscrit dans le cadre de la planification de main-d'œuvre des gestionnaires du réseau et fait suite à une démarche régionale inspirée elle-même d'une volonté ministérielle de doter le réseau d'une banque de personnes dont les habiletés de gestion assureront une relève aux gestionnaires actuels. Il vise à :

- identifier les habiletés de gestion requises pour relever les défis de nos organisations apprenantes;
- profiter de l'expérience du passé du réseau en permettant aux cadres confirmés de bonifier l'apprentissage des candidats de la relève par le transfert de l'expertise;
- puiser à même notre banque de ressources humaines et, par le fait même, offrir à certains une perspective de développement de carrière;
- offrir aux nouveaux cadres (moins de 24 mois) l'occasion de se développer.

Pour en savoir plus

Programme

Personne-ressource

Étienne Charpentier

Directeur des ressources humaines

Téléphone : 819 477-0527, poste 256

etienne_charpentier@ssss.gouv.qc.ca

3. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

La préparation de la relève des cadres intermédiaires

Une fois que les candidats à la relève ont été identifiés, il faut maintenant mettre en œuvre un plan d'action pour les préparer à jouer le rôle de cadre intermédiaire. La relève doit être préparée en fonction du modèle de gestion de l'organisation.

Le plan de développement individualisé (PDI)

Pour développer les compétences requises par le modèle de gestion de l'organisation, le premier geste à poser consiste à réaliser un plan de développement individualisé (PDI) avec chaque employé identifié. Le plan doit contenir quatre types d'information : les objectifs de développement, les moyens à prendre pour y parvenir, un échéancier et des indicateurs pour mesurer les résultats. Dans une perspective de gestion axée sur la personne, l'individu doit être activement engagé dans la fixation de ses objectifs et dans la démarche à suivre.

La différence entre ce plan et celui réalisé à la suite de l'appréciation de la contribution est qu'il doit comprendre plus d'activités de développement dans l'action. Nous croyons qu'un accent particulier doit être mis sur l'apprentissage dans l'action étant donné que l'étude du *Center for Creative Leadership* (CCL) a révélé que 70 % du développement se fait à la suite d'expériences sur le terrain, 20 % grâce à de l'observation et 10 % par des cours formels (McCall, Lombardo et Morrison 1988, cités par Avedon et Scholes, 2010).

Les activités de développement

Pour aider les futurs cadres intermédiaires à développer les compétences requises au poste de cadre intermédiaire, il faut prévoir différents modes d'apprentissage. En nous basant sur le modèle de développement du leadership de Conger (2010), nous suggérons quatre approches pour développer les compétences de gestion :

- A. le développement des compétences individuelles;
- B. la socialisation de l'individu avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation;
- C. les initiatives stratégiques;
- D. l'apprentissage par l'action.

Le tableau 4 offre un résumé de chacune des quatre approches.

Tableau 4
Les quatre approches pour développer les compétences en gestion

(A) Développement des compétences individuelles	(B) Socialisation du candidat avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation	(C) Initiatives stratégiques	(D) Apprentissage par l'action
<ul style="list-style-type: none"> • Recours à un modèle de gestion facile à appliquer • Utilisation de multiples méthodes d'apprentissage (exercices pratiques, réflexion, expérimentation, etc.) • Formation échelonnée sur différentes périodes • Mise en place de systèmes pour renforcer et récompenser les acquis 	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection de candidats possédant des valeurs similaires à celles de l'organisation • Socialisation du candidat avec un modèle (mentor) incarnant les valeurs de l'organisation • Participation du candidat aux activités réservées au personnel d'encadrement (activités de réseautage, déjeuners-causeries, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision stratégique claire guidant le programme • Groupes de discussion formés de candidats de différents secteurs et de cadres plus expérimentés • Présence de facilitateurs formés pour diriger les groupes • Système en cascade transmettant les mêmes informations à tous les niveaux hiérarchiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix attentif dans l'assignation des projets et dans leur accompagnement • Définition claire des résultats attendus • Occasions multiples pour la réflexion • Facilitation du transfert des apprentissages par du <i>coaching</i>

Adapté de Conger (2010)

(A) Le développement des compétences individuelles

La première approche consiste à développer les compétences individuelles en fonction du modèle de gestion de l'établissement et du profil de compétences afférent. Plus le modèle est simple, plus les candidats ont des chances de l'assimiler.

Pour familiariser les candidats avec le modèle, des exercices préparatoires misant sur la réflexion pourront leur être envoyés. Par la suite, différentes méthodes d'apprentissage, choisies selon les forces et les besoins du candidat, pourront être utilisées. Les forces et les besoins auront été mis en lumière au cours du processus d'identification des candidats de la relève. Ces méthodes peuvent comprendre de la formation traditionnelle en ateliers, des exercices pratiques, de l'expérimentation sur le terrain, des programmes de formations à l'Université, etc. La formation devra être échelonnée sur différentes périodes.

Pour optimiser le développement des compétences des candidats, leur supérieur immédiat devra les soutenir étroitement.

Pour optimiser le développement des compétences des candidats, leur supérieur immédiat devra les soutenir étroitement et récompenser les comportements souhaités à travers de la rétroaction, du *coaching* ou des affectations spéciales permettant de mettre en pratique les compétences recherchées. Le supérieur immédiat devra d'ailleurs montrer l'exemple, ce qui demandera du soutien de la part de son propre supérieur.

(B) La socialisation du candidat avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation

Pour bien préparer le candidat de la relève à la fonction d'encadrement, le socialiser déjà avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation s'avère une pratique gagnante. Pour se faire, le candidat devra côtoyer des cadres qui incarnent bien les valeurs de l'organisation et qui possèdent une vision claire de la mission de l'organisation.

L'organisation pourrait également offrir la possibilité aux candidats de la relève de participer à des activités sociales habituellement réservées au personnel d'encadrement comme, par exemple, des activités de réseautage ou des déjeuners-causeries.

Avant tout, il sera important que, dès le départ, le candidat possède des valeurs similaires à celles de l'organisation.

(C) Les initiatives stratégiques

Le développement du candidat devra inclure l'acquisition d'une vision stratégique. L'équipe de direction devra donc, préalablement, se pencher sur la vision stratégique qu'elle désire transmettre à la relève.

Pour permettre aux employés de développer une vision globale de l'organisation, si importante à l'acquisition d'une pensée stratégique, certaines activités devront regrouper de futurs cadres provenant de différents secteurs de l'établissement. Il serait également bénéfique pour la relève que des cadres plus expérimentés participent à ces activités pouvant prendre la forme de groupes de discussion. Des facilitateurs formés pourraient assurer l'animation de ces groupes.

Par ailleurs, pour que la relève puisse développer une vision stratégique, il s'avère important qu'elle reçoive le même type d'information que le personnel d'encadrement. Tous les niveaux hiérarchiques devraient recevoir de l'information similaire de manière à ce qu'ils aient la même compréhension de l'organisation. Des mécanismes de communication en cascade gagnent donc à être instaurés. Ces mécanismes devraient prévoir la mesure de la circulation de l'information afin que les candidats soient informés des enjeux stratégiques et de la façon dont ils peuvent se traduire au quotidien dans les équipes.

(D) L'apprentissage dans l'action

Enfin, comme il a été mentionné plus tôt, le programme de développement du candidat à la relève devra comporter de l'apprentissage dans l'action par de l'affectation à des projets spéciaux. Le choix des projets pourra avoir été discuté de concert avec le supérieur immédiat et l'équipe de direction lors de la validation de la candidature de l'employé. Pour permettre la mobilité interne, une culture de collaboration et de partage devra être instaurée.

Le candidat de la relève pourra recevoir du *coaching* par un cadre expérimenté pour lui permettre de structurer les informations recueillies sur le terrain et faciliter le transfert des apprentissages.

En résumé, pour préparer l'employé à assumer les fonctions de cadre intermédiaire, nous proposons différentes pratiques :

- des ateliers de formation comportant un volet théorique, soit la présentation d'un modèle de leadership et des exercices pratiques, soit des mises en situation inspirées de cas réels vécus par des cadres;
- la participation de la relève à des activités sociales avec les cadres et la direction générale (par exemple, des déjeuners-causeries);
- des périodes sur le terrain en compagnie d'un cadre expérimenté suivies de rétroactions;
- des projets comportant différents degrés de responsabilité.

En outre, il faut prévoir plusieurs occasions de réflexion tout au long du processus du développement du leadership. Il peut s'agir de leçons apprises concernant autant des problématiques organisationnelles que des réflexions plus personnelles quant au savoir-être.

Enfin, la préparation de la relève des cadres intermédiaires peut être réalisée au niveau régional. Ainsi, un regroupement des activités de développement sera avantageux pour les plus petits établissements n'accueillant que quelques nouveaux cadres par année.



PROGRAMME RÉGIONAL DE RELÈVE DES CADRES INTERMÉDIAIRES

Établissement

Agence de la santé et des services sociaux de la
Montérégie

Résumé

L'Agence de la Montérégie a développé un programme régional de relève des cadres intermédiaires.

L'objectif consiste à préparer la relève de cadres intermédiaires, autant en termes en matière de qualité que de quantité, afin de répondre aux besoins des établissements de santé et services sociaux de la Montérégie à l'aide d'un bassin régional.

Les grandes étapes du programme comprennent :

1. le repérage;
2. le recrutement et la sélection;
3. l'intégration et le développement;
4. le soutien postnomination;
5. l'évaluation du programme.

Plusieurs documents relatifs à ce programme sont accessibles à tous via leur extranet :

- la description détaillée du programme;
- le profil de compétences du cadre intermédiaire;
- l'outil d'aide à la décision;
- la grille d'autoévaluation;
- la fiche d'inscription.

<http://extranet.santemonteregie.qc.ca/ressources/ressources-humaines/developpe-competences-decideurs/index.fr.html>

L'évaluation de l'efficacité de la démarche

Le processus se termine en évaluant l'efficacité de la démarche d'identification et de préparation de la relève des cadres intermédiaires. Certains indicateurs devront être ciblés, tels :

- le taux de postes vacants;
- le taux de comblement à l'interne pour les postes d'encadrement à même le bassin de professionnels;
- le taux de comblement des postes d'encadrement critiques;
- le taux des cadres provenant du bassin de candidats internes ayant atteint leurs objectifs de compétences.

Les compétences à évaluer sont celles qui ont été établies par le modèle de gestion de l'organisation.



PÉPINIÈRE DE GESTION POUR LES UNITÉS DE SOINS

Année de lancement

2011

Établissements

Hôpital Maisonneuve-Rosemont

Missions : CHSGS et CAU

Effectifs (E.T.C.) : 3967⁴

Résumé

Ce projet vise à revaloriser le travail de chef d'unité de soins en outillant de futurs et nouveaux chefs de l'établissement en leur permettant d'expérimenter progressivement le rôle et les tâches de cadre en étant guidés par des gestionnaires d'expérience.

La première cohorte, formée de futurs cadres, a été sélectionnée en fonction d'un profil de compétences du gestionnaire intermédiaire recherché par l'établissement. Sa préparation se fait en participant à des ateliers de mises en situation, à un programme de mentorat ainsi qu'à des stages dans des unités de soins avec des chefs d'unité agissant à titre de *coach*. Les gestionnaires d'expérience ont été préalablement sélectionnés et préparés dans leur rôle de mentor ou de *coach*. La deuxième cohorte se composera de chefs d'unité de soins peu expérimentés.

Tout en préparant la relève à remplir son rôle de gestionnaire, le programme permet de valoriser le travail des cadres expérimentés et de rendre la fonction plus attrayante pour la relève. De plus, les nouveaux cadres seront mieux soutenus pour leur permettre d'être performants plus rapidement. Cette pratique met en lumière l'importance de bien établir le profil de compétences recherché pour identifier les candidats de la relève des cadres intermédiaires. De plus, la relève est bien préparée en combinant différentes pratiques de formation dans l'action : mise en situation, stages, mentorat et *coaching*.

Pour en savoir plus

[Objectifs de développement visés par la pépinière de gestion](#)

[Présentation générale du programme de formation](#)

[Présentation générale de la pépinière de gestion](#)

[Affiche promotionnelle](#)

[Dépliant](#)

[Vidéo promotionnelle](#)

[Profil de compétences des cadres](#)

[Témoignages de l'expérience vécue par les participants de la première cohorte](#)

[Bulletin G9 numéro 8](#)

Personne-ressource

Isabelle Faucher

Adjointe du directeur des ressources humaines

Téléphone : 514 252-3400, poste 7623

ifaucher.hmr@ssss.gouv.qc.ca

4. Au 31 mars 2012 selon la banque R-25.

AVANTAGES ORGANISATIONNELS

Les organisations qui investissent dans la mise en œuvre de démarches d'identification et de préparation de la relève des cadres intermédiaires font le pari que le développement d'une relève à partir du bassin de la main-d'œuvre interne s'avère bénéfique pour l'organisation. Effectivement, plusieurs avantages organisationnels découlent de l'identification de la relève à l'interne plutôt qu'à l'externe :

1. En planifiant judicieusement la relève à partir de la PMO, les organisations s'assurent de disposer d'un bassin de candidats internes qualifiés et en nombre suffisant afin de pourvoir les postes de cadres intermédiaires vacants ou ceux qui le deviendront dans un avenir rapproché.
2. Une stratégie de recrutement interne favorise une meilleure compréhension de la culture de l'établissement et des réalités du milieu de la santé et des services sociaux. Le cadre intermédiaire incarnera mieux les valeurs de l'organisation et pourra plus facilement les transmettre à ses employés. Il sera également performant plus rapidement par sa connaissance du milieu et par son réseau de relations déjà établi.
3. Le processus favorise la rétention des employés talentueux en veillant à leur offrir des affectations stimulantes permettant de se développer et d'harmoniser leurs aspirations professionnelles avec les besoins de l'organisation.
4. Il s'agit d'une pratique de fidélisation efficace pour l'ensemble de la main-d'œuvre, car le recrutement interne envoie un message de soutien aux employés en leur montrant que l'organisation veut s'engager dans une relation à long terme avec eux.

En planifiant judicieusement la relève à partir de la PMO, les organisations s'assurent de disposer d'un bassin de candidats internes qualifiés et en nombre suffisant

DEFIS DE L'IDENTIFICATION ET DE LA PREPARATION DE LA RELEVÉ DES CADRES INTERMEDIAIRES

Dans la mise en place d'un programme structuré d'identification et de préparation de la relève des cadres intermédiaires, voici quelques défis que vous pourriez rencontrer.

Instaurer un projet organisationnel

Au cours de la mise en œuvre d'un processus d'identification de la relève des cadres intermédiaires, le défi majeur consiste à responsabiliser l'équipe de direction, dans un premier temps, mais surtout l'ensemble des cadres dans ce processus. C'est grâce à leur implication active que le repérage et le soutien seront effectués. Tous les niveaux hiérarchiques doivent se sentir concernés par la pratique de la gestion de la relève.

Offrir des modèles à la relève

Certains cadres intermédiaires, actuellement en place, ont peu d'expérience dans leur rôle de gestionnaire d'équipe. Il s'avère donc souvent difficile pour eux de servir de modèle aux candidats de la relève pour les guider dans l'apprentissage du métier de gestionnaire. Les organisations gagnent ainsi à habiliter tous les cadres en place dans leur rôle de gestionnaire-coach afin d'être en mesure de bien accompagner la relève.

La question de la transparence

La pratique de l'identification de la relève englobe également la notion de la transparence. Doit-on aviser les individus qui ont été identifiés comme faisant partie du bassin de la relève? D'une part, d'aucuns pourraient craindre qu'un processus transparent ne crée des attentes chez les individus identifiés comme candidat de la relève tandis qu'il causerait une diminution de la motivation et de la performance chez ceux n'étant pas identifiés de la sorte. D'autre part, l'implication de l'employé s'avère essentielle dans un tel processus, car il ne sert à rien d'identifier un individu n'aspi-

Nous sommes d'avis qu'il s'avère préférable d'aviser les individus qu'ils ont été identifiés comme faisant partie de la relève des cadres intermédiaires. Cependant, aucune promesse ne doit être formulée quant à l'obtention d'une promotion. De plus, le processus pour faire partie du bassin de la relève doit être connu de tous afin d'éviter une impression d'élitisme ou de favoritisme.

rant pas à devenir cadre. De plus, l'employé doit participer activement au processus en mettant à jour son portfolio. Ainsi, voici notre position sur la question de la transparence :

Voici quelques moyens proposés par Foucher et Gosselin (2004) pour favoriser un système de bassin de relève transparent :

- élargir son accessibilité en informant tous les employés sur son fonctionnement et sur les compétences à maîtriser;
- communiquer davantage avec chaque employé sur sa carrière et sur son développement professionnel et personnel;
- recourir aux outils de communication pour renseigner sur les cheminements de carrière et les postes disponibles ainsi que pour permettre aux employés de mettre à jour leur portfolio.

Même si cela peut être délicat, le supérieur immédiat ainsi que le directeur et la direction des ressources humaines doivent être capables de donner l'heure juste aux employés.

Donner l'heure juste aux aspirants-cadres

Lors de la formation des bassins de relève, il s'avère très important de donner l'heure juste aux aspirants-cadres. Il ne faut surtout pas créer de fausses attentes chez les employés en leur faisant croire qu'ils ont la possibilité d'accéder à des fonctions d'encadrement dans cette organisation lorsque ce n'est pas le cas. Même si cela peut être délicat, le supérieur immédiat ainsi que le directeur et la direction des ressources humaines doivent être capables de donner l'heure juste aux employés et de leur dire s'ils ne possèdent pas les aptitudes recherchées chez un cadre dans leur organisation.

Gérer les candidats non retenus dans la suite de leur carrière

La gestion des candidats de la relève qui n'obtiennent pas de promotion constitue un autre défi majeur. Bien qu'aucune promesse ne doive être formulée aux employés, quant à l'obtention d'une promotion, il peut arriver, dans les faits, que les candidats non retenus pour un poste supérieur le vivent très mal. En effet, comment maintenir la motivation d'un individu faisant partie du bassin de la relève des cadres qui se voit refuser, en fin de compte, une promotion? Ces individus ont bien souvent un excellent rendement, mais peuvent ne pas avoir développé certaines compétences clés de gestion.

Ces individus devront être rencontrés pour leur expliquer les raisons de leur retrait du bassin de la relève. Ils bénéficieront tout de même d'un plan de développement individuel, et la direction des ressources humaines et leur supérieur immédiat devront leur expliquer clairement que l'organisation tient à cœur leur développement et qu'il n'est pas exclu qu'ils obtiennent un jour un poste de gestion.

Offrir des options à la progression verticale

Il se peut également que l'organisation n'ait tout simplement pas de postes plus élevés hiérarchiquement à offrir à ces individus dans un avenir rapproché. L'organisation ne peut pas se permettre de voir partir de telles personnes puisqu'elles contribuent grandement à l'efficacité de l'organisation. Par conséquent, elle est dans l'obligation de les soutenir et de les accompagner dans l'évolution de leur carrière pour éviter qu'ils aient le sentiment de plafonner. Elle doit ainsi proposer à ces individus des occasions de développer de nouvelles habiletés tout en restant au même niveau hiérarchique. La mobilité latérale se présente alors comme une option intéressante au sentiment de plafonnement. Elle offre à l'employé de nouveaux défis à relever bien que le nouveau poste demande le même niveau de responsabilité. Cette pratique peut cependant rendre frileux certains supérieurs immédiats qui pourraient craindre, en laissant partir leurs meilleurs joueurs, une baisse de la performance de leur équipe. Toutefois, il s'avère préférable pour l'organisation de déplacer ses bons employés d'un service à l'autre plutôt que de les voir partir.

Dans les cas où il n'y a pas de possibilités de mobilité latérale à court terme pour certains individus, l'affectation à des projets spéciaux permet aussi d'améliorer leur motivation en leur donnant une plus grande latitude décisionnelle.

La mobilité latérale se présente alors comme une option intéressante au sentiment de plafonnement.

Proposer aux individus de participer ou de codiriger des comités constitue une autre façon de reconnaître leur expérience. Les comités d'amélioration continue de la qualité interne qui préparent la visite d'Agrément Canada représentent une excellente occasion de mettre à profit leur expérience tout en développant de nouvelles compétences.

Si des systèmes de jumelage existent au sein de l'organisation, ces individus pourraient être désignés à titre de parrain pour contribuer à l'accueil et à l'intégration des nouveaux employés ou pour aider dans leur développement.

Enfin, dans certaines situations, répondre aux aspirations des cadres peut passer par la mobilité dans le réseau de la santé et des services sociaux. Lorsque l'établissement ne peut pas offrir un défi qui répond aux aspirations et aux talents d'une personne, il vaut mieux la laisser partir pour un autre établissement plutôt que de la laisser se démobiliser dans son poste actuel. Somme toute, en encourageant la mobilité dans le réseau, ce sont tous les établissements qui s'en trouvent gagnants en conservant leurs employés talentueux.

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE



L'IDENTIFICATION ET LA PRÉPARATION DE LA RELÈVE DES CADRES INTERMÉDIAIRES

- Développez une culture d'identification de la relève à tous les niveaux organisationnels. Les cadres intermédiaires doivent :
 - être responsabilisés sur l'importance de repérer le potentiel chez leurs employés;
 - apprendre à déléguer certaines responsabilités pour préparer la relève;
 - prendre le temps de discuter des préférences et des aspirations professionnelles avec les membres de leur équipe.

Pour valoriser l'importance de l'identification et de la préparation de la relève, n'oubliez pas de cibler ces comportements dans le profil de compétences des cadres.

- Mettez en place des programmes structurés d'identification de la relève pour les postes clés que vous avez de la difficulté à pourvoir. Assurez-vous de mettre à jour le profil de compétences de ces postes.
- Attardez-vous sur quatre principaux facteurs pour identifier la relève-cadre :
 - l'intérêt des individus;
 - leur rendement – en gardant en tête qu'un bon rendement professionnel n'est pas nécessairement un gage de réussite dans une fonction d'encadrement;
 - leur potentiel;
 - leur engagement envers l'organisation.

Pour évaluer le potentiel d'un employé sans avoir à faire de tests très poussés, vérifiez avec le supérieur immédiat si le candidat a une bonne capacité d'apprentissage et s'il s'adapte bien dans des contextes différents. Ce sont deux signes qu'il possède un bon potentiel.



OUTIL DE RÉFLEXION

Contexte et définitions

- A. En quoi l'enjeu de l'identification et de la préparation de la relève des cadres intermédiaires concerne-t-il votre établissement?
- B. Dans votre organisation, quelle définition donnez-vous au concept de potentiel? Quel est le lien que vous pouvez faire avec l'identification de la relève des cadres intermédiaires?
- C. Quelles personnes sont sensibilisées à l'identification de la relève? Pour créer une véritable culture d'identification, y a-t-il plus de personnes qui devraient se sentir concernées?

Pratiques organisationnelles

- D. Quels sont les postes d'encadrement qui seront les plus critiques à pourvoir à court et moyen terme? Quelles démarches pourriez-vous mettre en place pour identifier ces postes et vous assurer de développer une relève prête à les occuper?
- E. Quels critères considérez-vous comme étant les plus importants pour prédire la performance future d'un employé dans un poste de cadre intermédiaire? Quels mécanismes avez-vous mis en place pour faire en sorte que ces critères soient les mêmes pour toutes les personnes impliquées dans le processus d'identification?
- F. Comment vous assurez-vous que le processus d'identification de la relève soit juste et équitable pour tous les employés?
- G. Pour les professionnels qui ont été identifiés comme étant potentiellement de futurs cadres intermédiaires, quelles pratiques avez-vous planifiées pour bien les préparer à occuper ces postes?

Avantages organisationnels

- H. Quels sont les bénéfices pour votre organisation de mettre en place un processus de gestion de la relève à l'interne?

Défis

- I. Comment pouvez-vous aider les cadres en poste actuellement à servir de modèle pour la relève?
- J. Est-ce que l'équipe de direction a discuté du choix de se montrer transparent ou non avec les candidats potentiels de la relève?

CONCLUSION

Étant donné que le réseau connaît des difficultés à pourvoir ses postes d'encadrement, les organisations doivent adopter une attitude proactive en ciblant un bassin d'employés ayant le potentiel pour exercer les fonctions de cadre. Des mécanismes pour identifier ces individus, pour les préparer et pour les fidéliser devront être mis en place dans tous les établissements du réseau pour répondre à cet enjeu. Ces pratiques de gestion demandent d'être soutenues par une culture de gestion de la relève où un partage des responsabilités se fait entre l'individu, le supérieur immédiat, les collègues et l'organisation. La direction des ressources humaines joue un rôle crucial à cet égard en structurant les processus d'identification et de développement de la relève. Ainsi, les établissements s'assureront d'avoir à leur disposition des employés formés et motivés à remplir les fonctions de cadres.

ANNEXES

Annexe I – La synthèse des modèles théoriques de gestion

Le tableau présente une synthèse des quatre modèles de gestion théoriques présentés dans l'enjeu sur *L'actualisation du rôle du cadre intermédiaire* (AQESSS, 2013) :

- le modèle de Drucker;
- le modèle de Mintzberg;
- le modèle de Gosselin et Shedleur;
- le modèle de Gauthier et Vervisch et celui de Dumoulin (le gestionnaire-*coach*).

Nous avons classifié les rôles en tenant compte du fait qu'ils étaient d'ordre stratégique ou tactique et opérationnel.

On comprend par rôles stratégiques, tous les rôles qui ont trait à la vision et à l'orientation. Quant aux rôles tactiques et opérationnels, il s'agit des rôles liés à la planification, à l'organisation, à la coordination des processus ainsi qu'à la conception, la production, l'opération et la mise en œuvre.

Volets	Rôles
Stratégique	Fixer les objectifs (Drucker) Communiquer à l'interne et à l'externe* (Mintzberg) Créer des liens avec l'extérieur (Mintzberg) Négociateur (Mintzberg)*
Tactique et opérationnel	Organiser les activités (Drucker) Motiver et communiquer (Drucker) Mesurer les résultats (Drucker) Développer le personnel (Drucker) Structurer (Mintzberg) Planifier (Mintzberg) Communiquer à l'interne et à l'externe* (Mintzberg) Contrôler (Mintzberg) Exercer un leadership auprès d'individu, des équipes et de l'unité (Mintzberg) Agir (Mintzberg) Négociateur (Mintzberg)* Mobiliser son équipe (Dumoulin) Déterminer les résultats individuels à atteindre et ceux de groupe (Dumoulin) Créer une organisation de travail orientée vers la performance et la qualité (Dumoulin) Développer les compétences de ses employés (Dumoulin) Reconnaître la contribution et viser l'amélioration continue de ses employés (Dumoulin) Aider ses employés à devenir plus efficaces et plus autonomes (Dumoulin)

*Rôle qui peut se retrouver à la fois dans le volet stratégique ou tactique et opérationnel

Source : AQESSS (2013)

Annexe II – La liste des comportements à observer chez la relève

Comportements à observer chez la relève pour un poste de chef d'unité de soins

- Est orienté vers l'utilisateur et sa famille
- Joue un rôle d'influence positif au sein de son équipe
- Fait preuve de professionnalisme
- Communique efficacement
- Collabore avec ses collègues et les autres professionnels
- Est engagé envers l'organisation
- Est à l'aise dans un contexte offrant un minimum d'encadrement
- Entreprend des actions de son propre chef quand la situation le commande
- Utilise son jugement et prend des décisions dans l'intérêt des usagers
- Démonstre un souci d'amélioration pour un rendement optimal
- Démonstre une préférence pour la profession de chef d'unité de soins
- Possède la capacité de se développer :
 - se remet en question, connaît ses forces et ses limites;
 - est ouvert à la rétroaction;
 - exprime ses besoins;
 - sait tirer profit des occasions d'apprentissage.

Comportements à observer chez la relève pour un poste de cadre-conseil

- Possède une excellente vision organisationnelle
- Est orienté vers le client
- Est habile à établir un réseau de relations avec ses collègues, avec ses supérieurs et avec les directeurs
- Est doué pour la communication interpersonnelle
- Possède de bonnes capacités de rédaction
- Possède d'excellentes aptitudes d'analyse et de synthèse
- Démonstre une facilité à concevoir des processus, des projets et des outils
- Fait preuve d'initiatives
- Recherche de nouvelles façons de faire et innove
- Maîtrise la résolution de problème

BIBLIOGRAPHIE

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (2013). *L'actualisation du rôle du cadre intermédiaire : Enjeu 1* [version électronique], Montréal, AQESSS, 64 p.

Avedon, Marcia J. et Gillian Scholes (2010). « Building Competitive Advantage through Integrated Talent Management », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 73-119.

Conger, Jay A. (2010). « Developing Leadership Talent: Delivering on the Promise of Structured Programs », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 281-311.

Conger, Jay A. et Robert M. Fulmer (2003). « Developing Your Leadership Pipeline », *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 12, p. 76-84.

Foucher, Roland et Alain Gosselin (2004). « Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter? », *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 38-48.

Gouvernement du Canada (2007). *Guide de planification intégré et de la relève*, Secrétariat du conseil du trésor du Canada. Récupéré le 5 janvier 2012 de <http://www.tbs-sct.gc.ca/gui/sure01-fra.asp>

Pennell, Kathy (2010). « The role of flexible job descriptions in succession management », *Library Management*, vol. 31, n° 4/5, p. 279-290.

Rothwell, William, J. (2011). « Integrating Succession Planning and Career Planning », dans *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best People*, Lance Berger et Dorothy R. Berger (dir.), 2^e éd., États-Unis, McGraw-Hill, p. 119-130.

Ruddy Thomas et Pooja Anand (2010). « Managing Talent in Global Organizations », *Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 549-593.

Silzer, Rob et Allan H. Church (2010). « Identifying and Assessing High-Potential Talent: Current Organizational Practices », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 213-279.

SUGGESTIONS DE LECTURE - SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE SUJET

Rendement et potentiel élevés essentiels à la gestion des talents

Doit-on mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines distinctes pour les employés au rendement supérieur et au potentiel élevé? Doit-on avoir des employés talentueux à tous les postes? Quels sont les postes stratégiques dans une organisation? Dans cet article, Denis Morin, professeur à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, répond à ces questions en présentant succinctement les différents concepts rattachés à la gestion des talents : le talent, le rendement, le potentiel, les postes stratégiques et les réserves de talents. Cet article offre un aperçu global de la gestion des talents et soulève des questionnements intéressants sur la pratique. Il s'adresse au lecteur voulant se familiariser rapidement, mais intelligemment, avec les concepts clés de la gestion des talents.

Morin, Denis (2010). « Rendement et potentiel élevés essentiels à la gestion des talents », *Effectif*, vol. 13, n° 2 (avril/mai).

Identifying and Assessing High-Potential Talent dans Strategy-Driven Talent Management A Leadership Imperative

La prémisse de départ de ce chapitre est qu'il y aurait une distinction à faire entre performance et potentiel. Par conséquent, les outils d'identification et d'évaluation des individus à haut potentiel doivent différer de ceux utilisés pour évaluer la performance. Sur quels critères alors doit-on baser ses choix lorsque vient le temps d'identifier ces individus à haut potentiel? Les auteurs s'attardent à cette question en présentant les résultats d'une enquête cherchant à connaître les pratiques utilisées par vingt grandes entreprises pour identifier et évaluer les employés à haut potentiel. L'enquête recense de nombreuses pratiques et concepts incluant les critères d'identification et de sélection des hauts potentiels ainsi que les outils et processus pour gérer le talent.

Malgré le fait que cette étude ait été réalisée auprès de grandes entreprises américaines qui ne représentent pas toujours les réalités du réseau de la santé et des services sociaux du Québec, les résultats procurent un aperçu complet des meilleures pratiques dans le domaine de l'identification et de l'évaluation des employés à haut potentiel. Par conséquent, sans avoir à instaurer toutes ces pratiques, les directions des ressources humaines désireuses de connaître les pratiques des entreprises performantes pourront s'en inspirer.

Silzer, Rob et Allan H. Church (2010). « Identifying and Assessing High-Potential Talent: Current Organizational Practices », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 213-279.

Guide de planification intégrée de la relève du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Pour vous inspirer dans la mise en œuvre d'un processus d'identification de la relève, vous pouvez consulter celui du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le guide présente, entre autres, les étapes de la démarche, les rôles des différents acteurs concernés et les conditions de succès. Il est disponible gratuitement sur le web :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/gui/sure-fra.asp>



T 514 842-4861 www.aqesss.qc.ca
505, BOULEVARD DE MAISONNEUVE OUEST
BUREAU 400, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2