

|a q e s s s|

Carrefour

RH



LE CADRE EN MI-CARRIÈRE

Enjeu 5

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 – 3^e trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-190-8 (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 126 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, adjointe secteur cadres - DRH, 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'Ahuñtsic 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
La mi-carrière : mieux soutenir les cadres pour prévenir la crise.....	2
Poursuivre le développement des compétences : un incontournable	3
La sortie de piste : le « déraillement »	4
Les facteurs individuels	4
Les facteurs organisationnels	6
Pratiques organisationnelles.....	7
Mieux se connaître	7
La réflexion personnelle	8
L'évaluation multisource.....	8
Le bilan des compétences	9
L'appréciation de la contribution.....	9
Sortir de sa zone de confort	10
La gestion du réseau de relations : savoir tisser sa toile	11
Le groupe de codéveloppement professionnel	13
Le coaching de gestionnaires	18
Avantages organisationnels	19
Attraction du personnel d'encadrement	19
Fidélisation du personnel d'encadrement	19
Amélioration de la performance	19
Préparation de la relève des cadres supérieurs.....	20
Éviter les « déraillements »	20

Défis du développement des cadres en mi-carrière.....	21
Implanter une culture du développement	21
Identifier et offrir plus d’occasions de développement aux cadres talentueux.....	22
Utiliser les ressources de l’organisation de façon optimale.....	22
Les clés de la réussite	23
Outil de réflexion.....	24
Conclusion.....	26
Annexes	27
Annexe I – Le profil de compétences du cadre supérieur	28
Annexe II – La grille d’évaluation multisource (360°) pour prévenir les risques de « déraillement »	29
Annexe III – Portfolio de mon développement professionnel et personnel	33
Annexe IV – Le journal de bord du cadre	35
Annexe V – La grille du réseautage.....	36
Annexe VI – Le déroulement des rencontres de codéveloppement.....	37
Bibliographie	38
Suggestions de lecture - Si vous voulez en savoir plus sur le sujet	40

LISTE DES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES ÉTABLISSEMENTS

Le codéveloppement professionnel – Entrevue avec Claude Champagne	14
Pour en savoir plus sur les groupes de codéveloppement professionnel	16
L'amélioration de sa pratique professionnelle par le groupe de codéveloppement – CSSS de Québec-Nord.....	17

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les quatre grandes catégories de compétences en gestion.....	5
--	---

INTRODUCTION

Les cadres en mi-carrière jouent un rôle important dans l'atteinte de la performance organisationnelle. Pourtant, il s'agit d'une cohorte souvent négligée; l'organisation tenant trop souvent pour acquis sa satisfaction et son engagement.

Pour plusieurs cadres, la mi-carrière constitue une période au cours de laquelle ils cherchent à consolider leurs expériences pour atteindre leurs objectifs professionnels et parfois pour augmenter leurs chances d'avancement. C'est aussi souvent une période de bilans et de remises en question, les amenant à prendre des décisions quant à leur avenir professionnel. Ainsi, des programmes de développement doivent être conçus pour cette cohorte de cadres afin de les aider dans leur démarche de réflexion, de diversifier leurs possibilités d'avancement et de maintenir leur motivation en emploi.

Dans ce document, nous traiterons donc du développement des cadres en mi-carrière. Dans un premier temps, nous présenterons les concepts de mi-carrière et de compétences complexes, puis nous aborderons un thème plus délicat, soit la notion de « déraillement ». Nous discuterons ensuite de différentes pratiques d'apprentissage et de développement de carrière. Les avantages organisationnels du soutien des cadres tout au long de leur parcours professionnel feront l'objet de la troisième partie du texte. En dernier lieu, nous aborderons les défis du développement des cadres en mi-carrière.

CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Cette partie du texte vise donc à dresser le portrait des cadres à la mi-carrière, à présenter les compétences pouvant être développées ou consolidées durant cette période et à introduire le concept de « déraillement » chez les cadres.

La mi-carrière : mieux soutenir les cadres pour prévenir la crise

Les cadres en mi-carrière sont ceux qui ont beaucoup d'expérience en gestion, mais qui ont devant eux encore plusieurs défis professionnels à relever. On peut situer cette cohorte de cadres dans le deuxième tiers de leur carrière, soit ceux possédant approximativement entre dix et vingt ans d'expérience.

La mi-carrière des cadres s'accompagne souvent de grands questionnements. Ai-je atteint mes objectifs professionnels? Vais-je pouvoir bientôt relever de nouveaux défis? Dois-je continuer dans la même organisation ou aller voir ailleurs? La mi-carrière peut s'avérer une période de frustration, de confusion et même d'aliénation, tout comme elle peut se révéler une période de découverte de soi, de nouvelles orientations et de nouveaux départs (Morrison, Erickson et Dychtwald, 2006).

Les cadres peuvent donc avoir tendance à envisager des changements dans leur carrière afin d'atteindre leurs objectifs personnels et professionnels. Toutefois, certaines organisations vont croire qu'un cadre expérimenté possède déjà un bon bagage de connaissances et vont moins investir dans son développement (Vongalis-Macrow, 2011). Dans cette situation, les organisations risquent de rencontrer des problèmes d'engagement et de satisfaction en emploi.

Puisqu'il s'agit souvent de joueurs stratégiques de l'organisation, cette dernière, par l'intermédiaire la direction des ressources humaines (DRH), gagne à mettre en place des stratégies permettant aux cadres de réaliser leurs objectifs professionnels et de maintenir leur satisfaction et, ainsi, diminuer les impacts négatifs de cette crise de la mi-carrière. L'organisation devra trouver des moyens pour s'assurer que ces cadres puissent poursuivre leur carrière tout en gardant la flamme.

L'organisation devra trouver des moyens pour s'assurer que ces cadres puissent poursuivre leur carrière tout en gardant la flamme.

Poursuivre le développement des compétences : un incontournable

Les compétences à développer chez les cadres en mi-carrière diffèrent de celles requises en début de fonction. Plus le cadre progresse dans sa carrière, plus il doit acquérir des compétences pouvant être qualifiées de complexes, c'est-à-dire qui exigent de développer des capacités de gestion en contexte ambigu et parfois paradoxal, en apparence. Le plus souvent, ces compétences sont nécessaires pour les postes plus élevés dans la hiérarchie. Elles demandent d'avoir cumulé un certain niveau d'expérience en gestion avant d'être développées.

La littérature foisonne d'écrits sur les compétences essentielles que les cadres plus expérimentés devraient acquérir. Selon la matrice de développement des compétences de *l'Architecte de carrière* (Lombardo et Eichinger, 1995), ces compétences se déclinent en quatre catégories : les compétences personnelles, les compétences procédurales, les compétences relationnelles et les compétences stratégiques.

À titre d'exemple, une compétence personnelle avancée est de faire preuve de créativité, tandis qu'une compétence relationnelle avancée serait de savoir constituer des équipes performantes.

Le profil de compétences du cadre supérieur du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) offre aussi des exemples de compétences plus « complexes » pouvant être développés en mi-carrière. Le profil est disponible en annexe I.

La sortie de piste : le « déraillement »

Dans leur parcours professionnel, il peut arriver que certains cadres pour lesquels on nourrissait de grandes attentes ne parviennent pas à actualiser leur potentiel. En effet, de 30 à 50 % des individus à haut potentiel « dérailent » de la voie du succès (Gosselin, 2008a). Le « déraillement » dans un rôle d'encadrement se produit lorsqu'un cadre qui s'attendait à gravir les échelons de l'organisation et qui avait été évalué comme possédant les capacités pour le faire est congédié, rétrogradé ou plafonné en dessous des attentes que l'on nourrissait à son égard (Lombardo et McCauley, 1988, cités dans Gentry et autres, 2007). Il peut également se produire lorsqu'un cadre à fort potentiel occupe un nouveau poste, mais ne connaît pas le succès attendu.

La notion de « déraillement » ne s'adresse donc pas aux individus qui ont décidé sciemment de ne pas gravir les échelons. Elle fait plutôt référence au cadre qui, sans qu'on l'ait vu venir, rencontre de grandes difficultés à remplir son rôle et ses responsabilités et cesse toute progression, latérale ou verticale, dans son cheminement de carrière.

Pour plusieurs auteurs, le développement de la conscience de soi serait la clé du succès dans la problématique du déraillement (Hogan, Hogan et Kaiser, 2010). Développer la conscience de soi se traduit par mieux saisir comment les autres nous perçoivent et connaître nos côtés les plus sombres.

Les facteurs individuels

Comment peut-on expliquer le fait que certains cadres, qui jusque-là avaient toujours répondu aux attentes, cessent toute croissance dans leur cheminement de carrière? Plusieurs études se sont penchées sur les facteurs individuels qui augmenteraient les risques du « déraillement ». Les recherches s'entendent pour dire que les cadres qui ont « déraillé » partageaient certains problèmes d'attitudes (arrogance, soif de reconnaissance insatiable, etc.) et de comportements (difficulté à se fixer des limites, hostilité envers les moins performants qu'eux, etc.) (Gosselin, 2008a). Plus spécifiquement, plusieurs études pointent un manque de développement des compétences personnelles et interpersonnelles comme principale cause du « déraillement ».

On parle donc ici d'individus qui avaient tout le talent pour réussir, mais dont les faiblesses ignorées plus tôt dans leur carrière les ont conduits à l'échec. Il peut s'agir, par exemple, d'un jeune cadre très charismatique, mais arrogant, qui a gravi les échelons en étant soutenu par un directeur. Si ce dernier quitte l'organisation, les collègues et les employés du jeune cadre risquent de se souvenir de son manque d'humilité et refuseront rapidement de collaborer avec lui.

On parle donc ici d'individus qui avaient tout le talent pour réussir, mais dont les faiblesses ignorées plus tôt dans leur carrière les ont conduits à l'échec.

Des lacunes dans les compétences de gestion et celles de leadership sont également associées au « déraillement ».

Le tableau 1 présente les quatre grandes catégories de compétences devant être développées pour limiter les risques de « déraillement ». La troisième colonne peut servir à repérer les comportements et les attitudes des cadres qui sont au bord du « déraillement ». Les supérieurs immédiats et les DRH doivent pouvoir reconnaître les signaux d'alarme.

Tableau 1 **Les quatre grandes catégories de compétences en gestion**

Catégories de compétences	Définitions	Exemples de comportements et d'attitudes à surveiller
Les compétences personnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Conscience de soi - Maîtrise de soi - Maturité émotionnelle - Intégrité 	<ul style="list-style-type: none"> • Explosions, réactions excessives et pertes de sang-froid • Incapacité à gérer le stress • Incapacité à prendre la responsabilité d'un problème
Les compétences interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences sociales - Empathie - Développement des relations 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de sensibilité • Faible écoute • Incapacité à faire confiance • Insensibilité, arrogance
Les compétences de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitudes à planifier, à organiser, à contrôler et à utiliser les ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépassé par la complexité des situations • Absorbé par les détails et les réunions • Dépendance des compétences techniques • Incapacité à prioriser
Les compétences de leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitudes à construire, à maintenir une équipe et à diriger les autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à former et à maintenir une équipe • Autoritaire et autocratique • Incapacité à motiver et à développer les subordonnés • Mauvais choix de sélection dans son équipe

Source : Hogan, Hogan et Kaiser (2010)

Les facteurs organisationnels

Même si le « déraillement » des cadres s'explique principalement en raison de certaines de leurs caractéristiques personnelles, les organisations peuvent aussi y contribuer en posant certains gestes liés à des pratiques de développement inappropriées (Gosselin, 2008a). Voici donc ces gestes.

- Offrir un nouveau poste en période de crise ou de grande restructuration. Les cadres seront beaucoup plus susceptibles de connaître un échec, car ils ne seront pas préparés pour ce contexte et ils ne recevront pas tout le soutien nécessaire de la part de leur supérieur immédiat et de la haute direction.
- Donner à ses jeunes talents des promotions importantes trop rapidement et sans encadrement spécifique.
- Ne pas fournir le soutien approprié, par exemple du mentorat ou du *coaching*, aux cadres nouvellement promus. Les cadres ont besoin d'être étroitement accompagnés lors de transitions exigeantes.
- Donner une charge de travail irréaliste.

PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Pour développer les compétences plus complexes et les aptitudes des cadres ayant franchi un certain cap de leur carrière, on ne doit plus miser exclusivement sur de la formation traditionnelle. Bien qu'ils puissent y réaliser certains apprentissages, nous sommes d'avis que les cadres expérimentés gagnent à avoir recours à des méthodes diversifiées de développement pour consolider leurs compétences et pour en acquérir de nouvelles dans des domaines plus stratégiques ou autres.

Nous croyons donc qu'il faut aller au-delà de la formation traditionnelle en mettant en place un ensemble de stratégies d'apprentissage établies dans un contexte formel ou informel. Nous privilégions les stratégies suivantes : mieux se connaître, apprendre dans l'action, gérer le réseau de relations, intégrer les groupes de codéveloppement professionnel et recevoir du *coaching* de gestionnaires. Même si chacune de ces pratiques comble différents besoins de développement, une approche variée est à privilégier. De plus, les différentes pratiques doivent être intégrées à une démarche structurée de suivi et de réflexion sur les apprentissages réalisés en lien avec le profil de compétences établi selon le modèle de gestion.

La DRH joue un rôle clé dans la mise en place de ces stratégies d'apprentissages. Elle doit susciter l'adhésion de l'équipe de direction, et ce, tout en créant un engouement chez le personnel d'encadrement pour le développement de ses compétences.

Mieux se connaître

Apprendre à mieux se connaître constitue la première action que doit entreprendre tout cadre cherchant à se développer. Les compétences personnelles ont d'ailleurs déjà été identifiées comme étant les compétences primordiales à développer pour réussir à progresser en organisation sans « dérailler ». La conscience de soi ressort comme un trait essentiel à développer pour le cadre qui désire progresser (Hogan, Hogan et Kaiser, 2010; Shipper et Dillard, 2000). Pour aider

les cadres à acquérir une meilleure conscience de soi, nous suggérons quatre méthodes : la réflexion personnelle, l'évaluation multisource, le bilan des compétences et l'appréciation de la contribution.

Apprendre à mieux se connaître constitue la première action que doit entreprendre tout cadre cherchant à se développer.

La réflexion personnelle

Pour développer la conscience de soi, Gentry et autres (2007) suggèrent la réflexion sur les moments clés du cheminement de carrière et l'écriture réflexive nommée « *journaling* ». La réflexion personnelle n'est souvent pas le premier outil auquel on pense pour le développement des leaders. Pourtant, le cadre qui progresse est celui qui est conscient de ses forces et de ses faiblesses. Le recours à l'écriture réflexive, au cours de laquelle le cadre écrit ses réflexions à la suite de ses expériences pour donner un sens à ses apprentissages, constitue une pratique simple et très efficace (Loo, 2002). La réflexion s'avère particulièrement utile pour le cadre en mi-carrière, puisqu'il s'agit du bon moment pour évaluer ses forces, pour réfléchir à son cheminement et, ainsi, orienter la deuxième phase de sa carrière. Les réflexions du cadre peuvent être inscrites dans un journal de bord ou à même le plan de développement individualisé.

Le fruit de cette réflexion peut également être transmis à un mentor. Toutefois, les écrits n'ont pas nécessairement besoin d'être partagés. L'objectif poursuivi en demandant au cadre d'écrire est de le pousser à approfondir sa réflexion; un geste que peu de personnes prennent le temps de faire.

L'évaluation multisource

Pour que le cadre puisse acquérir une perception juste de lui, l'évaluation multisource (*feedback 360°*) s'avère un outil parfaitement approprié (Gentry et autres, 2007). Il s'agit d'un outil permettant à la personne évaluée de recevoir de la rétroaction de son supérieur immédiat, de ses pairs et de ses employés pour la confronter avec son autoévaluation. Ainsi, les cadres seront plus en mesure d'évaluer leurs comportements et attitudes et les conséquences qui en découlent. De plus, il a été mentionné précédemment que les cadres qui « déraillent » pouvaient avoir la propension à surestimer leurs compétences et à sous-estimer leurs faiblesses. Par conséquent, l'évaluation multisource constitue une façon de prévenir le « déraillement » lorsqu'il existe une grande contradiction entre les résultats de l'individu évalué et ceux des évaluateurs.

Cette pratique peut prendre différentes formes, mais elle est généralement orchestrée par la direction des ressources humaines.

Pour que l'évaluation multisource devienne un moyen de développer le leadership et de limiter le « déraillement », les cadres doivent recevoir une rétroaction honnête, constructive et portée sur le développement (Gentry et autres, 2007). De plus, il s'avère impératif que la rétroaction soit accompagnée d'un suivi sur le développement de certaines compétences et sur la consolidation d'autres.

Nous présentons, à l'annexe II, un exemple d'une grille d'évaluation multisource pour prévenir les risques de « déraillement ».

Le bilan des compétences

Offrir au cadre la possibilité de réaliser un bilan de carrière s'avère une autre pratique lui permettant de mieux se connaître. Un bilan des compétences sert à déterminer l'étape où l'on se situe pour ensuite identifier la suite de son parcours professionnel (Rodgers, 2012). C'est donc prendre le temps de s'arrêter pour mieux repartir par la suite.

En réalisant le bilan, le cadre peut se situer par rapport à un profil de compétences pour mieux comprendre ses forces et ses faiblesses. L'exercice vise aussi à valider ses champs d'intérêt, ses valeurs, ses aptitudes, son niveau d'ambition pour ensuite faire un choix de maintien, de progression, de changement, etc.

Le cadre sera généralement plus ouvert à réaliser un bilan s'il le fait dans une perspective de développement.

L'appréciation de la contribution

L'appréciation de la contribution constitue une autre occasion pour le cadre de mieux se connaître. En établissement, un dialogue avec son supérieur immédiat, il pourra recevoir une rétroaction sur son rendement, sur l'atteinte de ses objectifs et sur les compétences qu'il gagnerait à développer. Puisqu'on y discute également des comportements du cadre et de ceux qu'il devrait adopter pour mieux contribuer à la performance de l'organisation, il s'agit d'une excellente pratique pour développer la conscience de soi. De plus, il s'agit d'un temps d'échange sur les intentions de carrière.

Pour que l'appréciation de la contribution permette au cadre de développer de nouvelles compétences, elle devrait être suivie d'un plan de développement individualisé (PDI) comportant des objectifs de développement et les activités qui doivent être accomplies pour y arriver, et ce, en lien avec les aspirations de carrière. Un suivi étroit devra être assuré pour que le cadre atteigne ses objectifs.

Pour aider les cadres à réaliser le suivi de leurs activités de développement et à amorcer une réflexion par rapport à leurs objectifs d'apprentissage, fournissez-lui une grille à même le PDI. Nous proposons un exemple d'un « portfolio de mon développement professionnel et personnel » en annexe III.

Sortir de sa zone de confort

Le cadre qui désire actualiser son potentiel gagne à se tourner vers l'apprentissage par l'action. Pour citer la célèbre étude du *Center for Creative Leadership (CCL)*¹, 70 % des apprentissages se feraient à la suite d'expériences personnelles (essais et erreurs), 20 %, en observant des personnes significatives et 10 %, par de l'acquisition de connaissances (cours et lectures) (Gosselin, 2008b).

Les expériences personnelles les plus enrichissantes sont celles au cours desquelles les cadres doivent sortir de leur zone de confort. Ainsi, les DRH et les supérieurs immédiats doivent collaborer pour fournir des expériences diversifiées qui présentent un défi pour l'individu : la gestion d'un projet d'envergure, un mandat stratégique, une représentation à des tables à titre d'expert, le redressement d'une situation difficile, etc. Devenir le mentor ou le *coach* d'un nouveau cadre constitue également une expérience enrichissante qui permet au cadre expérimenté de prendre du recul sur sa propre pratique. De plus, les expériences dans un nouveau secteur d'action s'avèrent également très enrichissantes, car ce sont souvent celles qui permettent de développer des compétences distinctives.

Néanmoins, pour optimiser l'apprentissage dans l'action, certaines conditions de succès gagnent à être respectées. Voici les conditions clés résumées en six points (Gosselin, 2008b).

Conditions de succès pour optimiser l'apprentissage dans l'action

1. Toutes les expériences ne sont pas d'égale valeur : ce sont celles qui nous obligent à sortir de notre zone de confort qui sont enrichissantes sur le plan des apprentissages.
2. Les expériences profitent différemment aux individus : deux cadres ne bénéficieront pas de la même manière d'une même expérience.
3. Le cadre doit être exposé à une diversité d'expériences.
4. Les gens n'apprennent pas automatiquement d'une expérience : il faut démarrer un processus de réflexion. Mieux encore, le cadre doit décrire en détail ce qu'il a vécu et écrire les leçons à tirer.
5. La formation d'un cadre ne peut pas être concentrée dans une seule période : il doit se développer tout au long de sa carrière.
6. Apprendre par l'expérience se fait avec la collaboration des autres : le cadre doit recevoir la rétroaction et le soutien de son supérieur, de ses pairs et de son équipe.

Source : Gosselin (2008b)

1. Référence de l'étude : McCall, Morgan W., Michael M. Lombardo et Ann M. Morrison (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*, New York, Free Press, 210 p.

En somme, pour que l'apprentissage dans l'action permette au cadre de s'améliorer, ce dernier doit réfléchir sur les expériences qu'il a vécues pour en tirer des leçons. Pour apporter une grande richesse à sa réflexion, il serait opportun qu'il réalise un bilan de son expérience avec les personnes qu'il a côtoyées. Les collègues expérimentés et le supérieur immédiat sont les personnes les mieux placées pour lui faire des commentaires sur sa performance et pour lui proposer des pistes d'amélioration. Cette pratique demande un bon degré de confiance et de maturité de la part du cadre. L'appréciation de la contribution peut fournir un cadre propice pour ces discussions.

Pour aider le cadre à tirer profit de ses expériences, fournissez-lui un canevas de journal de bord. Vous en trouverez un à l'annexe IV.

La gestion du réseau de relations : savoir tisser sa toile

Plusieurs cadres ont parfois tendance à miser seulement sur les activités d'apprentissage pour se développer. Le développement et le maintien de leur réseau de relations constituent pourtant une pratique essentielle à considérer. En effet, une étude de Luthan et autres (1988, cités dans Gosselin, 2011) a permis de conclure que les habiletés politiques constituent un levier puissant pour progresser rapidement dans l'organisation et à l'extérieur.

Trop de cadres sous-estiment encore le pouvoir du réseautage et de l'entraide pour avoir accès à des informations plus stratégiques qui peuvent influencer le développement de leur carrière. D'une part, ce réseautage est essentiel pour obtenir la coopération des autres, une activité incontournable pour remplir plusieurs rôles du cadre (Hill et Lineback, 2011). D'autre part, le cadre qui ne réussit pas à naviguer dans le contexte politique de l'organisation et à collaborer avec ses pairs peinera à se démarquer auprès de ses collègues et de l'équipe de direction et à obtenir les ressources nécessaires pour avancer dans ses projets.

Pour Hill et Lineback (2011), la gestion du réseau de relations consiste à gérer les liens avec les personnes nécessaires à l'exercice de sa fonction, mais avec lesquelles le cadre n'a aucun lien hiérarchique. Pour ce faire, les auteurs donnent trois conseils : comprendre les réalités de l'organisation, tisser son propre réseau d'influence et bien gérer ses relations avec son supérieur.

Trop de cadres sous-estiment encore le pouvoir du réseautage et de l'entraide pour avoir accès à des informations plus stratégiques qui peuvent influencer le développement de leur carrière.

Selon Hansen (2009), certaines règles du réseautage gagneraient à être appliquées afin de permettre aux personnes de développer un bon réseau de relations. En voici quelques-unes.

1. Construire des liens avec d'autres secteurs de l'organisation et même d'autres organisations, pas seulement dans son service.
2. Choisir des liens diversifiés (unités ou services dans l'organisation, expertises, points de vue, âges).
3. Tisser des liens plus faibles avec plusieurs personnes plutôt que des liens serrés avec un nombre plus restreint.
4. Identifier des individus qui pourront vous mettre en relation avec un grand réseau d'experts. Ces individus ne font pas nécessairement partie de vos proches collaborateurs.

Pour maintenir de bons liens avec son réseau de relations, le cadre devra s'assurer d'une certaine réciprocité entre les autres personnes et lui.

En somme, la gestion du réseau de relations constitue une pratique de développement à part entière dont tous les cadres devraient tirer profit. Celle-ci pourrait être intégrée à d'autres outils en gestion de carrière (évaluation multisource, évaluation du potentiel, etc.). Pour que ce réseau soit profitable, il doit à la fois être souple et diversifié et composé de relations utiles à de multiples occasions. Prendre des notes dans un journal de bord sur les personnes rencontrées peut faciliter le développement d'un tel réseau. Par exemple, vous pouvez y intégrer les personnes faisant partie d'associations professionnelles ou de groupes de travail.

Pour aider le cadre à bâtir son réseau et à capitaliser ces informations, remettez-lui une grille dans laquelle il pourra noter certaines informations concernant les personnes qu'il a rencontrées. Nous fournissons un exemple de grille du réseautage en annexe V.

Pour évaluer sa compétence à gérer son réseau informel, le cadre peut se poser les questions suivantes :

- Ai-je un bon réseau à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement?
- Est-ce qu'on m'invite régulièrement à des rencontres informelles?
- Est-ce que les gens continuent de parler quand je me joins à eux alors que la conversation est déjà établie?
- Suis-je parmi les premières personnes à apprendre ce qui se passe dans la vie de mon service et de mon établissement?
- Est-ce que mes employés baissent facilement la garde en ma présence?
- Est-ce qu'on est à l'aise de me confier des préoccupations, et ce, même en présence des autres?
- Pour prendre le pouls de mon équipe, est-ce que je sais à qui m'adresser de manière informelle?
- Si je veux que l'information soit relayée par les canaux informels, y a-t-il quelqu'un en qui je peux avoir confiance?

Adapté de Lord (2011)

Le groupe de codéveloppement professionnel

Le groupe de codéveloppement professionnel constitue une approche d'apprentissage qui gagne de plus en plus de popularité, et ce, malgré le fait qu'elle se soit déployée au Québec depuis plus de vingt ans. S'éloignant de la formation traditionnelle, cette approche permet aux cadres d'apprendre à travers leur propre pratique et celle des autres.

La définition

Pour définir ce qu'est un groupe de codéveloppement professionnel, nous retenons la définition de Payette et Champagne (1997 : 7), les deux créateurs de la pratique.

Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de formation qui mise sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer la pratique professionnelle. Le groupe constitue une communauté d'apprentissage qui partage les mêmes buts et qui s'entend sur la méthode : étude attentive d'une situation vécue par un participant, partage de « savoirs » pratiques, surtout, et de connaissances théoriques au besoin.

Autrement dit, « c'est un groupe de personnes qui s'entraident dans leur autodéveloppement professionnel respectif » (Hoffner-Lesure et Delaunay, 2011 : 43). En participant à un groupe de codéveloppement professionnel, on vise donc à améliorer sa pratique professionnelle en plus de contribuer à l'amélioration de celle des autres. Par conséquent, il ne s'agit pas à proprement parler d'une résolution de cas, puisqu'on ne cherche pas seulement à résoudre une problématique.



LE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Pour voir une entrevue de Claude Champagne sur le codéveloppement professionnel, le cocréateur du codéveloppement professionnel.

Personne-ressource

Claude Champagne

Adjoint intérimaire à la DRH

CSSS de Saint-Jérôme

Téléphone : 450 432-2777, poste 23913

claudio.champagne@cdsj.org

La composition

Le groupe de codéveloppement professionnel se compose habituellement de quatre à dix participants d'origine disciplinaire semblable ou variée, de même niveau hiérarchique ou différent et travaillant, ou non, dans la même organisation (Hoffner-Lesure et Delaunay, 2011). Dans le réseau de la santé et des services sociaux, un groupe de codéveloppement pourrait, par exemple, être composé de cadres novices et expérimentés qui proviennent de différents secteurs du même établissement ou de cadres occupant des postes identiques et provenant de différentes organisations. Dans certaines situations, il peut être préférable d'avoir un groupe homogène pour développer des compétences communes. Néanmoins, si l'objectif est d'acquérir une vision globale de l'organisation, il s'avère préférable de regrouper des membres œuvrant dans divers domaines.

Le cadre temporel

La fréquence et la durée des rencontres peuvent varier selon les besoins des participants. Habituellement, un groupe se réunit pendant trois heures, à des fréquences de quatre à huit semaines d'intervalle, sur une période variant de six mois à quelques années.

Le fonctionnement

Le fonctionnement s'appuie sur un processus structuré de consultation où chacun des participants occupe à son tour le rôle de client et de consultant. Le participant qui joue le rôle de client présente, au cours d'une séance, une problématique vécue en lien avec son emploi. Les autres participants tentent de l'aider à résoudre lui-même sa problématique.

Un animateur assure le bon déroulement de la rencontre. Il s'agit du gardien du processus. L'animateur n'a pas besoin d'être un spécialiste de contenu : il doit clarifier, stimuler, faciliter et contrôler/organiser les échanges du groupe afin de favoriser un climat d'apprentissage (Payette et Champagne, 1997). Le rôle d'animateur peut être confié à un professionnel de l'équipe RH, il peut aussi être donné à un ou des cadres faisant partie du groupe. L'important est de fournir une formation à la personne qui occupe cette fonction.

Le déroulement détaillé des rencontres de codéveloppement professionnel est présenté en annexe VI.



POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES GROUPES DE CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Code d'éthique sur le codéveloppement professionnel (AQCP)

Fiche de préparation pour le client

Outil du consultant

Conférence de Michel Desjardins donnée au Colloque International 2012 du CIRDP-OCE

Personne-ressource

Michel Desjardins

Président de l'Association québécoise du codéveloppement professionnel (AQCP)

www.aqcp.org

Téléphone : 514 893-2212

micheldesjardins22@videotron.ca

Les conditions du succès

1. Un encadrement structuré par la DRH qui doit proposer la méthodologie et circonscrire la durée de l'activité.
2. Un choix attentif lors de la composition du groupe et une animation de qualité.
3. Des participants engagés dans la démarche, assidus, actifs et respectueux de la confidentialité.
4. Des participants motivés, prêts à s'améliorer, à partager et à apprendre des autres.
5. Un climat de confiance et d'entraide.
6. Une maturité morale et politique.

Adapté de Payette et Champagne (1997)



L'AMÉLIORATION DE SA PRATIQUE PROFESSIONNELLE PAR LE GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT

Année de lancement

2006

Établissement

CSSS de Québec-Nord

Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC

Effectifs (E.T.C) : 2272²

Résumé

Depuis 2006, le CSSS de Québec-Nord a choisi de soutenir le développement des compétences de ses cadres en leur offrant la possibilité de participer à des groupes de codéveloppement. Pour faciliter la mise en place de ces groupes, la direction des ressources humaines a développé, au cours des années, un cadre de référence.

Ce cadre de référence aborde:

- ce qu'est le groupe de codéveloppement;
- la composition du groupe de codéveloppement;
- la constitution du groupe de codéveloppement;
- les principes du groupe de codéveloppement;
- la structure de fonctionnement;
- les modes de fonctionnement;
- l'animation des rencontres;
- la fréquence des rencontres;
- la coordination des groupes de codéveloppement.

Pour en savoir plus

Vidéo

Cadre de référence

Personne-ressource

Christian Guénette

(Ancien directeur des ressources humaines du CSSS de Québec-Nord)

Directeur régional du développement organisationnel

ASSS de la Capitale-Nationale

Téléphone : 418 525-1500, poste 408

christianguenette@ssss.gouv.qc.ca

2. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

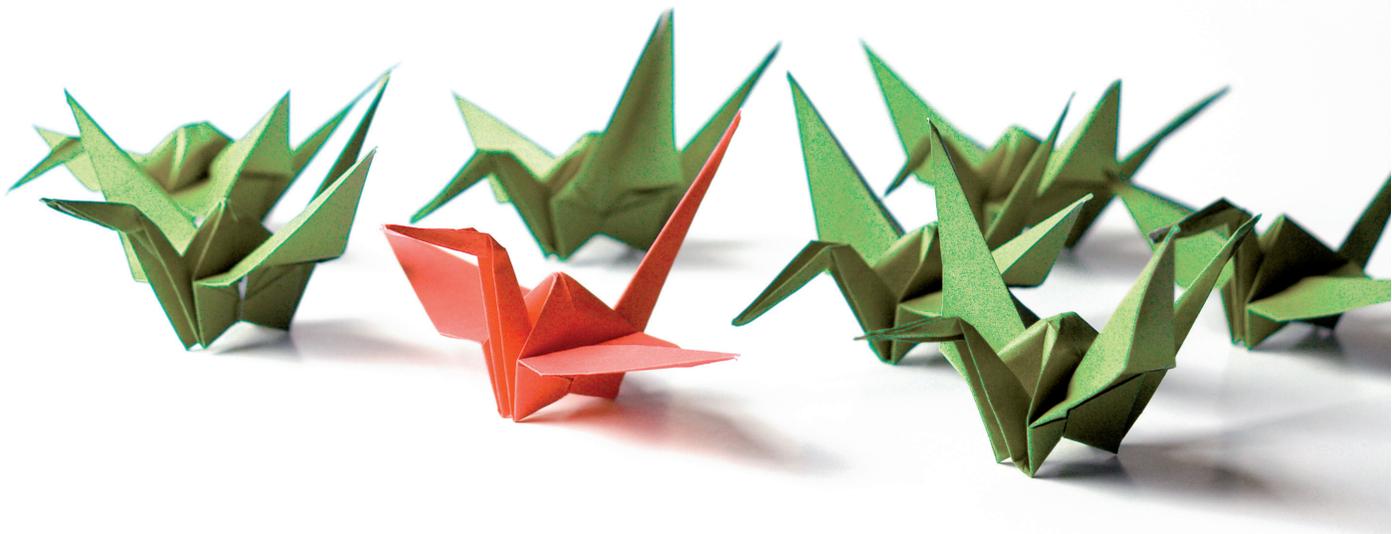
Le coaching de gestionnaires

On constate que la demande pour du *coaching* de gestionnaires est de plus en plus forte en mi-carrière. Il s'agit d'une pratique utile aux différents stades de la carrière. Nous l'avons donc abordé plus en profondeur dans l'Enjeu *Le soutien au cheminement de carrière du cadre*.

À titre de rappel, il s'agit d'une forme d'accompagnement professionnel, d'une durée pouvant varier de quelques mois à plus d'une année, dans laquelle un *coach* accompagne un cadre afin que ce dernier puisse apprendre, se développer ou modifier certains comportements (Baron et Morin, 2010).

Dans le contexte de la mi-carrière du cadre, le *coaching* sert habituellement à développer une compétence particulière ou à réaliser un mandat spécial. On peut aussi y avoir recours pour aider le cadre à mieux appréhender sa carrière dans sa globalité et à faire des choix sur les étapes à suivre.

Dans le contexte de la mi-carrière du cadre, le coaching sert habituellement à développer une compétence particulière ou à réaliser un mandat spécial.



AVANTAGES ORGANISATIONNELS

Puisque les cadres en mi-carrière affichent généralement un bon rendement et qu'ils ont souvent reçu plusieurs formations en gestion, les organisations peuvent avoir tendance à consacrer moins de ressources pour leur développement. Cette partie cerne les principaux avantages des organisations à investir dans les pratiques de développement continu présentées précédemment.

Attraction du personnel d'encadrement

Offrir un programme complet de développement pour les cadres peut constituer une pratique gagnante pour attirer les candidats. Une étude de Williamson et autres (2002) a révélé que les occasions de développement et d'avancement font partie des principaux facteurs d'attraction des candidats et qu'elles influencent grandement leur intention d'accepter l'offre d'emploi.

Les possibilités de formation et de développement en lien avec les compétences forment d'ailleurs un des huit critères pour faire partie de la liste des cent meilleurs employeurs au Canada (*Canada's Top 100 Employers, 2012*). Par conséquent, les organisations ont intérêt à se positionner comme employeur de choix en faisant la promotion des possibilités de développement pour les cadres.

Fidélisation du personnel d'encadrement

Dans un même ordre d'idées, les organisations qui choisissent d'investir dans le développement de leurs cadres favorisent la fidélisation de ces derniers. Les cadres souhaitent s'épanouir dans leur environnement de travail. Le sentiment de stagnation constitue un sérieux frein à la satisfaction au travail pour plusieurs individus. D'après Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2010), les activités de formation et de développement influencent directement la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation, deux déterminants importants du taux de roulement. Pour Dubois, Pelletier et Morin (2009 : 169), le calcul est simple : « Plus une organisation investit dans le perfectionnement professionnel d'un employé, moins il sera enclin à la quitter ».

Amélioration de la performance

Le développement des compétences des cadres procure un net avantage aux établissements en ce qui a trait à l'amélioration de leur productivité. Selon l'étude de Paul et Anantharaman (2003), le développement de la carrière, se définissant comme étant l'intérêt de l'organisation dans la

croissance de ses cadres, augmenterait significativement leur performance au travail et, par conséquent, la performance organisationnelle. Cette augmentation s'explique par le fait que le développement influence directement leur engagement, leur rétention et leur rendement. Un taux de roulement moins élevé limite les coûts supplémentaires associés à la dotation et à l'apprentissage du fonctionnement d'une nouvelle équipe. Au final, cela résulte par une amélioration de la productivité de toute l'organisation.

Le développement des compétences des cadres procure un net avantage aux établissements en ce qui a trait à l'amélioration de leur productivité.

Préparation de la relève des cadres supérieurs

En continuant de développer les compétences de leurs cadres à la mi-carrière, les organisations s'assurent de disposer d'un bassin de candidats adéquats pour relever les défis des fonctions d'encadrement supérieur. Par conséquent, si les établissements souhaitent pourvoir les postes plus haut dans la hiérarchie avec des individus connaissant déjà la culture organisationnelle, il s'avère nécessaire d'investir et de soutenir le développement des cadres tout au long de leur carrière et non seulement dans les premières années dans leur fonction de cadre.

Éviter les « déraillements »

Lorsque ces cadres quittent leur fonction en raison d'un « déraillement », que ce soit volontairement ou non, cela engendre non seulement des coûts en temps et en ressources pour les remplacer, mais également des pertes en matière de savoirs et de savoir-faire pour l'organisation, en plus de nuire au fonctionnement de l'équipe. Plus le cadre est expérimenté, plus les coûts directs et indirects sont élevés. Le coût de départ d'un employé peut être calculé entre 90 % et 200 % du salaire annuel (Gosselin, 2010).

Pour prévenir et limiter les risques de crise de la mi-carrière ou de « déraillement », les établissements disposent de plusieurs leviers, notamment l'investissement dans leur développement tout au long de leur carrière et la recherche de la conscience de soi. Les problèmes des individus qui dévient sont souvent reliés à des lacunes au plan des compétences personnelles qui transparaissent, la plupart du temps, dans les attitudes. On embauche pour les compétences et l'expérience; on congédie pour les attitudes.

DEFIS DU DEVELOPPEMENT DES CADRES EN MI-CARRIERE

En soutenant le développement des cadres en mi-carrière, les organisations rencontreront quelques défis.

Ces défis pourront être relevés en obtenant l'engagement de la direction. Il s'avère primordial que le personnel de l'organisation comprenne l'importance du développement des compétences des cadres tout au long de leur carrière, faute de quoi, l'organisation n'investira pas suffisamment en la matière. De plus, sans l'aval de la direction générale et de l'équipe de direction, les cadres risquent d'être beaucoup moins engagés dans leur processus de développement.

Les avantages organisationnels présentés en deuxième partie constitueront des éléments clés d'un plaidoyer en faveur d'investissements en développement continu. Attraction et fidélisation du personnel d'encadrement, amélioration de la productivité, préparation de la relève des cadres supérieurs et limitation des risques de crise à la de mi-carrière et de « déraillement » constituent les principaux avantages du développement tout au long de la carrière.

Implanter une culture du développement

Le succès des pratiques de développement des cadres à la mi-carrière passe par un changement de culture. L'organisation doit avoir la capacité d'offrir des expériences enrichissantes à ses cadres. En outre, elle doit aussi avoir la volonté de mettre en valeur les compétences que les cadres ont développées. Il arrive souvent dans le réseau qu'on préfère avoir recours aux services de consultants externes pour participer à certains projets au lieu de mettre à profit les compétences de cadres habiletés à le faire. Ces derniers en tireraient sans doute une grande satisfaction.

Le succès des pratiques de développement des cadres à la mi-carrière passe par un changement de culture.

La difficulté provient du fait qu'il s'avère souvent difficile d'assurer l'intérim étant donné le manque de main-d'œuvre de type cadre. Le défi réside donc dans la capacité de l'organisation à concilier les besoins de ses cadres, soit relever de nouveaux défis mettant à profit leurs compétences et leur expérience et ses propres besoins, soit la continuité des services et le maintien de la performance.

De plus, l'organisation doit admettre que le développement de ses cadres ne se fasse pas toujours chez elle. Pour aider ses cadres à aller chercher certaines expériences clés qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs de carrière, elles doivent les laisser quitter leurs fonctions sans pour

autant conclure à un échec. Au contraire, un cadre qui quitte l'organisation pour aller remplir des mandats plus complexes s'avère une marque de réussite. Cette personne demeurera un ambassadeur de son ancienne organisation.

Identifier et offrir plus d'occasions de développement aux cadres talentueux

L'organisation doit oser offrir plus d'occasions de développement à certains cadres plus talentueux. Bien que tous les cadres doivent réaliser des apprentissages et consolider leurs compétences, une approche de gestion des talents et des compétences prône la personnalisation du soutien aux individus. Ainsi, les cadres ayant été ciblés comme étant plus talentueux doivent recevoir plus d'occasions d'apprentissage et de développement et un suivi très structuré. Les organisations devront être en mesure d'établir les meilleures occasions de développement qui correspondent aux besoins des cadres.

Utiliser les ressources de l'organisation de façon optimale

En contexte de ressources limitées, il faut faire des choix judicieux dans l'allocation des ressources en soutien à la carrière. Les décisions prises à cet égard vont dépendre des enjeux de l'organisation. Elles doivent être clairement établies et communiquées.



LE CADRE EN PROGRESSION DE CARRIÈRE

- Identifiez votre cohorte de cadres en mi-carrière et apprenez à la connaître.
- Diversifiez les stratégies de développement et permettez aux cadres de participer à plusieurs activités.
- Encadrez toutes les activités que vous proposez et assurez-vous qu'elles soient bien circonscrites dans le temps.
- Réalisez des PDI et rattachez les activités de développement aux objectifs.
- Structurez la démarche de développement pour chacun de vos cadres et accompagnez-les dans une démarche de réflexion par rapport à leurs apprentissages pour qu'ils tirent profit au maximum de chacune des activités.
- Rendez autonomes les cadres dans la planification et le suivi de leurs activités de développement. Fournissez-leur des outils comme le *Portfolio de mon développement personnel et professionnel*.
- Investissez dans des activités informelles pour favoriser la collaboration et les partenariats entre les cadres et leur permettre de tisser un réseau de personnes-ressources.

OUTIL DE RÉFLEXION



La mi-carrière

A. Dans votre établissement, comment pourriez-vous valoriser le développement des cadres à leur mi-carrière?

Les compétences de gestion à développer à la mi-carrière

B. Dans votre organisation, quelles sont les compétences plus complexes que vous recherchez chez les cadres plus expérimentés, que ce soit pour les cadres intermédiaires ou les cadres supérieurs?

C. Pourquoi devriez-vous évaluer la capacité des cadres à gérer les partenariats? Quels sont les comportements de collaborations que vous recherchez chez les cadres?

La notion de « déraillement »

D. Quelles mesures de soutien ou d'atténuation pourriez-vous mettre en place afin d'éviter le « déraillement » des cadres, principalement des plus talentueux?

E. Quelles sont les compétences de gestion qui pourraient être davantage développées ou stimulées pour éviter le « déraillement » de certains cadres?

F. Y aurait-il une réflexion à faire sur certaines promotions hâtives, ou encore, sur les promotions en contexte de turbulence? Dans ces circonstances, pourrait-on prévoir des mesures de soutien supplémentaires?

Les pratiques organisationnelles

G. Quelles sont les mesures mises en place pour favoriser et pour encadrer une démarche de rétroaction de la part du supérieur immédiat, des collègues et de l'équipe?

H. Quel encadrement et quels outils pourraient favoriser une démarche de réflexion chez le cadre en mi-carrière?

I. Quelles occasions offrez-vous aux cadres pour développer des partenariats, pour collaborer entre eux et pour développer un réseau de personnes-ressources?





OUTIL DE RÉFLEXION

- J. Comment favorisez-vous le maillage entre les cadres? Organisez-vous des activités sociales ou des projets conjoints?
- K. Comment pouvez-vous fournir la possibilité aux cadres de cumuler de l'expérience ailleurs que dans leur poste actuel? Leur offrez-vous plusieurs occasions de sortir de leur zone de confort?
- L. Quelles seraient les conditions de succès à mettre en place avant d'instaurer des groupes de codéveloppement professionnel?

Les avantages organisationnels

- M. Est-ce que l'importance du développement chez le cadre en mi-carrière est bien comprise dans votre organisation? Comment pouvez-vous obtenir le soutien de la haute direction pour mettre en place des occasions d'apprentissage et de développement des compétences?
- N. Comment pouvez-vous promouvoir, dans vos démarches de recrutement, les possibilités de développement de votre organisation?
- O. Croyez-vous que les mesures de développement des talents et des compétences ont une influence sur la fidélisation et sur la productivité des cadres? Comment les mesurez-vous?

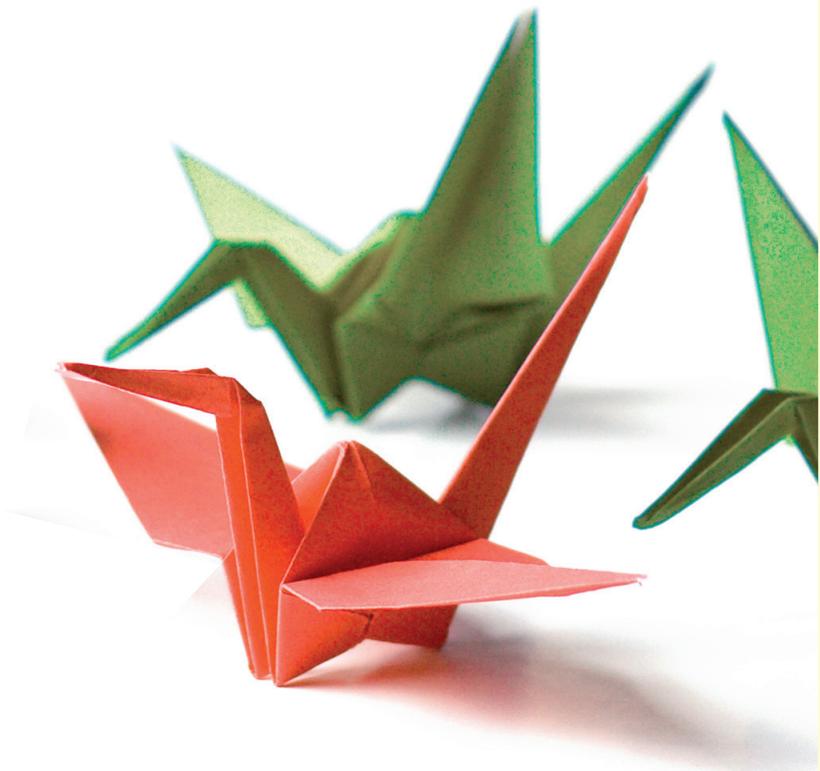
Les défis

- P. Comment pouvez-vous susciter l'engagement de la direction générale et de l'équipe de direction dans le développement continu des cadres, et ce, tout au long de leur carrière?

CONCLUSION

Dans ce texte, nous avons présenté la mi-carrière comme étant une période propice aux questionnements, mais permettant aussi d'évoluer vers des mandats et des fonctions plus complexes. Nous avons présenté les raisons pour lesquelles il s'avère très important que l'organisation soutienne les cadres à ce stade de la carrière étant donné que la cohorte des cadres en mi-carrière est à risque de connaître une baisse de motivation et de performance.

Pour aider cette cohorte, l'organisation, par l'intermédiaire de la DRH, doit pouvoir la soutenir en lui offrant différentes méthodes pour développer des compétences plus complexes. La réflexion, les expériences plus exigeantes, le mentorat, le *coaching*, le groupe de codéveloppement professionnel et la gestion du réseau de relations constituent quelques pratiques de développement que nous croyons bien adaptées aux besoins du cadre à la mi-carrière. Afin que ces pratiques fassent partie d'une démarche structurée d'apprentissage, elles devront être accompagnées d'outils de réflexion et soutenues étroitement par le supérieur immédiat. La DRH devra pouvoir compter sur l'adhésion de l'ensemble des membres des directions qui devront lui donner la capacité de proposer aux cadres des occasions variées d'apprentissage.



ANNEXES

Annexe I – Le profil de compétences du cadre supérieur

Compétences	Définition
Vision stratégique	Capacité de projeter, à partir d'une lecture de l'environnement externe et interne, une vision de l'avenir de l'organisation pour en augmenter la performance, susciter l'engagement du personnel, introduire les changements stratégiques nécessaires et être un agent d'influence stratégique pour le réseau.
Gestion orientée sur la clientèle	Capacité 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.
Gestion des partenariats	Capacité 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.
Innovation et créativité	Capacité de remettre en question les façons de procéder actuelles (organisation du travail, prestation des services, modèle de gestion, système informationnel, etc.).
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 en utilisant de manière optimale les ressources et dans un processus d'évaluation continue.
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.
Gestion du changement	Capacité de comprendre une situation nouvelle et d'en tirer profit par une introduction et une gestion efficace du changement dans l'organisation.
Leadership mobilisateur	Capacité de rallier les membres de l'organisation autour d'une vision commune en créant un milieu de travail harmonieux dans lequel la contribution de chacun est reconnue.
Communication interpersonnelle et organisationnelle	Capacité 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 sur la confiance.
Gestion de soi	Capacité 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. Capacité de maîtriser ses émotions et de maintenir son équilibre personnel.

Annexe II – La grille d'évaluation multisource (360°) pour prévenir les risques de « déraillement »

À faire remplir par le cadre, son supérieur immédiat, des collègues et des employés.

À quelle fréquence le cadre démontre-t-il les comportements suivants?

Indicateurs de comportements ³	Jamais (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Toujours (5)
Compétences personnelles					
Conserve un contrôle de ses émotions en situation stressante					
Représente un modèle pour ses pairs et pour son équipe en période de travail intense et réussit à les calmer par son attitude					
Maintient les objectifs et livre une performance stable sous pression					
Agit de manière rationnelle (non émotive)					
Est digne de confiance					
Reconnaît ses erreurs					
Cible ses besoins de développement*					
Accepte la rétroaction et l'utilise comme levier pour consolider ou développer ses compétences*					
Prend les moyens pour se développer en vue d'améliorer son rendement*					
Moyenne					

* Indicateurs de la compétence de l'introspection. À faire évaluer seulement par le supérieur immédiat et le cadre

3. Indicateurs de comportements tirés du référentiel de compétences de l'AQESSS (Bélisle, 2007).

Indicateurs de comportements ³	Jamais (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Toujours (5)
Compétences interpersonnelles					
Fait preuve d'attention, d'écoute et de respect envers les autres					
Est attentif aux préoccupations des autres					
Est facile d'accès					
Fait preuve d'empathie					
Fait preuve de tact dans la formulation de ses propos					
Donne de la rétroaction constructive					
Reconnaît les efforts et la contribution d'autrui					
Moyenne					

Indicateurs de comportements ³	Jamais (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Toujours (5)
Compétences de gestion					
Répartit et assigne les responsabilités, fonctions, qualifications et priorités de chacun afin d'assurer le bon déroulement du travail					
Met à profit toutes les ressources nécessaires à la résolution d'un problème					
Reconnaît l'urgence et l'importance de chaque situation rencontrée					
Revoit les processus pour améliorer l'efficacité et l'efficience					
Révisé les priorités et l'ordre des actions et s'ajuste en conséquence					
Établit clairement les objectifs et échéanciers à court ou moyen terme et dresse des plans d'action réalistes					
S'adapte dans des situations difficiles					
Moyenne					

Indicateurs de comportements ³	Jamais (1)	Rarement (2)	Parfois (3)	Souvent (4)	Toujours (5)
Compétences de leadership					
Communique sa vision, ses valeurs et les objectifs à l'équipe					
Anime et soutient activement les membres de l'équipe					
Favorise la cohérence et la cohésion de l'équipe vers des objectifs communs					
Reconnaît les efforts de chacun					
Exploite les compétences des membres de l'équipe de manière à favoriser l'atteinte des objectifs de performance individuels et collectifs					
Collabore avec les collègues des autres services					
Sait reconnaître le talent					
Moyenne					

Synthèse

Compétences	Auto-évaluation	Supérieur immédiat	Collègues (moyenne)	Employés (moyenne)	Moyenne
Compétences personnelles					
Compétences interpersonnelles					
Compétences de gestion					
Compétences de leadership					

Annexe III – Portfolio de mon développement professionnel et personnel

Nom, prénom :	
Année :	
Objectifs à réaliser dans ma fonction :	
Compétences à développer ciblées dans mon plan de développement individualisé (PDI) :	
Démarche et moyens	
Formations <i>Programme, cours ou ateliers à suivre</i>	
Projets spéciaux <i>Nom du projet, objectifs, échéancier</i>	
Groupe de codéveloppement <i>Problématiques à discuter pendant l'année</i>	
Coaching <i>Choix du coaching, période, Objectifs</i>	

Mentorat <i>Choix du mentor, objectifs</i>	
Réseau de relations <i>Objectifs</i>	
Autres	
Notes personnelles	

Annexe IV – Le journal de bord du cadre

Compétences à développer et indicateurs des compétences :	
Projet de développement :	
Objectif final du projet :	
Stratégie retenue pour atteindre le résultat :	

Date	Phase du projet	Objectifs	Apprentissages réalisés	Réflexion personnelle/leçons apprises

Les apprentissages peuvent se traduire par de nouvelles connaissances, compétences ou la rencontre de personnes à ajouter à son réseau de relations, etc.

La case réflexion personnelle peut être remplie par des commentaires, des points d'amélioration, les points que vous avez trouvés particulièrement intéressants, etc.

Annexe V – La grille du réseautage

Nom de la personne	Événement/ date	Fonction/ organisation	Ce qu'elle peut m'apporter	Ce que je peux lui apporter	Personnes- ressources de son réseau	Suivi à faire

Annexe VI – Le déroulement des rencontres de codéveloppement

Étapes	Rôles
1 : Exposé d'une problématique	<ul style="list-style-type: none"> - Le client expose sa problématique. - Les consultants écoutent activement.
2 : Questions de clarification	<ul style="list-style-type: none"> - Les consultants formulent des questions d'information. - Le client répond et précise l'information nécessaire.
3 : Contrat de consultation	<ul style="list-style-type: none"> - Le client définit le type de consultation dont il a besoin. - Les consultants reformulent ou font évoluer le contrat. - Tous s'entendent.
4 : Consultation tous azimuts	<ul style="list-style-type: none"> - Les consultants sont maintenant autorisés à formuler leurs impressions, commentaires, témoignages, interprétations, suggestions, hypothèses, analogies, etc. La divergence des points de vue est encouragée. - Le client écoute, fait préciser, note et s'interroge.
5 : Synthèse et plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Le client assimile l'information, indique ce qu'il retient et conçoit un plan d'action. - Les consultants l'aident à le finaliser.
6 : Apprentissages et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - L'animateur amène le client et les consultants à discuter de leurs apprentissages. - Ils partagent leur évaluation de la séance et se régulent en échangeant leurs rétroactions et en partageant leur expérience.

Adapté de Hoffner-Lesure et Delaunay (2011) et de Payette et Champagne (1997)

BIBLIOGRAPHIE

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (2012). *I-Stratège : domaine ressources humaines, banque R-25*. Montréal, AQESSS.

Baron, Louis et Lucie Morin (2010). « Le coaching des gestionnaires : mieux le définir pour mieux intervenir », *Gestion*, vol. 35, n° 1, p. 47-55.

Bélisle, Marie-Dominique (2007). *Guide pratique de la dotation : une démarche intégrée*, Montréal, AQESSS, 311 p.

Canada's Top 100 Employers (2012). *Canada's Top 100 Employers*. Récupéré le 10 mai 2012 de <http://www.canadastop100.com/national/>

Dubois, Didier, Émilie Pelletier et Denis Morin (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*, Montréal, les Éditions Transcontinental, coll. Entreprendre, 272 p.

Fabi, Bruno, Richard Lacoursière, Marie Morin et Louis Raymond (2010). « Pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement envers l'organisation », *Gestion*, vol. 34, n° 4, p. 21-29.

Gentry, William A., Kelly M. Hannum, Bjørn Z. Ekelund, Annemarie de Jong (2007). « A study of the discrepancy between self- and observer-ratings on managerial derailment characteristics of European managers », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, n° 3, p. 295-325.

Gosselin, Alain (2011). « Le DRH : un leader de tête, de cœur, de courage », conférence prononcée dans le cadre du *Séminaire DRH+ : Cultiver son leadership : stratégies pour agir avec courage*, Vaudreuil, Québec, 19 et 20 mai 2011, organisé par l'AQESSS et HEC Montréal.

Gosselin, Alain (2010). « La fidélisation des talents », présentation donnée dans le cadre du cours *La gestion des talents*, séance 11, automne 2010, HEC Montréal.

Gosselin, Alain (2008a, 1er décembre). « Haut potentiel, haut risque », *La Presse*, section Affaire, p. 5.

Gosselin, Alain (2008b, 24 novembre). « Tout vient avec l'expérience si... » *La Presse*, section Affaires, p. 5.

Hansen, Morten T. (2009). *Collaboration: How the Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*, Boston, Harvard Business Press, 231 p.

Hill, Linda A. et Kent Lineback (2011). *Being the Boss: The Imperatives for Becoming a Great Leader*, Boston, Harvard Business Review Press, 284 p.

Hoffner-Lesure, Anne et Dominique Delauney (2011). *Le Codéveloppement professionnel et managérial : L'approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective*, Cormelles-Le-Royal (France), Éditions ESM, coll. Pratiques d'entreprises, 295 p.

Hogan, Joyce, Robert Hogan et Robert B. Kaiser (2010). « Management Derailment », dans Zedeck, Sheldon (dir.), *APA Handbbok of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Washington, American Psychological Association, p. 555-575.

Lombardo. Michael M et Robert W. Eichinger (1995). *Competency Development Matrix – Using Career Architect*, The Workman Group. Limited.

Loo, Robert (2002). « Journaling: A Learning Tool for Project Management Training and Team-building », *Project Management Journal*, vol. 33, n° 4, p. 61-66.

Lord, Isabelle (2011). *Cadre inspirants : les 10 règles de communication des leaders*, Montréal, Les Éditions logiques, 194 p.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2011). *Programme national de relève des cadres supérieurs : profil de compétences du cadre supérieur*, Québec, MSSS, 3 p.

Morison, Robert, Tamara Erickson et Ken Dychtwald (2006). « Managing Middlecence », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 3, p. 79-86.

Paul A.K. et R. N. Anantharaman (2003). « Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model », *Human Resource Management*, vol. 14, n° 7, p. 1246-1266.

Payette, Adrien et Claude Champagne (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 211 p.

Rodgers, Caroline (2012, 20 août). « L'ABC du bilan de carrière » [version électronique], *La Presse*, CV.

Shipper, Frank et John E. Dillard (2000). « A study of impending derailment and recovery of middle managers across career stages », *Human Resource Management*, vol. 39, n° 4, p. 331-345.

Vongalis-Macrow, Athena (2011). *Stopping the Mid-Career Crisis*, Harvard Business Review : HBR Blog Network. Récupéré le 27 juin 2012 de http://blogs.hbr.org/cs/2011/09/stopping_the_mid-career_crisis.html

Williamson Chrystal L., John G. Cope, Lori Foster Thompson et Karl L. Wuensch (2002). « Policy capturing as a tool to enhance recruiting », *Career Development International*, vol. 7, n° 3, p. 159-166.

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

L'ultime échelon : de la réussite à l'excellence : comment les gens qui réussissent font pour atteindre des sommets encore plus élevés!

Comment se fait-il que certains cadres sur la voie du succès perdent le contrôle? Si vous voulez en savoir davantage sur le phénomène des « dérailleurs » de succès, plusieurs ouvrages s'offrent à vous. Celui de Marshall Goldsmith, un des *coachs* américains les plus célèbres, aborde le sujet d'une manière très concrète en présentant les vingt mauvaises habitudes des hauts potentiels qui les empêchent d'aller plus loin. L'auteur met en lumière certains comportements que plusieurs d'entre nous peuvent avoir sans s'en rendre compte et qui nuisent à la progression de la carrière. Ce livre se révèle fort pertinent pour les membres des directions des ressources humaines qui s'intéressent au *coaching*, puisqu'on y retrouve les conseils d'un maître en la matière.

Goldsmith, Marshall (2011). *L'ultime échelon : de la réussite à l'excellence : comment les gens qui réussissent font pour atteindre des sommets encore plus élevés!* (version française de *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful*, 2007, trad. par Jocelyne Roy), Brossard (Québec), Un Monde différent, 288 p.

Nos forces et celles des autres : comment en optimiser l'usage au travail?

La mi-carrière du cadre est un moment propice pour optimiser l'utilisation de ses forces. Pourtant, selon Philippe Dubreuil, Jacques Forest et François Courcy, les auteurs de l'article *Nos forces et celles des autres*, seulement le tiers d'entre nous serait capable de nommer spontanément nos forces et uniquement 17 % croient les mettre souvent à profit au travail.

Pour apprendre à reconnaître ses forces de manière plus précise, une variété de méthodes est à la disposition des personnes. Cet article présente les méthodes les plus reconnues, soit l'utilisation d'instruments de mesure, l'observation de soi ou l'introspection et l'analyse de rétroactions provenant de proches. De plus, les auteurs discutent des meilleures stratégies pour exploiter ses forces de façon optimale. À cet égard, la notion de « déraillement » est abordée lorsque les auteurs mettent en garde le lecteur sur le danger d'une trop grande confiance en ses forces et d'une surutilisation de celles-ci. Enfin, l'article se termine sur quelques recommandations pour mieux exploiter les forces des membres de son équipe.

Dubreuil, Philippe, Jacques Forest et François Courcy (2012). « Nos forces et celles des autres : comment en optimiser l'usage au travail? », *Gestion*, vol. 37, n° 1, p.63-73.

Le groupe de codéveloppement professionnel

Créateurs du codéveloppement professionnel, les auteurs Adrien Payette et Claude Champagne signent ici leur premier livre sur cette pratique novatrice. Il s'agit d'un guide pratique présentant une description détaillée de cette pratique. Même si ce livre date un peu, il constitue tout de même un incontournable pour tout professionnel RH désirant instaurer des groupes de codéveloppement professionnel dans son établissement.

Payette, Adrien et Claude Champagne (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 211 p.





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