

## MODÈLE DES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP - CONSEIL DES ARTS

### INSPIRER CONFIANCE—Se gérer soi-même

#### Auto-gestion

Donner l'exemple en parlant, en se comportant et en agissant de façon éthique et respectueuse

- \* Prend soin de sa santé émotionnelle, mentale et physique
- \* Conserve son calme en situation de stress et sait gérer son comportement
- \* Est capable de s'auto-motiver et de faire preuve de détermination
- \* Sait s'adapter et agir en fonction des situations et du contexte
- \* Manifeste de la passion et de l'enthousiasme pour son travail
- \* A la capacité d'introspection
- \* Fait preuve de résilience
- \* Prend ses responsabilités
- \* Fait preuve d'un solide sens de l'éthique dans son comportement et sa prise de décisions

#### Résolution des conflits

Favorise une culture de résolution de conflits

- \* Traite les autres avec respect et se soucie de leur bien-être
- \* Fait preuve d'empathie
- \* Favorise un dialogue continu, ouvert et constructif
- \* Fait la promotion d'un milieu de travail sain et productif et met en place les conditions gagnantes pour y arriver
- \* Cerne les problèmes potentiels le plus tôt possible et cherche à les résoudre
- \* Recherche la cause profonde de la situation posant problème afin d'éviter que cette situation se reproduise

#### Communiquer de façon efficace

Communiquer clairement de manière à influencer, inspirer et mobiliser

- \* Communique avec conviction et clarté (à l'écrit et à l'oral) de façon à mobiliser les employés en vue d'atteindre des objectifs communs
- \* Écoute avec attention et est capable de comprendre les personnes et leurs motivations (sait faire preuve d'empathie)
- \* Communique d'une manière ouverte, claire et cohérente
- \* Est capable de détecter, de comprendre, d'organiser, d'évaluer, de créer et de diffuser de l'information grâce aux technologies numériques
- \* Expose ses idées avec assurance
- \* Adapte sa façon de communiquer à la personne à laquelle il a affaire, afin de demeurer efficace
- \* Organise un nombre adéquat de réunions et y convie les personnes concernées

### CULTIVER LE TALENT—Gérer les autres

#### Gestion des personnes

Donner aux personnes un objectif à atteindre et une orientation claire pour créer un milieu de travail motivant et axé sur les résultats

- \* Fait part de l'orientation du Conseil et de la Division
- \* Donne aux employés un but à atteindre et leur explique comment leur travail contribue à remplir le mandat du Conseil
- \* Gère les talents en associant les points forts et les habiletés des employés aux responsabilités correspondantes et en faisant fructifier davantage leur potentiel
- \* Donne une rétroaction constructive en donnant des conseils et des informations qui sont utiles, soit pour favoriser un comportement adéquat, soit pour orienter vers un bon rendement
- \* Apprécie le travail effectué et les réalisations des employés
- \* Donne l'occasion aux employés de développer leurs talents
- \* Implique les employés dans la prise de décisions en fonction de leurs responsabilités
- \* Favorise et développe un milieu de travail diversifié
- \* Inspire confiance
- \* Soutient ses employés

#### Perfectionnement des employés

Aider les employés à perfectionner leurs habiletés, atteindre leurs objectifs de carrière et réaliser leur plein potentiel

- \* Investit dans un plan de croissance et de perfectionnement pour chaque membre de l'équipe
- \* Forme les employés pour promouvoir l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel
- \* Délègue certaines responsabilités de façon appropriée en donnant des attentes précises quant aux résultats, en définissant les responsabilités, en apportant l'aide nécessaire et en indiquant clairement le niveau décisionnel
- \* Habilite les employés en les encourageant à penser en dehors des sentiers battus, en acceptant les erreurs
- \* Détermine les besoins en formation et en fait la demande pour soi-même et les membres de l'équipe

#### Collaboration entre équipes

Travailler avec les autres et reconnaître les contributions collectives apportées aux objectifs communs dans le cadre d'un milieu de travail positif

- \* Prend en considération les répercussions que peuvent avoir les décisions sur les autres équipes
- \* Définit la réussite comme impliquant l'ensemble du personnel du Conseil et souligne comment toutes les divisions travaillent ensemble
- \* Salue et reconnaît la collaboration entre les équipes
- \* A la volonté d'aider les autres et de recevoir de l'aide afin d'atteindre un objectif commun
- \* Fait preuve d'une volonté d'apprendre des autres et saisit les occasions qui se présentent
- \* Respecte les règles

### OBTENIR DES RÉSULTATS—Remplir le mandat du Conseil

#### Accent sur le soutien aux arts

Assurer une prestation efficace des programmes

- \* Va au-delà des exigences de son travail, dans les limites des pouvoirs délégués, afin d'apporter un soutien aux artistes, aux organismes artistiques et aux communautés lorsque surgit un problème
- \* Détermine de façon proactive les besoins des clients (artistes et organismes artistiques) et les occasions
- \* Donne suite aux engagements d'une manière constante
- \* Anticipe les répercussions des décisions et des actions sur les clients
- \* Fait en sorte que l'équipe vise à atteindre des normes plus élevées
- \* Collabore pour surmonter les obstacles et résoudre les problèmes
- \* Traduit la marque du Conseil en stratégies et en normes pour les divisions

#### Gestion par résultats

Aligner les ressources (humaines, financières, matérielles, informatives...), le travail, le flux de travail et les structures pour atteindre les résultats visés et rendre des comptes

- \* Contribue activement et efficacement à la mise en œuvre du plan stratégique du Conseil, en motivant le personnel pour qu'il atteigne les objectifs définis et les résultats clés
- \* Compose avec les situations imprévues ou complexes et agit malgré l'ambiguïté
- \* Agit de façon proactive sur les risques et les contraintes pouvant influencer sur l'accès aux programmes ou sur la livraison des services
- \* A un processus de prise de décisions à la fois rigoureux et souple dans les limites du contrôle des pouvoirs délégués
- \* Met en place des mécanismes de suivis et d'évaluation continue
- \* Fait un rapport sur les engagements

#### Courage managérial

Prendre des risques, assumer des décisions essentielles au mieux-être de tous sans toutefois endommager à plus long terme des relations internes ou externes

- \* Démontre le courage d'oser prendre des risques et de les assumer
- \* Prend des décisions impopulaires dans l'immédiat (lorsque le contexte l'exige), mais essentielles au mieux-être de tous et à l'intérêt du Conseil
- \* Démontre de la persévérance, l'acceptation de la critique et évite la tentation de solutions purement opportunes
- \* Mobilise les membres de son équipe afin qu'ils retrouvent le sens de l'effort, du dépassement et le goût de la performance

### Compétence transversale

#### Leadership et habilitation

Créer des possibilités, des relations et influencer les autres par le biais de responsabilités partagées et de collaborations productives

- \* Crée un milieu de travail dans lequel les personnes ont la possibilité d'apporter leur contribution
- \* Se montre confiant dans la capacité des autres à réussir
- \* Fait preuve d'ouverture à l'égard du point de vue des autres en favorisant le dialogue
- \* Encourage les autres à débattre sans avoir recours à la confrontation pour donner leur point de vue quant à la façon d'influer sur les résultats
- \* Fait appel à de nombreux domaines de compétence au moment où ils peuvent le mieux influencer sur les décisions et les actions
- \* Explique les décisions prises aux autres
- \* Motive les équipes en faisant preuve de leadership plutôt que d'autorité
- \* Accepte la responsabilité de leadership et de l'efficacité des résultats attendus
- \* Développe des relations solides qui permettent de créer des partenariats à long terme
- \* Favorise un sentiment de responsabilité personnelle dans le cas de résultats relevant directement d'une personne, sans critiquer s'il y a des erreurs

### PENSER DE FAÇON STRATÉGIQUE - Favoriser l'innovation et le changement

#### Créativité et innovation

Générer des décisions réfléchies et axées sur les utilisateurs, en élargissant les informations disponibles et en étant ouvert à voir les choses sous d'autres perspectives

- \* Évalue les capacités de l'équipe pour honorer les engagements
- \* Anticipe les tendances et recherche les occasions d'innovation, y compris à travers des possibilités offertes par la transformation numérique
- \* S'adapte constamment aux contextes qui évoluent
- \* A la capacité de comprendre les concepts et d'entrevoir une vision plus large derrière les situations auxquelles il faut faire face et les problèmes à résoudre
- \* Favorise la créativité pour résoudre les problèmes :
  - Accumule des données probantes et des observations
  - Génère des idées nouvelles pour trouver des solutions innovantes
  - Évalue et teste le bien-fondé du raisonnement, grâce à la contribution des autres, avant de finaliser la décision
  - Donne les moyens aux employés d'innover

#### Organisation du travail

Positionner stratégiquement l'organisation du travail sur les priorités desquelles découleront des activités à valeur ajoutée

- \* Détermine les priorités du secteur ou du département en fonction des besoins des clients (artistes et organisations) (axé sur les utilisateurs)
- \* Détermine et réalise les activités qui créent de la valeur ajoutée pour le client
- \* Simplifie et organise le travail des équipes de travail en fonction des priorités établies et des résultats ciblés
  - ◆ Définit des directives et des attentes claires pour le personnel et les collaborateurs pour gérer efficacement un flux de travail ordonné, afin de garantir l'efficacité
  - ◆ S'abstient de créer un faux sentiment d'urgence
- \* Épouse la culture numérique
- \* Aligne stratégiquement les efforts et les ressources humaines, financières et matérielles mises à la disposition aux priorités
- \* Instigues des modes de coopération horizontale (interdépendance sectorielle) afin d'éliminer les doublons et de faire vivre pleinement les imputabilités conférées à chacun

#### Gestion du changement

Favoriser un environnement propice au changement qui encourage de nouvelles manières et des façons créatives de faire les choses

- \* Se montre favorable au changement
- \* Fait part d'une vision commune, en expliquant les transformations attendues
- \* Implique et motive les employés à tous les niveaux et crée un sentiment de responsabilité
- \* Fait face aux problèmes des personnes tout en supervisant le processus de changement
- \* Veille à ce que les compétences et les capacités soient perfectionnées ou acquises
- \* Communique et insiste sur les messages essentiels
- \* Fait face au changement de culture en étant explicite au sujet de la nouvelle culture et en soulignant les comportements
- \* Se tient prêt à toute situation imprévue
- \* Favorise un environnement où les personnes peuvent prendre des risques
- \* Reconnaît les prises d'initiative et récompense les comportements propres à la nouvelle culture
- \* S'évertue à atteindre un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle pour lui-même et pour son personnel
- \* Évalue le rythme du changement et l'ajuste au besoin