



*Agence des réseaux locaux  
de services de santé  
et services sociaux de Montréal*

## CONFERENCE – COMPÉTENCES

«Le coaching et le développement de la  
relève des cadres supérieurs dans le réseau  
de la santé et des services sociaux  
montréalais»

Le 5 avril 2006

*Le coaching et le développement de la  
relève des cadres supérieurs  
dans le réseau de la santé et  
des services sociaux montréalais*

- Partie 1 :
  - Le projet, ses composantes, la démarche, le contexte et les valeurs de DO sous-jacentes qui ont présidé à son succès (Louise Buzit-Beaulieu)
- Partie 2:
  - Le coaching: ses particularités dans le cadre d'un programme de développement de la relève d'encadrement supérieur pour le réseau de la santé et des services sociaux de Montréal (Danielle Desbiens)

# *Statistiques liées aux enjeux*



**Départs anticipés  
de cadres supérieurs**

**Année 2002**

**9**

**Départs réels  
de cadres supérieurs**

**Année 2002**

**46**

## *Objectif général du programme*



**→ Avoir des cadres compétents qui seront prêts rapidement à occuper les emplois de cadres supérieurs**

## *Objectifs spécifiques du programme*



- Opportunité pour les candidats identifiés à haut potentiel de vivre des expériences de gestion enrichissantes
- Le développement des cinq compétences considérées fondamentales au rôle de cadre supérieur: *Leadership mobilisateur, vision stratégique, orientation client, gestion de soi et innovation.*

# *Objectifs spécifiques du programme*



- Mise en place d'une démarche d'apprentissage dans l'action à partir d'un mandat de gestion représentant le cœur de la démarche de développement.
- Cette démarche fut novatrice parce que:
  - ❑ Nous introduisons l'approche « coaching » dans le cadre d'un programme de relève;
  - ❑ Nous adoptons une stratégie régionale.

# *Processus d'identification de candidats à haut potentiel*



→ **Étape 1 : Repérage**

→ **Étape 2: Évaluation de potentiel**

→ **Étape 3: Élaboration et actualisation du plan individuel de développement**

## *Les quatre moyens d'apprentissage:*



- **Mandat de gestion;**
- **Coaching;**
- **Ateliers thématiques sur des thèmes liés au développement des cinq compétences identifiées comme fondamentales au rôle de cadre supérieur;**
- **Codéveloppement.**

# Le mandat de gestion

## Définition et caractéristiques

- Premier moyen d'apprentissage privilégié dans le cadre de ce programme
- Durée du mandat: entre 9 et 12 mois.
  - Complexité du mandat:
    - en lien avec les objectifs stratégiques de l'établissement (ex: projet intégré aux ententes de gestion)

# Le mandat de gestion (suite)

## → Exemples de mandats de gestion admissibles

- ❑ La transformation de l'organisation du travail dans une direction ou un service;
- ❑ La mise en place d'un programme « qualité » ;
- ❑ L'implantation de l'approche par « programme ».

## Le mandat de gestion (suite)



- Le choix du mandat est effectué de concert entre le DRH et le directeur général. Par la suite, il est soumis à la chargée de projet à l'Agence.

## Définition et buts du coaching

- Deuxième moyen d'apprentissage privilégié dans le cadre de ce programme
  - ❑ Prend racine dans la relation d'accompagnement entre 2 individus.
  - ❑ Prend forme dans un processus d'apprentissage lié à des objectifs à atteindre.

## Le coaching (suite)

### Processus de sélection des coachs

→ Processus rigoureux :

- Entrevue avec un comité de sélection;
- Élaboration d'une grille d'entrevue en lien avec les critères choisis par le comité de sélection;
- Références professionnelles.

# Le coaching (suite)



## → Critères évalués

- Crédibilité professionnelle et relationnelle;
- Connaissance des enjeux et de la culture particulière du réseau de Montréal;
- Habiletés relationnelles;
- Compréhension du rôle de coach;
- Sens pédagogique.

# Le coaching (suite)



## Habiletés requises pour jouer ce rôle

→ Écoute

→ Questionnement

→ Feedback

→ Habiletés de pédagogue pour amener le candidat à évoluer

## Le coaching (suite)



### → **La coach des coachs:**

- Danielle Desbiens

### → **Rôle de la coach des coachs**

- Appui au développement des habiletés de coach dans leur travail de coaching.

# Les ateliers thématiques

## **Définition et but des ateliers thématiques**

- Le troisième moyen d'apprentissage prévu dans le cadre de ce programme.
- Le but: Développer les compétences considérées fondamentales au rôle de cadre supérieur et faciliter le transfert des apprentissages en termes de comportements attendus.

## Les ateliers thématiques (suite)



- **Gestion de soi**, animé par Estelle Morin
- **Leadership mobilisateur**, animé par Jacques Tremblay
- **Gestion stratégique**, animé par Carl Lemieux
- **Satisfaction des clientèles interne et externe**, animé par Johanne Renney de la firme Cose

# Le codéveloppement

## Définition et buts du codéveloppement

- Quatrième moyen d'apprentissage privilégié dans le cadre de ce programme
  - ❑ Réflexion effectuée individuellement et en groupe.
  - ❑ Processus de consultation portant sur des problématiques, préoccupations ou projets de gestion vécus par les participants afin d'en dégager des solutions.

# Le codéveloppement (suite)

## Caractéristiques du codéveloppement

- Intégration travail et formation afin de permettre l'acquisition de nouveaux « savoir-agir ».
- Formation de groupes de 6 à 8 personnes et un animateur (pour notre programme - gr de 12)
- Établissement d'un climat de confiance et d'aide mutuelle dans l'apprentissage.
- Animation par une personne dûment accréditée (Constance Lamarche)

## Le codéveloppement (suite)

### **Principes qui sous-tendent cette approche:**

- Échanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles autrement.
- Chaque personne est l'experte de sa situation car chaque personne est unique dans une situation unique.
- La pratique a des savoirs que la science ne produit pas.

# La démarche du programme



## **Phase préparatoire (Février 2003 à Juin 2003)**

- Rencontre avec les directeurs généraux
- Rencontre avec les directeurs de ressources humaines ou responsables d'implantation
- Rencontre entre les divers intervenants au programme (animateurs d'ateliers thématiques, « coach des coachs », animatrice de codéveloppement de même que la chargée de projets

# La démarche du programme (suite)



- **Phase 1**  
**Intégration du participant au programme**  
**(Juin 2003 – Septembre 2003)**
- **Phase 2**  
**Développement des compétences**  
**(Octobre 2003 – Juin 2004)**
- **Phase 3 – Évaluation des apprentissages**  
**(Sept-Oct. 2004)**

# Le profil des participants des deux premières cohortes

- Les 26 participants des deux cohortes provenaient de tous les types d'établissements CH, CLSC, Centres Jeunesse, centres de réadaptation, etc.
- Les mandats de gestion furent variés.
- Tous les candidats ont gradué lors d'une soirée spéciale à laquelle ont participé monsieur Jacques Larouche, Sous-Ministre adjoint, Mesdames Christiane Rouleau et Ghislaine Tremblay de la Direction des ressources humaines.

## Le profil des participants des deux premières cohortes



- 25% des candidats ont obtenu une promotion à un rôle de cadre supérieur avant la fin du programme. 15% de candidats ont eu une promotion à titre de cadre supérieur durant les six mois qui ont suivi la fin du programme.

# Les forces de ce programme de développement de la relève



- Offrir différents moyens de développement de compétences incluant de l'apprentissage dans l'action;
- L'intégration des deux paliers: régional et local;
- La concertation entre les différents intervenants afin d'assurer le succès du programme;
- La participation active des candidats à la réussite de cette démarche de développement représentant un investissement de 25 % de temps supplémentaire;

# Leçons apprises suite aux deux premières cohortes



- Bien cibler la complexité du mandat afin d'assurer le développement optimal des compétences du candidat à haut potentiel;
- Assurer le lien entre le mandat organisationnel à réaliser et le plan de développement individuel;
- Faire attention à la standardisation et assurer les liens entre les objectifs organisationnels et individuels;

# Les conditions de succès



- Voir cette démarche comme un investissement;
- Assurer un juste équilibre entre les responsabilités régionale et locale;
- Prévoir une importante coordination au niveau régional en ce qui concerne la validation des mandats;

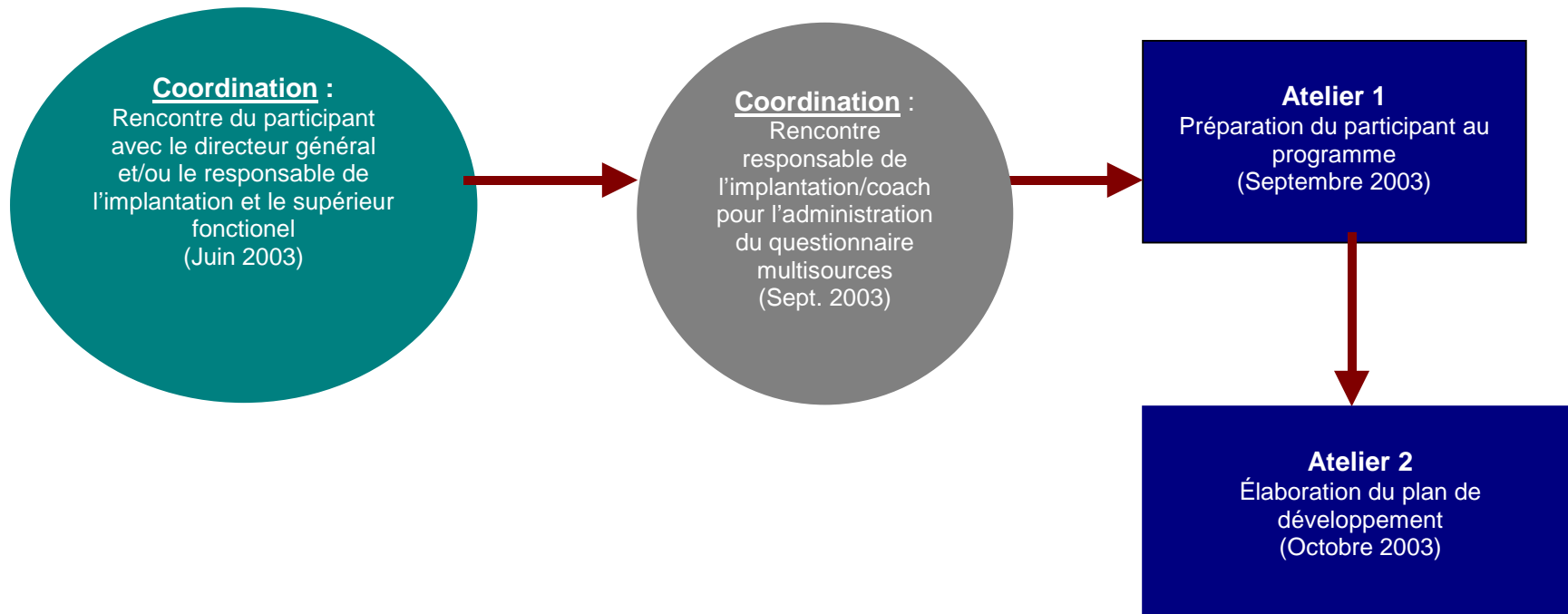
## Les conditions de succès (suite)



- Partager les coûts de développement du candidat à haut potentiel entre le palier régional et local;
- Voir à ce que l'établissement libère en partie le candidat afin qu'il puisse participer au programme et réaliser son mandat de gestion;
- Réduire le temps supplémentaire effectué par le candidat.

# PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE DES CADRES SUPÉRIEURS

## Phase 1 Intégration du participant au programme



Élaboré par Louise Buzit-Beaulieu, Conseillère aux établissements et chargée de projets  
Validé par le comité de réalisation du Programme de relève des cadres supérieurs  
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

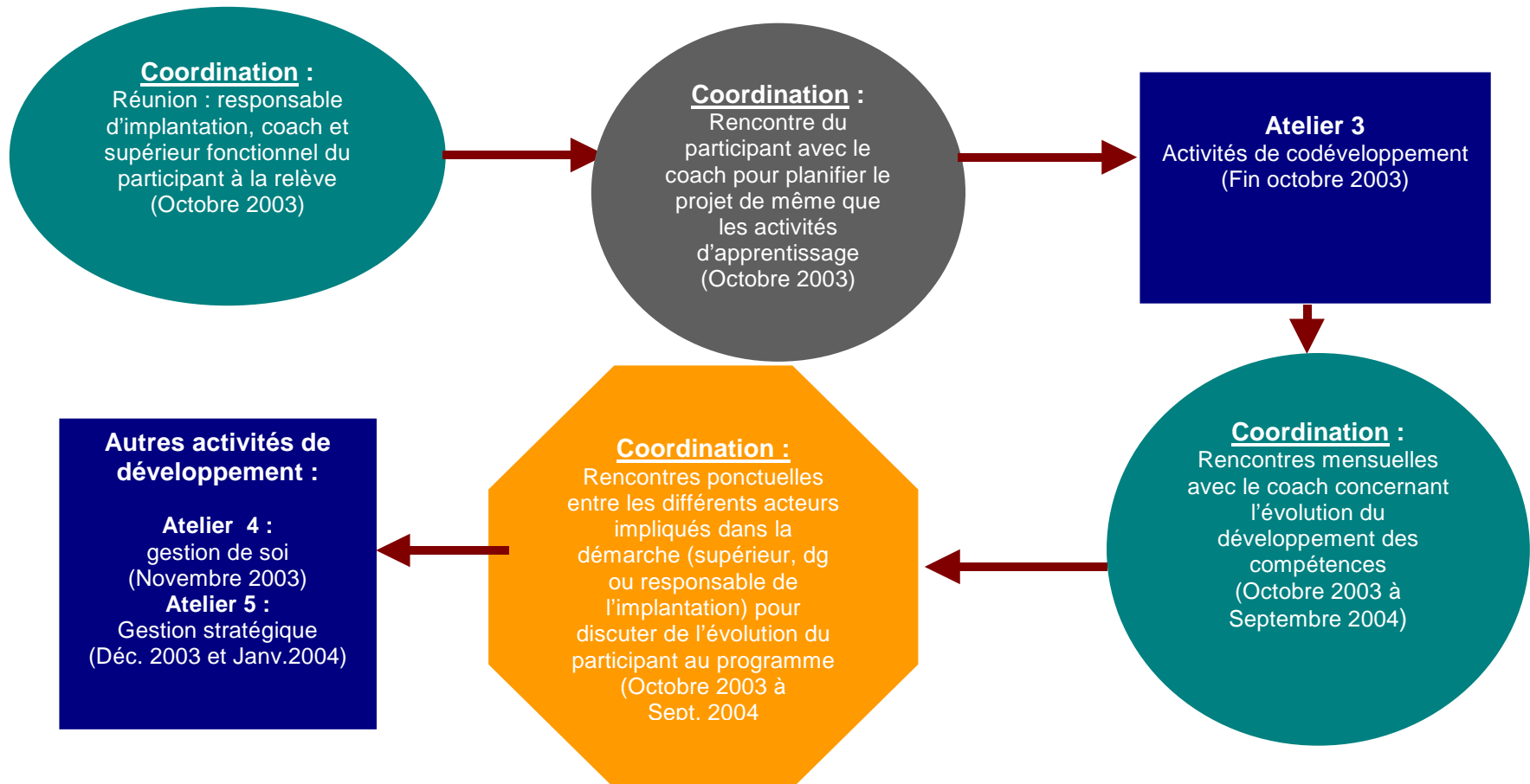
Janvier 2003

© Toute reproduction ou utilisation de ce document est interdite sans l'autorisation de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

# PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE DES CADRES SUPÉRIEURS

## Phase 2

### Réalisation d'un plan individualisé de développement de compétences



Élaboré par Louise Buzit-Beaulieu, Conseillère aux établissements et chargée de projets  
Validé par le comité de réalisation du Programme de relève des cadres supérieurs  
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

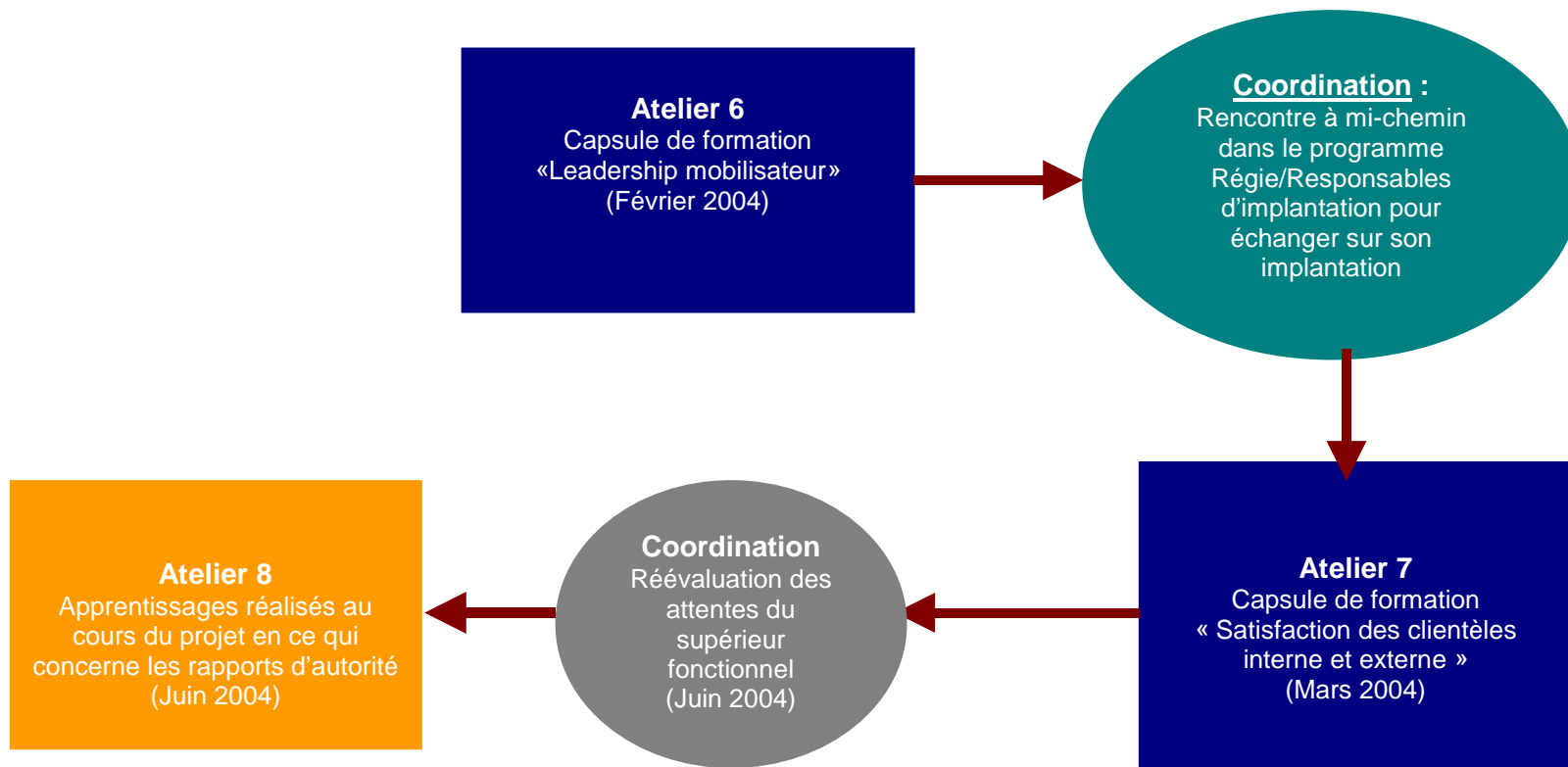
Janvier 2003

© Toute reproduction ou utilisation de ce document est interdite sans l'autorisation de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

# PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE DES CADRES SUPÉRIEURS

## Phase 2 (suite)

### Réalisation d'un plan individualisé de développement de compétences



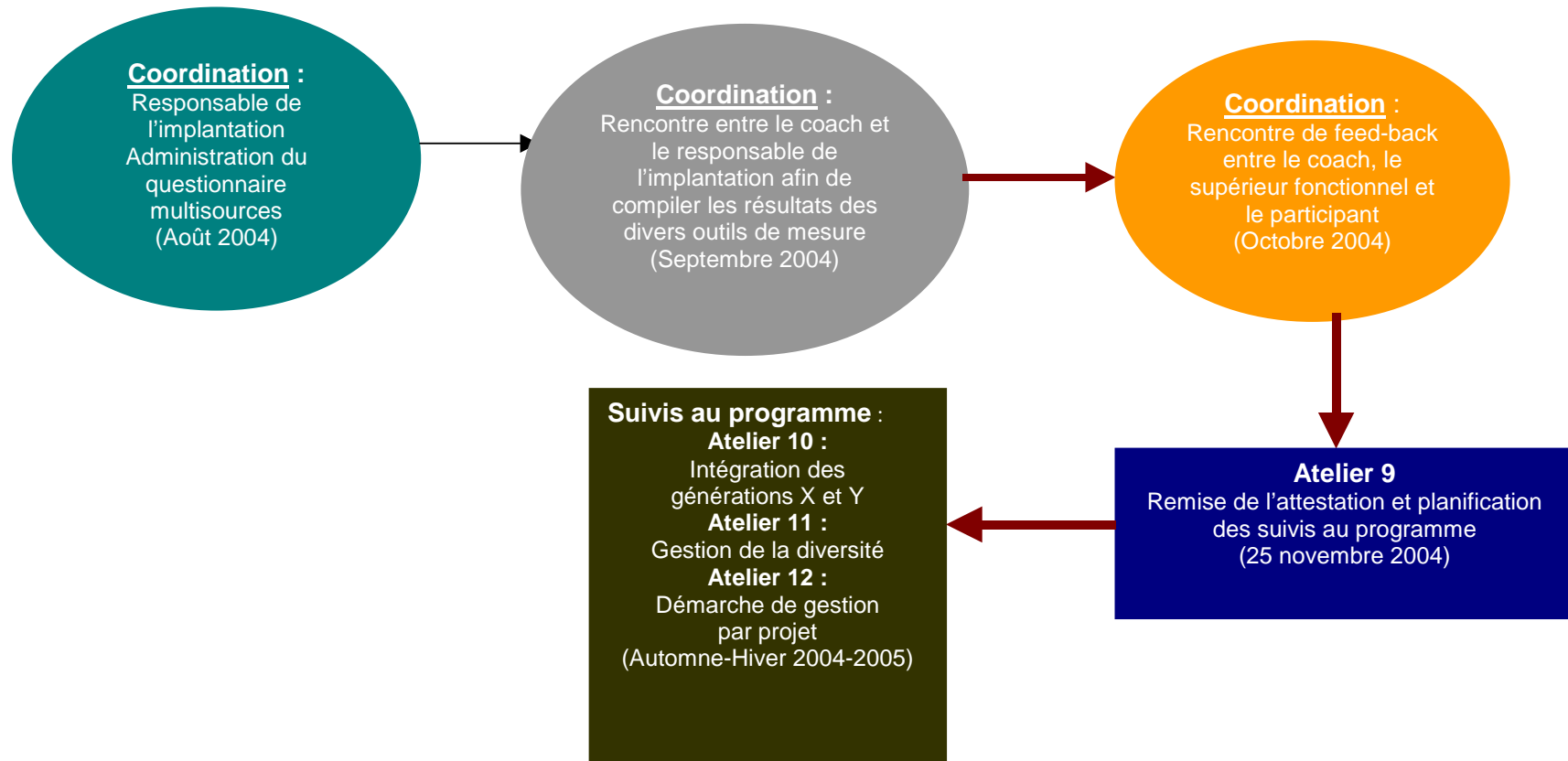
Élaboré par Louise Buzit-Beaulieu, Conseillère aux établissements et chargée de projets  
Validé par le comité de réalisation du Programme de relève des cadres supérieurs  
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

Janvier 2003

© Toute reproduction ou utilisation de ce document est interdite sans l'autorisation de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

# PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE DES CADRES SUPÉRIEURS

## Phase 3 Évaluation des apprentissages



Élaboré par Louise Buzit-Beaulieu, Conseillère aux établissements et chargée de projets  
Validé par le comité de réalisation du Programme de relève des cadres supérieurs  
Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

Janvier 2003

© Toute reproduction ou utilisation de ce document est interdite sans l'autorisation de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.