



## Profil de compétences : Haute direction – Directeur

---

### FACULTÉ D'ADAPTATION

S'adapter afin de travailler efficacement dans des situations changeantes ou ambiguës, et avec des personnes et des groupes divers

#### Niveau 4 : **Adapte les plans et les objectifs.**

- Adapte les plans d'un projet ou de l'organisation pour répondre à de nouvelles exigences et priorités.
- Révise les objectifs de projets quand les circonstances l'exigent.
- Réagit rapidement aux possibilités ou aux risques qui se présentent.

### ORIENTATION CLIENT

Fournir un excellent service aux clients internes ou externes, en répondant à leurs besoins immédiats et changeants

#### Niveau 5 : **Vise continuellement l'excellence du service.**

- Formule des stratégies et des processus pour évaluer les possibilités et les menaces qui peuvent, dans l'immédiat ou à plus long terme, influencer le service à la clientèle.
- Détermine les orientations stratégiques de l'organisation afin de répondre le mieux possible aux besoins changeants des clients.
- Évalue le modèle de service à la clientèle et les normes de service afin de déterminer les améliorations possibles.

### MODÈLE D'INTÉGRITÉ

Traiter les autres avec équité, honnêteté et respect, et renforcer ainsi l'intégrité de l'organisation ainsi que les relations de confiance nouées dans le milieu de travail et dans la communauté au sens large

#### Niveau 4 : **Favorise un comportement juste et éthique dans l'organisation.**

- Élabore des politiques et des mesures visant à intégrer l'éthique dans l'organisation.
- Applique les normes et les mesures préventives nécessaires pour protéger l'intégrité de l'organisation.
- Intègre l'éthique à toutes les mesures prises par l'organisation – tout ce que les gens font, touchent ou influencent.
- Élabore des processus d'évaluation des risques afin de repérer et d'atténuer les risques sur le plan éthique.
- Met en œuvre des initiatives qui permettent de mieux comprendre l'éthique et l'intégrité, et de renforcer l'engagement de l'organisation à cet égard

## RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Envisager et synthétiser les divers aspects d'une question, examiner toutes les options et répercussions et établir des cadres pour guider l'analyse et la prise de mesures

### **Niveau 3 : Discerne les enjeux stratégiques et prend des mesures à leur égard.**

- Prévoit les répercussions à long terme des positions, options et approches proposées, qui ne sont pas manifestes à première vue.
- Fait preuve d'un jugement solide dans de nouvelles situations où aucune orientation précise n'est donnée.
- Évalue les nouvelles possibilités et les risques afin de formuler des options et des recommandations judicieuses et défendables.
- Choisit l'information nouvelle à communiquer aux principaux intervenants de façon à influencer leur compréhension et leurs décisions.
- Cerne le contexte et les priorités de l'organisation, les liens qui les unissent et leur incidence sur les enjeux.

## SOURCE D'INSPIRATION POUR AUTRUI

Dynamiser et inciter les autres à viser l'excellence et à atteindre les objectifs communs, en suscitant chez eux un sentiment d'efficacité personnelle, de résilience et de persévérance

### **Niveau 3 : Favorise la mobilisation au sein de différentes équipes.**

- Règle les conflits entre les équipes avec équité et tact.
- Explique la raison d'être des collaborations interdisciplinaires en termes pertinents pour le travail de chaque équipe, suscitant ainsi l'enthousiasme et l'engagement de tous.
- Cherche à comprendre les préoccupations et la résistance suscitées par les activités de collaboration entre équipes, et cherche à y mettre fin.
- Salue les réalisations et talents individuels et collectifs dans l'ensemble des fonctions.
- Aide les équipes à comprendre leurs objectifs et à les faire concorder avec les objectifs transversaux.

## PRISE DE DÉCISIONS

Faire appel à la pensée critique, à un sens aigu des affaires et aux valeurs de l'organisation pour prendre des décisions comportant divers niveaux de risque et d'ambiguïté

### **Niveau 4 : Prend des décisions complexes dans des situations ambiguës.**

- Prend des décisions complexes pour lesquelles il n'existe aucune procédure établie.
- Tient compte d'une multitude de facteurs étroitement liés pour lesquels l'information est incomplète et contradictoire.
- Concilie des priorités contradictoires lors de la prise de décisions.

- Tient compte de détails essentiels, tout en conservant une perspective stratégique.
- Analyse les relations, évidentes ou non, entre les principaux intervenants ainsi que leurs intentions.

## ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS

Rechercher et établir des alliances avec des partenaires internes et externes afin de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation

### Niveau 3 : Recherche des occasions de partenariat.

- Repère les occasions de partenariat existantes et en cherche de nouvelles.
- Trouve des partenaires potentiels susceptibles de faciliter l'atteinte des objectifs à court et à long terme de l'organisation.
- Forme des partenariats et des alliances qui favorisent l'atteinte des objectifs de l'organisation.

## PLANIFICATION ET ORGANISATION

Élaborer et appliquer des plans, et affecter efficacement les ressources, pour atteindre des objectifs essentiels à la réussite de l'organisation

### Niveau 5 : Planifie et organise des activités stratégiques.

- Détermine les objectifs, priorités et stratégies qui dictent l'orientation de l'organisation.
- Met en œuvre des stratégies pour assurer le suivi des programmes, afin de surveiller les progrès accomplis et l'utilisation optimale des ressources, et d'apporter des correctifs au besoin.
- Obtient les ressources nécessaires à un programme ou à un projet conformément à l'orientation stratégique établie.

## VISION ET COHÉRENCE

Contribuer activement à définir et à communiquer la vision et les valeurs organisationnelles de façon à ce que tous les membres de l'organisation les comprennent et y adhèrent

### Niveau 4 : Assure la cohérence du soutien stratégique.

- Établit des orientations et des objectifs stratégiques cohérents avec la vision et les valeurs de l'organisation.
- Analyse l'environnement externe et interne afin de déterminer et d'évaluer les nouvelles tendances, occasions et menaces susceptibles d'influer sur les orientations futures.
- Réagit aux nouvelles tendances en prenant des initiatives cohérentes avec la vision et les valeurs de l'organisation.
- Favorise une compréhension commune de la vision de l'organisation et de ses implications pour l'orientation de l'organisation.

## AGENT DU CHANGEMENT

Reconnaître le besoin de changement, se montrer ouvert aux nouvelles idées et méthodes, et se faire le champion du changement transformateur à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation

### **Niveau 3 : Orchestre des initiatives de changement auxquelles participent de nombreuses équipes et fonctions.**

- Analyse les raisons exprimées par différentes équipes pour expliquer leur résistance au changement.
- Aide les équipes à revoir leurs priorités et à réaffecter les ressources afin de mettre en œuvre le changement.
- Observe les effets du changement sur de nombreuses équipes et fonctions et fait les ajustements nécessaires.
- Fait équipe avec les dirigeants et les gestionnaires responsables du changement pour planifier, mettre en œuvre et évaluer les mesures visant à améliorer le rendement de l'organisation.
- Mobilise une coalition directrice ayant une forte influence formelle et informelle pour guider le changement.
- Harmonise plusieurs initiatives de changement pour en faire une seule démarche unifiée et veille à l'intégration des plans et des ressources ainsi qu'à l'uniformisation de la cadence.