

Conception et mise en œuvre d'une démarche
d'identification et de développement de candidats
à la relève cadre intermédiaire pour les établissements du
réseau de la santé et des services sociaux

Communication présentée à la Chaire de gestion des compétences
École des sciences de la gestion, UQAM

8 décembre 2005

Ahmed Benhadji (Ph. D) et Jean-Claude Laurin (M. Ps)
Conseillers au CRDGC



Objectifs de la présentation

- ❖ Présenter le fondement, le processus et l'instrumentation reliés à la mise en œuvre d'une démarche d'identification et de développement de la relève des cadres intermédiaires pour les établissements du réseau de la santé et des services sociaux.
- ❖ Donner un aperçu des résultats préliminaires et des défis (stratégiques et opérationnels) soulevés par la mise en œuvre de la démarche dans les établissements.

Plan de la présentation

1. Un mot sur le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres (CRDGC)
2. Le contexte
3. Élaboration d'une démarche intégrée d'identification et de développement de la relève
4. Implantation de la démarche
5. Bilan préliminaire et défis soulevés
6. Échanges et commentaires

1. Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres (CRDGC)

- Organisme de services-conseils autonome
- Créé et subventionné par le MSSS en 1992
- Administré par un conseil formé de représentants ...
 - d'associations d'établissements
 - d'associations de directeurs généraux et de cadres
 - du ministre
- 2 points de service: un à Québec et l'autre à Montréal
(équipe d'une dizaine d'employés au 31/03/04:)
- Collaborateurs externes pour la livraison de certains services

La mission du CRDGC

Contribuer au développement du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux en assistant :

- les organisations dans le développement des compétences des cadres et de la relève
- les cadres dans leur transition de carrière et dans leur cheminement professionnel

Services offerts par le CRDGC

■ Services aux organisations

- Identification et développement de la relève
- Développement des compétences
- Évaluation de potentiel et de compétences de gestion

■ Services offerts aux individus

- Transition de carrière
- Bilan de carrière
- Préparation au processus de sélection
- «Coaching» stratégique en cours d'emploi

2. Le contexte

- Un mot sur le réseau de la santé et des services sociaux
- Une note sur la pmo 2000-2010 du personnel d'encadrement du RSSS

2.1 Le réseau de la santé et des services sociaux en quelques chiffres...

Le réseau, au 31 mars 2004, c'est :

- 246 111 employés
- Dont 9910 cadres
- 317 établissements regroupés en 95 réseaux locaux de santé et autres types d'établissements et missions (RUIS, C.jeunesse, Centres de réadaptation, etc.)
- 195 établissements (62%) ont un statut public
- 18 agences régionales de développement (programmation et coordination administrative des soins et services des établissements)
- 4000 organismes communautaires
- Budget global d'environ 20 milliards \$/an (2004-2005)
- Masse salariale: 7,4 milliards \$

2. Le contexte

- Le réseau en image (organisation)



2.2 La PMO et le besoin de renouvellement des effectifs cadre du réseau (2000-2010)

planification de la main-d'œuvre



*personnel cadre et hors-cadre
du réseau de la santé et des services sociaux*

Tableau 1

Distribution des cadres âgés de 55 ans et plus en fonction de la catégorie de cadre au 31 mars 1999

Catégorie de cadres	N et % de cadres	N et % de cadres âgés de 55 ans et +
DG et hors-cadres	506 (5%)	115 ⇒ 23 %
Cadres supérieurs	1 390 (15 %)	162 ⇒ 12 %
Cadres intermédiaires	7 697 (80 %)	728 ⇒ 9.5 %
Total	9 593	1 005 ⇒ 10% * * Au 31 mars 2004 , la proportion s'élève à 18%

Tableau 3

Les besoins de recrutement de ressources cadres pour la période de planification 2000 à 2010 ^[1] au 31 mars 1999

Période de référence	Besoins	Départs	Recrutement requis
1999-2000			
2009-2010	1 111	5 328 (56%)*	6 867 (72%)*

Effectif désiré 2009-2010 : 10 703

[1] Source : Service de la planification de et du développement de la main d'œuvre du MSSS (mai 2000)

Les principaux constats du rapport sur la PMO (2000)

Constats :

- Le réseau ne perçoit pas l'importance d'agir rapidement et de façon concertée
- Les postes de cadres attirent peu la relève potentielle
- Il existe peu de mesures de soutien à l'identification et au développement de la relève

Priorités et incontournables du plan d'action

- Mise en œuvre de plans locaux, régionaux et nationaux de planification de main d'œuvre et en assurer le suivi
- Mise œuvre de programmes d'identification et de développement de candidats à la relève cadre (int.; sup., et dg)
- Amélioration des conditions de travail et d'exercice des fonctions du personnel d'encadrement
- Évaluation des résultats prévus dans le plan d'action et mise à jour des prévisions de main d'œuvre cadre

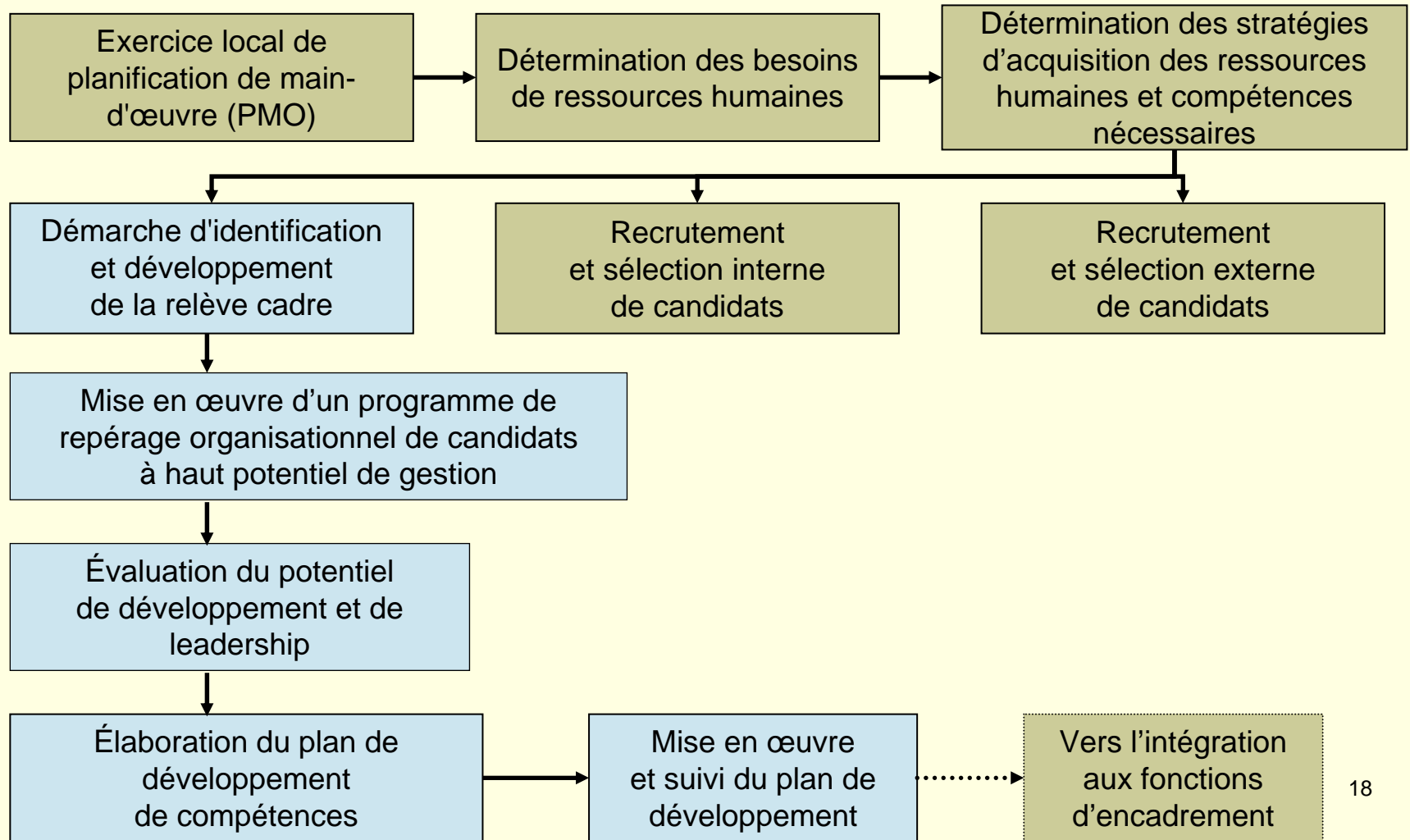
3. Démarche intégrée d'identification et développement la relève

Fondements, étapes et instrumentation

La démarche intégrée d'identification et de développement de la relève: une définition générale

- o Un ensemble d'activités structurées et interreliées de repérage, d'évaluation et de développement de candidats à haut potentiel aspirant à assumer, à court ou moyen terme, des fonctions d'encadrement de niveau intermédiaire.
- o Ces activités sont conduites au niveau **local** (phase repérage et développement de compétences de candidats) et au niveau **régional** (évaluation de potentiel, rétroaction multisource et participation à certaines activités de développement).

Vue d'ensemble de la démarche ...



Objectifs de la démarche d'identification et de développement de la relève

- Augmenter le bassin de main-d'œuvre cadre au niveau local et/ou régional pour répondre aux besoins des établissements
- Favoriser le développement de candidats qualifiés, motivés et aptes à assumer des fonctions d'encadrement

Principales composantes de la démarche d'identification et de développement

- A. Repérage des candidats à la relève cadre
- B. Évaluation du potentiel de gestion et de développement
- C. Mise en oeuvre et suivi du plan individuel de développement de compétences

A. Le processus de repérage

Une définition

- ❖ Le processus de repérage est un ensemble d'activités structurées destinées à identifier (i.e.: repérer) localement les personnes qui ont un potentiel de gestion et de développement les qualifiant à faire partie d'un programme de développement de la relève cadre

A. Le processus de repérage

La notion de potentiel

« le potentiel n'est pas tant la démonstration de qualités acquises que la démonstration de l'habileté à acquérir les qualités nécessaires pour faire face à de nouvelles situations (de gestion)...

Cette habileté à « apprendre et acquérir les qualités et compétences nécessaires pour exercer les rôles et fonctions de leadership se fait au contact d'expériences de travail et de développement »

Morgan McCall, 1998

High Flyers: developing the next generation of leaders

A. Le processus de repérage

Principes sous-jacents

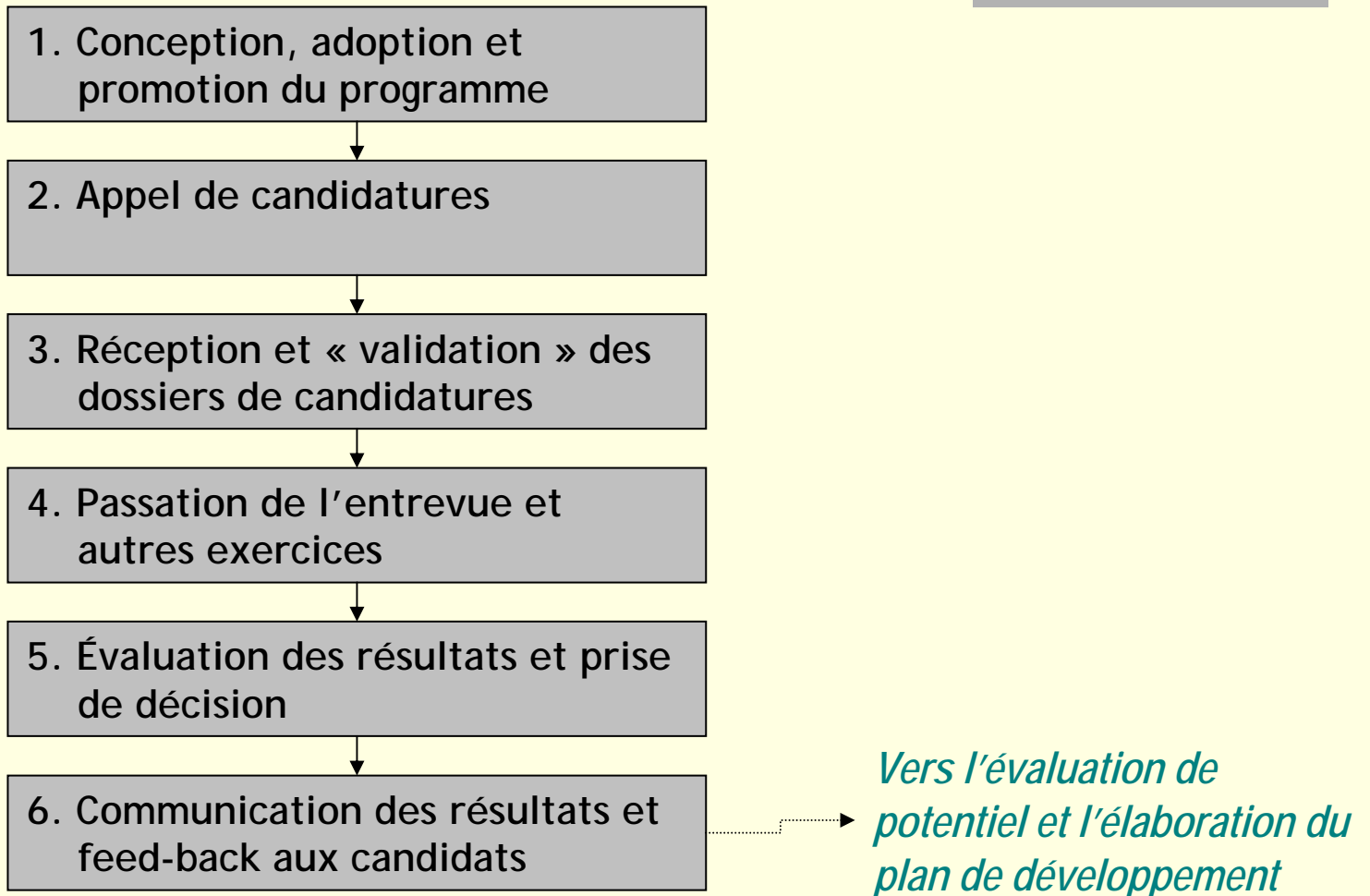
- Repérer des personnes à haut potentiel, c'est tenter de prédire leur succès dans des fonctions d'encadrement à partir de certaines caractéristiques actuelles des personnes.
- Le succès dans des postes techniques ou professionnels ne garantit pas le succès dans une fonction d'encadrement.
- L'exercice des fonctions d'encadrement requiert des compétences administratives, personnelles et interpersonnelles.
- Les compétences recherchées ne sont pas toutes présentes. Elles seront acquises au contact d'expériences significatives de travail et de développement.

A. Le processus de repérage

Profil de compétences des candidats

DIMENSION OU ZONE DE COMPÉTENCES	CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES, RELATIONNELLES OU ORGANISATIONNELLES
Valeurs, intérêts et motivation	<ul style="list-style-type: none">• Valeurs (orientation clientèle, éthique,• Motivation et intérêts professionnels (besoin de réussite, intérêts pour les fonctions de supervision)• Énergie et ténacité
Agilité intellectuelle	<ul style="list-style-type: none">• Capacité d'analyse et jugement• Intérêts pour l'apprentissage• Créativité
Gestion de soi	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilité, adaptation• Contrôle de soi (stabilité émotionnelle)• Confiance en soi• Initiative
Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none">• Communication et écoute• Leadership• Capacité de travailler en équipe
Potentiel de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Planification et organisation• Sens du contrôle• Prise de décision• Sens de l'action et des résultats

A. Le processus de repérage ... en étapes



B. Instrumentation

- Profil de compétences √
- Outils de repérage
- Évaluation de potentiel
- Plan individuel de développement des compétences (PIDC)

B1. Instruments utilisés dans le processus de repérage

- Lettre de «motivation», c.v., formule de mise en candidature
 - Exercice écrit de description d'événements significatifs
 - Protocole d'entrevue comportementale
 - Grilles (support à la correction)
-

B2. Quelques instruments d'évaluation du potentiel

- Inventaires de la personnalité
 - Tests psychométriques mesurant divers aspects de la personnalité

- Simulation de gestion
 - Mises en situation
 - Intégrée à l'entrevue
 - Exercice écrit

- Entrevue comportementale
 - Entrevue permettant d'apprécier un certain nombre de comportements et compétences

Tableau 1
Profil de compétences et liste des méthodes et instruments de mesure suggérés

Dimension / Caractéristique	méthodes et instruments de mesure des caractéristiques				
	contexte de repérage interne <i>(Appréciation des valeurs, intérêts, motivation et potentiel pour des fonctions de gestion)</i>		contexte d'évaluation du potentiel de gestion <i>(Évaluation des caractéristiques personnelles, relationnelles et du potentiel de gestion)</i>		
	Entrevue - DRH	Exercice de mise en situation de gestion écrit	Tests psychométriques (intérêts et inventaire de personnalité)	Simulation de gestion	Entrevue comportement ale
Valeurs, intérêts et motivation Valeurs (éthique, intégrité, clientèle) Motivation et intérêts professionnels Énergie et ténacité	■ ■ □	■ □ ■	■ ■ ■	□ □ □	■ ■ □
Agilité intellectuelle Capacité d'analyse et jugement Intérêt pour l'apprentissage Créativité	□ □ □	□ □ ■	■ □ □	■ □ ■	□ ■ □
Gestion de soi Flexibilité, adaptation Contrôle de soi (stabilité émotionnelle) Confiance en soi Initiative	□ □ □ □	□ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	□ □ □ □	■ □ □ ■
Relations interpersonnelles Communication et écoute Leadership Capacité de travailler en équipe	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	□ □ □	■ ■ ■
Potentiel de gestion Planification et organisation Sens du contrôle Prise de décision Sens de l'action et des résultats	■ □ □ □	■ ■ □ □	■ □ ■ □	■ ■ ■ ■	□ □ □ ■

B3. Un plan individuel de développement de compétences (PIDC)

Cadre de référence et formulaire-type pour :

- Préciser les habiletés et compétences à développer
- Définir les moyens et modalités à mettre en œuvre pour favoriser le développement et le transfert des acquis.

- Est élaboré conjointement par l'employé et le supérieur.
- Est alimenté par les résultats de l'évaluation interne (repérage) et/ou de l'évaluation de potentiel

Caractéristiques PIDC

- ❖ Pour être porteur de sens et de résultats, le PIDC doit être:
 - **réaliste**
 - **stimulant**
 - **évolutif**
 - **responsabilisant**

4. Implantation de la démarche intégrée

Stratégie de déploiement

- Pré-test de la session formation
- Offre de service à toutes les régions
- Formation des responsables de programme de relève locaux et régionaux
- Coordination d'un service d'évaluation de potentiel pour la relève
- Offre de suivi et de monitoring de la démarche (niveau local/régional)

Formation des responsables

- Depuis 2001...
 - 40 sessions de formation de courte durée (7h)
 - Formation de 255 responsables de programmes au niveau local et régional
 - 218 établissements
 - 12 régions administratives
-

Évaluation de potentiel des candidats la relève cadre

- Depuis 2001...
 - Équipe d'une dizaine d'évaluateurs externes (psychologues i/o et conseillers en orientation, membres en règle de leur ordre professionnel)
 - une instrumentation et un protocole commun d'évaluation de potentiel
 - Plus de 1000 évaluations de potentiel
 - 10 régions administratives
-

5. Quelques résultats préliminaires

reliés à la mise en œuvre de programmes de relève cadre

- Données qualitatives (constats issus de focus groups)
- Quelques statistiques organisationnelles préliminaires

Des focus groups ...

pour apprendre sur la mise en œuvre de programmes de relève

- 9 groupes de discussion
- 103 personnes (participants, supérieurs immédiats et responsables de programmes de relève, dirigeants d'établissement)
- 6 régions (Capitale nationale, Chaudière-Appalaches, Mauricie-Centre du Québec, Bas St-laurent, Laval, Montréal)
- février à mai 2004

Objectifs visés

- Rendre compte des diverses expériences de programmes d'identification et de préparation de candidats à la relève
- Dégager les principales tendances et les grands constats
- Formuler des recommandations au MSSS et aux partenaires pour bonifier et/ou ajuster les moyens et cibles.

Les thèmes explorés

- A. Stratégies mises en oeuvre pour renouveler le personnel d'encadrement
- B. Les pratiques utilisées pour identifier et développer les candidats à la relève
- C. Encadrement organisationnel des participants et des programmes de préparation de la relève
- D. Valeur et impacts perçus des programmes et des pratiques
- E. Intégration et harmonisation des programmes de relève avec le développement des compétences des cadres en exercice
- F. Facteurs et conditions de succès

Les constats

A. Stratégies de renouvellement et préparation de la main-d'œuvre cadre

- La pratique la plus courante pour le renouvellement de la main-d'œuvre cadre demeure la dotation
- Les programmes d'identification et de développement de la relève sont perçus comme des moyens complémentaires et relativement nouveaux.
- Lorsque de tels programmes existent depuis 3 ans et +, ils contribuent davantage au renouvellement de la main-d'œuvre cadre

B. Activités mises en œuvre pour l'identification de la relève

- le processus d'identification des candidats s'actualise avec un niveau de rigueur et de transparence variable au niveau de ces étapes:
 - ❑ L'information sur le programme de relève
 - ❑ L'appel de candidatures
 - ❑ Les activités d'évaluation (interne/externe) des candidatures
 - ❑ La prise de décision et la rétroaction aux candidats

C. Approches et activités mises en œuvre pour la préparation de la relève

- ❑ Programme de formation académique () + activités de perfectionnement et coaching
- ❑ Programme de formation académique + activités de développement dans l'action ± formalisées
- ❑ Intégration «directe» à la fonction de cadre + coaching, mentorat, ou un programme de perfectionnement

D. Encadrement des participants et gestion des programmes

- L'encadrement organisationnel déployé pour favoriser et encadrer l'intégration des nouvelles compétences par les participants est peu présent, inégal et improvisé.
- L'expérimentation de nouvelles compétences et la recherche d'accompagnement et de rétroaction est laissée à l'initiative des participants.

D1. Encadrement des participants

- Malgré l'importance du rôle du supérieur dans le processus de facilitation des opportunités de développement, ce rôle est peu ou pas du tout exercé.
- À peine le 1/3 de nos informateurs affirment avoir obtenu de leur supérieur un réel support et un encadrement significatif.

D1. Encadrement des participants

Au niveau des constats plus encourageants, on observe quelques programmes qui prévoient de l'accompagnement et du suivi :

- le coaching par des ressources internes ou externes
- L'élaboration et le suivi de PIDC
- La conduite de mandats ou de stages supervisés
- le mentorat

D2. Gestion des programmes de relève

- Rôle utile et aidant de la DRH au niveau de la promotion du programme, du repérage de candidats et du soutien logistique.
- Néanmoins, d'un établissement à un autre, d'une région à une autre, les pratiques reliées à cet encadrement diffèrent en termes de contenu et de niveau de rigueur appliqué.
- De telles situations occasionnent de l'insatisfaction chez les participants (iniquité).

E. Intégration de la relève aux activités de développement de compétences des cadres en exercice

Difficultés d'arrimage et d'intégration entre les activités de préparation de la relève et le développement de compétences des cadres (implantation encore récente ?)

Cependant, il existe quelques exemples d'initiatives à souligner:

- Participation comme observateur à des comités de gestion
- Participation à des déjeuners causerie, colloques, congrès, journées d'études, etc.

F. Perception des effets et impact

A) Pour les participants

- Haut niveau d'intérêt et de satisfaction
- Pertinence des apprentissages
- Perception de la possibilité du transfert des apprentissages, surtout par ceux qui bénéficient d'un coaching structuré, d'un intérim ou d'un encadrement terrain.
- Sentiment de valorisation
- « Visibilité » dans l'organisation et accès à l'univers de gestion.
- Meilleure connaissance d'eux-mêmes

F. Perception des effets et impacts des programmes de préparation de la relève cadre (suite)

B) Pour l'organisation et le réseau

- Pour les gestionnaires, les programmes de relève ajoutent de la valeur à l'organisation (attraction, rétention, extension)
- Permet de définir ce qu'on attend du travail de cadre, de faire du décroisement dans les fonctions et entre les unités
- Assurance d'une continuité et une disponibilité des savoirs et des compétences en gestion
- Permet un renouvellement des valeurs et des pratiques de gestion
- Naissance d'une culture de développement de nos employés.
Mobilité ?

Évaluation des résultats

Quelques statistiques organisationnelles *

Données disponibles pour 8 régions sur 18 seulement

Nombre d'établissements ayant identifié des candidats à la relève cadre : 157 sur 231 en 2005

Nombre de candidats participant à un programme de préparation de la relève cadre

prévu pour 2003= 2000

réel en 2004 =1596

Promotion à des postes d'encadrement ou accès à des fonctions de gestion par intérim

prévu pour 2003= 1000

réel en 2004 = 112 (87 ci, 20 cs , 5 dg)

* Selon les résultats d'un rapport interne du MSSS (document de travail, mars 2004).

Recommandations générales

- Une direction générale convaincue de l'utilité et de l'importance de la constitution d'une relève bien choisie et bien développée pour la continuité du leadership (Rothwell, 1994);
- Une ligne hiérarchique engagée, complice et congruente avec cette vision de la relève (Lynn, 2001; Fulmer et Conger , 2004);
- Des gestionnaires disponibles et généreux dans leurs offres d'opportunités de développement et d'encadrement des participants aux programmes de relève;
- Un direction des ressources humaines facilitante dans la mise en oeuvre de la démarche et gardienne de la rigueur et de la transparence du processus;
- Un apprentissage de la gestion qui privilégie l'expérience terrain pour des activités de gestion soutenue par le coaching et le mentorat (Byham et al., 2002; McCall, 1998);
- Un encadrement, un suivi et une évaluation du développement des compétences des participants au programme de relève qui les habilite à occuper plus rapidement des postes de gestion.
- Une mesure périodique des progrès et des impacts du programme (Foucher et Gosselin, 2004)

Fin de la présentation

❖ Questions ?

❖ Commentaires ?

Merci de votre attention !

Références

Byham, W.C; Smith, A.C et Paese, M.J. (2002) *Grow your own leaders : how to identify, develop, and retain leadership talent*. Upper Saddle River, NJ. : Financial Times Prentice Hall.

Foucher, R. et Gosselin, A. (2004) Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter ? *Gestion*, vol. 29, no 3, p.38-48.

Fulmer R.M et Conger, J A. (2004) *Growing your company's leaders*. Amacom - American Management Association.

Lynn, D.B (2001) Succession management in public sector organizations: Building leadership capital. *Review of public personnel administration*, vol. 221, no, p.114-132.

McCall Jr., M. W. (1998) *High Flyers. Developing the next generations of leaders*. Boston : Harvard Business School Press.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2001), *Planification de la main-d'œuvre du personnel cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux*. Rapport du conseil d'administration du Centre de référence des directeurs généraux et des cadres.

Rothwell, W.J. (1994) *Effective Succession Planning*. Amacom - American Management Association.