



Déposé le : 28-03-2012

CAPERN-142

Secrétaire : VR

Profil d'expertise, d'expérience et de compétence pour le Président-directeur général d'Hydro-Québec

Septembre 2007

Profil d'expertise, d'expérience et de compétence

Le président-directeur général d'Hydro-Québec doit posséder:

- une expérience significative dans des postes de gestion stratégique préférablement dans le domaine de l'énergie;
- une formation universitaire appropriée; un diplôme de 2^e cycle en administration des affaires est un atout ;
- une connaissance des pratiques économiques, réglementaires et commerciales au Québec et dans les marchés représentant un potentiel de croissance pour Hydro-Québec;
- une vision stratégique en environnement et en développement durable;
- une expérience des marchés de l'énergie et des réalisations concrètes en développement commercial pour des entreprises de services aux consommateurs industriels, commerciaux et résidentiels, préférablement au sein d'entreprises d'envergure;
- une très bonne connaissance et une expérience du fonctionnement des institutions gouvernementales;
- une expérience démontrée en direction et motivation d'équipes de travail et une habileté à développer un climat de mobilisation au sein de l'entreprise;
- un bilan de réalisations d'envergure dans des contextes à multiples intervenants nécessitant le développement de consensus;
- un bilan de réalisations démontrant une très grande vision stratégique;
- dans le milieu des affaires, la réputation d'être un chef de file et la personnalité et la prestance voulue pour s'y tailler rapidement une place;
- une habileté à bien articuler ses pensées et une excellente maîtrise du français et de l'anglais, tant dans ses écrits que verbalement.

En outre, le titulaire doit démontrer:

- une capacité à développer et entretenir une relation productive avec le conseil d'administration;
- une vision stratégique et une bonne connaissance des affaires;
- des habiletés d'analyse, de conceptualisation et de planification stratégique;
- un engagement à adhérer aux valeurs de l'entreprise;
- un sens marqué de l'organisation et de la coordination de projets et de programmes;
- des qualités de leader, de motivateur et un sens aigu de l'éthique;
- des habiletés en communication et affaires publiques, de même que dans les rapports interpersonnels.

**PROFIL DE COMPÉTENCE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**

Le présent document décrit le profil de compétence et d'expérience recherché pour le président et chef de la direction de la Société de l'assurance automobile du Québec.

1. Expérience et connaissances

Expérience	<ul style="list-style-type: none">▪ Expérience significative au sein de conseils d'administration des secteurs public ou privé.▪ Expérience de gestion de haut niveau de ressources humaines, financières, actuarielles et technologiques.▪ Expérience de direction et d'organisation de haut calibre dans le domaine de l'assurance ou de domaines connexes.
Connaissances	<ul style="list-style-type: none">▪ Connaissances approfondies de l'encadrement légal et réglementaire en vue d'accomplir équitablement la mission de la Société.▪ Excellentes connaissances des enjeux sociaux, économiques et politiques entourant l'application des lois et des règlements afférents.▪ Connaissances des divers domaines législatifs, provinciaux et fédéraux.▪ Connaissances des diverses lois entourant la gestion des organismes publics.▪ Connaissance de la Loi de l'administration publique, notamment en matière de service à la clientèle, d'imputabilité, de responsabilisation et de reddition de comptes.

2. Caractéristiques cognitives

Analyse	<ul style="list-style-type: none">▪ Habileté à comprendre et à interpréter l'information d'affaires liée au domaine de l'assurance (i.e. états financiers, passif actuariel...).
Sens de l'éthique	<ul style="list-style-type: none">▪ Conduite conforme aux principes et aux valeurs corporatives de la Société.

Innovation et créativité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture pour de nouvelles façons de faire et capacité d'adaptation face au changement.
---------------------------------	--

3. Caractéristiques interpersonnelles

Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de communiquer efficacement en vue de représenter la Société auprès des diverses instances et des partenaires. ▪ Leadership d'influence en matière de relations publiques.
Négociation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habileté à négocier avec les partenaires de la Société. ▪ Habileté à influencer les parties prenantes.

4. Caractéristiques managériales

Vision	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aptitude à la lecture de l'environnement en vue de dégager une vision globale et justes des attentes et des besoins. ▪ Habileté à être proactif afin de dégager les tendances et les besoins des clientèles et des intervenants.
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership mobilisateur en vue de faire adhérer les ressources impliquées aux orientations de la Société.
Sens de la responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assumer ses responsabilités dans une perspective d'imputabilité et de reddition de compte.

5. Autres caractéristiques

Contexte gouvernemental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de bien comprendre et de mettre en contexte les politiques et orientations gouvernementales.
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préoccupation constante du service à la clientèle.

**PROFIL DE COMPÉTENCE
POUR LE POSTE DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**

COMPÉTENCES GÉNÉRALES

- Être apte à diriger une société d'État d'envergure en étant à la fois imputable à un conseil d'administration et au ministre responsable de l'application de la loi constitutive de cette dernière.
- Maîtriser les principes et le fonctionnement de l'appareil gouvernemental et des principes de gouvernance d'une organisation publique.
- Démontrer un intérêt particulier pour le secteur de l'économie, de la finance ou de l'administration.
- Avoir une connaissance générale des enjeux du secteur agricole et agroalimentaire au Québec et du développement économique des régions.
- Avoir la capacité de gérer dans un contexte pouvant comporter des situations conflictuelles.

COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES

- **Avoir une pensée stratégique**
 - Dispose d'une vision claire des perspectives futures de la société et de sa contribution au développement économique du Québec.
- **Être orienté vers la clientèle**
 - Démonstre une préoccupation constante face aux besoins de la clientèle, qu'elle soit interne ou externe.
 - Oriente ses actions de façon à concilier la mission et les résultats de la société ainsi que la satisfaction de la clientèle en fonction des ressources disponibles.
 - Fait la promotion des valeurs de la société et de l'organisation elle-même.
- **Respecter les règles d'éthique et les valeurs de la société**
 - Fait la promotion des valeurs de la société.
 - Fait preuve d'intégrité dans les comportements et les gestes posés dans le cadre de ses fonctions.

➤ **Savoir diriger**

- A la capacité à concrétiser la mission de la société en donnant des orientations claires dans le but d'atteindre les résultats et d'en assurer une saine gestion.
- Fait preuve de leadership.
- Assure le suivi et le contrôle nécessaires à l'atteinte des résultats.

➤ **Savoir communiquer les grands objectifs de l'organisation**

- A la capacité de démontrer la pertinence des grands objectifs de la société et de susciter l'adhésion à ceux-ci.
- Communique régulièrement les enjeux de la société, leur évolution et leur répercussion.

➤ **Savoir motiver**

- Démontre une capacité de créer un climat de travail suscitant le respect, la participation et la reconnaissance de l'effort.
- Fournit un contexte de réalisation des mandats comportant de nouveaux défis.

16 octobre 2009



**Annexe 1 – Profil de compétence et d'expérience du
président-directeur général de la Sépaq**

Profil de compétence du président-directeur général de la Société des établissements de plein air du Québec

Mise en contexte et principales responsabilités

Le président-directeur général de la Société relève du conseil d'administration. Il est responsable de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des affaires de la Société (financement, dépenses d'opération, structure administrative, organisation et fonctionnement des divers services, recrutement et répartition des tâches du personnel) dans le respect de sa loi constitutive, de sa mission ainsi que des règlements et politiques adoptés pour la conduite de ses affaires. Il voit à la sauvegarde des intérêts de la Société.

Le président-directeur général doit diriger la Société dans un souci de protection environnementale et de développement durable. Il doit de plus atteindre des objectifs financiers visant à assurer la pérennité des actifs et des territoires, et ce, en concertation avec les milieux locaux et régionaux.

Pour ce faire, il met en œuvre les stratégies de développement des affaires ayant été préalablement définies selon une planification stratégique consignée dans un plan de développement.

Le président-directeur général de la Société est une personne ayant des qualités de gestion et de leadership reconnues, une formation universitaire, une solide expérience de gestionnaire et une connaissance pratique du milieu touristique et régional.

Connaissances

- Diplôme universitaire de premier cycle dans un domaine pertinent.
- Bonne connaissance de la réalité des régions du Québec (enjeux sociaux, économiques et politiques) et être capable de travailler avec les multiplicités d'intervenants et divers représentants de ces régions.
- Bonne connaissance de l'appareil gouvernemental et de son fonctionnement.
- Habilité à bien articuler ses pensées et une excellente maîtrise du français tant dans ses écrits que verbalement.
- Un anglais fonctionnel serait un atout.

Expérience

- Bonne expérience de gestion axée sur la performance des opérations et sur la qualité du service à la clientèle.
- Être familier avec les notions de protection environnementale et de développement durable.

- Expérience démontrée en direction et motivation d'équipe de travail et une habilité à développer un climat de mobilisation au sein de l'entreprise.
- Être familier avec l'industrie touristique et idéalement le secteur du plein air.
- Expérience significative au sein de conseils d'administration des secteurs public ou privé.
- Habiletés en communication et affaires publiques de même que dans les rapports intergouvernementaux.

Compétences

Le président-directeur général de la Sépaq doit :

- | | |
|----------------------------------|---|
| Gestion axée sur les résultats | <ul style="list-style-type: none">○ comprendre les enjeux de la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles afin de mettre en œuvre le plan stratégique de la Société;○ gérer et surveiller les systèmes de gestion de l'information financière;○ démontrer une préoccupation à l'innovation de la prise de risques calculés (et l'optimisation des ressources). |
| Leadership | <ul style="list-style-type: none">○ savoir susciter l'adhésion et convaincre;○ être habile à communiquer ses idées clairement, à persuader ainsi qu'à rallier;○ savoir prendre des décisions et les assumer;○ savoir déléguer;○ avoir une bonne tolérance au stress et créer un environnement de travail favorisant la collaboration. |
| Planification stratégique | <ul style="list-style-type: none">○ savoir interpréter les enjeux et les contextes afin d'établir des orientations, des objectifs et des attentes réalisables;○ prévoir la séquence de réalisation des activités;○ rechercher la contribution du personnel;○ être sensible aux services à la clientèle;○ être sensible à la réalité des régions du Québec et capable de travailler avec la multiplicité d'intervenants et divers représentants des régions. |
| Sens des valeurs et de l'éthique | <ul style="list-style-type: none">○ démontrer un sens des valeurs et de l'éthique exemplaire dans ses comportements personnels;○ adhérer aux valeurs organisationnelles dans les pratiques de la direction. |

Qualités

Le président-directeur général de la Sépaq doit posséder les qualités essentielles suivantes :

- Esprit d'analyse poussée en vue de prendre des décisions de qualité et être orienté vers les résultats.
- Stratège.
- Accessible et à l'écoute de son environnement.
- Sens de l'initiative.
- Intègre.

Compatibilité avec la culture d'entreprise et l'équipe de direction

**Profil d'expertise et d'expérience pour le poste de président et chef de la direction
de la Société des alcools du Québec**

Qualification professionnelle :

- ♦ Formallon universitaire pertinent de premier cycle (administration, marketing, vente etc.) ou un diplôme universitaire de deuxième cycle en gestion des affaires;
- ♦ Expérience et réalisations significatives dans un poste de haute direction d'une organisation de taille comparable, dans le secteur du commerce de détail et/ou de la distribution, dans un milieu syndiqué, incluant une expérience démontrée en gestion de clients et de fournisseurs à l'échelle locale, nationale et internationale;
- ♦ Expérience et capacité à développer et entretenir une relation efficace et constructive avec le conseil d'administration, les différents partenaires d'affaires et les syndicats;
- ♦ Expérience pertinente liée à la gestion :
 - o du commerce de détail et/ou de la distribution;
 - o financière;
 - o des risques;
 - o immobilière;
- ♦ Être bilingue.

Compétences requises :

Habiletés stratégiques :

- ♦ Très grandes habiletés stratégiques sur le plan commercial et organisationnel; Démontrer une vision claire des perspectives futures, capacité à concevoir des stratégies et des plans innovateurs et concurrentiels.

Mobilisateur :

- ♦ Capacité à rallier l'ensemble des intervenants et à les inciter à l'action;
- ♦ Habiletés de mobilisateur et de communicateur reconnues au sein d'organisations de taille comparable à la Société dans un milieu syndiqué.

Leadership :

- ♦ Leader reconnu dans son milieu pour sa crédibilité et sa rapidité à établir une relation de confiance, sachant mettre en valeur le potentiel des personnes de talent pour créer des équipes de gestion dynamiques et hautement compétentes.

Savoir communiquer la vision de l'organisation :

- ♦ Capacité à mobiliser une équipe autour d'une vision stratégique et à traduire en résultats les orientations stratégiques d'une organisation complexe.

Habiletés de communication :

- ◆ Démontrer une qualité d'écoute, capable de faire montre de tact et de nuances dans ses propos;
- ◆ Avoir de fortes aptitudes à communiquer avec différents publics internes et externes et capacité à établir une relation constructive et efficace.

Habiletés politiques

- ◆ Capacité à saisir les différents enjeux et à intervenir habilement dans ce contexte.

Capacité à saisir la complexité

- ◆ Capacité à saisir la complexité des enjeux et à bien identifier les points de convergence et de divergence et quelle que soit la situation adopte une approche cohérente adaptée au risque et à l'incertitude.

Respecter l'éthique et les valeurs :

- ◆ Connaissance en matière de bonne gouvernance de sociétés de grande envergure;
- ◆ Avoir des qualités éthiques et une réputation d'intégrité.

Courage managérial

- ◆ Assume son rôle, ne craint pas de soulever des problèmes rapidement et n'hésite pas à prendre des décisions difficiles lorsqu'elles s'imposent.

Connaissance des affaires :

- ◆ Capacité d'évaluer la performance de la Société en regard des attentes de l'actionnaire et des enjeux liés à sa réputation;
- ◆ Possède préférentiellement une expérience dans un contexte réglementaire et gouvernemental;
- ◆ Une vision stratégique en développement durable.

Savoir organiser

- ◆ Un sens marqué de l'organisation, souci de la qualité, rigueur et efficacité.

Gestion de soi

- ◆ Compose avec la pression et les situations urgentes en conservant son calme et son énergie.

Profil d'expertise et d'expérience pour le poste de président et chef de la direction de la Société de Loto-Québec

Le président et chef de la direction de Loto-Québec doit détenir l'expertise, l'expérience et les compétences suivantes :

- ◆ Formation universitaire pertinente; un diplôme universitaire de deuxième cycle en gestion des affaires est un atout;
- ◆ Expérience et réalisations significatives dans un poste de gestion au sein d'une entreprise de taille importante.
- ◆ Expérience et capacité à développer et entretenir une relation efficace et constructive avec un conseil d'administration, différents partenaires d'affaires et les syndicats;
- ◆ Expérience pertinente liée à la gestion :
 - du commerce de détail (marketing, distribution);
 - financière;
 - des risques;
 - immobilière;
 - Ressources humaines
- ◆ Une excellente capacité à articuler ses idées, tant à l'oral qu'à l'écrit, et ce, en français et anglais.
- ◆ Très grandes habiletés sur le plan commercial et organisationnel; Démonstre une vision claire des perspectives futures, capacité à concevoir des stratégies et des plans innovateurs et concurrentiels. Doit détenir des habiletés d'analyse, de conceptualisation et de planification stratégique;
- ◆ Capacité à rallier l'ensemble des intervenants et à les inciter à l'action;
- ◆ Habiletés de mobilisateur et de communicateur reconnues au sein d'organisations de taille comparable à la Société dans un milieu syndiqué. Sait faire preuve d'écoute;
- ◆ Leader reconnu dans son milieu pour sa crédibilité et sa rapidité à établir une relation de confiance, sachant mettre en valeur le potentiel des personnes de talent pour créer des équipes de gestion dynamiques et hautement compétentes.

- ◆ Capacité à mobiliser une équipe autour d'une vision stratégique et à traduire en résultats les orientations stratégiques d'une organisation complexe.
- ◆ Démonstre une qualité d'écoute, capable de faire montre de tact et de nuances dans ses propos;
- ◆ Avoir de fortes aptitudes à communiquer avec différents publics internes et externes et capacité à établir une relation constructive et efficace.
- ◆ Capacité à saisir les différents enjeux et à intervenir habilement dans ce contexte.
- ◆ Capacité à saisir la complexité des enjeux et à bien identifier les points de convergence et de divergence et quelle que soit la situation adopte une approche cohérente adaptée au risque et à l'incertitude.
- ◆ Connaissance en matière de bonne gouvernance de sociétés de grande envergure;
- ◆ Avoir des qualités éthiques et une réputation d'intégrité.
- ◆ Assume son rôle, ne craint pas de soulever des problèmes rapidement et n'hésite pas à prendre des décisions difficiles lorsqu'elles s'imposent..
- ◆ Capacité d'évaluer la performance de la Société en regard des attentes de l'actionnaire et des enjeux liés à sa réputation. Assure le contrôle des coûts;
- ◆ Possède préférentiellement une expérience dans un contexte réglementaire et gouvernemental;
- ◆ Une vision stratégique en développement durable.
- ◆ Un sens marqué de l'organisation, souci de la qualité, rigueur et efficacité.
- ◆ Compose avec la pression et les situations urgentes en conservant son calme et son énergie.
- ◆ Assure le bon fonctionnement de l'équipe de gestion.
- ◆ Est ouvert au changement et a la capacité de se remettre en question.