



Compétences clés en leadership

Exemples des comportements efficaces et
inefficaces

Sous-ministre au directeur

Bureau du dirigeant principal des ressources humaines
Politiques concernant les cadres supérieurs

le 8 juin 2015





Profil des compétences clés en leadership:

Préambule

Le Canada et le monde évoluent rapidement. L'efficacité de l'administration publique exige des dirigeants dévoués et très performants qui inspirent leurs collègues à offrir le meilleur d'eux-mêmes pour le Canada et les Canadiens.

Les dirigeants de la fonction publique fédérale font preuve d'un engagement ferme et durable à l'égard du bien public. Ils fournissent des conseils judicieux dans l'intérêt de la population canadienne. Ils entretiennent des relations productives, forment des équipes unies et créent des conditions organisationnelles favorables à la réussite des autres. Ils s'engagent à l'égard du perfectionnement des dirigeants de demain. Ils chérissent la diversité, font la promotion du caractère bilingue de la fonction publique et défendent les valeurs et l'éthique du secteur public. Ils agissent avec détermination et dynamisme, et trouvent un juste équilibre entre l'adaptabilité et la conviction, l'inspiration et l'administration, de façon à atteindre l'excellence en gestion.

Les compétences clés en leadership définissent les comportements attendus des dirigeants de la fonction publique du Canada. Ces derniers jouent un rôle déterminant dans la création et le maintien d'une fonction publique moderne, branchée et très performante, qui fait preuve d'éthique, de professionnalisme et d'impartialité.

Ce profil de compétences sert de base à la sélection, à l'apprentissage et au perfectionnement, ainsi qu'à la gestion du rendement et des talents des cadres supérieurs et des autres hauts dirigeants.

Créer une vision et une stratégie

Les dirigeants définissent l'avenir et tracent la voie à suivre. Ils comprennent et communiquent le contexte avec la plus grande aisance, en tenant compte de l'environnement économique, social et politique. Agiles sur le plan intellectuel, ils mettent à contribution leurs connaissances vastes et approfondies, s'inspirent de différentes idées et perspectives, et dégagent un consensus sur les visions convaincantes. Les dirigeants assurent l'équilibre entre les priorités organisationnelles et pangouvernementales, et contribuent à améliorer les résultats pour le Canada et les Canadiens.

Exemples des comportements efficaces :

Sous-ministre

- Extrait les enjeux clés d'environnements complexes, ambigus et qui évoluent rapidement
- Tient compte de l'incidence du contexte économique, social et politique sur les priorités de l'organisation
- Mobilise les autres afin d'élaborer une vision convaincante et sur mesure
- Définit et communique la vision et la stratégie de l'organisation avec une profonde compréhension de l'environnement interne et externe
- Établit des objectifs axés sur l'avenir dans une perspective vaste et avec des échéances à long terme visant à améliorer les résultats pour le Canada et les Canadiens

Sous-ministre adjoint

- Cerne les problèmes émergents et émet des avis grâce à une compréhension profonde de l'environnement
- Mobilise les autres afin d'élaborer des stratégies de mise en œuvre claires, concises et viables
- Fournit de l'expertise et des idées pour l'élaboration de la vision et de la stratégie de l'organisation
- Établit et communique les priorités organisationnelles qui s'harmonisent à la vision et aux objectifs de l'organisation
- S'engage à mettre en œuvre les stratégies qui contribuent à améliorer les résultats pour le Canada et les Canadiens



Directeur Général

- Interprète le contexte et identifie les incidences des grands enjeux dans l'environnement
- Mobilise les autres pour consolider l'engagement à atteindre les objectifs de mise en œuvre
- Fournit de l'expertise et des idées pour appuyer l'élaboration des priorités et des stratégies organisationnelles
- Communique la vision et les priorités avec clarté et conviction
- Établit des stratégies qui concordent avec les priorités organisationnelles et qui améliorent les résultats pour le Canada et les Canadiens

Directeur

- Oriente les analyses grâce à une vaste compréhension de l'environnement
- Mobilise les autres pour convertir les stratégies de mise en œuvre en objectifs concrets
- Fournit de l'expertise et des idées pour appuyer le développement de stratégies organisationnelles
- Communique clairement et avec conviction
- Met en œuvre des stratégies qui concordent avec les priorités organisationnelles et qui améliorent les résultats pour le Canada et les Canadiens

Exemples des comportements inefficaces :

S'appliquent à tous les rôles

- Ne tient pas compte des contraintes liées aux ressources dans l'élaboration des stratégies et des plans
- Laisse les problèmes quotidiens entraver la planification fondamentale à long terme
- Néglige des enjeux et de l'information qui pourraient faire obstacle à la mise en œuvre d'aspects clés de la vision

Mobiliser les personnes

Les dirigeants inspirent et motivent les personnes qu'ils dirigent. Ils gèrent le rendement, offrent de la rétroaction constructive et respectueuse pour encourager et rendre possible l'excellence en matière de rendement. Ils donnent l'exemple en se fixant des objectifs pour eux-mêmes qui sont plus exigeants que ceux qu'ils fixent pour les autres.

Exemples des comportements efficaces :

Sous-ministre

- Façonne un esprit de corps et une orientation commune au sein de l'organisation
- Assure la responsabilisation de la collectivité des cadres supérieurs face à la gestion des personnes et en valorise l'importance
- Crée un environnement où une rigoureuse gestion du rendement est exercée
- Consacre du temps à la gestion et au perfectionnement des dirigeants de l'organisation, de façon individuelle et collective
- Crée des occasions de mobiliser les employés de manière significative
- Suscite l'engagement envers l'excellence au moyen d'un dialogue ouvert et constructif
- Inspire les autres par son dévouement et ses gestes personnels

Sous-ministre adjoint

- Façonne un esprit de corps et une orientation commune au sein de l'organisation et entre les collègues
- Établit et communique des attentes claires en matière de rendement et exerce une surveillance rigoureuse
- Repère, gère et appuie le talent collectif et individuel
- Favorise un environnement propice à l'apprentissage continu et au perfectionnement
- Crée un environnement positif qui favorise le dialogue ouvert et constructif
- Établit des objectifs personnels ambitieux et donne l'exemple en faisant preuve de dévouement et en donnant un rendement élevé



Directeur Général

- Façonne un esprit de corps et une orientation commune au sein de l'organisation et entre les collègues
- Fixe des attentes claires et assure la surveillance des pratiques de gestion du rendement
- S'engage pleinement envers le perfectionnement des talents organisationnels et individuels
- Donne de la rétroaction honnête, reconnaît le rendement et gère les problèmes de rendement
- Crée des occasions qui favorisent un dialogue ouvert et constructif
- Établit des objectifs personnels ambitieux et donne l'exemple en faisant preuve de dévouement et en donnant un rendement élevé

Directeur

- Façonne un esprit de corps et une orientation commune au sein de l'organisation et entre les collègues
- Fixe des attentes claires, surveille et évalue le rendement
- Investit du temps et des ressources en vue de soutenir l'apprentissage continu
- Donne de la rétroaction honnête, reconnaît le rendement et gère les problèmes de rendement
- Mobilise les employés pour recueillir de l'apport et des idées afin de bâtir des équipes cohésives
- Établit des objectifs personnels ambitieux et donne l'exemple en faisant preuve de dévouement et en donnant un rendement élevé

Exemples des comportements inefficaces :

S'appliquent à tous les rôles

- Limite l'accès à l'information au-delà des exigences de discrétion et des politiques établies
- Est insensible aux besoins, aux aspirations et aux capacités des membres des équipes, ou n'en est pas conscient
- Ne tient pas compte des contributions d'autrui alors que l'intégration et l'engagement de tous sont des éléments clés du rendement et d'un bon esprit d'équipe
- Laisse son propre stress entraver l'effort collectif



Préserver l'intégrité et le respect

Les dirigeants donnent l'exemple sur le plan des pratiques éthiques, du professionnalisme et de l'intégrité personnelle. Ils créent des environnements de travail empreints de respect et de confiance, où les conseils judicieux sont valorisés. Ils encouragent l'expression d'opinions et de perspectives différentes, tout en favorisant la collégialité. Les dirigeants ont une conscience de soi et recherchent les occasions d'épanouissement personnel.

Exemples des comportements efficaces :

Sous-ministre

- Privilégie et fournit des conseils judicieux et fondés sur des faits dans l'intérêt des Canadiens
- Exige de soi-même et de l'organisation le respect des normes d'éthique et professionnelles les plus rigoureuses
- Incarne et favorise l'engagement envers un service axé sur les citoyens et l'intérêt public
- Crée et préconise une organisation bilingue, inclusive et saine, respectueuse de la diversité des personnes et de leurs compétences; et exempte de harcèlement et de discrimination
- Donne l'exemple en prenant des décisions impartiales et non partisans
- Procède à une introspection et agit en fonction de ses réflexions

Sous-ministre adjoint

- Tisse et entretient des relations de collaboration efficaces
- Recherche et forme des alliances stratégiques avec les intervenants et les partenaires afin d'améliorer continuellement les résultats
- Mobilise ses collègues afin de mener à terme des initiatives horizontales
- Écoute attentivement afin de comprendre l'incidence des problèmes et les points de vue des autres
- Engendre l'appui de partenaires et d'intervenants grâce à son influence et à la négociation
- Reconnaît la contribution des autres dans l'atteinte des objectifs



Directeur Général

- Privilégie et fournit des conseils judicieux et fondés sur des faits dans l'intérêt des Canadiens
- Exige de soi-même et de l'organisation le respect des normes d'éthique et professionnelles les plus rigoureuses
- Incarne l'engagement à l'égard d'un service centré sur le citoyen et de l'intérêt public
- Crée des occasions qui favorisent le bilinguisme et la diversité
- Fait progresser des stratégies qui favorisent une organisation inclusive, saine et respectueuse de la diversité des gens et de leurs habiletés; et exempte d'harcèlement et de discrimination
- Donne l'exemple en prenant des décisions impartiales et non partisans
- Procède à une introspection et agit en fonction de ses réflexions

Directeur

- Privilégie et fournit des conseils judicieux et fondés sur des faits dans l'intérêt des Canadiens
- Exige de soi-même et de l'organisation le respect des normes d'éthique et professionnelles les plus rigoureuses
- Incarne l'engagement à l'égard d'un service centré sur le citoyen et de l'intérêt public
- Crée des occasions qui favorisent le bilinguisme et la diversité
- Met en œuvre des pratiques qui favorisent une organisation inclusive, saine et respectueuse de la diversité des gens et de leurs habiletés; et exempte d'harcèlement et de discrimination
- Donne l'exemple en prenant des décisions impartiales et non partisans
- Procède à une introspection et agit en fonction de ses réflexions

Exemples des comportements inefficaces :

S'appliquent à tous les rôles

- Met ses objectifs personnels devant ceux du gouvernement du Canada
- Fait preuve de favoritisme ou de partialité
- Ne prends pas de mesure pour remédier aux comportements répréhensibles
- Traite les personnes de façon inappropriée et profite de l'autorité que lui confère sa fonction



Collaborer avec les partenaires et les intervenants

Les dirigeants cherchent à obtenir, de façon délibérée et ingénieuse, le plus grand éventail possible de perspectives. Ils font preuve d'ouverture et de souplesse afin de parvenir à un consensus et d'améliorer les résultats. Ils apportent une perspective pangouvernementale à leurs interactions. Lorsqu'ils négocient pour en arriver à des solutions, ils n'excluent pas les solutions de rechange et gèrent les attentes avec compétence. Les dirigeants partagent la reconnaissance avec leurs équipes et partenaires.

Exemples des comportements efficaces :

Sous-ministre

- Tisse et entretient des relations de collaboration efficaces
- Conclut des alliances stratégiques avec des partenaires et des intervenants pour faire progresser les dossiers prioritaires du gouvernement
- Assume la responsabilité des initiatives horizontales
- Collabore avec d'autres sous-ministres en tant que collectivité afin de renforcer le rendement de la fonction publique
- Fait progresser les objectifs pangouvernementaux grâce à son influence et à la négociation
- Reconnaît la contribution des autres dans l'atteinte des objectifs

Sous-ministre adjoint

- Tisse et entretient des relations de collaboration efficaces
- Recherche et forme des alliances stratégiques avec les intervenants et les partenaires afin d'améliorer continuellement les résultats
- Mobilise ses collègues afin de mener à terme des initiatives horizontales
- Écoute attentivement afin de comprendre l'incidence des problèmes et les points de vue des autres
- Engendre l'appui de partenaires et d'intervenants grâce à son influence et à la négociation
- Reconnaît la contribution des autres dans l'atteinte des objectifs



Directeur Général

- Tisse et entretient des relations de collaboration efficaces
- Cherche des occasions de faire progresser des alliances stratégiques avec les intervenants et les partenaires
- Mobilise ses collègues afin de contribuer aux initiatives horizontales
- Écoute attentivement afin de comprendre l'incidence des problèmes et les points de vue des autres
- Identifie des occasions de collaboration et élabore des stratégies en ce sens
- Reconnaît la contribution des autres dans l'atteinte des objectifs

Directeur

- Tisse et entretient des réseaux et des relations efficaces et de collaboration avec des collectivités fonctionnelles, des collègues et des intervenants
- Mobilise les autres en appui aux initiatives horizontales
- Écoute attentivement afin de comprendre l'incidence des problèmes et les points de vue des autres
- Met en œuvre des stratégies qui améliorent la collaboration
- Reconnaît la contribution des autres dans l'atteinte des objectifs

Exemples des comportements inefficaces :

S'appliquent à tous les rôles

- Agit seul sans consulter le réseau de savoir et d'expérience qui l'entoure
- Ne s'intéresse pas aux différentes préoccupations et perspectives des intervenants et partenaires
- Reste intransigeant et fixé sur un objectif unique



Promouvoir l'innovation et orienter le changement

Les dirigeants ont le courage et la résilience nécessaires pour remettre en question les idées conventionnelles. Ils créent un environnement propice aux idées audacieuses, à l'expérimentation et à la prise de risques en toute connaissance de cause. Ils perçoivent les revers comme une bonne occasion de comprendre et d'apprendre. Les dirigeants s'adaptent au changement en harmonisant et en modifiant les jalons et les objectifs afin de maintenir leur dynamisme.

Exemples des comportements efficaces :

Sous-ministre

- Se fait l'avocat d'une culture qui remet en cause le statu quo et encourage la prise responsable de risques
- Favorise l'expérimentation et l'évaluation authentique des résultats
- Gère la portée et la cadence du changement
- Concilie les priorités afin d'atteindre de plus grands objectifs
- Fait preuve de résilience et de maîtrise, et conserve une attitude positive dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté

Sous-ministre adjoint

- Définit et communique les paramètres du risque acceptable
- Façonne un milieu de travail sûr qui favorise la créativité et apprend de ses revers et de ses erreurs
- Met de l'avant et exécute des stratégies visant à gérer la portée et la cadence du changement
- Agi à l'égard des obstacles aux idées nouvelles et négocie des solutions afin de maximiser le potentiel d'innovation
- Fait preuve de résilience et de maîtrise, et conserve une attitude positive dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté



Directeur Général

- Élabore et met en œuvre de solides stratégies de gestion du risque
- Favorise un environnement réceptif à la créativité et à la prise de risques responsable
- Tire des leçons des revers et des erreurs pour favoriser l'amélioration continue
- Mobilise et appuie les employés afin qu'ils s'adaptent à la portée et à la cadence du changement
- Prévoit les obstacles aux nouvelles idées et trouve des solutions pour maximiser le potentiel d'innovation
- Fait preuve de résilience et de maîtrise, et conserve une attitude positive dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté

Directeur

- S'assure que les employés recourent à de solides pratiques de gestion du risque
- Cerne les opportunités d'innovation et les obstacles à l'innovation et propose des approches créatives
- Met en œuvre des pratiques qui permettent d'apprendre des échecs et erreurs
- Ajuste les plans et les stratégies en fonction de la portée et de la cadence du changement
- Fait preuve de résilience et de maîtrise, et conserve une attitude positive dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté

Exemples des comportements inefficaces :

S'appliquent à tous les rôles

- Laisse les employés à eux-mêmes dans les périodes de changement ou consacre trop peu de temps à répondre à leurs inquiétudes
- Met en œuvre le changement sans structure cohérente, ajoutant de la confusion à l'égard des priorités et des échéances
- Résiste au changement, même si les méthodes en vigueur sont inadéquates

Obtenir des résultats

Les dirigeants mobilisent et gèrent les ressources afin de réaliser les priorités du gouvernement, d'améliorer les résultats et d'apporter une valeur ajoutée. Ils tiennent compte du contexte, des risques et des renseignements organisationnels dont ils disposent afin d'appuyer la prise de décisions de qualité élevée en temps opportun. Ils anticipent, planifient, suivent les progrès et apportent des correctifs au besoin. Les dirigeants assument la responsabilité personnelle à l'égard de leurs actions et des résultats de leurs décisions.

Exemples des comportements efficaces :

Sous-ministre

- Établit l'orientation et surveille la mise en œuvre des priorités
- Bâtit une organisation efficace et durable grâce à la gérance et à la gouvernance
- Oriente la prise de décision grâce à une solide compréhension du contexte, des données et des faits
- Prend des décisions difficiles et des mesures en temps opportun
- Accepte la responsabilité et reconnaît l'incidence et les retombées des décisions

Sous-ministre adjoint

- Élabore des stratégies visant à maximiser l'efficacité des ressources, à améliorer les retombées et les résultats
- Assure une planification et une mise en œuvre rigoureuses pour réaliser les priorités
- Délègue la responsabilité et l'imputabilité aux niveaux appropriés
- Oriente la prise de décision grâce à une solide compréhension du contexte, des données et des faits
- Crée des attentes ambitieuses par sa gestion rigoureuse des ressources financières et organisationnelles
- Prend des décisions difficiles et des mesures en temps opportun
- Accepte la responsabilité et reconnaît l'incidence et les retombées des décisions



Directeur Général

- Met en œuvre des stratégies pour arrimer les gens, le travail et les systèmes en vue d'améliorer et de maximiser les résultats
- Assure la planification, la surveillance et le contrôle de la cadence, de la portée et du coût des initiatives
- Délègue la responsabilité et l'imputabilité aux niveaux appropriés
- Oriente la prise de décision grâce à une solide compréhension du contexte, des données et des faits
- Démontre et favorise une gestion rigoureuse des ressources financières et organisationnelles
- Prend des décisions difficiles et des mesures en temps opportun
- Assume la responsabilité et reconnaît l'incidence et les retombées des décisions

Directeur

- Arrime les gens, le travail et les systèmes de manière à rehausser l'efficacité et les résultats des programmes et des politiques
- Quantifie, surveille et contrôle les ressources et les coûts
- Établit et revoit ses objectifs et ses plans afin de les adapter aux priorités ou conditions changeantes
- Délègue la responsabilité et l'imputabilité aux niveaux appropriés
- Oriente la prise de décision grâce à une solide compréhension du contexte, des données et des faits
- Démontre et favorise une gestion rigoureuse des ressources financières et organisationnelles
- Prend des décisions difficiles et des mesures en temps opportun
- Accepte la responsabilité et reconnaît l'incidence et les retombées des décisions

Exemples des comportements inefficaces :

S'appliquent à tous les rôles

- Donne des orientations insuffisantes, trop prescriptives ou trop rigides
- Contesté ou bloque les décisions prises par l'organisation
- Attribue les défaillances aux personnes ou aux administrations précédentes
- Met l'accent sur les processus aux dépens des résultats
- Décharge ses responsabilités en matière de prise de décisions sur d'autres niveaux