

# LA PRISE DE RISQUES PAR LES CADRES INTERMÉDIAIRES

## SAVOIR-ÊTRE ET SAVOIR-FAIRE À ADOPTER PAR LES GESTIONNAIRES

- ✓ Être agile, créatif et rigoureux
- ✓ Avoir un esprit critique et remettre en question les façons de faire; le plus grand risque est le statu quo
- ✓ Connaître les concepts de base en gestion des risques
- ✓ Être tenace et patient pour saisir la bonne fenêtre d'opportunité
- ✓ Être convaincant en maîtrisant l'art de la communication
- ✓ Lire son environnement externe et politico-administratif
- ✓ Rester à l'affût des nouvelles tendances en faisant de la veille et de l'étalonnage
- ✓ Faire preuve de courage en :
  - osant repousser les limites du cadre gouvernemental
  - testant des idées via des projets-pilotes
  - osant s'exprimer, ne pas attendre d'être consulté, être proactif
- ✓ Choisir les idées à faire valoir en fonction de la conjoncture et des retombées estimées
- ✓ Consulter les collègues pour couvrir toutes les dimensions d'un sujet et en partager les risques
- ✓ Créer ou saisir les « momentum »; les crises sont de bons moments pour proposer des solutions innovantes
- ✓ Bâtir des liens de confiance avec ses employés, collègues et autorités

## CONDITIONS DE SUCCÈS ORGANISATIONNELLES

- ✓ Bien documenter les risques et les contrôles, se les approprier et les réviser de façon continue
- ✓ Prendre conscience que le risque zéro n'existe pas
- ✓ Promouvoir une culture d'innovation et un climat de travail sécurisant
- ✓ Donner droit à l'erreur et prêcher par l'exemple
- ✓ Dédier des équipes à l'innovation et mettre en place des mécanismes pour l'encourager et créer de la valeur
- ✓ Rendre visibles les initiatives d'innovation
- ✓ Encourager une plus grande stabilité dans la durée des mandats des hauts dirigeants
- ✓ Renforcer l'imputabilité et la responsabilisation ainsi que faire confiance aux employés
- ✓ Encourager la collaboration et abattre les silos
- ✓ Prôner la transparence et être conséquent; joindre la parole aux actes
- ✓ Tirer des enseignements des expériences vécues
- ✓ Agir sur les perceptions en recadrant les fausses croyances

Cet aide-mémoire résume l'essentiel des savoir-faire et savoir-être à développer ou parfaire de même que les conditions de succès à mettre en place dans les organisations publiques afin d'encourager la prise de risques par les cadres intermédiaire.

La prise de risques se veut un levier permettant de répondre à l'un des 6 défis de gestion du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise soit celui de « l'innovation et de l'expérimentation » en faisant notamment preuve d'agilité et de créativité, en gérant le risque et en donnant le droit à l'erreur. En ce qui a trait aux 6 rôles, la capacité des cadres à adopter la posture ou à poser les gestes surlignés en jaune dans le schéma de droite les prédisposent à réussir à prendre des risques calculés et à saisir des opportunités.

