

Le rôle du leader au CHU de Québec-Université Laval : les activités de leadership

Le programme de la relève des cadres intermédiaires s'inscrit dans la vision de l'organisation par rapport au rôle du leader. La mise en application des activités doit respecter le principe de notre programme de développement du leadership, à savoir que l'organisation reconnaît que chacun des cadres assume les fonctions de gestion en s'appuyant sur ses forces personnelles et professionnelles. Il n'existe donc pas une façon unique de mettre en application les pratiques attendues des leaders.

Voici les 10 activités de leadership recherchées

1. Améliorer les processus et porter le changement

- Connaître les processus de son secteur d'activité et les besoins des clients.
- Rechercher les défis et les occasions de changement, d'innovation et d'amélioration.
- Adapter son leadership aux caractéristiques des collaborateurs ou du secteur d'activité.
- Prendre des risques et expérimenter de nouvelles méthodes.
- Améliorer les processus en fonction de la valeur ajoutée pour les clients, être proactif.
- Questionner, mesurer les résultats et les écarts, intervenir pour faire des gains rapides.
- Résoudre les problèmes de façon structurée.
- S'assurer d'un progrès continu, faire des petits pas.
- Tirer des leçons des erreurs et des réussites.

2. Se donner une vision inspirante et la partager

- Tracer la voie et donner du sens aux actions.
- Contribuer à l'élaboration de la vision de l'équipe, la clarifier, l'ajuster et la communiquer.
- Projeter une vision d'avenir engageante et motivante.
- Élaborer des objectifs communs et rallier les équipes selon les enjeux et besoins des clients.

3. Partager le leadership

- Animer son équipe.
- Confier des responsabilités à ses collaborateurs.
- Impliquer les équipes pour analyser les situations et chercher des solutions.
- Développer les forces et l'autonomie des collaborateurs :
 - Donner du pouvoir en laissant les collaborateurs prendre des initiatives.
 - Confier des tâches correspondant aux compétences des collaborateurs.
 - Soutenir les initiatives.
- Être un exemple.

4. Établir et cultiver des relations interpersonnelles saines et harmonieuses

- S'intéresser à qui sont nos employés, les connaître et les reconnaître.
- Faire appel aux idées et aux intérêts des employés.
- Nourrir la confiance de l'autre et développer la confiance mutuelle.
- Mobiliser les collaborateurs.
- Favoriser l'engagement.
- Communiquer intra et inter équipes et adapter ses moyens de communication aux interlocuteurs.
- Créer un climat de travail positif, avec humour et plaisir.

5. Reconnaître au quotidien

- Reconnaître les contributions individuelles en donnant du feedback constructif.
- Souligner les réalisations d'équipe.
- Partager les bons coups réalisés par l'équipe.

6. Donner un soutien et un suivi visibles

- Offrir un soutien visible, être présent et disponible auprès des équipes : regarder, écouter, questionner, expliquer.
- Assurer le partage et le suivi des informations et des résultats.
- Assurer un suivi rapide aux demandes des employés.

7. Influencer

- Exercer son influence.
- Préparer des argumentaires pour convaincre.
- Faire des propositions.
- Développer des alliances avec les collaborateurs et les maintenir.

8. Développer les compétences

- Évaluer les besoins de formation selon les standards de qualité et les meilleures pratiques.
- Cibler les forces et le potentiel des personnes.
- Coacher et accompagner les collaborateurs dans le respect du style de chacun.
- Enseigner et diffuser ses connaissances.
- Saisir les occasions de développement.

9. Coopérer avec les partenaires

- Travailler en interdisciplinarité.
- Être un bon joueur et collaborer positivement.
- Travailler en équipe sur des mandats organisationnels.
- Partager l'information.
- Aller chercher des expertises diversifiées et des points de vue différents pour valider et faire avancer des dossiers.

10. Avoir une saine gestion de soi

- Reconnaître ses limites, identifier ses zones de vulnérabilité et prendre les moyens pour y faire face.
- Reconnaître son impact sur les employés et sur les collaborateurs.
- Accompagner les employés et les collaborateurs dans les situations émotives.
- Garder son calme et contrôler ses émotions en situation de stress.
- Intervenir pour atténuer les situations conflictuelles ou tendues.



Gestionnaire : un leader en évolution

Le programme de la relève des cadres intermédiaires du CHU de Québec-Université Laval



Le programme de la relève des cadres intermédiaires du CHU de Québec-Université Laval propose un parcours de développement favorisant l'appropriation du rôle de gestionnaire à travers un accompagnement individualisé et des activités de réflexion collectives. Ce parcours vise à répondre au plan de main-d'œuvre organisationnel et au développement personnel et professionnel des candidats.

Le candidat de la relève bénéficie d'un accompagnement individualisé renforcé grâce à la relation établie avec ses partenaires de développement dès le début du programme.

La relève s'engage dans une démarche proactive où elle est responsable de participer aux activités identifiées dans son plan de développement, de solliciter ses partenaires pour faire évoluer son potentiel et ainsi renforcer sa candidature à des opportunités de gestion.

Le programme de la relève des cadres intermédiaires au CHU de Québec-Université Laval

Contexte organisationnel

Le CHU de Québec-Université Laval est activement engagé dans une véritable transformation de son organisation et de sa culture, transformation appuyée par des valeurs d'humanisme, d'excellence, d'innovation et de collaboration.

Le CHU de Québec-Université Laval s'engage dans l'implantation d'un nouveau système de gestion qui nécessite une transformation des pratiques de gestion et de leadership.

La transformation de la culture et l'implantation du nouveau système de gestion reposent en partie sur le développement du plein potentiel des personnes, notamment des gestionnaires et des candidats à la relève.

Les candidats de la relève des cadres intermédiaires du CHU de Québec-Université Laval sont soutenus dans leurs apprentissages et dans leur développement en tenant compte de leur contexte spécifique et de leurs besoins particuliers.

Principes directeurs

Pour répondre au contexte mentionné ci-dessus, la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ) propose un **Programme de la relève des cadres intermédiaires** s'appuyant sur les principes directeurs suivants :

- Le programme de la relève des cadres se démarque par des activités de développement fondées sur les meilleures pratiques afin de favoriser le succès du développement des leaders en évolution;
- Un processus et des critères de sélection rigoureux alignés sur les besoins identifiés dans le cadre du plan de main-d'œuvre de l'organisation;
- Un programme assurant l'apprentissage et le développement dans l'action des candidats de la relève. Chaque candidat doit adopter de nouveaux modes de pensée et des comportements dans l'action;
- Un partenariat de développement opérationnel et stratégique supervisé par des gestionnaires expérimentés et la gestionnaire-coach.

Les activités proposées s'appuient sur notre valeur d'humanisme, ce qui permet aux candidats de travailler sur eux-mêmes afin de développer leur zone d'excellence et de s'améliorer de façon continue.

À qui s'adresse le programme de la relève des cadres ?

Le programme de la relève des cadres intermédiaires s'adresse à tous les employés du CHU de Québec-Université Laval qui aspirent poursuivre leur carrière professionnelle en devenant gestionnaire. Un processus de sélection est établi selon les besoins organisationnels.

Processus de sélection

Étapes	Description
1 AFFICHAGE	<ul style="list-style-type: none">• Procéder à l'affichage des besoins de chacune des directions sur le Portail RH.• Réception des candidatures à emploicadre.chuq@chuq.qc.ca
2 ANALYSE DES CANDIDATURES	<ul style="list-style-type: none">• Première sélection des CV à partir de la grille d'évaluation.• Validation des candidatures à questionnement auprès du comité.• Lettre de refus aux candidats non retenus sur la base de l'analyse des candidatures.
3 ÉVALUATIONS PSYCHOMÉTRIQUES	<ul style="list-style-type: none">• Questionnaire personnalité MPO• Questionnaire habiletés cognitives TH4• Panier de gestion SNER• Questionnaire de leadership Lead R <ul style="list-style-type: none">• Communication avec les candidats sélectionnés et envoi du courriel type comprenant les consignes des évaluations psychométriques.• Interprétation des résultats incluant des rapports complets pour chaque candidat.

Parcours de développement sur 2 ans

Le parcours de développement est structuré de manière à favoriser et à soutenir l'évolution en continu du candidat à la relève.

Activités de développement

Profil du leader en évolution

Dès l'intégration au programme de la relève des cadres, le candidat est appelé à réaliser un plan individuel de développement (PID) suite à la rencontre de *feedback* sur les différents questionnaires d'évaluation psychométrique. Accompagné de son supérieur immédiat, il identifie des cibles de développement et des apprentissages à réaliser, et ce, à partir des dix activités de leadership du CHU de Québec-Université Laval.

Ces apprentissages peuvent se réaliser à travers différents moyens privilégiés : mandats et projets spéciaux, intérim, activités de développement du leadership, jumelage, etc.

Outil 1 : rencontre de *feedback* sur les forces et les pistes de développement qui offre un portrait personnalisé sur lequel orienter son développement à titre de candidat à la relève ou dans son parcours professionnel.

Outil 2 : Webfolio – Votre autoportrait professionnel. Ce document donne une vue d'ensemble de qui est le candidat, de ce qu'il a à offrir et de ce qu'il vise professionnellement. Le Webfolio ne remplace par le CV, mais est une façon de démontrer que le candidat a fait une réflexion sur son cheminement professionnel et qu'il est prêt à relever de nouveaux défis.

Outil 3 : plan individuel de développement (PID). Ce plan permet d'établir les cibles de développement des candidats de la relève et d'identifier, avec les partenaires de développement, les occasions à saisir ainsi que les moyens à mettre en place pour assurer la progression vers l'atteinte de ces cibles.

Ateliers de développement collectif

Dans le cadre du programme de la relève des cadres, des ateliers de développement collectif sont à réaliser. Ceux-ci visent à préparer le candidat à assumer un poste de gestion en favorisant l'appropriation des pratiques de gestion recherchées pour les leaders du CHU de Québec-Université Laval ainsi qu'en suscitant des prises de conscience et l'éveil au rôle de gestionnaire.

Thème central : **Moi gestionnaire, leader en évolution!**

Quatre ateliers en présentiel d'une durée de 3 heures 30 :

- Atelier 1 – Être leader
- Atelier 2 – Être leader d'une équipe
- Atelier 3 – Être leader dans une équipe de gestion
- Atelier 4 – Être leader au CHU de Québec-Université Laval

Des thèmes spécifiques sont aussi abordés lors de ces ateliers : appropriation du rôle de leader; gestion de soi, du temps et des priorités; mobilisation d'une équipe de travail et habiletés politiques.

Processus

Après chaque atelier, le candidat est appelé à approfondir sa réflexion à partir de son carnet d'expédition. Il répond à des questions de réflexion et identifie des observations à réaliser. Il planifie une rencontre d'échange avec son gestionnaire accompagnateur dans le but de faire un retour sur ses apprentissages.

Cette approche vise à favoriser l'introspection, les échanges en petits groupes, l'observation dans l'action et la rétroaction en binôme.

Outil 4 : les carnets d'expédition visent à consolider les apprentissages à la suite des activités collectives et à guider les actions entre les ateliers à travers des activités d'observation, de réflexion et d'échange (questions de réflexion, mon plan d'action, ce que je veux partager avec mon gestionnaire accompagnateur).

Étapes	Description
4 ENTREVUES DE SÉLECTION	<ul style="list-style-type: none">• Composition du comité : représentant la DRHCAJ qui a effectué les évaluations psychométriques, collaboration de la gestionnaire-coach, directeur ou directrice selon les besoins identifiés dans la PMO et, au besoin, un autre gestionnaire du secteur concerné ou ciblé par la PMO.• Quatre candidats par avant-midi• Organiser les rencontres avec les représentants de direction.
5 CHOIX DES CANDIDATS RETENUS POUR LE PROGRAMME	<ul style="list-style-type: none">• Faire une rétroaction à propos des candidatures et justifier les non-recommandations.• Choix final des candidats.
6 RÉPONSE AUX CANDIDATS	<ul style="list-style-type: none">• Lettre de réponse aux candidats retenus.• Lettre de réponse aux candidats non retenus.• Rétroaction d'évaluation aux candidats retenus.• Rétroaction aux candidats non retenus.

Activités de suivi et de coaching

- Suivi du PID : rencontres souhaitées tous les trois mois avec le supérieur immédiat.
- Rencontre de groupe sur le bilan des apprentissages : deux fois par année.
- Rencontres avec le gestionnaire accompagnateur aux trois mois ou selon la fréquence entendue.
- Coaching individuel avec la gestionnaire-coach.

Réalisation de projets spécifiques

En collaboration avec le service de recrutement, chaque direction s'engage à cibler et à offrir des occasions pertinentes de développement (mandats, intérim, projets spéciaux) pour les candidats à la relève en fonction de leur PID.

Partenaires de développement

Le programme est construit autour d'un partenariat soutenant et porteur qui rallie les acteurs suivants :

- **Candidat à la relève** : est maître de son développement en s'impliquant activement dans les activités et occasions qui se présentent à lui ainsi qu'en sollicitant régulièrement ses principaux partenaires pour l'aider à atteindre ses cibles de développement.
- **Supérieur immédiat** : permet l'opérationnalisation des cibles de développement en favorisant la mise en action concrète du candidat à travers des occasions de gestion (mandats, projets, intérim...) et des suivis réguliers.
- **Directeur** : assure une vigie sur les occasions de gestion pertinentes pour la relève de sa direction et travaille en étroite collaboration avec les supérieurs immédiats pour favoriser le développement des candidats à la relève.
- **Gestionnaire accompagnateur** : favorise les prises de conscience, l'intégration des apprentissages, le transfert des connaissances à travers des échanges, des réflexions et des partages avec le candidat autour des expériences vécues par ce dernier dans l'actualisation de ses cibles de développement.
- **Gestionnaire-coach** : coordonne les activités du programme de relève et soutient les différents partenaires de développement tout en assurant une vigie de l'évolution des candidats.
- **DRHCAJ** : offre le cadre organisationnel pour soutenir le développement des candidats à la relève

Pratiques gagnantes

Afin d'assurer le développement optimal de la relève, la littérature propose diverses pratiques organisationnelles et individuelles.

- **Optimiser l'utilisation du plan de développement individuel (PID)** en y intégrant des expériences de gestion liées aux cibles de développement ainsi qu'en assurant un suivi régulier et une évaluation de cet outil.
- **Maximiser les expériences de gestion** en transférant les apprentissages par des projets spéciaux, des mandats spécifiques, du réseautage ou le transfert des connaissances.
- **Offrir différentes formes de soutien** appropriées au besoin du candidat en tenant compte de ses objectifs.
- **Assurer une rétroaction continue** pour aider le candidat à tirer des apprentissages des expériences vécues.
- **Mettre en place** un groupe de gestionnaires accompagnateurs pour accompagner le candidat dans son développement personnel et professionnel.
- **Collaborer étroitement** avec le service de recrutement dans le processus de sélection et identifier des occasions de gestion.
- **Assurer une cohésion** entre les différents acteurs impliqués et les besoins organisationnels par une démarche de gestion structurée du programme.

Se mettre en action, oser et profiter des ressources qui sont mises à disposition!