

Présentation des compétences

Novembre 2010



DEVELOPMENTAL SERVICES
HUMAN RESOURCE STRATEGY

Améliorer la vie des gens que nous aidons

Accueil

- Nom
- Fonction et affectation
- Attentes pour la séance
- Quelle est la personne la plus inspirante que vous connaissez ou que vous avez rencontrée?

Objectifs

- Identifier les principales caractéristiques d'une compétence.
- Apprendre à bien connaître les modèles de compétences clés pour des fonctions dans le secteur des services aux personnes ayant une déficience intellectuelle.
- Identifier des comportements et les rattacher à des compétences.
- Effectuer une auto-évaluation des compétences pour établir votre niveau de rendement actuel et vos possibilités de perfectionnement.

Ordre du jour

- Accueil, objectifs et ordre du jour
- Présentation des compétences
- Compétences clés
- PAUSE
- Identification des compétences en action
- Auto-évaluation des compétences
- FIN DE LA SÉANCE

01

Présentation des compétences

Qu'est-ce qu'une compétence?

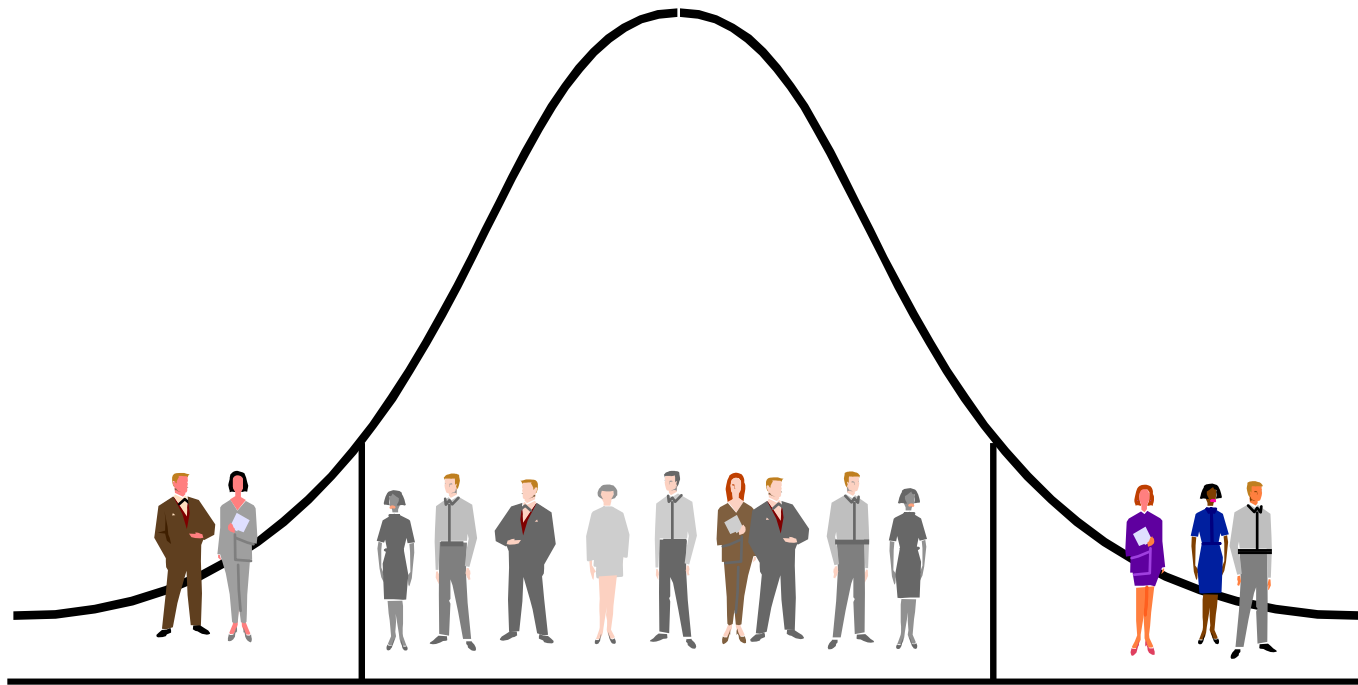
Une compétence est toute forme d'habileté, de connaissance, de comportement ou autre caractéristique personnelle **à l'origine d'un rendement supérieur dans une fonction professionnelle.**

Une compétence est ce qu'une personne au rendement exceptionnel accomplit plus souvent, dans plus de situations et avec de meilleurs résultats qu'une personne au rendement typique.

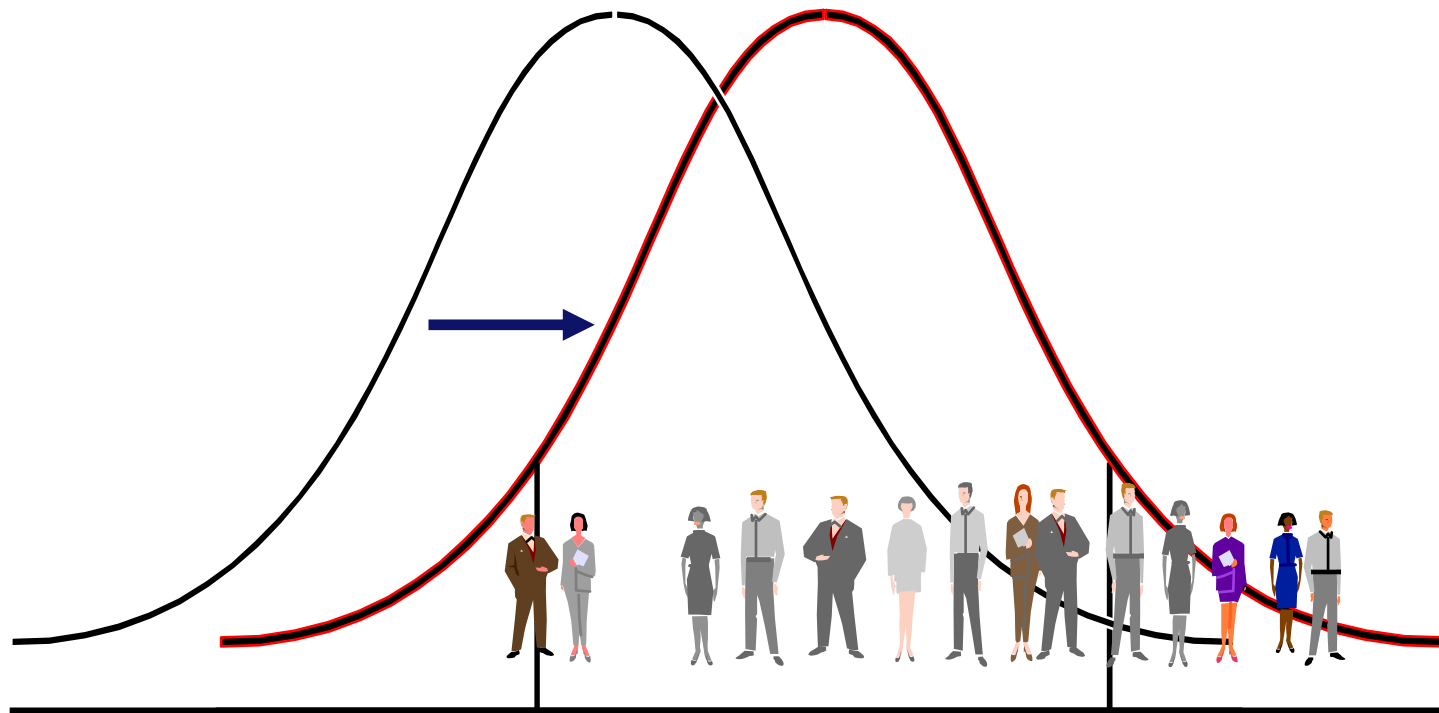
Équation du rendement



Courbe de compétence



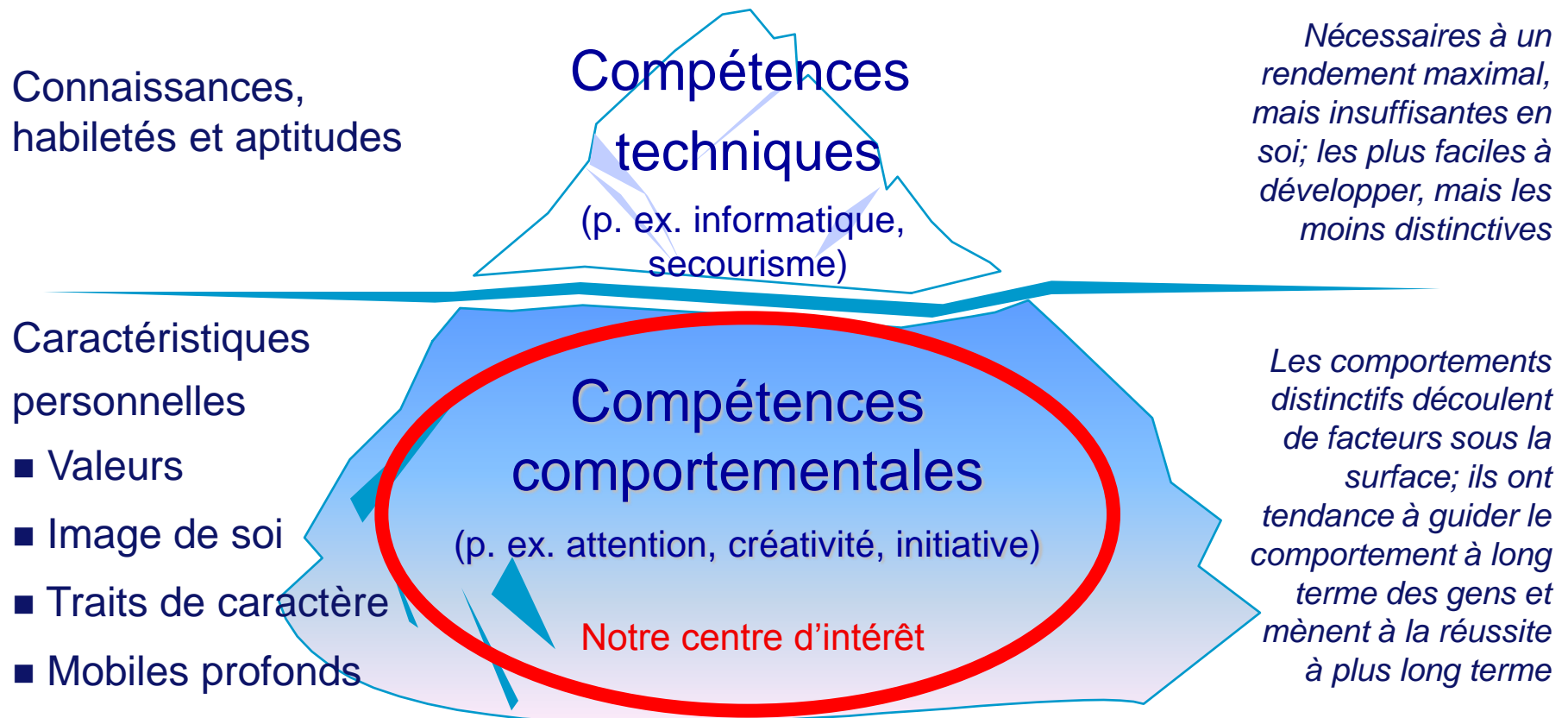
L'accent mis sur les compétences contribuera à déplacer la courbe



Deux types de compétence

- **Compétences techniques**
 - QUOI – Ce qu'une personne doit savoir et pouvoir faire (connaissances et habiletés) pour accomplir le travail.
- **Compétences comportementales**
 - COMMENT – Les comportements que manifeste une personne dans la façon dont elle aborde et exécute son travail.

Les compétences peuvent se comparer à un iceberg



À quoi ressemble une compétence?

Exemple: COLLABORATION

1

La collaboration se dit de la compétence à communiquer avec d'autres tant au sein de son équipe qu'avec des individus, des agences et des organismes externes ou hors de son contrôle immédiat (p. ex. partenaires ou parties prenantes communautaires) afin de tisser des liens tant à l'interne qu'entre ces groupes. Il ne s'agit pas seulement d'encourager les efforts de collaboration et le partage d'informations entre les organismes, mais de s'y attendre pour réaliser un objectif commun.

1. Collabore/fait sa part du travail

4

- Accepte et s'adapte facilement lorsqu'on lui assigne une tâche au sein d'une équipe petite ou grande.
- Partage l'information à propos des tâches et des...

2

2. Accorde de la valeur aux autres et sollicite leur opinion

3. Encourage les autres

4. Encourage les personnes à s'investir et à soutenir

un esprit d'équipe

3

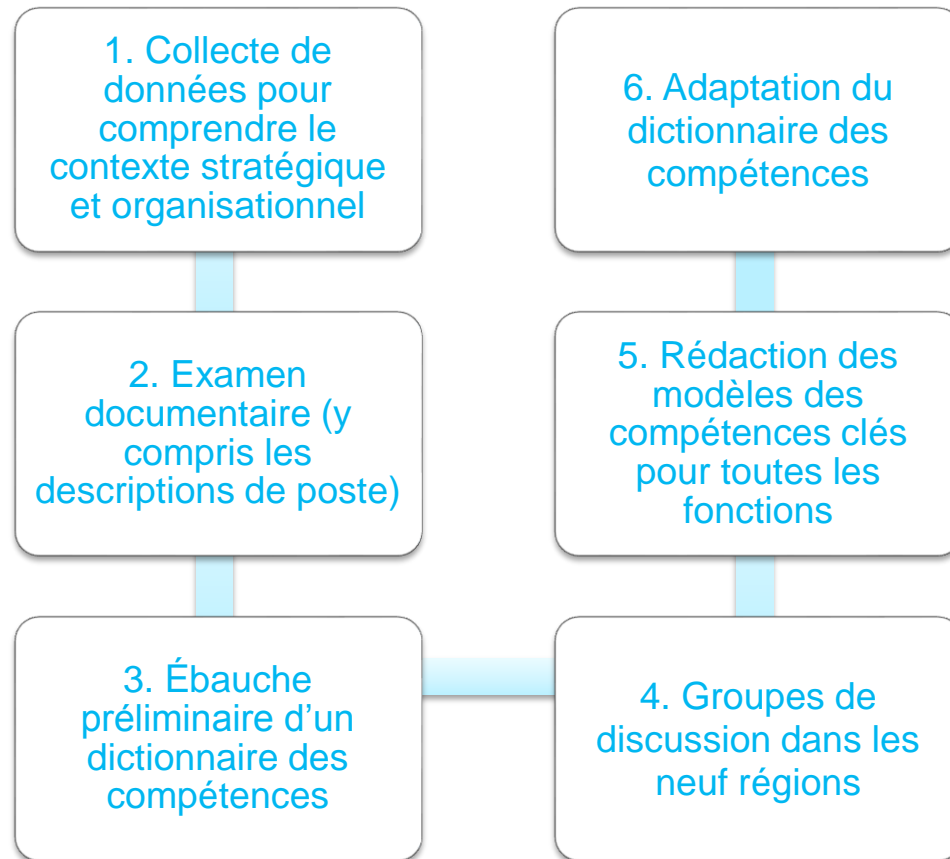
1. **Définition** – ce que signifie la compétence
2. **Échelle** – comportements présentés par ordre de complexité croissante
3. **Titre de niveau** – ce que vise le niveau
4. **Indicateurs de comportement** – éléments distincts de comportements ou de caractéristiques

Qu'est-ce qu'un modèle de compétences?

- Des postes différents font appel à des compétences différentes, et le groupe de compétences clés d'un poste s'appelle un *modèle de compétences*.
 - Les compétences de chaque modèle sont celles à l'origine d'un rendement supérieur dans la fonction.
- Des modèles de compétences clés ont été élaborés pour les postes suivants:
 - Professionnel du soutien direct
 - Superviseur du soutien direct
 - Travailleur du soutien spécialisé
 - Spécialiste clinique
 - Gestionnaire
 - Directeur

Comment les modèles ont été élaborés

Début



Fin

Compétences clés



Professionnel du soutien direct

Défenseur

Collaboration

Résolution
créative de
problèmes et
prise de décisions

Promotion de
l'autonomie

Initiative

Relations
interpersonnelles
et respect

Résilience

Superviseur du soutien direct

Défenseur

Collaboration

Résolution créative
de problèmes et
prise de décisions

Développement
des autres

Responsabilisation

Direction des
autres

Travailleur du soutien spécialisé

Défenseur

Collaboration

Résolution
créative de
problèmes et
prise de décisions

Promotion de
l'autonomie

Initiative

Relations
interpersonnelles
et respect

Résilience

Spécialiste clinique

Défenseur

Promotion de
l'autonomie

Initiative

Relations
interpersonnelles
et respect

Résilience

Développement
personnel

Gestionnaire ou directeur

Défenseur

Résolution créative
de problèmes et
prise de décisions

Développement
des autres

Responsabilisation

Direction des
autres

Gestion du
changement

Établissement de
relations/réseaux

Gestion des
ressources

Raisonnement
stratégique

Directeur administratif



02

Compétences clés

Défenseur



Défenseur

Une personne qui agit comme «défenseur» affiche des comportements qui démontrent un penchant pour se faire champion d'une cause ou d'une question à résoudre afin d'inciter les autres à l'appuyer (p. ex. les gagner à la cause).

1. Présente les faits afin de convaincre ou motiver
2. Emploie plusieurs tactiques pour persuader
3. **Mesure l'impact de ses actes ou paroles**
4. **A recours à l'influence indirecte**
5. Emploie des stratégies complexes pour influencer

Légende

Professionnel du
soutien direct

Superviseur du
soutien direct

Travailleur du
soutien spécialisé

Spécialiste
clinique

Gestionnaire

Directeur

Collaboration



Collaboration

La collaboration se dit de la compétence à communiquer avec d'autres tant au sein de son équipe qu'avec des individus, des agences et des organismes externes ou hors de son contrôle immédiat (p. ex. partenaires ou parties prenantes communautaires) afin de tisser des liens tant à l'interne qu'entre ces groupes. Il ne s'agit pas seulement d'encourager les efforts de collaboration et le partage d'informations entre les organismes, mais de s'y attendre pour réaliser un objectif commun.

1. Collabore/fait sa part du travail
2. Accorde de la valeur aux autres et sollicite leur opinion
3. **Encourage les autres**
4. **Encourage les personnes à s'investir et à soutenir un esprit d'équipe**

Légende

Professionnel du
soutien direct

Superviseur du
soutien direct

Travailleur du
soutien spécialisé

Résolution créative de problèmes et prise de décisions



Résolution créative de problèmes et prise de décisions

La compétence à résoudre des problèmes de façon créative et à prendre des décisions se manifeste par des comportements qui démontrent que la personne peut cerner et résoudre les problèmes à partir d'une bonne compréhension de la problématique, en cherchant des informations additionnelles, en explorant et en évaluant les options pour enfin choisir la meilleure solution de remplacement compte tenu des circonstances. Pour résoudre un problème, il faut en décortiquer les composantes ou déterminer des causalités entre les situations qui ne sont pas évidentes au premier abord. En engageant ce processus, la personne fait preuve d'une approche créative à la résolution de problèmes. La pensée créative dépasse les frontières du conventionnel pour mettre à profit les ressources de façon créative.

1. Fait preuve de bon sens dans sa façon d'aborder les problèmes
2. Accueille de nouvelles idées et solutions
3. **Comprend les liens causals et agit en conséquence**
4. **Définit et prend en considération plusieurs options pour résoudre un problème ou aborder une question**
5. **Résout des problèmes complexes**

Légende

Professionnel du soutien direct

Superviseur du soutien direct

Travailleur du soutien spécialisé

Gestionnaire

Directeur

Développement des autres



Développement des autres

Aider les autres à se développer signifie que la personne a une volonté sincère et passionnée d'encourager les membres de la profession et de l'agence à parfaire leurs habiletés à long terme en leur prodiguant de l'encouragement, de la direction et de l'encadrement professionnel afin qu'ils réussissent à bien performer tant au présent qu'à l'avenir. Cette compétence ne relève pas uniquement de quelqu'un en position d'autorité.

1. Partage conseils et expertise reliés au travail
2. Fournit des occasions qui permettent aux autres de parfaire leurs compétences techniques
3. Fournit de l'encadrement professionnel et des conseils pour favoriser l'acquisition des compétences
4. **Fournit de l'encadrement professionnel intensif**
5. **Se fait champion d'un milieu de travail favorable à l'apprentissage et au développement professionnel des employés**

Légende

Superviseur du soutien direct

Gestionnaire

Directeur

Promotion de l'autonomie



Promotion de l'autonomie

Faire la promotion de l'autonomie veut dire habiliter les autres à devenir autosuffisants et à s'autodéterminer. Cela vise aussi le partage de la responsabilité avec les individus et les groupes afin qu'ils se sentent engagés et investis.

1. Encouragement
2. Fourniture de la formation et de l'appui
3. **Délègue**
4. **Accorde plein pouvoir aux autres**
5. Encourage les personnes à accorder plein pouvoir aux autres

Légende

Professionnel du
soutien direct

Travailleur du
soutien spécialisé

Spécialiste
clinique

Responsabilisation



Responsabilisation

Responsabiliser signifie communiquer de façon claire ce à quoi l'on s'attend des autres. Cela veut dire diriger, encadrer, rendre les personnes responsables de leur rendement, exiger un rendement supérieur, affronter les employés problèmes et se servir de l'autorité de son poste pour obtenir un rendement qui favorise l'organisation à long terme. Il faut que la personne soit ferme, qu'elle s'affirme et qu'elle s'engage à prendre des décisions difficiles.

1. Dirige
2. Établit des limites
3. Exige un rendement supérieur
4. **Rend les personnes responsables de leur rendement**
5. **Est capable de prendre des décisions difficiles**

Légende

Superviseur du soutien direct

Gestionnaire

Directeur

Initiative



Initiative

Faire preuve d'initiative veut dire agir au-delà des intentions. Il s'agit de réagir par rapport aux problèmes et aux possibilités immédiates et de poser les gestes qu'il faut pour attaquer les problèmes futurs ou profiter des possibilités qui s'annoncent. Les personnes douées de cette compétence sont des gens d'action qui agissent au présent pour créer un avenir meilleur.

1. Aborde immédiatement les problèmes et les possibilités
2. Travaille bien sous pression
- 3. Réfléchit et planifie**
4. Met à exécution des plans à court terme
5. Met en place des plans à long terme

Légende

Professionnel du
soutien direct

Travailleur du
soutien spécialisé

Spécialiste
clinique

Relations interpersonnelles et respect



Relations interpersonnelles et respect

Une personne qui affiche cette compétence traite les autres avec respect et sensibilité. Cela comprend l'écoute active, la compréhension, l'accueil et le respect des opinions, des sentiments, des perspectives et des motivations des autres. La personne fait appel à ces connaissances pour façonner son comportement envers les autres et pour s'intéresser à leur bien-être, leur dignité et leurs sentiments.

1. Écoute les autres avec respect
2. S'efforce de comprendre et de répondre de façon appropriée
3. **Témoigne de l'empathie**
4. **Comprend les questions/besoins profonds et agit en conséquence**

Légende

Professionnel du
soutien direct

Travailleur du
soutien spécialisé

Spécialiste
clinique

Direction des autres



Direction des autres

Assurer la direction des autres veut dire que la personne assume un rôle de chef d'une équipe ou d'un groupe. Un chef inspire, clarifie et dirige en partageant une vision passionnée de l'avenir. Il s'assure que les personnes sous sa direction disposent des outils et de l'appui dont elles ont besoin. Un chef mesure son succès à partir de la réussite des autres.

1. Facilite le travail d'équipe
2. Promeut l'efficacité de l'équipe
3. **Se dote de ressources/prend soin de son équipe**
4. Se positionne en tant que chef
5. **Incite les personnes à s'engager envers une vision captivante**

Légende

Superviseur du soutien direct

Gestionnaire

Directeur

Gestion du changement



Gestion du changement

La gestion du changement signifie que la personne appuie les changements qui sont exigés par l'agence ou le secteur et qu'elle aide les employés, les personnes qui reçoivent des appuis et leurs familles à comprendre les conséquences du changement pour eux. Les personnes qui sont dotées de cette compétence accueillent le changement et le défendent.

1. Se prononce pour le changement
2. Fait le lien entre le changement et les processus liés au travail
3. Concrétise les changements
4. **Donne suite aux changements**
5. **Gère le processus de changement**

Légende

Gestionnaire

Directeur

Établissement de relations/réseaux



Établissement de relations/réseaux

L'établissement de relations/réseaux veut dire être capable de tisser et d'entretenir des liens constructifs de travail, des partenariats et des réseaux de contacts avec des personnes qui peuvent ou pourraient contribuer à la réalisation des objectifs. Cela veut aussi dire être capable de collaborer avec toutes les parties prenantes pour atteindre les mêmes buts. Il s'agit de démontrer sa capacité de pouvoir entretenir des relations interpersonnelles solides fondées sur le respect, la confiance, l'entente mutuelle et des relations de travail productives de façon à promouvoir le travail de l'agence ou du secteur. Cela veut aussi dire avoir une ferme conviction que des relations à base de confiance produisent les résultats escomptés.

1. Maintient les relations courantes
2. Consolide les relations de travail
3. **Développe des réseaux intentionnels pour parer à des situations précises**
4. **Utilise ses réseaux stratégiquement pour influencer**

Légende

Gestionnaire

Directeur

Résilience



Résilience

La résilience se manifeste par la capacité de la personne à être tenace, à s'acquitter de ses tâches et à fonctionner sous pression. Cela signifie aussi se relever de déceptions ou de confrontations et ne pas laisser les contretemps nuire à son bon fonctionnement. Les personnes résilientes affichent de la détermination, de la discipline personnelle et de l'engagement en dépit des revers et du manque d'appui et sont capables de prendre position au besoin.

1. S'efforce d'être constant dans sa façon de travailler
2. Travaille bien dans des circonstances normales
3. Franchit les obstacles et/ou fait abstraction des distractions dans certaines situations (à court et à moyen termes)
4. **Atteint les résultats escomptés de façon constante**

Légende

Professionnel du
soutien direct

Travailleur du
soutien spécialisé

Spécialiste
clinique

Gestion des ressources



Gestion des ressources

La gestion des ressources veut dire les comprendre et pouvoir les administrer efficacement (p. ex. ressources humaines, matérielles, financières). Cette compétence se manifeste par l'évaluation, la planification et le contrôle des ressources pour en tirer le meilleur profit. Les personnes douées de cette compétence gèrent les ressources financières de l'agence/du secteur judicieusement, comme si ces ressources leur appartenaient personnellement. Cette gestion repose sur un équilibre entre la qualité (p. ex. ressources humaines) et la quantité (p. ex. ressources financières).

1. Comprend les enjeux en matière de ressources
2. Gère les ressources avec efficacité
3. Fait la promotion de moyens efficaces
- 4. Fait profiter l'agence**

Légende

Gestionnaire

Directeur

Développement personnel



Développement personnel

Se développer personnellement veut dire prendre les moyens nécessaires pour améliorer ses compétences. Il faut être prêt à évaluer son niveau de développement ou d'expertise en fonction des exigences du poste qu'on occupe ou dans une perspective de planification de carrière.

1. Garde ses connaissances/compétences à jour
2. Prend en main son développement personnel
3. Accueille la rétroaction pour améliorer son rendement
4. **Prend en main son développement personnel de carrière**

Légende

Spécialiste
clinique

Raisonnement stratégique



Raisonnement stratégique

Le raisonnement stratégique veut dire avoir une vision à long terme des activités journalières allant d'une compréhension de base jusqu'à une conscience accrue des influences du monde externe sur les stratégies et les choix que l'on fait.

1. Harmonise son travail
2. Encourage la cohérence de l'équipe
3. **Harmonise les plans et les buts des programmes/opérations**
4. **Influence la direction stratégique**
5. Articule une vision

Légende

Gestionnaire

Directeur

Compétences de base

- Les compétences de base s'appliquent au processus de *recrutement*.
- Il s'agit des compétences essentielles pour accomplir le travail à un niveau minimal d'efficacité.
- Aucune distinction entre un rendement moyen ou supérieur.
- Reposent sur des valeurs organisationnelles, et représentent l'exigence minimale pour être considéré en vue d'un emploi dans le secteur.
- Les quatre compétences de base définies sont:
 - Souplesse
 - Maîtrise de soi
 - Orientation vers le service
 - Valeurs et éthique

Identification des compétences

Action et

Intention



03

Identification des compétences en
action

Activité: Jeu des paires

Transition au jeu des paires...

Identification des compétences

Action

- Ce que disent ou font les gens dans l'exécution des tâches

Intention

- Ce que pensent ou ressentent les gens à ce moment

Familiarité

- Compréhension des compétences

04

Auto-évaluation des
compétences

Principes de l'évaluation des compétences

- Fondez votre évaluation sur un comportement concret
- Tenez compte de votre *intention* pendant le comportement
- Fondez votre cote sur des comportements réguliers, et non sur des exemples ponctuels
- Réunissez des données et des exemples de comportement d'une variété de sources

À prendre en compte dans votre auto-évaluation

- Est-ce que...
 - Vous avez régulièrement l'occasion de manifester ces comportements?
 - Vous manifestez régulièrement ces comportements (la plupart du temps quand l'occasion se présente)?
 - Vous obtenez de bons résultats quand vous manifestez ces comportements?
- Pouvez-vous donner plusieurs exemples de situations où vous avez manifesté ces comportements au cours des 12 derniers mois?

À faire et à éviter dans une évaluation

À faire...

- Penser à des incidents concrets dont on a fait l'expérience
- Penser à son intention et à ses sentiments au moment des incidents
- Penser à son rôle et à son comportement *personnels* dans certaines situations
- Évaluer ses propres habitudes régulières de comportement

À éviter...

- Fonder son évaluation sur ce que l'on *ferait* dans une situation hypothétique
- Fonder son évaluation sur ce que l'on pense maintenant d'un incident passé
- Fonder son évaluation sur une réaction d'équipe ou de groupe
- Fonder son évaluation sur des événements particuliers qui ne se sont jamais reproduits

Activité: Questionnaire d'évaluation des compétences (QEC)

Pour remplir le questionnaire:

1. Lisez les indicateurs de comportement pour chaque compétence et établissez votre niveau de rendement relatif à chaque compétence
2. Donnez des preuves de comportement en appui du niveau de rendement que vous avez indiqué
3. Identifiez les possibilités de perfectionnement

Prochaines étapes

Après cette séance:

1. Si ce n'est pas déjà fait, réalisez votre auto-évaluation des compétences au moyen du QEC
2. Préparez un plan de perfectionnement personnel (que vous pouvez examiner avec votre gestionnaire)
3. Mettez votre plan en œuvre

Outils de planification du développement personnel

- **Planificateur de discussion sur les compétences**
 - Modèle pour vous aider à vous préparer à une discussion avec votre gestionnaire sur vos points forts en matière de compétences et vos possibilités de développement personnel.

- **Guide des ressources de développement**
 - Répertoire d'activités de développement, de livres et de vidéos pour vous appuyer dans la planification de votre perfectionnement, regroupés par compétence.

En bref

Nous voulons tous améliorer la vie des gens que nous aidons

Pour la suite, votre rôle est le suivant:

- Familiarisez-vous avec les compétences s'appliquant à votre fonction et avec le processus du QEC
- Consignez vos exemples de comportement personnel se rattachant au développement des compétences
- Prenez en charge votre perfectionnement personnel
- Engagez des discussions d'encadrement avec votre superviseur ou gestionnaire
- Soyez ouvert à la rétroaction et surveillez votre propre rendement

Questions

