

# Programme de relève des cadres intermédiaires : Guide de réflexion personnelle pour les candidats

Préparé par la  
Direction des ressources humaines, des communications  
et des affaires juridiques  
Centre d'expertise en développement organisationnel  
Août 2018



Programme de relève des cadres intermédiaires - Guide de réflexion personnelle pour les candidats est une production du Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches (CISSS de Chaudière-Appalaches) :

363, route Cameron  
Sainte-Marie (Québec) G6E 3E2  
Téléphone : 418 386-3363

Le présent document est disponible sur le site Internet du CISSS de Chaudière-Appalaches à l'adresse suivante : [www.cisss-ca.gouv.qc.ca](http://www.cisss-ca.gouv.qc.ca).

Lorsque le contexte l'exige, le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Toute reproduction partielle de ce document est autorisée et conditionnelle à la mention de la source.

Dépôt légal  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, *année*

ISBN (Version imprimée)  
ISBN (Version électronique)



# TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	7
PREMIÈRE PARTIE : BILAN DE VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE .....	8
DOMAINES D'INTÉRÊT et ACTIVITÉS NON PROFESSIONNELLES – LOISIRS, ARTS, SPORTS ou BÉNÉVOLAT.....	9
DEUXIÈME PARTIE : PERCEPTION DE CE QU'EST UN GESTIONNAIRE.....	14
DÉFINITIONS ET CONCEPTS .....	14
Métier « gestionnaire » - Une définition.....	15
ÉVALUER SES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES .....	15
POUR POURSUIVRE LA RÉFLEXION.....	18
TROISIÈME PARTIE – PRENDRE UNE DÉCISION ÉCLAIRÉE .....	20
Présenter sa candidature au programme de relève des cadres intermédiaires .....	20
CONCLUSION .....	21
RÉFÉRENCES .....	22
ANNEXE – PROFIL DE COMPÉTENCES DE LA RELÈVE DES CADRES INTERMÉDIAIRES.....	23

# Préambule

Se lancer dans une carrière en gestion est un changement important au cours d'une carrière. Pour cette raison, cette décision mérite d'être sagement mûrie et planifiée. Avant de passer à l'action, il est donc recommandé de prendre un temps d'arrêt pour réfléchir sur les raisons qui vous motivent à le faire afin de vous assurer de faire le bon choix.

Ce guide de réflexion personnelle<sup>1</sup> est mis à votre disposition afin de vous soutenir dans cet exercice. La démarche qui vous est proposée vous permettra notamment d'effectuer un survol de votre carrière, de dresser un bilan personnel, d'identifier vos forces et vos compétences. De plus, ce guide vous fournira certaines informations de base pour vous donner une image la plus réaliste possible du travail de gestionnaire et vous invitera à vous situer par rapport à cette représentation. Accordez-vous ce temps de recul afin d'être bien outillé et préparé à prendre une décision éclairée pour la suite de votre vie professionnelle.

La démarche de réflexion est structurée en trois parties :

- I. PREMIÈRE PARTIE : BILAN DE VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE
- II. DEUXIÈME PARTIE : PERCEPTION DE CE QU'EST UN GESTIONNAIRE
- III. TROISIÈME PARTIE : PRENDRE UNE DÉCISION ÉCLAIRÉE

## Quelques conseils avant de débiter

Pour vous aider à réaliser cet exercice efficacement, il peut être judicieux d'avoir sous la main certains documents (p. ex., curriculum vitae à jour, appréciations récentes de la contribution, liste des principales réalisations professionnelles, etc.), mais aussi d'initier des échanges avec des personnes que vous connaissez bien et en qui vous avez confiance (collègues, amis, mentor, etc.).

La qualité d'une réflexion personnelle est nettement accrue si vous prenez le temps d'écrire vos réponses aux questions suggérées dans le guide de discussion. L'écriture est le moyen d'introspection par excellence; elle force à structurer sa pensée et, ultimement, elle permet de mieux communiquer qui vous êtes vraiment.

Cette démarche étant une autoévaluation, il n'est pas nécessaire de remettre ce document à qui que ce soit.

Bonne démarche de réflexion!

---

<sup>1</sup> Ce guide a été adapté à partir de celui développé par le Service du développement organisationnel et du personnel d'encadrement du CIUSS de la Capitale-Nationale.

## PREMIÈRE PARTIE : BILAN DE VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE

L'objectif de cette première partie est de vous aider à dresser un bilan de vie et de carrière afin d'évaluer comment votre intérêt pour la gestion s'est déjà manifesté à travers les différentes facettes de votre parcours et de votre personnalité. Cet exercice d'introspection vous sera utile pour clarifier votre intérêt et pour repérer les compétences pertinentes déjà acquises au fil du temps.

Pour vous qui envisagez de devenir gestionnaire, il est non seulement utile mais nécessaire de vous pencher sérieusement sur vos ambitions et objectifs professionnels et de faire le point régulièrement pour vous assurer de l'avancement de ces projets dans le sens que vous désirez.

Tout d'abord, demandez-vous pourquoi vous aspirez à occuper des fonctions de gestion. Si ce n'est qu'une question de promotion ou d'échelle salariale, ce n'est pas suffisant. Attention de ne pas vous retrouver dans un emploi qui ne correspond ni à vos capacités ni à vos goûts profonds.

Alors, pourquoi faire un bilan? Tout simplement pour faire le point sur le chemin parcouru jusqu'à maintenant. Vous êtes peut-être au tout début de votre carrière, sortant fraîchement d'une institution d'enseignement. Ou bien vous avez déjà derrière vous plusieurs années d'exercice professionnel qui vous confèrent beaucoup d'expérience dans votre domaine. Dans un cas comme dans l'autre, l'exercice proposé consiste à regarder en arrière et à recenser votre parcours et les options que vous avez choisies.

Cela vous éclairera sur :

- Vos intérêts et talents naturels, vos envies spontanées et vos motivations;
- Les expériences que vous avez vécues, tant personnelles que professionnelles.

En faisant cet exercice, vous détecterez peut-être un dénominateur commun à ceux-ci. Le fait de prendre ce temps d'arrêt peut vous aider à comprendre les raisons qui sont à l'origine de votre désir de vous lancer dans une carrière de gestion. En somme, l'objectif ici est de réfléchir sur ce que vous êtes, sur ce que vous voulez et de découvrir où les deux se rejoignent.

## DOMAINES D'INTÉRÊT et ACTIVITÉS NON PROFESSIONNELLES – LOISIRS, ARTS, SPORTS ou BÉNÉVOLAT

1. NOMMEZ LES CHAMPS D'INTÉRÊT QUE VOUS AVIEZ ÉTANT PLUS JEUNE.

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

2. Y A-T-IL UN OU DES CHAMPS D'INTÉRÊT QUE VOUS AVEZ PARTICULIÈREMENT DÉVELOPPÉS, OU POUR LESQUELS VOUS VOUS ÊTES BEAUCOUP INVESTI? (COMPÉTITION, PUBLICATION, ETC.)

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

3. ÉNUMÉREZ LES LOISIRS ET AUTRES ACTIVITÉS DANS LESQUELS VOUS VOUS ÊTES IMPLIQUÉ ET AUXQUELS VOUS ÊTES LE PLUS ATTACHÉ OU DONT VOUS ÊTES FIER.

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

4. QU'EST-CE QUE CES EXPÉRIENCES VOUS ONT APPORTÉ COMME APPRENTISSAGES, CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

5. NOMMEZ LES RÉALISATIONS (NON PROFESSIONNELLES) QUI VOUS ONT PERMIS D'ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES QUI SONT PERTINENTES ET TRANSFÉRABLES DANS UNE CARRIÈRE DE GESTION.

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

## ÉTUDES ET FORMATIONS

6. QUELS SONT LES DOMAINES D'ÉTUDES QUE VOUS AVEZ CHOISIS? (ARTS, SCIENCES, LETTRES, ADMINISTRATION, ETC.)

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

7. POURQUOI AVEZ-VOUS CHOISI CE DOMAINE D'ÉTUDES?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.



8. AVEZ-VOUS SUIVI D'AUTRES FORMATIONS QUE CELLES DANS VOTRE DOMAINE D'ÉTUDES PRINCIPAL? (PERFECTIONNEMENT CRÉDITÉ, FORMATION CONTINUE EN EMPLOI, SÉMINAIRE, ATELIERS, ETC.)

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

9. POURQUOI AVEZ-VOUS SUIVI CES AUTRES FORMATIONS?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

## OBJECTIFS DE CARRIÈRE

10. AU MOMENT OÙ VOUS AVEZ DÉBUTÉ VOS ÉTUDES, QUELS ÉTAIENT VOS OBJECTIFS DE CARRIÈRE?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

11. DEPUIS CE TEMPS, VOS OBJECTIFS ONT-ILS CHANGÉ? SI OUI, COMMENT ET POURQUOI?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

## EMPLOIS ANTÉRIEURS

12. AVANT DE TRAVAILLER DANS VOS FONCTIONS ACTUELLES, QUELS EMPLOIS AVEZ-VOUS OCCUPÉS? (EMPLOIS RÉMUNÉRÉS ET BÉNÉVOLES)

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

13. QUEL A ÉTÉ VOTRE PREMIER EMPLOI SPÉCIALISÉ DANS VOTRE DOMAINE PRINCIPAL D'ÉTUDES, OU UNE FOIS VOS ÉTUDES COMPLÉTÉES?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

14. QU'EST-CE QUI VOUS MOTIVAIT EN CHOISSANT CET EMPLOI?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

15. AVEZ-VOUS AIMÉ CET EMPLOI? QU'EN AVEZ-VOUS RETIRÉ ET QUELS COMPÉTENCES ET APPRENTISSAGES Y AVEZ-VOUS FAITS?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

16. AVEZ-VOUS QUITTÉ CET EMPLOI ET, SI OUI, POUR QUELLE(S) RAISON(S)?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

**NOTE :** S'IL Y A LIEU, ÉNUMÉREZ TOUS LES EMPLOIS « SPÉCIALISÉS » DANS VOTRE DOMAINE PRINCIPAL D'ÉTUDES QUE VOUS AVEZ OCCUPÉS AVANT VOTRE EMPLOI ACTUEL, ET RÉPÉTEZ L'EXERCICE.

## EMPLOI ACTUEL

17. QUEL EST VOTRE EMPLOI ACTUEL ET QU'EST-CE QUI VOUS A MOTIVÉ À LE CHOISIR?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

18. EN QUOI CET EMPLOI EST-IL LIÉ AVEC VOTRE DOMAINE D'ÉTUDES ET VOS INTÉRÊTS?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

19. QU'AIMEZ-VOUS DE CET EMPLOI? POURQUOI?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

20. ÉNUMÉREZ LES GAINS QUE VOUS Y FAITES : CONNAISSANCES, COMPÉTENCES, EXPÉRIENCES, RÉSEAUTAGE, ETC.

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

21. QUELLES SONT VOS QUALITÉS PERSONNELLES, VOS FORCES ET VOS COMPÉTENCES QUI SONT MISES EN VALEUR DANS VOTRE EMPLOI ACTUEL ET QUE VOS SUPÉRIEURS ET COLLÈGUES VOUS RECONNAISSENT?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

22. QUELLES SONT LES RÉALISATIONS DONT VOUS ÊTES PARTICULIÈREMENT FIER?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

23. QU'EST-CE QUI VOUS MOTIVE À DEMEURER DANS CET EMPLOI?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

### POURQUOI ASPIREZ-VOUS À UNE CARRIÈRE EN GESTION?

24. QUELLES PERSONNES VOUS INSPIRENT DANS VOTRE VIE PROFESSIONNELLE? (EX. : ENTREPRENEURS, PROFESSEURS, PATRONS, ETC.) POURQUOI CES PERSONNES VOUS INSPIRENT-ELLES?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

25. QUELLES SONT LES RAISONS QUI VOUS MOTIVENT À CONSIDÉRER UNE CARRIÈRE EN GESTION?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

**26. QUELS SONT LES ASPECTS DE VOTRE PERSONNALITÉ ET LES COMPÉTENCES QUE VOUS AURIEZ INTÉRÊT À AMÉLIORER OU RENFORCER EN VUE D'UN POSTE EN GESTION?**

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

**27. QUELS MOYENS ÊTES-VOUS PRÊT À DÉPLOYER POUR DÉVELOPPER LES ASPECTS DE VOTRE PERSONNALITÉ ET VOS COMPÉTENCES EN VUE D'OBTENIR UN POSTE EN GESTION? (FORMATION, COACHING, LECTURE, MENTORAT, ETC.)**

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

**28. COMMENT VOUS SENTEZ-VOUS LORSQUE VOUS PENSEZ AUX EFFORTS QUE VOUS AUREZ À DÉPLOYER POUR VOUS DÉVELOPPER? CETTE PERSPECTIVE EST-ELLE STIMULANTE POUR VOUS?**

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

**29. EN SOMME, QUELLES SONT VOS PREMIÈRES CONCLUSIONS QUANT À VOTRE DÉSIR DE DEVENIR GESTIONNAIRE?**

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

## DEUXIÈME PARTIE : PERCEPTION DE CE QU'EST UN GESTIONNAIRE

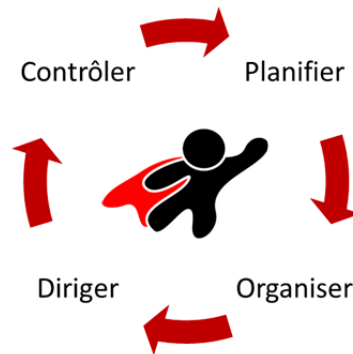
Dans cette seconde partie, vous trouverez des définitions et des informations quant aux rôles et responsabilités d'un gestionnaire, ce qui vous permettra de vous faire une idée réaliste de cette profession. Ceci vous sera utile afin de faire passer le « test de la réalité » à vos perceptions au sujet de la carrière en gestion.

L'idée qu'on se fait de la carrière en gestion joue beaucoup dans la décision de devenir gestionnaire. Nos patrons peuvent être ou avoir été des modèles ou des sources d'inspiration et parfois, au contraire, nous pouvons craindre de nous lancer dans une telle carrière à cause de ce que certains nous en ont dit. Pourtant, il faut se méfier de telles généralisations et fausses croyances qui peuvent créer des attentes irréalistes ou des peurs inutiles. Pour vous aider à y voir plus clair, voici quelques définitions et concepts brossant un portrait global et réaliste du gestionnaire, sur lequel vous pourrez appuyer votre réflexion.

### DÉFINITIONS ET CONCEPTS

Selon Côté et Payette (2004), il importe de prendre un temps pour décrire en quoi consiste la fonction de gestion. Comme ce concept a évolué au fil du temps, nous vous proposons différentes définitions qui présentent les principales facettes de la gestion.

La plus répandue des définitions de la gestion est celle inspirée d'**Henri Fayol**, ingénieur et administrateur français : **P**lanifier, **O**rganiser, **D**iriger, **C**ontrôler. Elle est connue sous l'acronyme **PODC** et est encore largement utilisée. Cette définition met surtout l'emphase sur les grands champs de responsabilité du gestionnaire.



**Henry Mintzberg**, professeur à l'Université McGill de Montréal, va un peu plus loin en décrivant le morcellement du travail des gestionnaires, la prépondérance de l'intuition, l'omniprésence de l'oral (la communication) et des réseaux non officiels d'information et en arrive à définir le travail du gestionnaire par une constellation intégrée (Gestalt) de 10 rôles qui connaîtront une grande popularité :

#### *L'autorité formelle donne naissance à trois rôles interpersonnels :*

Figure de proue : Accomplir un certain nombre de devoirs de caractère social, cérémonial et légal;

Leader : Concilier les besoins de ses subordonnés et ceux de l'organisation;

Agent de liaison : Établir des relations avec des personnes extérieures à son unité.

#### *À leur tour, ceux-ci engendrent trois rôles informationnels :*

Observateur actif : Recevoir continuellement et être perpétuellement à la recherche d'information interne et externe;

Informateur : Transmettre son information interne et externe aux membres de son service;

Porte-parole : Être agent de relations publiques et défenseur de son organisation.

### ***Ces deux types de rôles permettent au manager de jouer quatre rôles décisionnels :***

Entrepreneur : Prendre l'initiative et assurer la conception d'une grande partie des changements de son organisation;

Arbitre : Prendre les choses en main lorsque son organisation est confrontée à une perturbation majeure;

Répartiteur de ressources : Superviser la répartition des ressources et maintenir le contrôle sur le processus d'élaboration de la stratégie;

Négociateur : Conduire des négociations importantes avec d'autres services ou avec d'autres organisations.

### **Métier « gestionnaire » - Une définition**

*Un gestionnaire est une personne qui, dans une organisation, fixe des objectifs et prend des décisions orientées vers l'atteinte de ces objectifs, et qui, dans sa gestion, intègre à des degrés différents les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. De manière générale, il oriente, encadre, soutient et développe son équipe.*

Au cœur de toutes les tâches, rôles et responsabilités qui incombent au gestionnaire, l'axe central est sans doute **la gestion de proximité** qui implique que celui-ci, en étant proche et attentif aux besoins, idées et compétences des employés sous sa responsabilité, parvient à livrer avec succès son offre de service.

Pour y arriver, **la communication** est un levier incontournable pour le gestionnaire. En effet, gérer c'est communiquer et, si l'on y réfléchit bien, pratiquement 100 % des tâches d'un gestionnaire implique qu'il communique, que ce soit avec son équipe, ses partenaires, ses collègues, ses supérieurs, sans oublier ses clients. D'où l'importance pour le gestionnaire de développer ses compétences en matière de communication.

**Réflexion:** *À la lumière de ces informations, dans quelle mesure vous imaginez-vous faire ce travail? Quelles sont les différences entre la façon dont vous perceviez le rôle du gestionnaire initialement, et votre compréhension actuelle?*

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

### **ÉVALUER SES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES**

Pour vous donner une idée davantage reliée au contexte du CISSS de Chaudière-Appalaches, vous trouverez en annexe le profil de compétences recherché pour les candidats de la relève des cadres intermédiaires. En complément de cette liste de compétences, le prochain exercice vous amènera à vous positionner sur des aspects très concrets du rôle de gestionnaire et vous aidera à vous façonner une image réaliste de cette fonction.

En consultant cette liste d'affirmations, vous vous dites peut-être que vous devez impérativement posséder mille et un talents pour espérer pouvoir devenir gestionnaire. Il est vrai que cette profession requiert une certaine polyvalence et une belle brochette de compétences; toutefois, l'important est de savoir comparer ses forces et capacités avec ce qui est attendu d'une personne assumant des fonctions de gestion.

Il ne faut pas croire que tous les gestionnaires doivent maîtriser totalement chacun de ces éléments. Ne perdez pas de vue que cet exercice a comme but d'alimenter vos réflexions et qu'il n'y a pas de corrigé pour évaluer vos résultats.

Encerclez l'énoncé qui correspond le mieux à votre perception de vous-même, en cotant votre niveau d'accord.

### Assumer un rôle d'autorité

Énoncé	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Je me sens prêt à représenter et à défendre mon organisation.	1	2	3	4
Je sais dire oui ou non, quand c'est le temps.	1	2	3	4
Je suis prêt « à porter l'uniforme tous les jours », c'est-à-dire être perçu par les autres comme la personne en autorité, la personne officiellement responsable du service.	1	2	3	4
Je suis capable d'assumer un haut niveau de responsabilités et de prendre des décisions difficiles.	1	2	3	4
Je suis en mesure de projeter les effets d'une décision et d'en anticiper les impacts.	1	2	3	4
J'exprime mon point de vue de façon adéquate et respectueuse.	1	2	3	4
Je suis capable de prendre la responsabilité d'une décision et d'en rendre compte même si je n'en maîtrise pas l'exécution.	1	2	3	4
Je suis capable d'être solidaire d'une décision de la haute direction avec laquelle je ne suis pas complètement d'accord.	1	2	3	4

### Haut niveau de pression

Énoncé	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
J'aime résoudre en rafale de nombreux problèmes pressants.	1	2	3	4
Je suis capable de prendre une décision sans disposer de toute l'information.	1	2	3	4
Je fais une « lecture » juste de mon environnement.	1	2	3	4
La gestion des problèmes et des crises est pour moi davantage une source de stimulation que d'anxiété.	1	2	3	4
Je possède l'énergie nécessaire pour maintenir un haut niveau d'activité.	1	2	3	4
J'accepte de ne pas avoir fait tout ce que j'avais planifié parce que des imprévus importants se sont présentés.	1	2	3	4
Je fais preuve d'humilité et je suis capable de reconnaître mes erreurs.	1	2	3	4

Énoncé	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Je suis capable d'être au centre de plusieurs réseaux de personnes pour canaliser l'information et prendre des décisions.	1	2	3	4
Je reconnais l'importance d'une saine « gestion de soi » et je prends les moyens pour le faire.	1	2	3	4
Je suis confiant dans ma capacité de gérer correctement mes propres sentiments.	1	2	3	4

### Grande variété d'activités

Énoncé	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
Je suis capable de passer rapidement d'une activité à une autre.	1	2	3	4
J'ai un esprit analytique et j'aime réfléchir.	1	2	3	4
Les interruptions fréquentes dans l'exercice de mon travail ne me dérangent pas.	1	2	3	4
J'ai un bon sens de l'adaptation.	1	2	3	4
Je suis à l'affût des meilleures pratiques dans mon domaine.	1	2	3	4
Je suggère de nouvelles idées pour améliorer mon travail et celui de mon équipe.	1	2	3	4
Je suis orienté vers les résultats et je préfère les réalisations tangibles aux généralités et aux discussions abstraites.	1	2	3	4
J'aime savoir ce que les autres font, ce qui se passe dans le service au lieu de rester seul dans mon bureau avec mes dossiers.	1	2	3	4
Je préfère les communications verbales (téléphone et rencontres informelles) aux communications écrites.	1	2	3	4
Je crois à l'importance d'une bonne circulation de l'information dans l'organisation.	1	2	3	4
Je préfère les activités peu structurées, voire improvisées, aux activités très programmées.	1	2	3	4
Je suis curieux, j'ai une pensée créative et j'ose « sortir de la boîte ».	1	2	3	4
Je cerne rapidement le fond d'un problème au milieu d'une foule de détails.	1	2	3	4
Je me développe par moi-même et recherche les occasions d'apprendre.	1	2	3	4



## Relations interpersonnelles fréquentes

Énoncé	Pas du tout en accord	Un peu en accord	Assez en accord	Tout à fait en accord
J'aime être souvent en interaction avec les autres.	1	2	3	4
Je m'exprime facilement devant un groupe.	1	2	3	4
Je m'exprime clairement à l'oral et à l'écrit.	1	2	3	4
J'aime travailler en équipe et contribuer à l'atteinte des objectifs.	1	2	3	4
Je décèle et comprend les préoccupations des personnes.	1	2	3	4
J'ai une attitude d'ouverture face aux conflits et ceux-ci ne me font pas peur.	1	2	3	4
Je fais appel à l'expertise de mes collègues sans me sentir menacé par celle-ci.	1	2	3	4
J'apprécie prêter main-forte à mes collègues et je propose souvent mon aide.	1	2	3	4
J'aime négocier sur divers sujets et enjeux pour en arriver à des ententes.	1	2	3	4
Je suis capable de remonter le moral du personnel du service.	1	2	3	4
Je suis capable d'animer une réunion.	1	2	3	4
Je suis capable de travailler avec toutes sortes de personnes, pas seulement avec celles qui partagent mes valeurs, mes opinions et mes façons de faire.	1	2	3	4
Lorsque cela convient, je suis capable de déléguer et de laisser suffisamment de marge de manœuvre aux membres de mon équipe pour qu'ils en tirent un apprentissage.	1	2	3	4
Je suis capable d'entraîner les autres avec moi.	1	2	3	4

## POUR POURSUIVRE LA RÉFLEXION...

### *L'identité professionnelle ou comment passer de professionnel à cadre*

Avant de devenir gestionnaire, vous devez vous demander si vous êtes prêt à sacrifier votre expertise professionnelle pour prendre un rôle plus transversal tel que celui de la gestion.

En effet, lorsqu'on devient gestionnaire (particulièrement chef de service) on doit sacrifier les aspects *spécifiques ou spécialisés* du domaine d'expertise qu'on exerçait jusque-là et qui faisait notre renommée et notre fierté, pour se consacrer à un travail qui implique de soutenir d'autres personnes qui, elles, seront les experts.

Êtes-vous prêt à renoncer à la spécialité dans laquelle vous avez peut-être investi plusieurs années de formation et d'expérience? Sinon, peut-être serez-vous plus à votre aise dans un rôle de conseiller-cadre qui vous permettra de demeurer une personne ressource clé dans un domaine spécifique. Devenir gestionnaire requiert que vous vous posiez cette question. À vous d'y répondre!

***Réflexion:*** Au terme de cette section, quelles conclusions tirez-vous de votre réflexion? Quelles sont les forces et les talents que vous possédez et qui vous apparaissent transposables à la fonction de gestionnaire?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

## TROISIÈME PARTIE – PRENDRE UNE DÉCISION ÉCLAIRÉE

À cette dernière étape, vous serez invité à faire la synthèse de vos réflexions des deux premières parties, ce qui vous permettra soit de moduler ou de réaffirmer votre volonté de devenir gestionnaire. Vous y trouverez également quelques pistes de réflexion complémentaires et des conseils afin de bien préparer votre candidature pour le programme de relève des cadres intermédiaires.

### Réflexion :

Dans un premier temps, comparez les résultats de votre réflexion de la première et de la deuxième partie et demandez-vous comment vous vous sentez à l'idée de devenir gestionnaire. Posez-vous les questions suivantes :

- ✓ Ai-je une motivation suffisante pour devenir gestionnaire?
- ✓ Est-ce que je perçois que j'en ai le potentiel?
- ✓ Suis-je prêt à me lancer?
- ✓ Est-ce le bon moment dans ma vie?



Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Si vous répondez **oui**, c'est que vous concluez que vous vous sentez prêt et que c'est le bon moment. Dans ce cas, nous vous encourageons à présenter votre candidature au programme de relève des cadres intermédiaires du CISSS de Chaudière-Appalaches afin d'amorcer ou de poursuivre votre développement en ce sens.

Si vous répondez **non** à l'une ou l'autre de ces questions, mais que vous êtes toujours intéressé par cette carrière, continuez à y réfléchir. Une discussion avec un collègue, votre supérieur, votre conjoint ou votre famille peut aider à y voir plus clair et à planifier la suite des choses.

### Présenter sa candidature au programme de relève des cadres intermédiaires

Le processus de sélection de la relève cadre comprend quatre grandes étapes :

1. Dépôt des candidatures;
2. Analyse des candidatures;
3. Entrevue et tests psychométriques;
4. Sélection des candidats de la relève.

Le CISSS de Chaudière-Appalaches a déposé dans la section « Relève cadre » de l'intranet ou au <https://www.ciass-ca.gouv.qc.ca/relevecadre/> plusieurs outils afin de supporter les personnes intéressées à déposer un dossier de candidature. Vous y trouverez notamment un guide pour préparer votre dossier de candidature, un guide pour vous préparer à l'entrevue ainsi que la procédure pour présenter votre candidature en ligne.

Ne présumez pas que votre patron a déjà deviné vos aspirations si vous ne lui en avez jamais parlé. Le mieux c'est de manifester votre intérêt clairement autour de vous! Sachez que les rencontres d'appréciation de la contribution ou les rencontres statutaires avec votre supérieur sont de bonnes occasions de parler de vos intentions et de vos projets, afin d'obtenir son appui.

## CONCLUSION

Nous espérons que ce document vous aura été utile pour clarifier vos intentions quant à votre désir de devenir gestionnaire, et ainsi à faire en sorte que votre désir se transforme en un projet concret et bien préparé. Si cet outil vous a aussi permis de réfléchir plus systématiquement à votre carrière, en reconnaissant mieux l'importance de prendre en main vos aspirations et votre développement professionnel, alors nous aurons atteint notre objectif.

Pour tous ceux et celles qui envisagent un changement de carrière ou qui font face à une transition de carrière, nous vous suggérons le livre de Marge Watters « À vous de jouer! » dont la 4<sup>e</sup> édition est publiée par Les Éditions Reynald Goulet. Il regorge de judicieux conseils et stratégies qui ont fait leurs preuves.

Si vous souhaitez obtenir des renseignements supplémentaires à propos du programme de relève des cadres intermédiaires, n'hésitez pas à communiquer avec le Centre d'expertise en développement organisationnel au 418 380-8996, poste 182968.

***Bon succès à tous!***

## RÉFÉRENCES

CIUSSS de la Capitale-Nationale. (2018). *Guide de réflexion personnelle pour les candidats*. Service du développement organisationnel et du personnel d'encadrement (SDOPE).

CÔTÉ, M. (2016). *La gestion réinventée – L'avenir est entre vos mains!* Montréal, Canada : Les Éditions JFD.

CÔTÉ, M. et PAYETTE, A. (2004). *Devenir gestionnaire : intérêt et défis – outil d'aide à la décision*. Récupéré de : <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/userfiles/file/ressources/ressources-humaines/aide%20%C3%A0%20la%20d%C3%A9cision%20imprimer%20%20feuille%20par%20page.pdf>.

FAYOL, H. (1999). *Administration industrielle et générale* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Dunod.

MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Éditions d'Organisation.

## ANNEXE – PROFIL DE COMPÉTENCES DE LA RELÈVE DES CADRES INTERMÉDIAIRES<sup>2</sup>

### Collaboration et partenariat

A le réflexe de se concerter, de collaborer et de travailler en équipe avec divers intervenants internes et externes à l'organisation, en vue d'atteindre des objectifs communs en regard des services offerts à l'utilisateur. Développe les alliances et les partenariats nécessaires à la réalisation de l'offre de service.

### Communication organisationnelle et interpersonnelle.

A la 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 la confiance.

### Gestion de la performance

Sait attribuer clairement les responsabilités en fonction du travail à effectuer et des décisions à prendre; est capable de définir des objectifs clairs et des indicateurs de mesure de la performance; sait contrôler le processus de réalisation, les progrès et les résultats; sait donner une rétroaction objective, au moment opportun, sur les réalisations.

### Leadership mobilisateur

Rassemble différents groupes de travail, met à profit les forces de ses membres et assure la cohésion entre les différents objectifs individuels et les objectifs collectifs. Responsabilise ses collaborateurs et identifie les opportunités de délégation.

### Orientation clientèle

Centre ses actions sur les besoins et la satisfaction du client, tant dans la conception, l'organisation que dans la prestation de ses services.

### Analyse et résolution de problèmes

Cible les données pertinentes, les causes et les conséquences d'un problème, établit des liens cohérents entre celles-ci et met au point des solutions efficaces.

### Amélioration continue et innovation

Capacité de remettre en question les façons de faire actuelles. Génère des idées nouvelles et originales.

### Gestion de soi

Demeure calme dans les situations de pression, complexe et imprévisible; est en mesure de maîtriser ses émotions et maintenir son équilibre personnel, a un effet régulateur en cas de crise.

### Agilité

Tendance à s'adapter rapidement, à se montrer flexible et à gérer l'ambiguïté.

---

<sup>2</sup> Le référentiel de compétences de gestion adopté par le CISSS de Chaudière-Appalaches s'inspire principalement des travaux réalisés en 2012 par l'AQESSS et le Secrétariat du Conseil du trésor.

**Centre intégré  
de santé et de services  
sociaux de Chaudière-  
Appalaches**

**Québec** 

[www.cisss-ca.gouv.qc.ca](http://www.cisss-ca.gouv.qc.ca)

