



Le leader d'Ingénieurs Canada

Ingénieurs Canada existe pour fournir du soutien et du leadership au niveau national au nom des organismes de réglementation du génie, afin de promouvoir et de maintenir les intérêts, l'honneur et l'intégrité de la profession d'ingénieur.

1. Introduction

Ingénieurs Canada est convaincu de l'importance du leadership. Les membres du personnel, quel que soit leur poste, leur titre ou leur niveau au sein de l'organisation, de même que les bénévoles, exercent un rôle de leadership important dans la promotion de la compétence, de l'intégrité et de la responsabilité publique de la profession d'ingénieur au nom des organismes de réglementation. Les employés et les bénévoles sont incontestablement nos plus précieux atouts.

Les qualités et les compétences décrites dans ce document constituent l'identité organisationnelle d'Ingénieurs Canada. Elles définissent les habiletés et les comportements caractéristiques du « *leader d'Ingénieurs Canada* » qui, lorsqu'ils sont démontrés, sont essentiels à un leadership réussi, à l'amélioration de la performance organisationnelle et à la réalisation des Fins. En particulier, l'implantation de techniques d'autogestion au sein d'équipes interfonctionnelles – à la fois formelles et informelles – est un moyen éprouvé de réaliser les Fins. Venant compléter les qualités et les compétences de leadership, l'Énoncé des valeurs, les Principes de leadership et l'Entente de partenariat de l'équipe de leadership sont présentés respectivement aux annexes A, B et C.

Fournir du soutien et du leadership à l'échelle nationale au nom des organismes de réglementation afin de promouvoir et de maintenir les intérêts, l'honneur et l'intégrité de la profession est un rôle exigeant pour Ingénieurs Canada. Les obligations de rendre compte sont définies au moyen de jalons atteignables en cours de route, et les réalisations sont reconnues. Tous les membres du personnel connaissent, comprennent et s'approprient les facteurs de succès cruciaux et participent à l'élaboration d'outils de mesure qui sont essentiels à la réalisation des Fins ambitieuses d'Ingénieurs Canada.

2. Aperçu des qualités et des compétences de leadership

À Ingénieurs Canada, il existe neuf domaines d'importance cruciale auxquels s'appliquent les qualités de leadership, chacun de ces domaines étant décrit de façon plus détaillée dans les pages suivantes. Ce sont :

2.1. Communication

Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit, au moyen d'une communication écrite et orale appropriée, tenir le personnel, les bénévoles et ses collègues informés des enjeux et des développements pertinents pour leur rôle ou pouvant avoir un impact sur celui-ci. Une rétroaction et des idées constructives seront encouragées et les points de vue divergents seront pris en compte et partagés.

2.2. Développement personnel et professionnel (de soi-même et des autres)

Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit avoir le désir, la capacité et la confiance en soi nécessaires pour développer les habiletés, les connaissances et les comportements des autres (principalement de son équipe) – et les siens propres – au moyen d'un accompagnement individuel et d'affectations dirigées, et en créant un environnement qui encourage les gens à développer leur plein potentiel. Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit construire et promouvoir une culture d'amélioration continue en étant exigeant dans ses attentes envers lui-même et les autres.

2.3. Jugement et prise de décision

Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit démontrer sa capacité à prendre des décisions pertinentes et informées, à fournir des conseils judicieux, à faire preuve d'objectivité dans une variété de situations, et à assumer la responsabilité de ses actes.

2.4. Direction et gestion

Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit canaliser les talents et les énergies des autres en fournissant des orientations, en assurant un accompagnement régulier et en apportant la clarté nécessaire pour atteindre les objectifs individuels, de l'équipe et d'Ingénieurs Canada. Le **leader d'Ingénieurs Canada** pose des questions et écoute, gère efficacement les projets, dirige par l'exemple, et s'efforce de résoudre les conflits de façon constructive.

2.5. Gestion du changement

Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit rechercher, amorcer, prévoir, diriger et accepter l'innovation et le changement, faire preuve de souplesse et d'engagement personnel, et encourager les autres à participer activement au changement progressif. Cependant, le changement pour le changement ne s'inscrit pas dans notre philosophie.

2.6. Autogestion

Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit adopter une approche participative, ouverte, communicative et collaborative pour diriger et gérer les autres. Pour ce faire, le **leader d'Ingénieurs Canada** doit faire preuve d'un degré élevé de conscience de soi, gérer correctement les réactions, être tenace et se concentrer sur la réalisation des Fins, quels que soient les obstacles ou la résistance qu'il rencontre.

2.7. Orientation service

Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit être réceptif pour cerner les besoins des employés, des bénévoles et des « clients » (candidats, membres, ingénieurs stagiaires, étudiants en génie, et grand public) et y répondre de façon appropriée en s'assurant que les autres partagent cet engagement, amener les autres à adopter l'orientation service et promouvoir en tout temps l'excellence en matière de « service à la clientèle ».

2.8. Planification stratégique et opérationnelle

Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit planifier et gérer l'application de toute ressource humaine, organisationnelle, technique et financière pour faire en sorte que chacune participe et contribue de plus en plus à la réalisation des Fins, d'une façon démontrable, transparente, mesurable, efficiente et efficace, et reflète la conformité à nos principes, directives politiques et contraintes.

2.9. Travail en équipe et renforcement des relations

Le **leader d'Ingénieurs Canada** doit contribuer activement en tant que leader et/ou membre d'équipes internes et externes. Pour ce faire, le **leader d'Ingénieurs Canada** doit établir des relations constructives avec les autres, contribuant ainsi à un environnement de travail positif et favorable, tout en gagnant la confiance et le respect des autres.

Les qualités et les compétences détaillées qui apparaissent dans les pages suivantes, et les conseils qui les accompagnent, aideront les leaders à cerner les aspects clés de leur rôle et à définir leur approche à ce rôle, leur permettant ainsi de devenir plus efficaces.

Ces qualités et ces compétences sont utilisées à des fins aspirationnelles et de développement. Elles influencent fortement les plans de développement et constituent un élément clé de la sélection et de l'évaluation des leaders. Elles font aussi partie intégrante d'une approche globale de développement du leadership.

3. Niveaux de leadership

Les qualités et les compétences décrites s'appliquent à quatre niveaux de **leadership** :

- **Niveau 1** – qualités et compétences généralement requises du personnel et des chefs de projet
- **Niveau 2** – qualités et compétences généralement requises des chefs de pratique
- **Niveau 3** – qualités et compétences généralement requises des chefs de pratique principaux et de ceux qui doivent contribuer à l'élaboration et à la mise en pratique des stratégies.
- **Niveau 4** – qualités et compétences généralement requises des vice-présidents et du chef de la direction, qui travaillent en partenariat avec le conseil pour assurer le leadership de l'organisation, la formulation des enjeux publics, et la collaboration avec les leaders et les alliés de la profession sur les questions d'intérêt public se rapportant à l'exercice professionnel du génie.

Des postes particuliers pourraient nécessiter des compétences supplémentaires de niveau supérieur.

4. Application des qualités et des compétences de leadership

4.1. Communication

Une communication continue et efficace tient le personnel, les bénévoles et les collègues informés des enjeux et des développements pertinents à leur rôle. Une communication écrite et orale pertinente encourage la rétroaction constructive et la diversité des points de vue. L'utilisation de diverses méthodes assure une communication bidirectionnelle authentique.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">• Encourage, valorise et écoute activement la rétroaction constructive, et tient le personnel et les bénévoles informés des résultats• Fait preuve d'empathie à l'égard des réactions des autres et donne des réponses appropriées• Prend les mesures nécessaires pour comprendre et corriger les malentendus• Amorçe les communications au moment opportun• Résume l'information avec exactitude
Niveau 2	<i>Comme ci-dessus, plus :</i> <ul style="list-style-type: none">• Utilise des styles de communication appropriés pour influencer et négocier des résultats satisfaisants• Dirige des réunions et s'assure que tous les intervenants participent activement• Cherche des façons novatrices d'engager son auditoire
Niveau 3	<i>Comme ci-dessus, plus :</i> <ul style="list-style-type: none">• Résume et interprète l'information complexe pour aider les autres à comprendre et répondre à leurs besoins• Évalue régulièrement l'efficacité des communications dans son secteur de compétence
Niveau 4	<i>Comme ci-dessus, plus :</i> <ul style="list-style-type: none">• S'entend bien avec les gens de tous les niveaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation• Forge des relations constructives avec les autres• Influence et motive les autres• Communique efficacement avec de multiples groupes, y compris les membres du conseil, le personnel, les établissements communautaires et les organismes gouvernementaux• Capte correctement les réactions de son auditoire et formule clairement des idées complexes de manière à les rendre compréhensibles et motivantes• Utilise avec confiance un large éventail de moyens de communication

4.2. Développement personnel et professionnel (de soi-même et des autres)

Ce domaine englobe le désir, la capacité et la confiance en soi nécessaires pour développer les habiletés, les connaissances et les comportements des autres (principalement de son équipe) – et les siens propres – par un accompagnement individuel et des affectations dirigées, par la création d'un environnement qui encourage les gens à développer leur plein potentiel, et par la construction et la promotion d'une culture d'amélioration continue, en étant exigeant dans ses attentes envers soi-même et les autres.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">• Donne l'exemple en se montrant disposé à apprendre et à se développer• Fait la promotion d'une culture de développement au sein de l'équipe• Évalue les forces des gens et leurs besoins de développement, tant techniques que comportementaux• Relie le développement des personnes à leurs objectifs personnels et aux objectifs de l'équipe et de l'organisation• Évalue soigneusement la gamme des options de développement possibles, et rend possibles les occasions de développement appropriées• Encadre le personnel pour l'aider à améliorer son rendement• Encourage l'échange des meilleures pratiques• Mise sur les forces et exploite les occasions de croissance
Niveau 2	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Encourage une culture de développement au sein des équipes et entre elles• Associe ouvertement le développement individuel et collectif aux intentions stratégiques d'Ingénieurs Canada, garantissant ainsi que les gens comprennent pourquoi et comment ils doivent se développer• Examine les activités de développement pour assurer une progression continue• Planifie la succession des rôles clés, et s'assure que les personnes pressenties reçoivent la formation nécessaire
Niveau 3	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Favorise une culture de développement au sein d'Ingénieurs Canada• Associe le développement de l'équipe/du service aux intentions stratégiques d'Ingénieurs Canada• Recherche des occasions d'apprentissage et de nouvelles expériences/situations pour lui-même et les autres afin de rehausser les capacités d'Ingénieurs Canada• Encourage et aide activement les autres à prendre conscience de ces occasions dans l'esprit d'une amélioration continue
Niveau 4	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Joue de rôle d'« entraîneur en chef » (en encadrant les entraîneurs)• Crée et maintient la culture et l'environnement désirés• Se montre désireux de développer les habiletés et les capacités des employés• Crée une atmosphère où les gens sont motivés à travailler ensemble pour concrétiser les Fins d'Ingénieurs Canada• Crée un environnement qui encourage une rétroaction constructive et ouverte, l'accompagnement et la reconnaissance, ainsi que des programmes qui améliorent les capacités du personnel

4.3. Jugement et prise de décision

Le jugement et la prise de décision englobent la capacité à prendre des décisions pertinentes et informées, à fournir des conseils judicieux, à faire preuve d'objectivité dans une variété de situations, et à assumer la responsabilité de ses actions.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">• Cerne les enjeux et formule des conclusions à partir des informations, des analyses, des avis et des perspectives des autres• Pose des questions lorsque cela est approprié pour encourager la participation, comprend ou met en question les hypothèses• Agit et prend des décisions en tenant compte de toute l'information disponible• Tient compte des risques/impacts des décisions sur les parties en présence• Prend des décisions difficiles lorsque cela est nécessaire, même si ces décisions sont impopulaires• Détermine ou oriente les plans d'action
Niveau 2	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Reconnaît et interprète correctement les tendances et les schémas pertinents• Renforce les arguments et les perspectives par une solide réflexion et des données probantes• Permet aux autres de contribuer aux décisions• Prend des décisions opportunes, en répondant aux pressions, aux besoins et aux changements opérationnels de l'organisation
Niveau 3	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Fournit des critiques claires et constructives, et les présente aux autres d'une manière compréhensible et efficace• Utilise l'information provenant de tous les secteurs opérationnels• A une vue d'ensemble de la situation et considère d'autres options• Cerne et présente des options possibles qui n'ont pas encore été considérées, ainsi que les conséquences pouvant avoir un impact plus vaste et à plus long terme• Évalue la qualité de la prise de décision dans son secteur
Niveau 4	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Comprend les tendances, les pratiques et les politiques ayant une incidence sur l'industrie et les affaires• Élabore des stratégies et des tactiques efficaces qui fonctionnent dans le marché• Persuade et influence efficacement• Reconnaît son auditoire et adapte son approche en conséquence• Utilise des stratégies d'influence complexes pour promouvoir et mettre en œuvre des idées• Bâtit des équipes de leadership fortes et appuie leurs décisions• Formule des recommandations en matière de politiques et de planification à l'intention du conseil

4.4. Direction et gestion

Les leaders efficaces canalisent les talents et les énergies des autres en fournissant des orientations, en assurant un accompagnement régulier et en apportant la clarté nécessaire pour atteindre les objectifs individuels, de l'équipe et d'Ingénieurs Canada. Le *leader d'Ingénieurs Canada* pose des questions et écoute, gère efficacement les projets, dirige par l'exemple, est un modèle d'autogestion et s'efforce de résoudre les conflits de façon constructive.

<p>Niveau 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fait preuve d'enthousiasme et d'engagement • Dirige par l'exemple et est un modèle positif pour l'équipe • Motive le personnel à atteindre des niveaux de rendement supérieurs • Explique clairement les objectifs et les orientations globales aux membres de l'équipe, et s'assure qu'ils comprennent • Surveille et mesure le rendement des membres de l'équipe, à la fois de façon formelle (système d'évaluation) et informelle • Donne régulièrement une rétroaction efficace et constructive • S'efforce de résoudre efficacement les conflits • Reconnaît véritablement les contributions positives des gens • Intervient directement, efficacement et promptement en cas de rendement médiocre • Délègue le travail de façon appropriée pour encourager la responsabilisation • Utilise efficacement les habiletés des autres • Veille à la santé, à la sécurité et au bien-être du personnel et des bénévoles • Gère le temps et assure le maintien d'un bon équilibre entre le travail et la vie personnelle
<p>Niveau 2</p>	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixe les objectifs de l'équipe, conformément aux intentions stratégiques d'Ingénieurs Canada • Détermine les orientations de l'équipe, en tenant compte des Fins d'Ingénieurs Canada
<p>Niveau 3</p>	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unit les gens autour de la vision et des objectifs d'Ingénieurs Canada • Fournit l'orientation stratégique de son secteur • Fixe des objectifs qui ont un impact à long terme pour Ingénieurs Canada • Inspire et motive ses collègues par sa passion pour l'avenir
<p>Niveau 4</p>	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspire et motive les autres • Communique et promeut la vision d'avenir • Se concentre sur la vision et la communique de façon persuasive aux intervenants • Génère de l'enthousiasme et inspire l'engagement envers les Fins d'Ingénieurs Canada • Se tient au courant des détails opérationnels, mais sans intervenir

4.5. Gestion du changement

Pour gérer efficacement le changement, il faut le prévoir, l'amorcer, le diriger et l'accepter. Dans sa gestion du changement, le leader efficace fait preuve de souplesse et d'engagement personnel, et encourage les autres à participer activement au changement et à le façonner.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">• Agit comme modèle en acceptant et en accueillant l'innovation et le changement• Se tient au courant des développements internes et externes• Mobilise tous les intervenants/groupes pertinents, lorsque cela est approprié, le plus tôt possible dans le processus de changement• Conteste le statu quo lorsque cela est nécessaire• Aide les autres à reconnaître les avantages potentiels du changement• Reconnaît les difficultés qu'implique le processus de changement, fait preuve de souplesse et soutient activement les autres
Niveau 2	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Prévoit les développements probables des pratiques et trouve des façons de les appliquer dans son domaine de travail• Encourage les autres à se tenir au courant des développements et à trouver des occasions de changement pour apporter des améliorations• Établit un environnement où les nouvelles idées sont encouragées et peuvent se développer
Niveau 3	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Amorçe des changements stratégiques, met en place et soutient des plans de mise en œuvre appropriés• Analyse l'environnement global pour détecter les développements susceptibles d'avoir une incidence sur Ingénieurs Canada et cerne les avantages et les menaces possibles• Favorise un climat qui encourage le changement et l'innovation
Niveau 4	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• S'adapte facilement et rapidement aux environnements dynamiques• Est motivé par le changement• Maintient un niveau élevé d'engagement personnel• Fait passer le succès d'Ingénieurs Canada avant son propre succès• Évalue les problèmes complexes et définit des solutions• S'efforce de restructurer les systèmes et les processus afin d'éviter de nouveaux problèmes• Fait preuve d'audace et poursuit des Fins que d'autres trouvent trop visionnaires, trop difficiles ou trop ambitieuses à atteindre

4.6. Autogestion

Le *leader d'Ingénieurs Canada* adopte une approche participative, ouverte et idéalement basée sur le partenariat pour diriger et gérer les autres. Le *leader d'Ingénieurs Canada* fait preuve d'un degré élevé de conscience de soi, gère correctement les réactions des autres, et demeure tenace et concentré sur la réalisation des Fins, quels que soient les obstacles ou la résistance qu'il rencontre.

<p>Niveau 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respecte les engagements qu'il prend envers lui-même et les autres • Demande – écoute – apprend – agit • Pose des questions avant de se prononcer • Est proactif et fait preuve d'initiative • Définit des objectifs pour aider à concrétiser les Fins • Suit le plan établi • Utilise des approches et une méthodologie d'autogestion • Améliore ses habiletés de prise de décision • Fait preuve d'autodiscipline • Gère les attitudes et les efforts personnels • Gère de façon professionnelle les critiques provenant de toutes les sources et s'efforce de comprendre les problèmes • Est ouvert à la rétroaction constructive des autres
<p>Niveau 2</p>	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseigne efficacement des techniques d'autogestion • Sollicite la rétroaction constructive du personnel, des bénévoles et des intervenants • Prend des mesures conscientes pour gérer ses émotions et son stress • Gère soigneusement ses réponses et ses réactions dans des situations tendues • Encourage l'autonomie chez les employés, tient le personnel responsable des résultats et du rendement • Guide la transition de la « gestion » au « développement » des chefs de pratique
<p>Niveau 3</p>	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Agit comme modèle d'autogestion • Écoute et encadre sans juger • Progresses vers le rôle de consultant, de facilitateur et de partenaire • Gère son énergie, en mesurant ses efforts pour le long terme • Reconnaît les anxiétés et les problèmes des autres, et les encourage à trouver des façons constructives de gérer leur stress • Est un modèle de sain équilibre entre le travail et la vie personnelle • Absorbe et gère de façon constructive la critique, en recherchant du soutien si cela est nécessaire • Reste calme en situation de crise • Résiste à la tentation de « prendre le pouvoir », par exemple, quand le leadership a été délégué à d'autres ou en travaillant en collaboration avec d'autres partenaires
<p>Niveau 4</p>	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crée une culture de haute performance basée sur l'autogestion

4.7. Orientation service

Le leader axé sur le service cerne les besoins des employés, des bénévoles et des « clients » (candidats, membres, ingénieurs stagiaires, étudiants en génie, et grand public) et y répond de façon appropriée en s’assurant que les autres partagent cet engagement. Il amène les autres à adopter l’orientation service et encourage en tout temps l’excellence en matière de « service à la clientèle ».

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">• Répond promptement aux requêtes et aux demandes d’information• Se concentre sur la qualité et s’engage à faire les choses correctement du premier coup• Tient compte des impacts sur les autres lorsque les choses tournent mal• Encourage les utilisateurs de services à fournir une rétroaction constructive afin d’améliorer le service et la performance• Encourage les autres à adopter cette philosophie de service• Habilite le personnel à répondre aux problèmes (des clients) liés aux services• Aide les autres à voir les choses du point de vue du client
Niveau 2	<i>Comme ci-dessus, plus :</i> <ul style="list-style-type: none">• Recueille et analyse les commentaires constructifs des utilisateurs de services• Évalue le résultat du service fourni• Fait continuellement la promotion d’un engagement envers l’excellence des services à la clientèle
Niveau 3	<i>Comme ci-dessus, plus :</i> <ul style="list-style-type: none">• S’efforce d’aligner Ingénieurs Canada sur les besoins de l’ensemble de la communauté• S’efforce de mettre en œuvre des stratégies et des processus qui répondent aux besoins de tous les intervenants et qui procurent une satisfaction durable• Cerne les secteurs propices à l’établissement d’un leadership significatif et soutenu en matière de réglementation
Niveau 4	<i>Comme ci-dessus, plus :</i> <ul style="list-style-type: none">• Comprend les besoins, les préférences, les intérêts, les échéanciers et les critères de prise de décision des clients• Se met « à la place du client » et parle le même langage• S’informe activement des besoins et des demandes des intervenants et y est réceptif• Prévoit les besoins potentiels, y réagit et ajoute de la valeur de manière novatrice• Détermine et utilise des ressources comme des spécialistes, des consultants, etc.

4.8. Planification stratégique et opérationnelle

Le planificateur stratégique et opérationnel efficace planifie, évalue et s'assure que l'utilisation de toute ressource humaine, organisationnelle, technique et financière appuie et concourt de plus en plus à la réalisation des Fins, d'une façon démontrable, transparente, mesurable, efficiente, efficace et conforme à nos principes, directives politiques et contraintes.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> • Crée des plans opérationnels réalistes alignés sur les Fins d'Ingénieurs Canada • Définit les échéanciers et les objectifs de l'équipe, et s'assure de les communiquer clairement • Surveille les progrès réalisés au regard des plans d'action établis, en établissant des points et des mécanismes de contrôle pour s'assurer du respect des échéances • Prend les mesures nécessaires pour corriger les retards et les écarts • Planifie en tenant compte des imprévus
Niveau 2	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crée des plans alignés sur les Fins d'Ingénieurs Canada • Surveille continuellement les progrès réalisés au regard des facteurs de succès d'Ingénieurs Canada et communique les résultats • Traduit les intentions stratégiques en plans opérationnels
Niveau 3	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produit des plans stratégiques fondés sur une compréhension complète de l'ensemble de la situation • Adapte les plans efficacement pour tenir compte des changements survenant dans l'environnement • S'assure de partager l'information stratégique pour que les autres puissent ajuster les plans opérationnels • S'assure que les processus de planification sont robustes et bien informés • Établit les priorités des plans opérationnels alignés sur les Fins d'Ingénieurs Canada
Niveau 4	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crée et communique un sentiment convaincant et inspiré de la mission fondamentale • Dirige en fonction de la vision d'avenir et non de la réalité d'aujourd'hui • Dépouille de vastes quantités d'information, sollicite des opinions et étudie les possibilités • Accepte l'ambiguïté et l'incertitude • Accepte le changement et l'utilise à l'avantage d'Ingénieurs Canada • Agit sans connaître l'ensemble de la situation • Voit clairement en avant et prévoit correctement les conséquences et les tendances • Maintient des connaissances et des perspectives élargies • Établit et formule une vision, des possibilités, des stratégies, des orientations, des principes directeurs et des plans • Gère les risques pertinents et les utilise à l'avantage de l'organisation • Développe des initiatives et des alliances stratégiques après une identification, une planification et une réflexion critique appropriées • Se tient au courant des tendances externes qui ont un impact sur les activités • Saisit globalement l'environnement d'affaires général, et prévoit les tendances sociales, économiques et techniques futures • Joue un rôle réel dans l'avancement de la profession et de l'industrie

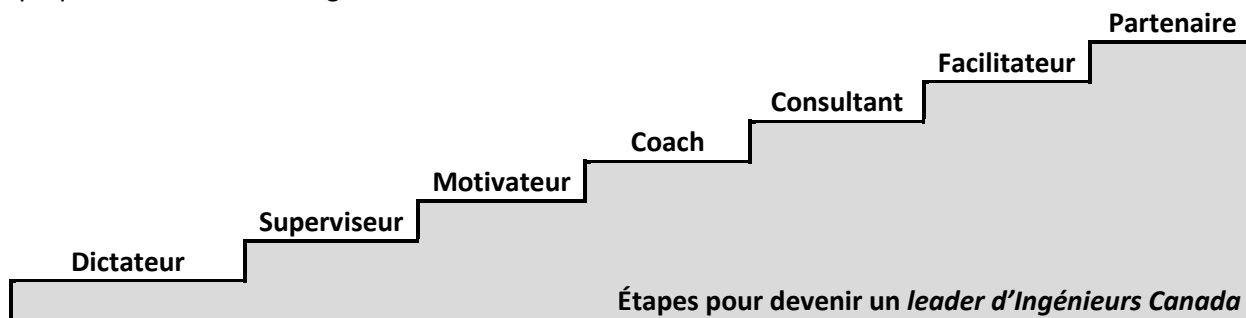
4.9. Travail en équipe et renforcement des relations

Le bâtisseur efficace d'esprit d'équipe et de relations contribue activement en tant que leader et/ou membre d'équipes internes et externes. Pour ce faire, le *leader d'Ingénieurs Canada* établit des relations constructives avec les autres, contribuant ainsi à un environnement de travail positif et favorable.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">• Encourage un sentiment de but commun et d'unité au sein de l'équipe• Appuie les décisions de l'équipe• Encourage une rétroaction ouverte, honnête et constructive• S'assure que les ressources et le soutien appropriés sont fournis pour que l'équipe et ses membres puissent atteindre leurs objectifs• Gère les conflits qui surviennent au sein de l'équipe• Bâtit de bonnes relations de travail et interagit correctement avec les autres• Cherche des occasions de développer l'équipe
Niveau 2	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Aide les employés à atteindre leurs objectifs et à exécuter leurs plans de développement sans compromettre les priorités de l'équipe• Est réceptif aux sentiments des autres et reconnaît les besoins de tous les membres de l'équipe, du personnel et des bénévoles• Encourage la contribution et la participation du personnel et des bénévoles à tous les niveaux
Niveau 3	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Développe une culture qui facilite et encourage les partenariats et récompense les efforts concertés• Élimine les obstacles et crée des équipes interfonctionnelles efficaces et positives• Sert de modèle en développant des partenariats stratégiques à l'interne comme à l'externe
Niveau 4	<p><i>Comme ci-dessus, plus :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Bâtit et maintient des relations productives, en fournissant des conseils et de l'information, et en partageant les meilleures pratiques avec le conseil, le personnel et les bénévoles• Prévoit les besoins du conseil, y répond et s'efforce d'assurer l'efficacité du conseil

5. Le rôle émergent du leader à Ingénieurs Canada

« Le travail du gestionnaire est en train de changer et, par le fait même, les compétences requises. Le gestionnaire devra participer plus efficacement à des équipes et les utiliser, et devenir de moins en moins « contrôlant » et plus disposé à laisser quelqu'un d'autre prendre la responsabilité du travail. En fait, ceux qui croient réellement en l'avènement d'un millénaire du leadership participatif diraient qu'un coach n'est qu'une étape dans la longue marche ascendante du patron dictatorial. La destination finale? Le patron en tant que facilitateur ou – êtes-vous prêt à l'entendre? – en tant que non-leader, pour utiliser le terme d'un prophète. » – Fortune Magazine



« Dans nos rapports courants avec les autres, nous savons que le fait d'aborder les gens de façon machinale ne nous amène que des problèmes. Nous savons qu'il est beaucoup plus compliqué de changer une relation que de changer une roue après une crevaison. Il faut la volonté de changer. Il faut un sentiment d'ouverture, un sens de la réciprocité, même une sorte de vulnérabilité. Il faut être prêt à être influencé par une autre personne. Vous n'avez pas besoin d'être prêt à être influencé par votre satanée voiture! Une relation avec une machine est fondamentalement un autre genre de relation. Vous avez tout à fait raison de penser que si la machine ne fonctionne pas, il faut la réparer. Mais si vous appliquez la même approche avec les gens, vous vous attirerez de graves problèmes. » – Peter Senge, MIT

Le coaching pour susciter l'engagement

Le défi consiste alors à amener le personnel et les bénévoles à s'approprier la question de la motivation personnelle. Il ne s'agit pas de motiver quelqu'un; il ne s'agit pas de trouver ses « points sensibles ». La démarche commence par la conviction et l'attente que les gens sont responsables de leur propre « auto-motivation ».

Obtenir l'engagement – Posez des questions!

- Qu'est-ce que vous pensez de.... ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez réaliser?
- Que pensez-vous que vous devez faire?
- Qu'est-ce que vous allez faire?
- De quelle aide allez-vous avoir besoin?
- Où pouvez-vous trouver cette aide?

Diriger et gérer efficacement le personnel et soutenir les bénévoles est un rôle essentiel au succès futur d'Ingénieurs Canada. Ainsi, nous voulons offrir le plus possible de conseils à ceux qui occupent des postes de gestion et à ceux qui sont « gérés ».

6. L'excellence en matière de leadership à Ingénieurs Canada

Les leaders d'Ingénieurs Canada suivent une formation en leadership pour comprendre, acquérir et développer les compétences requises. Le défi – tant pour les nouveaux leaders que les leaders et coaches d'expérience – consiste à changer une approche apprise au fil des expériences passées et basée sur ce qu'ils ont appris de leurs propres leaders.

L'autogestion est un élément essentiel pour atteindre l'excellence en leadership à Ingénieurs Canada. L'approche d'autogestion permet de créer et de gérer une culture de haute performance, et cela commence par la compréhension que l'autogestion est la compétence première de tous les gens qui réussissent. Cette approche est basée sur l'autogestion, sur la prise d'engagements et le respect de ces engagements, sur la responsabilité personnelle, ainsi que sur le coaching et la consultation professionnels. Le *leader d'Ingénieurs Canada* aide les employés et les bénévoles à créer des approches d'autogestion personnelles dans le cadre desquelles ils doivent rendre compte des résultats et assumer la responsabilité de leur attitude et de leurs efforts.

Cette approche consiste à choisir des gens qui ont un fort potentiel d'autogestion, à fournir une rétroaction continue constructive, de la formation et du coaching pour développer de solides chefs de pratique et des travailleurs hautement performants, et à les retenir.

Transformer le rôle de leadership

Ingénieurs Canada s'oriente vers le *leadership transformationnel* en amorçant une transition vers une approche de partenariat basée sur le coaching, et fondée sur la confiance, le respect, l'intégrité et l'engagement. Pour réaliser cette transformation cruciale, le *leader d'Ingénieurs Canada* doit

- Passer de DIRE à DEMANDER
- Adopter une approche plus facilitatrice et consultative afin de développer des employés autonomes
- Évoluer pour devenir un partenaire de son équipe

Qu'est-ce qu'une culture de consultation?

Le *leader d'Ingénieurs Canada* comprend qu'il y a de la valeur dans la création d'une culture organisationnelle basée sur un modèle consultatif où les employés sont encouragés à prendre la parole au sein de leur équipe; on leur demande leur opinion, et ils sont habilités à contribuer aux résultats finals.

Le leader consultatif :

- Partage l'information importante avec son personnel
- Ne rejette pas directement les mauvaises idées
- Exprime son appréciation pour la participation du personnel

Créer une culture de performance

L'ÉQUATION DE LA PERFORMANCE = (talent x habitudes x occasions)

Le *leader d'Ingénieurs Canada* comprend l'équation de la performance et détermine où les responsabilités relatives à la performance des employés sont « partagées » ou « non partagées » avec lui. Les leaders connaissent

- La différence cruciale entre l'obligation de rendre compte et les responsabilités
- La nécessité de « coacher » plutôt que de « persuader »

La culture de performance exige que le *leader d'Ingénieurs Canada* comprenne le pouvoir des attentes et apprenne comment les utiliser dans sa gestion, ce qui consiste à :

- Comprendre le pouvoir des attentes
- Établir des attentes plus élevées
- Développer des ententes de communication efficaces

Le coaching pour favoriser la confiance en soi. Le *leader d'Ingénieurs Canada* apprend le modèle de confiance en soi et la façon de l'utiliser pour développer des employés qui ont confiance en eux; il mise sur les forces et crée des possibilités de croissance.

Le coaching pour favoriser la motivation. Le *leader d'Ingénieurs Canada* comprend ce qu'est la motivation véritable, il sait d'où elle vient et qui en est responsable. La compréhension et l'application pertinente et efficace des stratégies de motivation utilisées dans la gestion et le coaching mettent en jeu :

- L'incitation/attraction (pousser/tirer)
- La motivation externe – à court terme
- La motivation interne – à long terme

Le coaching pour favoriser l'engagement. En plus de posséder les caractéristiques internes de l'engagement, de la motivation et de la passion, le *leader d'Ingénieurs Canada* sait comment accompagner les autres pour susciter ces éléments importants.

Renforcer et récompenser les bons comportements. Il s'agit d'un des outils les plus puissants utilisés par le *leader d'Ingénieurs Canada* pour influencer le comportement; cela exige de :

- Comprendre comment utiliser le renforcement et le non-renforcement pour améliorer la performance
- Définir des stratégies
- Rattraper les occasions ratées de récompenser et de reconnaître la performance et les résultats
- Accompagner pour l'auto-renforcement

Le *leader d'Ingénieurs Canada* apprend comment amener son équipe à apprécier son temps et à profiter du coaching qu'il leur fournit. Le *leader d'Ingénieurs Canada* tient son équipe responsable et redevable afin de maximiser l'efficacité du temps qu'il leur consacre.

Le coaching pour améliorer les attitudes et les efforts. Étant donné que les attitudes et les efforts appartiennent réellement à chaque personne, ce sont les aspects de la performance les plus difficiles à « enseigner ». Ce genre de coaching amène les employés à gérer eux-mêmes leurs attitudes et leurs efforts.

Diriger les réunions d'équipe. Il faut des approches efficaces pour faciliter les réunions d'équipe et de groupe. Le *leader d'Ingénieurs Canada* utilise des techniques pour rendre les réunions intéressantes, motivantes et efficaces.

Le *leader d'Ingénieurs Canada* a des **conversations de coaching**, qui englobent des échanges individuels et des réunions régulières avec les employés, et il suscite ainsi leur participation, leur mobilisation et leur engagement actifs.

Annexe A

Énoncé des valeurs

Cet énoncé des valeurs est centré sur la raison d'être d'Ingénieurs Canada :

Ingénieurs Canada existe pour fournir du soutien et du leadership au niveau national au nom des organismes de réglementation du génie au Canada afin de promouvoir et de maintenir l'intégrité, l'honneur et les intérêts de la profession à un coût justifié par les résultats.

Les valeurs fondamentales d'Ingénieurs Canada sont les suivantes :

Intégrité
Éthique
Inclusivité
Vision

Leadership
Collaboration
Compétence
Service et soutien

Annexe B

Principes de leadership

Les attentes de base à l'égard des employés :

- **Orientation client** : Nous nous efforçons de comprendre nos clients et leurs besoins, et d'y répondre rapidement et avec exactitude.
- **Respect** : Nous faisons preuve de respect en étant professionnels et courtois, et en appréciant les efforts des autres.
- **Communication** : Dans tous les aspects de notre travail, nous nous efforçons d'écouter, de comprendre, de réfléchir et d'agir, en nous assurant que l'information est communiquée ouvertement et honnêtement.
- **Approche axée sur les gens** : Nous encourageons la souplesse, favorisons une vie équilibrée et reconnaissons les contributions des autres.
- **Intégrité** : Nous travaillons avec équité et professionnalisme en agissant de façon éthique, engagée et franche.
- **Esprit d'équipe** : Nous favorisons une équipe multidisciplinaire qui travaille en collaboration pour réaliser les Fins tout en encourageant la camaraderie.

Le leader d'Ingénieurs Canada doit :

- Travailler avec diligence pour réaliser les Fins de l'organisation
- Vivre les valeurs fondamentales
- Posséder les compétences et connaissances techniques nécessaires à l'exécution de son travail
- Faire preuve de respect en se comportant de façon courtoise et respectueuse dans ses interactions avec les autres, sans égard à leur statut, leur poste, leurs antécédents ou leurs opinions
- Adhérer constamment et visiblement à notre engagement et à notre politique en matière d'équité et de diversité
- Traiter les gens équitablement
- Reconnaître ses erreurs et en tirer des leçons
- Demander conseil en cas d'incertitude
- Tenir ses promesses (et, par conséquent, prendre et tenir des engagements réalisables)
- Respecter la confidentialité
- Communiquer ouvertement et honnêtement avec ses pairs, le personnel et les bénévoles
- Développer de façon proactive des relations ouvertes, honnêtes et basées sur la confiance au profit de tous
- Reconnaître, respecter et valoriser les différentes contributions et opinions des personnes et des organisations
- Faire preuve d'engagement personnel et de loyauté envers les équipes/secteurs/comités et envers Ingénieurs Canada.

Annexe C

Entente de partenariat de l'équipe de leadership

Objet

1. Faire en sorte que les politiques du conseil et les décisions de l'équipe renforcent la raison d'être d'Ingénieurs Canada :

Ingénieurs Canada existe pour fournir du soutien et du leadership au niveau national au nom des organismes de réglementation du génie au Canada afin de promouvoir et de maintenir l'intégrité, l'honneur et les intérêts de la profession à un coût justifié par les résultats.

2. Mettre en œuvre efficacement les orientations stratégiques du conseil.
3. Fournir des orientations, du leadership, une rétroaction constructive et des conseils sur les questions opérationnelles.

Les caractéristiques de notre équipe

En tant que membre de l'équipe, je m'efforce de

- Rallier les autres autour de nos politiques de Fins
- Maintenir une équipe et une structure organisationnelle bien définies
- Motiver, soutenir et encourager les membres de l'équipe
- Communiquer ouvertement
- Informer les membres de l'équipe des enjeux/problèmes
- Cerner et gérer les conflits
- Respecter les membres de l'équipe et leur faire confiance
- Faire passer l'équipe avant moi et appuyer ses décisions
- Obtenir les avis de l'équipe le plus tôt possible
- Être un autogestionnaire efficace
- Être un leader efficace
- Relever des défis de performance significatifs et exigeants

Règles de base

1. Tous les membres de l'équipe peuvent participer à n'importe quelle affectation d'équipe.
2. Les décisions de politique du conseil nécessitent la participation des membres de l'équipe pour :
 - a. cerner le problème/l'occasion et déterminer la première décision stratégique requise
 - b. déterminer les conséquences politiques/juridiques/réglementaires
 - c. déterminer les prochaines étapes pour l'élaboration de la solution, y compris
 - i. offrir des avis et des analyses sur la politique pour définir/décrire le problème/l'occasion avant de soumettre tout document de décision au conseil
 - ii. décrire comment la politique contribuerait à la raison d'être d'Ingénieurs Canada
 - iii. déterminer les facteurs internes et externes
 - iv. déterminer les conséquences opérationnelles.

Les membres de l'équipe doivent :

3. Améliorer la clarté des interprétations des politiques faites par le chef de la direction.
4. Identifier des preuves pour démontrer la conformité aux politiques.
5. Fournir, collectivement, des avis sur les stratégies requises pour la mise en œuvre des politiques.

6. Se concentrer sur les enjeux et non sur la ou les personnes.
7. Soulever les nouveaux enjeux, projets et projets de comités qui pourraient avoir une incidence sur l'équipe lors des réunions de l'équipe de leadership.
8. Être disponibles pour donner des présentations aux autres membres de l'équipe de leadership ou à leur secteur de responsabilité.
9. Reconnaître et comprendre les besoins particuliers des autres membres de l'équipe.
10. Reconnaître que les décisions finales relèvent du chef de la direction.