

La gestion au travers des changements incessants et continuels

Il arrive parfois qu'on dise des secteurs public et privé qu'ils sont aux antipodes l'un de l'autre : ils visent à des objectifs essentiellement opposés, ils opèrent dans des contextes distincts et ils mesurent la réussite différemment. Cependant, un consultant en développement organisationnel auprès de clients dans ces deux domaines juge que les deux secteurs peuvent tirer profit des outils d'évaluation de manière égale.

Fred Jacques travaille auprès du gouvernement de l'Alberta depuis 16 ans. En 2013, Alberta Environment and Sustainable Resource Development (ESRD) l'invita à rejoindre ses rangs. M. Jacques travaille également avec Encana, le géant nord-américain de l'énergie. Dans ses fonctions au ministère tout comme auprès de la société privée, il a vu comment les fusions peuvent redéfinir la vision, les valeurs et le leadership d'une entreprise.

« Le gouvernement et le secteur privé sont similaires : tous deux doivent composer avec des changements incessants et continuels », précise M. Jacques. « Au ESRD, les transformations majeures que le gouvernement a réalisées ont permis de concéder l'importance du leadership. Le gouvernement a misé expressément sur le respect, l'intégrité et l'excellence dans le but de donner aux employés une structure constante dans un environnement en évolution perpétuelle. »

Le but, dit-il, est d'habiliter et de soutenir les gens en leur offrant un ensemble de principes unanimes qui les encadre dans le parcours des changements et leur ôte le sentiment d'isolement. Dans le cadre d'un changement philosophique élargi où le régulateur devient éducateur, la mise en place de valeurs organisationnelles est essentielle, car elle donne aux employés les connaissances, les aptitudes et l'état d'esprit indispensables à une collaboration avec le public.

M. Jacques indique que « la démarche d'Encana est plus pratique; elle se focalise sur l'expansion du talent et la planification de la relève, ce qui engendre des employés impliqués et motivés. Elle vise plus à développer la capacité de leadership. »

Il mentionne que les dirigeants d'Encana sont des techniciens chevronnés soutenus par des programmes de perfectionnement qui tendent à élargir les compétences de leadership que l'entreprise juge cruciales.

M. Jacques dit que c'est au chapitre de ce soutien que l'évaluation de l'indice de personnalité de travail joue un rôle critique dans les programmes de leadership des deux groupes.

Pour ESRD, il emploie l'indice dans le développement du leadership avec les cadres de niveau intermédiaire et sénior après avoir obtenu du succès avec un exercice pilote auprès des directeurs. Il précise que le programme a évolué, car le ministère a vécu des transformations au cours de ses années d'association avec M. Jacques, et l'évaluation de l'indice de personnalité de travail publiée par Psychometrics Canada s'exprime comme outil de développement standardisé.

Dans le cas d'Encana, il juge que l'évaluation de l'indice de personnalité de travail est l'outil tout désigné. Il l'emploie dans le cadre d'un programme de quatre jours qui a pour thème « Accroître la capacité de leadership » et conçu à l'intention des dirigeants dont l'expérience s'étend d'un à trois ans, et parfois même auprès d'employés à la fin de la vingtaine ou au début de la trentaine qui s'engagent dans leur premier rôle de leadership.

« Nous ciblons les leaders dans les trois premières années de leurs fonctions pour les aider à acquérir les aptitudes et créer des réseaux avant qu'ils évoluent trop loin dans leurs rôles de leadership », dit M. Jacques.

Il travaille avec une moyenne de 25 personnes par séance. Il invite les participants à s'associer à un ou deux partenaires d'apprentissage peu de temps avant l'évaluation pour partager leur expérience de leadership avec les autres. Les participants rencontrent également leurs partenaires entre chaque séance pour apprendre à mieux connaître les forces des uns et des autres. Au cours du programme, les partenaires s'unissent pour former un groupe d'appui et de coaching réciproques.

Fred Jacques utilise le Rapport IPT de compétences en matière de leadership dans un cadre de perfectionnement où les leaders se fixent un, deux ou trois objectifs spécifiques. Ces objectifs peuvent être adaptés à des contextes particuliers, mais ils sont pareillement pertinents.

M. Jacques considère l'IPT comme un outil qui assure un juste équilibre entre l'auto-évaluation rigoureuse et 360 degré. « Certaines entreprises font subir l'évaluation de 360 degré, mais d'autres ne sont pas disposées à le faire ou la culture de l'entreprise ne leur accorde pas le soutien », dit-il. « Par ailleurs, les examinateurs risquent de s'épuiser en cours de l'évaluation : trop de tests trop souvent. Mais il leur faut une évaluation formelle pour favoriser l'auto-évaluation et la connaissance de soi. »

Le conseiller mentionne que l'indice de personnalité de travail lui offre plusieurs avantages dans le cadre de son travail auprès de ces deux secteurs : « L'outil est précis, il suit un cheminement logique et concentre l'apprentissage dans un petit format. Il offre une appréciation raisonnable du style personnel, soit les forces et les compétences à améliorer, et il propose les démarches pour renforcer ces compétences. »

Le conseiller que l'enthousiasme qu'on manifeste au cours des séances prend de l'ampleur lorsque les participants font de telles découvertes à leur sujet, notamment au chapitre de leurs forces. Mais il fait une large place à la découverte des points susceptibles d'amélioration. « La réaction principale qu'il faut cibler lorsque vous examinez les résultats c'est l'intérêt : notez-le lorsque vous en prenez connaissance; marquez-le, mais poursuivez l'examen jusqu'à ce que vous obteniez une image complète »,

suggère-t-il, car l'un des bienfaits déterminants du processus d'évaluation pour les leaders est celui d'apprendre à être un peu plus flexibles devant leurs forces et de s'engager dans d'autres sphères qui peuvent produire un rendement supérieur.

M. Jacques a observé que les participants du secteur public tout comme ceux du secteur privé lui ont réservé un accueil positif. Au cours des sondages suivant les séances, 85% des participants d'ESRD ont exprimé leur profonde appréciation du rapport de l'IPT, précisant qu'il est utile dans l'apprentissage de la conscience de soi; plusieurs ont dit que l'indice de personnalité de travail a été le point culminant du cours tout entier. D'autres ont indiqué que cet outil est plus explicite que d'autres : l'une des raisons, d'ailleurs, qui motivent le choix de M. Jacques.

Chez Encana, l'adoption de cet outil a pris un sens littéral : le coordonnateur du programme donne une carte café aux partenaires de chaque groupe pour qu'ils prolongent les conversations entamées lors du programme.

« L'outil répond aux objectifs pragmatiques d'Encana, mais aussi aux objectifs philosophiques encore plus orientés vers la recherche d'excellence d'ESRD. Dans les deux cas, l'indice de personnalité de travail est le point de départ pour établir ces connexions. »

Fred Jacques est consultant en développement organisationnel et éducateur en matière de leadership. Il cumule plus de 30 ans d'expérience dans les secteurs publics et privés. M. Jacques se focalise sur le développement du leadership, le mentorat des cadres et la gestion du changement auprès de clients d'un bout à l'autre du pays. Il s'est forgé une réputation à la suite d'une brillante carrière à titre de consultant interne et directeur des ressources humaines au sein de plusieurs grandes entreprises.

M. Jacques détient un doctorat en comportement organisationnel ainsi qu'une maîtrise en sciences appliquées du comportement. Il donne des cours dans les programmes de perfectionnement des cadres à l'université de l'Alberta, à l'université de Calgary et à l'université Royal Roads. M. Jacques est également ancien membre de la faculté du Banff Centre for Leadership ainsi que de la Banff School of Advanced Management. Il est un conseiller en ressources humaines agréé et certifié à l'utilisation de plusieurs outils d'évaluation. Il est aussi accrédité pour l'usage de l'outil MBTI par Psychometrics Canada.

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