

Le ministère des Finances de la C.-B. célèbre sa réussite en matière de développement du leadership grâce à l'outil MBTI^{MD}

Lorsque le gouvernement de la Colombie Britannique a aboli la taxe de vente harmonisée en avril dernier pour y substituer la taxe provinciale que la taxe harmonisée avait remplacée à peine trois ans auparavant, la province entière en a été marquée. Mais ce sont sans doute les employés du ministère des Finances de la C.-B. qui ont été touchés par cette transition plus que d'autres.

« La réintégration de la taxe de vente provinciale s'est avérée une entreprise de taille entraînant des changements majeurs causant du stress à la grandeur du ministère », avoue Elaine Jones, directrice générale de la direction stratégique des ressources humaines du ministère, « il a fallu que nos programmes et nos services à la clientèle s'adaptent à ce changement. »

Heureusement, le ministère est doté d'un excellent programme de développement du leadership et de planification de la relève, un programme administré par une équipe primée et solidement engagée dans la culture de l'organisme, avec l'aide de l'Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs (MBTI^{MD}).

Mme Jones dirige une équipe de neuf professionnels, comprenant un directeur responsable du programme de développement du leadership, et cinq directeurs accrédités en administration du MBTI qui répondent aux besoins de clients particuliers et dirigent les séances personnalisées d'équipe ainsi que les comptes-rendus individuels. Mme Jones assume la gestion de ce programme depuis 2006 à son arrivée au service du gouvernement.

Mme Jones admet que la planification de la relève de leadership au sein du ministère représente un défi de taille : l'âge moyen du personnel se situe entre 46 et 48 ans, et plusieurs dirigeants supérieurs sont à la fin de la cinquantaine. « Déjà, des gens quittent leur emploi, dit Mme Jones, et la pénurie de main-d'œuvre vient aggraver le problème. Il est crucial d'assurer la continuité du leadership en offrant une formation aux gens à l'intérieur du ministère. »

Le programme de développement du leadership a servi à former plus de 60 employés aptes à occuper un poste de directeur ou de directeur général de même que 34 employés démontrant un grand potentiel pour assumer un poste de géant.

Mme Jones utilise l'outil MBTI dans le cadre d'un processus global d'évaluation à l'intention des futurs leaders; ce processus comporte également d'autres outils psychométriques et un évaluation 360 degrés. « L'outil MBTI vous fait connaître votre vraie personne, votre âme, et les raisons pour lesquelles on peut vous percevoir d'une façon particulière. » Cette information, ainsi que les

autres évaluations de leadership telles que celles du FIRO-B^{MD} et du CPI 260^{MD} répondent à des besoins individuels de développement. Ces outils d'évaluation constituent la première étape du programme qui oriente vers un plan de développement individualisé du leadership.

La démarche stratégique du ministère par rapport au développement du leadership a été renforcée par le programme de coaching des superviseurs, un programme mis sur pied en 2011 à dessein d'améliorer les compétences en supervision et par un programme intitulé 'Prêt à assumer un poste de direction' (Manager Ready) lancé plus tôt cette année à l'intention des employés prometteurs qui convoitent un poste de direction. Le programme de coaching des superviseurs cible les employés cumulant au moins trois années d'expérience à titre de superviseurs. Il comprend également trois séances de groupe, des séances de coaching toutes les trois semaines, ainsi que des séances spéciales, au besoin, avec les directeurs stratégiques des ressources humaines. Les résultats MBTI sont souvent intégrés dans les programmes.

Le ministère offre également des séances d'équipes qui traitent de situations liées aux unités de travail, qui abordent la communication et la dynamique, la résolution de problèmes et la prise de décision de même que le stress et la gestion de conflits. Le ministère des Finances compte 1 100 employés; plus de 850 d'entre eux se sont soumis à une évaluation MBTI à l'étape II et aux comptes-rendus individuels. De plus, on a mené plus de 65 séances individualisées à des équipes.

Les équipes qui ont suivi le programme ont apporté une rétroaction extrêmement positive. Les participants ont fait état des bienfaits qu'ils en ont tirés, tant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle; ils associent ce programme à leurs résultats d'activités professionnelles ainsi qu'à leur engagement au sein de l'organisme. À mesure que des nouveaux employés se joignent aux équipes dans lesquelles on administre l'évaluation MBTI par le biais de CareerID, la plateforme de testage en ligne de Psychometrics Canada, on leur offre la possibilité de compléter l'évaluation MBTI; on leur remet ensuite une analyse des « nouvelles » dynamiques d'équipe.

Elaine Jones dit que le programme a connu un franc succès et elle peut énumérer plusieurs paramètres à l'appui de cette affirmation. « L'indice d'engagement de la part de la direction est à la hausse tandis que le roulement du personnel est faible », dit-elle. Elle poursuit en indiquant que 13 participants du programme de développement du leadership ont été promus au sein du ministère,

tandis que 23 autres ont accédé à des postes supérieures au sein du gouvernement de la C.-B.

Mme Jones déclare que son équipe emploie les mêmes outils pour son propre développement du leadership, et elle avoue qu'elle répond souvent à des demandes qui lui viennent d'autres unités de travail qui tentent de s'inspirer de sa démarche.

On applaudit les résultats de leur travail non seulement dans les couloirs du ministère et ceux de la fonction publique de la C.-B., mais aussi sur la scène internationale : Mme Jones et ses collègues ont gagné le prix Otto Kroeger Organizational Excellence Award en 2011 et encore une fois cette année. Ce prix est attribué par l'Association for Psychological Type International (APTi); il souligne l'utilisation éthique du type pour améliorer les pratiques de travail et la vie des employés au travail.

SEAN TOWNSEND

Elaine Jones est directrice générale de la direction stratégique des ressources humaines du ministère des Finances de la Colombie-Britannique. Elle a obtenu sa certification pour l'évaluation de l'outil MBTI en 1997. Elle est diplômée avec honneurs de l'Université de Calgary où elle a obtenu sa maîtrise en administration des affaires. Elle a obtenu un baccalauréat summa cum laude en merchandisage (avec mineure en marketing) de l'Université de Houston, aux États-Unis. De plus, Mme Jones est une professionnelle agréée en ressources humaines (PARH).

L'Indice de Personnalité de Travail est disponible de
Psychometrics Canada à www.psychometrics.com