

Profil du chef de file





Publié avec l'autorisation du
ministre des Affaires indiennes
et du Nord canadien
Ottawa, 1998

OS-3595-000-BB-A1
N^o de catalogue R2-94/1998
ISBN 0-662-63762-3

© Ministre des Travaux publics et
Services gouvernementaux Canada

Pour obtenir plus de renseignements
au sujet du ministère des Affaires indiennes
et du Nord canadien, veuillez consulter
notre site Web, à l'adresse
<http://www.inac.gc.ca>.

I N T R O D U C T I O N

Quel que soit leur niveau, les membres du personnel du MAINC, de partout au pays, sont déterminés à participer à la période de transformation actuelle de l'organisation et à créer un environnement de travail plus positif.

Pour les aider à atteindre cet objectif, le MAINC a adopté, en 1996, un profil du chef de file qui présente les compétences jugées essentielles pour transformer et améliorer le Ministère en prévision des défis du XXI^e siècle. En 1998, le MAINC a utilisé un processus de consultation pour étoffer le Profil aux niveaux individuel et organisationnel. Ce processus avait pour objectif d'identifier des indicateurs de comportement précis pouvant servir à élaborer des outils d'auto-évaluation et d'évaluation de la performance, des plans d'apprentissage et des programmes de formation.

Le Profil du chef de file ci-joint reflète l'avis et la rétroaction de centaines de membres du personnel de partout au pays, qui ont participé à des groupes de discussion et à des séances de validation. Ces membres du personnel avaient à coeur le perfectionnement du leadership au MAINC et ont insisté pour que le Profil du chef de file témoigne du leadership partagé et du travail d'équipe qui caractérisent la culture unique du Ministère.

Le MAINC définit le leadership comme un ensemble de compétences que chacun peut acquérir; celles-ci ne sont donc pas rattachées à des postes spécifiques ou limitées aux niveaux supérieurs.

Par conséquent, le Profil du chef de file du MAINC met l'accent sur un ensemble d'indicateurs de comportement qui s'appliquent à tous les membres du personnel, peu importe leur niveau. Les situations particulières dans lesquelles les comportements se manifestent peuvent varier et les employés des niveaux supérieurs demeurent les modèles de comportement les plus visibles. Néanmoins, tous les membres du personnel du MAINC partageront les mêmes définitions dans l'évaluation et l'amélioration des compétences en participant à des activités d'apprentissage reliées à la communication, au travail d'équipe et à la facilitation, aux négociations à la satisfaction des parties, à la souplesse et à l'innovation, à la prise de risques et à la capacité d'avoir de larges perspectives.

Au MAINC, les partenariats sont une façon de faire des affaires. Par conséquent, bon nombre d'indicateurs de comportement reliés aux compétences reflètent cette approche.

En plus des compétences susmentionnées, une série de valeurs personnelles apparaissent essentielles si nous voulons transformer le MAINC et créer un environnement favorable à l'application des compétences en question. Elles reposent sur la notion de force morale et de persévérance, de collaboration entre nous et avec nos partenaires malgré les difficultés et l'adversité, en acceptant la possibilité d'un contretemps, d'une déception mais non d'un échec. Ces valeurs font partie du Profil du chef de file et peuvent servir de point de départ à une exploration plus poussée et lors de la recherche d'un consensus.

COMMUNICATION

Échanger des idées et des renseignements par l'entremise de divers médias et de diverses méthodes de façon à favoriser la compréhension et à créer des relations de travail productives tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère.

INDICATEURS DE COMPORTEMENT

- ✓ est accessible et disponible pour la communication;
- ✓ fait preuve de sensibilité à l'égard des divers auditoires en cherchant à obtenir leur attention et en adaptant ses messages à eux;
- ✓ situe la communication au niveau individuel dans son contexte plus global;
- ✓ partage ouvertement, honnêtement, clairement, de façon concise et au bon moment les informations pertinentes et les attentes;
- ✓ écoute attentivement et pose les questions tout en ayant l'esprit ouvert;
- ✓ fait preuve de sensibilité envers les autres en cherchant d'abord à comprendre avant de tenter de se faire comprendre;
- ✓ vérifie l'exactitude des hypothèses avant d'agir;
- ✓ offre de la rétroaction et formule des critiques constructives, et accepte d'en recevoir, afin d'améliorer l'efficacité;
- ✓ détend l'atmosphère en trouvant des occasions de rire et de plaisanter au travail.

TRAVAIL D'ÉQUIPE ET FACILITATION

S'efforcer de créer un environnement où les gens travaillent ensemble et se sentent inspirés à contribuer, au maximum de leur potentiel, à la définition et à la réalisation des objectifs communs.

INDICATEURS DE COMPORTEMENT

- ✓ favorise le travail d'équipe pour renforcer les réseaux internes et externes;
- ✓ donne priorité aux objectifs de l'équipe en les comprenant et en les présentant clairement;
- ✓ sait reconnaître et gérer les rapports difficiles entre individus en incitant chacun à apprécier le point de vue de l'autre, et prête toute l'attention voulue aux problèmes;
- ✓ invite et accueille des idées, des compétences et des intérêts variés, et sait comment les utiliser pour réaliser les objectifs de l'équipe;
- ✓ crée un climat de travail sain en valorisant tous les membres de l'équipe, en traitant chacun d'entre eux de façon juste et en favorisant équitablement leur perfectionnement;

- ✔ partage le leadership et incite les membres de l'équipe à devenir complémentaires en facilitant la participation et l'interaction au sein du groupe;
- ✔ montre de l'enthousiasme et d'appréciation à l'égard des personnes et de leurs projets en partageant la responsabilisation;
- ✔ joue un rôle de modèle de comportement pour établir et maintenir une culture d'équipe;
- ✔ responsabilise l'équipe et fait confiance à sa capacité de résoudre des problèmes réels en lui donnant suffisamment de temps pour en arriver à un consensus.

N É G O C I A T I O N S À LA SATISFACTION DES PARTIES

Travailler à partir d'intérêts communs pour atteindre des résultats acceptables par toutes les parties concernées de manière à maintenir des relations de travail productives tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du MAINC.

INDICATEURS DE COMPORTEMENT

- ✔ adopte une philosophie à la satisfaction des parties dans chacune de ses interactions tant au niveau interne qu'au niveau externe;
- ✔ prend soin de comprendre le mandat ainsi que les grands dossiers et d'être conscient des limites lors de la préparation de négociations;
- ✔ cherche à comprendre les intérêts sous-jacents de toutes les parties concernées en écoutant et en discutant d'un large éventail de solutions possibles;
- ✔ met de côté ses aspirations personnelles pour chercher à obtenir des résultats qui conviennent à toutes les parties;
- ✔ accorde de l'importance aux intérêts plutôt qu'aux postes occupés en révélant ses propres intérêts de manière franche et en demeurant calme et posé même dans les situations tendues;
- ✔ s'intéresse d'abord aux terrains d'entente;
- ✔ tient compte des différences personnelles et culturelles;
- ✔ reconnaît l'importance des personnes en leur faisant confiance et en traitant chacune d'entre elles avec équité et dignité;
- ✔ tient ses promesses et respecte ses engagements.

S O U P L E S S E E T I N N O V A T I O N

Découvrir de nouvelles possibilités et de nouvelles solutions en cherchant de meilleures façons d'accomplir le travail et en réussissant à produire des changements et des améliorations constantes.

INDICATEURS DE COMPORTEMENT

- ✓ *remet en question le statu quo et encourage les autres à faire de même en explorant de nouvelles façons de faire des affaires;*
- ✓ *trouve des façons de dire « oui », de faire avancer les choses et d'utiliser de nouvelles approches et de nouvelles technologies tout en étant guidé par les principes et les objectifs ministériels;*
- ✓ *met sur pied des équipes et gère des projets d'une manière flexible et qui favorise la créativité;*
- ✓ *ne se laisse pas décontenancer par les changements de priorités ou les nouvelles orientations, même dans les situations ambiguës;*
- ✓ *reconnaît l'incidence des nouvelles possibilités sur les autres, et tient compte de ces réalités en restant attentif aux préoccupations des personnes et en discutant avec elles des effets des changements et des raisons qui justifient ces changements;*
- ✓ *comprend les diverses réactions individuelles au changement, comprend qu'il y ait résistance au changement et aide ses collègues à surmonter cette résistance;*
- ✓ *tente de s'améliorer constamment en se questionnant et en questionnant les autres, en reconnaissant ses erreurs et en tirant des leçons de celles-ci;*
- ✓ *cherche diverses solutions aux problèmes auprès de multiples sources d'information;*
- ✓ *recherche des occasions d'établir des partenariats et d'intégrer divers processus, produits et systèmes en s'inspirant des autres, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du MAINC.*

P R I S E D E R I S Q U E S

Prendre des risques raisonnables pour obtenir les résultats désirés dans un environnement d'appui mutuel et en tenant compte des préoccupations des parties intéressées.

INDICATEURS DE COMPORTEMENT

- ✓ *aide l'organisation à réaliser ses objectifs en prenant des risques calculés;*
- ✓ *reconnaît l'incidence des risques courus à court et à long terme;*
- ✓ *examine et analyse les données disponibles, et fait preuve de jugement avant de passer à l'action;*
- ✓ *favorise la prise de risques en privilégiant la plus large interprétation possible des politiques;*

- ✓ *facilite la compréhension et l'acceptation des risques en expliquant leur raison d'être;*
- ✓ *démontre une compréhension de la nature du risque en prévoyant une position de repli;*
- ✓ *fait preuve d'assurance en exprimant ses opinions et est prêt à assumer la responsabilité de ses recommandations et de ses actions;*
- ✓ *simplifie les exigences en matière de rapports et élimine les formalités administratives lorsque cela est possible;*
- ✓ *permet aux autres de prendre des risques, les appuie dans les situations difficiles et les encourage à tirer des leçons des échecs et des contretemps.*

AVOIR DE LARGES PERSPECTIVES

Comprendre comment les sections du MAINC contribuent au Ministère tout entier, connaître les liens qui existent entre le MAINC, l'ensemble de la fonction publique fédérale, les Premières nations, les partenaires du Nord et les autres niveaux de gouvernement, et comprendre la façon dont le MAINC contribue à façonner l'avenir du Canada dans le contexte mondial.

INDICATEURS DE COMPORTEMENT

- ✓ *se montre sensible à son environnement interne et à son environnement externe en cherchant et en partageant l'information en dehors de son milieu;*
- ✓ *entretient des rapports productifs avec ses partenaires et avec les intervenants;*
- ✓ *montre qu'il comprend ce que le MAINC et ses partenaires peuvent accomplir ensemble en exposant clairement la mission du Ministère et ses répercussions, et en s'appuyant régulièrement sur cette connaissance pour intégrer de nouvelles informations, orienter les décisions et mettre l'accent sur les activités;*
- ✓ *prévoit les conséquences pour l'avenir du travail accompli actuellement, et planifie en conséquence;*
- ✓ *reconnaît les différences régionales et sectorielles et s'adapte en conséquence en situant les priorités, les initiatives, les actions et les décisions particulières dans leur contexte global;*
- ✓ *encourage les autres à avoir de larges perspectives en sachant leur montrer les diverses interrelations qui existent à l'intérieur comme à l'extérieur du MAINC;*
- ✓ *travaille à réduire les chevauchements en favorisant le partage des ressources et des processus dans l'ensemble du MAINC et avec ses partenaires;*
- ✓ *attire l'attention de ses collègues sur toute question pouvant avoir des conséquences pour eux en leur expliquant le « pourquoi » de même que le « quoi » et le « comment » de chaque question;*
- ✓ *considère le milieu de travail selon une juste perspective en étant sensible au besoin des membres du personnel de maintenir un équilibre entre leur vie personnelle et leurs activités professionnelles.*

VALEURS DES MEMBRES DU PERSONNEL DU MAINC

EN TANT QUE MEMBRE DU PERSONNEL DU MAINC, JE ME FAIS UN DEVOIR ET UNE RESPONSABILITÉ DE TOUJOURS RESPECTER LES VALEURS SUIVANTES.

- RESPECT** Je m'intéresse d'abord aux personnes en respectant leur dignité et en sachant que les différences individuelles et culturelles ne font que renforcer le MAINC.
- ÉQUILIBRE** Je reconnais être plus productif lorsque je maintiens une vie équilibrée. Je tente d'en arriver à un équilibre entre mes responsabilités au travail, mes responsabilités familiales et mes responsabilités communautaires.
- INTÉGRITÉ** Je suis conséquent avec moi-même. Je sais qu'en conformant mes actes à mes paroles et qu'en remplissant mes engagements, je crée une atmosphère de travail plus positive.
- HONNÊTETÉ** Je suis franc. J'évite de transmettre des messages à double sens ou de tenir des propos différents selon la personne à qui je m'adresse.
- IMPARTIALITÉ** Je prends mes décisions en toute objectivité et sans favoritisme, ce qui assure un traitement juste et équitable des membres du personnel, des partenaires et des intervenants.
- TRANSPARENCE** J'explique mes décisions et mes actions clairement, je les soumets à un examen minutieux et je m'assure qu'elles reflètent les intérêts de l'organisation, des membres de son personnel, de ses partenaires et de ses intervenants.
- ENGAGEMENT
À APPRENDRE** Je cherche constamment à apprendre et j'évite de m'adresser des reproches ou de blâmer les autres pour leurs erreurs.
- APPUI MUTUEL** Je suis un membre de l'équipe du MAINC et je trouve des façons pour aider et appuyer les autres dans la réalisation collective des objectifs du Ministère.