

1^{er} novembre 2010

Projet sur les compétences clés: niveau des cadres

HayGroup®

*Un projet de collaboration entre le Réseau
provincial des services de développement et le
ministère des Services sociaux et
communautaires*

Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction..... | 1 |
| Compétences clés | 3 |
| Établissement et exploitation de réseaux coopératifs (EERC)..... | 3 |
| Résolution créative de problèmes et prise de décisions (RCPPD) ... | 4 |
| Développement des autres (DEVA) | 5 |
| Intégrité (ING)..... | 6 |
| Conduite du changement (CD)..... | 7 |
| Direction des autres (DIRA)..... | 8 |
| Connaissance organisationnelle/acuité politique (CO/AP)..... | 9 |
| Sensibilité organisationnelle (SO) | 10 |
| Planification, coordination et exécution (PCE)..... | 11 |
| Raisonnement stratégique (RS)..... | 12 |
| Compétences de base | 13 |
| Défenseur (DEF)..... | 13 |
| Souplesse (SPL)..... | 14 |
| Responsabilisation (RESP) | 15 |
| Initiative (INT) | 16 |
| Relations interpersonnelles et respect (RIR) | 17 |
| Résilience (RES) | 18 |
| Valeurs et éthique (VE)..... | 19 |

Note sur le genre grammatical:
Veillez noter que l'utilisation du masculin englobe aussi le féminin dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

Introduction

Au-delà de la méthode traditionnelle d'évaluer le rendement à partir d'une analyse de la capacité à accomplir des tâches, Hay Group reconnaît la qualité supérieure du rendement de personnes très performantes à partir de leurs compétences dans des rôles spécifiques. Plusieurs hypothèses viennent appuyer cette méthodologie qui sert à distinguer les personnes très performantes des personnes dont le rendement se situe dans la moyenne.

- Dans chaque emploi, certaines personnes s'avèrent plus efficaces que d'autres.
- Les personnes qui atteignent un rendement supérieur travaillent de façon différente et démontrent aussi des aptitudes différentes (caractéristiques, traits de personnalité, motivation) des personnes dont le rendement se situe dans la moyenne.
- L'observation des comportements de personnes très performantes est la façon la plus efficace de déceler les caractéristiques personnelles intrinsèques qui prédisent un rendement supérieur.

Il s'ensuit que les caractéristiques personnelles et les comportements d'un individu s'avèrent d'importants indices présageant un rendement exceptionnel au sein d'une organisation. Ces indices servent à distinguer un rendement supérieur d'un rendement qui se situe dans la moyenne. De plus, l'adhésion à un modèle précis de compétences peut se marier à la stratégie et à la culture de l'organisation.

Ces compétences permettent aux personnes très performantes de manifester des comportements critiques

- plus fréquemment
- dans des situations différentes
- avec de meilleurs résultats

Dans le présent document, nous avons établi des niveaux de cible à atteindre pour chacune des compétences requises au niveau des cadres.

Nous avons aussi proposé des *compétences de base* dans une section séparée. Ces compétences sont fondamentalement liées à toutes les fonctions du secteur. Il est souhaitable de tenir compte de ces compétences lors du recrutement des cadres, étant donné qu'elles reflètent généralement les valeurs de l'organisation et favorisent donc un choix compatible avec ces valeurs. D'autre part, les compétences clés – aptitudes à se développer – doivent aussi être prises en considération puisqu'elles laissent entrevoir la disposition naturelle de la personne à s'améliorer. Une fois que la personne a été embauchée, le développement personnel et l'encadrement professionnel sont centrés sur les compétences clés, lesquelles permettent à la personne d'améliorer les aptitudes dont elle a besoin pour exercer ses fonctions.

Introduction (suite)

Titre de la compétence

Une brève définition de la compétence qui doit démontrer le sens profond de la compétence, ce qui est mesuré et comment cette compétence soutient les objectifs et les valeurs de l'organisation.

| Défenseur (DEF) | |
|---|---|
| <p>Définition</p> <p>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 (ex. les gagner à la cause).</p> | <p>Niveau 1</p> <p>Présente les faits afin de convaincre ou de motiver</p> <ul style="list-style-type: none"> S'avère persuasif lors d'une discussion ou d'une présentation. Invoque le raisonnement, énonce des données ou fait appel à l'intérêt personnel. Peut utiliser des exemples concrets, des aides visuelles, des manifestations, etc. À ce niveau de compétence, se penche sur les faits mais ne tente pas d'adapter la présentation aux champs d'intérêts ni au niveau de son auditoire (adapter la présentation ou le langage se situe au niveau 3). |
| | <p>Niveau 2</p> <p>Emploie plusieurs tactiques pour persuader</p> <ul style="list-style-type: none"> Invoque plus d'un argument <i>différent</i> lors d'une présentation ou d'une discussion. Utilise plusieurs outils pour convaincre. Dans une présentation, a recours à plusieurs ensembles de données qui ont été minutieusement préparées (ex. des statistiques et des exemples). |
| | <p>Niveau 3</p> <p>Mesure l'impact de ses actes ou paroles</p> <ul style="list-style-type: none"> Adapte la présentation ou la discussion d'après l'intérêt ou le niveau de son auditoire. Anticipe la perception que les autres auront de lui d'après ses paroles ou ses actes. Pose des gestes réfléchis et spectaculaires pour obtenir un effet particulier. Prévoit la réaction des autres et se prépare en conséquence. |
| | <p>Niveau 4</p> <p>A recours à l'influence indirecte</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise sur l'influence indirecte du « bouche à oreille »: « Confie à A de le dire à B pour que B en fasse part à C ». Influence graduellement en adaptant chaque étape à son auditoire. Peut anticiper quand il sera nécessaire d'aller chercher de l'appui et prend des mesures pour s'allier des personnes d'influence. Juge quand il sera opportun d'aller chercher l'implication de ressources crédibles et objectives pour appuyer ses arguments et surmonter la réticence. S'allie à des personnes de même sensibilité pour convaincre les autres. Se sert d'expertises ou de tiers pour influencer. Sonde l'opinion de personnes en position d'autorité ou d'influence avant les réunions. Invoque des arguments logiques, ses convictions personnelles et sa passion pour obtenir les résultats escomptés. |
| | <p>Niveau 5</p> <p>Emploie des stratégies complexes pour influencer</p> <ul style="list-style-type: none"> Possède une compréhension très poussée de la dynamique de groupe et s'en sert à son escient (partage ou retient des informations pour obtenir les résultats voulus); emploie des processus de gestion de groupe. Rassemble des coalitions politiques; utilise des manœuvres complexes pour obtenir un résultat ou créer un effet. Façonne des appuis d'arrière-scène pour ses idées. Peut se forger des appuis au sein du conseil d'administration pour appuyer les suggestions de la gerance. Construit et entretient continuellement un réseau de contacts et de ressources qui appuient les initiatives. |

Le niveau et le titre. Toutes les compétences comptent au moins quatre niveaux qui, en ascendance, sont plus complexes les uns par rapport aux autres.

Indicateurs de comportement. Dans tous les cas, plusieurs indicateurs servent d'exemples des comportements attendus à ce niveau de compétence; cela sert d'exemple et ne constitue pas une liste exhaustive.

Compétences clés

| Établissement et exploitation de réseaux coopératifs (EERC) | |
|--|---|
| <p>Définition</p> <p>L'établissement et exploitation de réseaux coopératifs est une compétence qui favorise la capacité à faire des liens, à les conserver, à les entretenir et à les mettre à profit pour l'organisation, tant au présent que pour l'avenir (ex. politiciens, cadres d'autres organismes, lobbyistes, éducateurs, entreprises commerciales, etc.).</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: right;">Reconnaît le besoin</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaît le besoin de faire partie d'un réseau coopératif. • Partage avec d'autres l'importance de participer à un réseau coopératif. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: right;">Trouve des personnes avec lesquelles il serait opportun d'entrer en relation</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Trouve des personnes et des groupes qui pourraient s'avérer bénéfiques pour l'organisation. • Prend en considération les besoins de l'organisation avec perspicacité en ciblant des collaborateurs possibles. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: right;">Établit des relations</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Va à la rencontre de personnes ou se joint à des groupes qui pourraient profiter à l'organisation. • Cherche à entrer en relation avec des partenaires du secteur, les instances gouvernementales et la communauté. • Partage ses connaissances afin de venir en aide aux autres membres du réseau. • Fait preuve d'initiative pour établir et entretenir un réseau planifié et bénéfique de relations de travail, au niveau des cadres, avec le ministère des Services sociaux et communautaires, les organismes communautaires, les entreprises locales et autres organismes afin de soutenir la réalisation des objectifs présents et futurs de l'organisme. | |
| | <p>Niveau 4 (cible)</p> <p>Établit et exploite stratégiquement les alliances</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fait preuve d'initiative pour former des alliances avec des personnes/groupes qui pourraient profiter à l'organisme, et ce, à partir d'une compréhension stratégique du mandat de l'organisme et des défis à relever.</i> • <i>Entretient une vision à long terme des besoins de l'organisme en ciblant des alliances possibles.</i> • <i>Établit les facteurs d'interdépendance, détermine les priorités et, au besoin, assume une certaine direction pour résoudre les problèmes qui touchent plusieurs groupes.</i> • <i>Insiste à ce que d'autres créent de la valeur ajoutée pour leur organisation en transcendant les frontières habituelles de leur organisation pour profiter de la force du groupe.</i> • <i>Crée des alliances stratégiques avec les principales parties prenantes afin de mieux combler les besoins immédiats et futurs de la clientèle et d'améliorer la stratégie à long terme de l'organisme et du secteur.</i> |

Compétences clés (suite)

| Résolution créative de problèmes et prise de décisions (RCPD) | |
|---|--|
| <p>Définition</p> <p>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 trouver 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.</p> | <p>Niveau 1</p> <p>Fait preuve de bon sens dans sa façon d'aborder les problèmes</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Invoque des règles simples, utilise le bon sens et fait appel à son expérience pour reconnaître les problèmes. Traite un problème à sa plus simple valeur. • Trouve les petites composantes d'un problème ou d'une situation. • Décompose le problème au moyen d'une liste simple, d'activités ou de tâches à accomplir, sans leur assigner de priorité. Reconnaît un lien causal entre les parties du problème ou de la situation (ex. « si cela... donc ceci », dans une relation de cause à effet). |
| | <p>Niveau 2</p> <p>Accueille de nouvelles idées et solutions</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fait preuve d'ouverture d'esprit par rapport à des perspectives nouvelles. • A recours à de nouvelles informations pour aborder des problèmes ou régler des situations. • Reconnaît quand la situation doit ou peut être améliorée par une approche novatrice. |
| | <p>Niveau 3</p> <p>Comprend les liens causaux et agit en conséquence</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Décompose un problème ou une situation pour en dégager les principaux éléments. • Trouve les divergences, les tendances et les corrélations dans les données. • Reconnaît quand il y a une relation de cause à effet et agit en conséquence. • Constate que les problèmes peuvent être multidimensionnels. • Analyse la situation à partir de divers angles ou catégories (ex. le pour et le contre). • Pose un regard critique sur les faits pour en dégager les implications non apparentes. • Se réfère à ses connaissances et/ou son expérience pour comprendre, analyser et résoudre les problèmes ou aborder les situations. | |
| <p>Niveau 4</p> <p>Définit et prend en considération plusieurs options pour résoudre un problème ou aborder une question</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Propose plusieurs pistes de solutions possibles. • Imagine des solutions ou options créatives pour lesquelles les précédents sont inexistantes ou rares. • Propose des solutions qui dépassent les frontières du conventionnel. • Évalue les solutions de remplacement et agit selon ce qui semble la meilleure solution. • Essaie différentes solutions tout en assurant la sécurité du milieu. • Reconnaît les problèmes de fond et les implications des décisions qui sont prises ou des pistes de solution qui sont poursuivies. | |
| <p>Niveau 5 (cible)</p> <p>Résout des problèmes complexes</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Résout les problèmes complexes qui peuvent exiger la mise en pratique de plusieurs techniques d'analyse ou de créativité pour décomposer le problème. Met en pratique des concepts érudits et complexes afin d'analyser les tendances fondamentales.</i> • <i>Adapte des principes généraux existants pour aborder un problème d'une perspective différente.</i> • <i>Examine les retombées possibles des décisions ou des solutions pour tous les groupes de parties prenantes, y compris les différents paliers ou sections de l'organisme.</i> | |

Compétences clés (suite)

| Développement des autres (DEVA) | |
|---|---|
| <p>Définition</p> <p>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.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: center;">Partage conseils et expertise reliés au travail</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Dans un contexte de formation en milieu de travail, donne des instructions et des démonstrations (ex. offre de montrer aux autres comment accomplir une tâche). • Transmet son expertise de travail aux autres. • Offre des directives et des conseils concernant l'exécution des tâches. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: center;">Fournit des occasions qui permettent aux autres de parfaire leurs compétences techniques</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Propose ou suggère des activités qui contribuent au développement de compétences techniques. • Appuie ses instructions ou ses démonstrations sur des explications ou des raisonnements donnés dans le cadre d'une stratégie de formation. • Pose des questions, administre des tests ou par d'autres moyens s'assure que les personnes ont compris les explications ou les directives. • Plutôt que de fournir toutes les réponses, laisse les personnes apprendre en résolvant elles-mêmes les problèmes. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: center;">Fournit de l'encadrement professionnel et des conseils pour favoriser l'acquisition des compétences</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Offre de la rétroaction en vue d'aider les personnes à améliorer leurs compétences. • Fournit de l'encadrement professionnel en offrant une rétroaction sur l'acquisition de nouvelles compétences. • Encourage et/ou fait entrevoir que l'avenir est prometteur même quand il faut apporter des corrections ou quand la personne subit un revers. • Offre des suggestions taillées sur mesure visant l'amélioration du rendement. | |
| <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: center;">Fournit de l'encadrement professionnel intensif</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consacre beaucoup de temps pour que d'autres grandissent et se développent professionnellement. • Confie autorité et responsabilité aux personnes dans l'exercice de leurs fonctions en leur accordant la latitude d'apprendre de leurs erreurs sans crainte de représailles. • Comprend et détermine les besoins en matière de développement professionnel et instaure de nouveaux programmes ou matériaux didactiques pour les combler. • Encourage les personnes à s'auto-évaluer quant à leurs forces et leurs faiblesses, leurs objectifs de carrière et leurs stratégies pour les atteindre. | |
| <p>Niveau 5 (cible)</p> <p style="text-align: center;">Se fait champion d'un milieu de travail favorable à l'apprentissage et au développement professionnel des employés</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Crée un milieu dans lequel on peut tirer profit des erreurs, où on offre et on accueille la rétroaction et dans lequel tous partagent leur expertise.</i> • <i>Fournit la chance aux employés de se développer en fonction des besoins immédiats et futurs de l'organisation.</i> • <i>Adapte les structures organisationnelles afin d'appuyer le développement professionnel des employés. Met en place des structures, un plan de relève, divers mécanismes et processus qui favorisent le développement professionnel des employés en fonction des buts de l'organisme.</i> • <i>Organise le travail afin de faciliter le développement professionnel (ex. formation intersectorielle, gestion collaborative, etc.).</i> | |

Compétences clés (suite)

| Intégrité (ING) | |
|--|--|
| <p>Définition</p> <p>Agir avec intégrité signifie que les actes de la personne sont en harmonie avec ses paroles. Il s'agit aussi de partager ouvertement, avec transparence et exactitude, l'information à l'intention des employés, des pairs et des gestionnaires.</p> | <p>Niveau 1</p> <p>Fait preuve d'honnêteté et d'ouverture concernant le travail</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Communique l'information qui pourrait être utile à d'autres dans la même ou dans d'autres sections de l'organisation, surtout aux subordonnés directs. • Exprime son opinion malgré le fait qu'elle n'a pas été sollicitée et qu'il serait plus facile de ne pas la partager. |
| | <p>Niveau 2</p> <p>Offre une rétroaction honnête aux personnes et à l'équipe</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fournit une rétroaction ouverte et honnête sur le rendement des individus ou de l'équipe, même quand il serait plus facile de ne pas aborder le problème. |
| | <p>Niveau 3</p> <p>Fait preuve de transparence auprès de l'équipe et agit avec intégrité et conformément à ses principes</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Communique des informations ou opinions pertinentes et importantes, même si celles-ci sont négatives ou impopulaires. • Admet ouvertement ses erreurs quand cela peut profiter à l'organisme; favorise un climat d'ouverture par son exemple. |
| <p>Niveau 4</p> <p>Agit de façon honnête et transparente auprès des gestionnaires, des pairs et des gens de l'extérieur</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Agit afin de promouvoir une ambiance dégagée qui favorise la collaboration entre sections et fonctions dans l'organisation. • Encourage le partage d'opinions et d'informations, positives ou non, quand il est important de le faire. • Ne dissimule pas les problèmes ou ne tente pas d'éviter les situations difficiles. • S'adresse directement et ouvertement aux employés qui ont des comportements néfastes pour l'organisation. • Encourage les autres personnes à agir conformément aux valeurs organisationnelles. | |
| <p>Niveau 5 (cible)</p> <p>Se dote de hauts principes moraux pour prendre des décisions et poser des gestes stratégiques importants</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>S'investit d'un haut standard de conduite d'affaires pour prendre des décisions qui touchent l'organisation dans son ensemble.</i> • <i>Agit toujours en fonction du mieux-être de l'organisation.</i> • <i>Travaille inlassablement à promouvoir les intérêts de l'organisation en se fondant sur ses propres convictions.</i> | |

Compétences clés (suite)

| Conduite du changement (CD) | |
|---|--|
| <p>Définition</p> <p>La conduite du changement veut dire instaurer, mettre en œuvre et gérer de nouvelles méthodes et façons de faire, et des processus nouveaux. Il s'agit aussi d'informer les groupes concernés, les parties prenantes et les professionnels pour qu'ils s'investissent du besoin d'effectuer des changements. Aux niveaux supérieurs de la compétence, la personne doit bien comprendre la notion de gestion du changement (démarche structurée pour amener les personnes, les équipes, les organisations et les sociétés à faire la transition du présent à l'avenir souhaité). Au-delà de la communication et de la mise en œuvre du changement, la conduite du changement veut dire poser des gestes qui amènent les personnes à changer leur façon de penser.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: right;">Définit ce qui doit changer</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Parle ouvertement du besoin de faire des changements dans l'organisation. • Exprime clairement où le changement doit s'effectuer. • Informe directement les personnes touchées par le changement tout en leur donnant la raison. • Donne des explications bien fondées pour effectuer le changement. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: right;">Partage une vision qui prône le changement</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Exprime clairement une vision de transformation. • Peut simplifier, modifier ou redéfinir une vision antérieure en termes spécifiques. • Présente les nouveaux processus et les nouvelles politiques de façon positive en faisant ressortir les avantages du changement pour l'avenir. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: right;">S'assure que le message a été compris</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Met l'effort qu'il faut pour s'assurer que le message ou la vision de transformation est relayé à toutes les personnes concernées. • Répète le message aussi souvent que possible. • Affiche le message sous forme de bannières, de plaques ou autres rappels concrets. • Fait la promotion des avantages du changement • Clarifie les avantages et les conséquences des changements proposés. |
| <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: right;">Encourage les autres à accepter le changement et à s'y engager</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Encourage le dialogue entre tous ceux qui sont touchés par le changement. • Tient aussi compte de groupes externes tels les fournisseurs, les familles et autres groupes communautaires ou sectoriels. • Cerne les types de résistance, les causes sous-jacentes et comment faire pour les surmonter. • S'efforce de transmettre le message ou la vision de changement à toutes les personnes qui seront touchées. • Engage d'autres personnes dans la planification et la mise à exécution des changements afin qu'elles en soient investies. • Dirige l'élaboration d'un plan approprié de gestion du changement pour les parties prenantes, c'est-à-dire les groupes ou les individus. • Appuie favorablement le processus de changement en misant sur les occasions de succès et en ayant recours à des techniques de gestion du changement qui permettent de prévoir et d'éliminer les obstacles, d'apprivoiser la résistance et de promouvoir les changements souhaités. • Veille à ce que des stratégies de communication soient maintenues en place pour faciliter la compréhension et l'engagement à l'égard du changement. | |
| <p>Niveau 5 (cible)</p> <p style="text-align: right; color: white;">Construit l'avenir</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Façonne l'avenir.</i> • <i>Évalue quand le moment sera propice à l'accueil du changement.</i> • <i>Présente des arguments solides pour effectuer des changements de grande envergure.</i> • <i>Pose les gestes nécessaires pour changer la culture et la direction de l'organisme.</i> • <i>Inspire d'autres à devenir champions du changement qui s'impose.</i> • <i>Crée un environnement qui favorise et encourage le changement ou l'innovation.</i> • <i>Sert d'exemple personnel en posant des gestes significatifs et symboliques qui sont cohérents avec le changement.</i> • <i>Démontre que la nouvelle façon de travailler est une priorité et que la gestion du changement est un processus sérieux.</i> • <i>Amorce le développement et la mise en œuvre de stratégies du changement tout en élaborant ou en ajustant les systèmes organisationnels pour faciliter le changement.</i> | |

Compétences clés (suite)

| Direction des autres (DIRA) | |
|--|--|
| <p>Définition</p> <p>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 ou elle 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.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: right;">Facilite le travail d'équipe</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Dresse l'ordre du jour, fixe les objectifs, tient compte du temps, dispose des tâches (assigne des tâches aux employés), etc. • Gère des réunions efficaces et s'entretient informellement avec les employés pour les tenir au courant des problèmes et des changements. • Engage les membres du personnel en ce qui les concerne dans la planification, la résolution des problèmes et la prise de décisions. • S'assure que le groupe dispose de toutes les informations dont il a besoin et communique une direction. • Explique la raison d'être d'une décision. Invite l'apport des membres de l'équipe en valorisant leurs idées et leurs contributions. • Trouve et fournit l'information et les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe. • Facilite les rencontres de groupe au moyen de processus de gestion de groupe et s'assure que les tâches de groupe sont accomplies. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: right;">Promeut l'efficacité de l'équipe</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Prend les moyens nécessaires pour permettre à l'équipe de bien fonctionner. • Crée des conditions de travail pour l'équipe qui favorisent l'obtention du meilleur rendement possible (ex. clarifie la direction, fournit de l'encadrement, assigne les bonnes personnes à la tâche). • Favorise l'efficacité du processus de groupe en invoquant la participation des autres. • Résout les conflits au sein de l'équipe, fournit une rétroaction juste (individuelle ou collective). • Pose des gestes qui favorisent l'esprit d'équipe dans le but de promouvoir l'efficacité du groupe ou du processus. • S'assure que tous les membres de l'équipe assument une charge de travail. • Reconnaît les efforts en célébrant les réussites. • Évalue les habiletés des employés de façon proactive et positive, s'assure qu'ils comprennent leurs rôles et responsabilités, leur offre des conseils et les appuie pour qu'ils améliorent leurs compétences. • Favorise un climat de transparence, de confiance et de solidarité au sein du personnel en valorisant chaque membre de l'équipe et en permettant à chacun de s'exprimer et de faire valoir ses besoins en toute sécurité. • Peut prévoir et résoudre les conflits de façon judicieuse. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: right;">Se dote de ressources/prend soin de son équipe</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Détermine quels outils/ressources sont nécessaires pour effectuer le travail et les obtient. • Facilite le travail des autres en leur fournissant les outils (encadrement, exemples) dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches. • Prévoit les conséquences des changements sur les besoins en matière de ressources (ex. clientèle, personnel, financement, changement aux politiques). | |
| <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: right;">Se positionne en tant que chef</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Établit des normes de comportement pour le groupe et sanctionne les personnes qui les transgressent. • S'assure que tous sont investis de la mission, des buts, du programme, du climat, du ton et des politiques afin de créer le milieu le plus favorable à la réussite. • Dirige par l'exemple; affiche un comportement qui sert de modèle pour les autres et qui est cohérent avec la vision et les valeurs de l'organisation. • Poursuit un but précis à partir de conviction personnelle et d'une quête d'excellence. Est perçu par d'autres comme un modèle et un chef crédible. | |
| <p>Niveau 5 (cible)</p> <p style="text-align: right;">Incite les personnes à s'engager envers une vision captivante</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inspire la confiance dans la mission.</i> • <i>Suscite l'enthousiasme, l'engouement et l'engagement des employés en faisant le rapprochement entre leur travail et la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.</i> • <i>Affiche un charisme authentique et communique une vision à long terme qui s'étend au-delà de l'équipe et qui suscite l'enthousiasme.</i> • <i>Rassemble les efforts de tous (y compris des membres du conseil d'administration s'il s'agit de la direction générale) vers la réalisation d'un but commun.</i> • <i>Pose des gestes pour appuyer la vision et voit à ce que les processus et les façons de faire soient cohérents avec cette vision (ex. récompense les comportements qui appuient la vision).</i> | |

Compétences clés (suite)

| Connaissance organisationnelle/acuité politique (CO/AP) | |
|--|--|
| <p>Définition</p> <p>Cette compétence vise la compréhension et la connaissance des échelons du pouvoir au gouvernement et dans d'autres organisations. Cela implique avoir une connaissance des instances et des réseaux d'influence, de pouvoir prévoir les situations et les événements politiques et législatifs, y compris ceux au ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC), qui pourraient avoir un effet sur l'organisme. Bien que ce qui suit fasse particulièrement référence au MSSC, l'on peut supposer que cette compétence s'applique à tous les organismes gouvernementaux pertinents, y compris aux organismes municipaux, provinciaux et fédéraux, ainsi qu'aux autres organisations d'influence avec lesquelles l'organisme collabore.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: right;">Comprend les structures formelles</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaît et/ou met à profit les structures formelles ou la hiérarchie du Ministère. • Comprend la hiérarchie des instances, les échelons du pouvoir, les lois et règlements, les politiques et procédures, etc. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: right;">Comprend les structures informelles</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaît et/ou met à profit les structures informelles du Ministère. • Reconnaît quelles sont les instances, les personnes d'influence, etc. • Met ces connaissances à profit pour faire avancer les buts de l'organisme lorsque les structures formelles ne donnent pas les résultats escomptés. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: right;">Comprend le climat et la culture</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Comprend les limites sous-entendues du Ministère, à savoir ce qui est possible ou non dans certaines circonstances. • Est sensible à la culture du Ministère et l'invoque (langage, etc.) pour obtenir des résultats favorables. |
| <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: right;">Comprend la politique organisationnelle</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaît et met à profit les relations de pouvoir et les regroupements politiques du milieu (alliances, rivalités,) pour en retirer le meilleur parti possible pour l'organisation. | |
| <p>Niveau 5 (cible)</p> <p style="text-align: right; color: white;">Comprend les questions de fond</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Comprend (et aborde) les raisons qui expliquent les actions du Ministère.</i> • <i>Reconnaît les problèmes de fond, les possibilités ou les pressions externes avec lesquelles le Ministère doit composer, tels les changements démographiques, les tendances politiques, les politiques syndicales, les questions nationales ou historiques qui touchent le gouvernement, etc.</i> | |

Compétences clés (suite)

| Sensibilité organisationnelle (SO) | |
|--|---|
| <p>Définition</p> <p>La sensibilité organisationnelle veut dire porter une attention particulière à la réputation de l'organisme pour s'assurer que celui-ci soit sans reproche, qu'il soit représenté en tout temps selon ses buts et ses valeurs afin de continuer à recevoir l'appui dont il a besoin.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: center;">Comprend le besoin d'afficher un visage public positif</p> <ul style="list-style-type: none"> Parle, en connaissance de cause, du besoin d'agir de façon à afficher une image positive de l'organisme par rapport aux parties prenantes externes. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: center;">Affiche une image publique positive</p> <ul style="list-style-type: none"> Pose des gestes qui présentent une image positive de l'organisme en face des parties prenantes externes. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: center;">S'attend à ce les autres affichent un visage public positif</p> <ul style="list-style-type: none"> Tient les autres responsables de leurs agissements pour qu'ils représentent toujours l'organisme de façon positive par rapport aux parties prenantes externes. |
| | <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: center;">Conçoit une stratégie pour gagner le respect</p> <ul style="list-style-type: none"> Conçoit et met à exécution un plan stratégique qui assure que l'organisme sera respecté par les parties prenantes externes. |
| | <p>Niveau 5 (cible)</p> <p style="text-align: center;">Engage d'autres personnes dans la conception et la mise en œuvre d'un plan pour faire respecter l'organisme</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>En collaboration avec d'autres personnes, conçoit et met à exécution un plan stratégique qui assure que l'organisme sera respecté par les parties prenantes externes.</i> |

Compétences clés (suite)

| Planification, coordination et exécution (PCE) | |
|--|--|
| <p>Définition</p> <p>Cette compétence se dit de la capacité à planifier, à coordonner et à exécuter les activités nécessaires pour que les personnes et l'équipe atteignent les objectifs. Au plus haut niveau, les personnes qui affichent cette compétence atteignent leurs objectifs la plupart du temps en dépit des imprévus.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: right;">Planifie son travail</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> Fait un bon emploi du temps et accomplit les tâches/projets à temps en planifiant son travail et les ressources de l'organisation de façon routinière. Informe les personnes concernées du progrès réalisé dans les tâches/projets. S'assure de disposer des ressources nécessaires pour accomplir la tâche. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: right;">Gère de nombreuses priorités</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> Fait preuve de la capacité de gérer plusieurs tâches à la fois et d'établir des priorités parmi des tâches d'égale importance dans un environnement effréné. Il s'agit alors d'assigner une importance relative à chaque tâche et de pouvoir changer de vitesse spontanément et avec efficacité. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: right;">Coordonne les activités d'autres personnes au sein de l'équipe</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> Établit des priorités quant à l'implication de l'équipe dans plusieurs projets simultanés et organise le travail pour atteindre un haut niveau d'efficacité. Fait le meilleur emploi du temps en prenant le temps de s'organiser. |
| <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: right;">Planifie et met à exécution des efforts de mise en œuvre</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> Établit et met en œuvre des plans de travail efficaces destinés à des projets complexes impliquant plusieurs groupes. Se prépare, prévoit et gère les problèmes et les obstacles. | |
| <p>Niveau 5 (cible)</p> <p style="text-align: right;">Établit des priorités parmi de multiples projets complexes et planifie efficacement</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> <i>Fait appel à son expertise pour concevoir et faire avancer des projets complexes et difficiles visant plusieurs organisations.</i> <i>Accuse une vive compréhension des relations entre les divers organismes et facilite leur travail à des moments opportuns et stratégiques pour obtenir le meilleur résultat possible.</i> | |

Compétences clés (suite)

| Raisonnement stratégique (RS) | |
|--|--|
| <p>Définition</p> <p>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.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: right;">Harmonise son travail</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Se fixe des objectifs qui s'harmonisent avec les buts opérationnels du milieu de travail. • Évalue constamment son progrès et ses actions pour s'assurer qu'ils sont cohérents avec la vision et les buts opérationnels de l'organisation. • Communique avec d'autres pour s'assurer que les buts et la vision de l'organisation sont cohérents. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: right;">Encourage la cohérence de l'équipe</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Communique et interprète efficacement la vision stratégique aux employés sous sa direction. • Exprime clairement et souligne l'importance et l'impact de la contribution des employés envers l'appui et la poursuite des buts de l'organisme. • Suit de près le travail de l'équipe pour s'assurer qu'il est conforme à la direction stratégique, à la vision et aux valeurs de l'organisation. • Définit les orientations futures que doit prendre le travail pour être en harmonie avec la vision. • S'implique pour aider les autres à comprendre l'importance de la stratégie et de la vision. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: right;">Harmonise les plans et les buts des programmes/opérations</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Travaille avec l'équipe pour établir des buts et des plans conformes à la direction stratégique en ce qui a trait aux programmes/opérations. • De façon constante, fait la promotion de la vision et des valeurs de l'organisme auprès de la clientèle, des parties prenantes et des partenaires. • Travaille en collaboration avec le personnel pour établir des buts stratégiques pour sa section de l'organisation. • Évalue l'écart qui existe entre la situation présente et la direction future souhaitée et propose des façons de parer à cet écart. | |
| <p>Niveau 4 (cible)</p> <p style="text-align: right;">Influence la direction stratégique</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Prévoit les obstacles et les possibilités à long terme pour l'organisme et agit en conséquence.</i> • <i>Cerne les problèmes, invoque l'opinion des autres et choisit des solutions qui sont cohérentes avec la stratégie et la vision.</i> • <i>Scrute, recherche et évalue l'information concernant des pistes de solution possibles pour l'avenir.</i> • <i>Fournit une direction et communique la vision pour assurer la cohérence avec l'organisation.</i> • <i>De façon constante et enthousiaste, fait la promotion des objectifs stratégiques auprès de collègues dans d'autres sections.</i> • <i>Encourage la poursuite de nouvelles directions à partir d'une approche conceptuelle solide et avant-gardiste.</i> | |
| <p>Niveau 5</p> <p style="text-align: right;">Articule une vision</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mène l'élaboration d'une vision pour l'organisme. • Définit et articule la vision et la stratégie dans un contexte plus large qui tient compte des priorités de l'organisme/du secteur. • Décrit la vision et les valeurs avec passion pour qu'elles soient bien comprises et en fait la promotion pour susciter l'adhésion et l'engagement du personnel et des parties prenantes. • Détecte, comprend et fait la synthèse de nouvelles tendances ou relations entre les questions organisationnelles et en fait des priorités pour l'organisme/le secteur. • Élabore des stratégies qui changent fondamentalement la façon dont l'organisme/le secteur opère. | |

Compétences de base

| Défenseur (DEF) | |
|---|--|
| <p>Définition</p> <p>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 (ex. les gagner à la cause).</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: center;">Présente les faits afin de convaincre ou de motiver</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • S'avère persuasif lors d'une discussion ou d'une présentation. • Invoque le raisonnement, énonce des données ou fait appel à l'intérêt personnel. • Peut utiliser des exemples concrets, des aides visuelles, des manifestations, etc. • À ce niveau de compétence, se penche sur les faits mais ne tente pas d'adapter la présentation aux champs d'intérêts ni au niveau de son auditoire (adapter la présentation ou le langage se situe au niveau 3). |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: center;">Emploie plusieurs tactiques pour persuader</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Invoque plus d'un argument <i>différent</i> lors d'une présentation ou d'une discussion. • Utilise plusieurs outils pour convaincre. Dans une présentation, a recours à plusieurs ensembles de données qui ont été minutieusement préparées (ex. des statistiques et des exemples). |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: center;">Mesure l'impact de ses actes ou paroles</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adapte la présentation ou la discussion d'après l'intérêt ou le niveau de son auditoire. • Anticipe la perception que les autres auront de lui d'après ses paroles ou ses actes. • Pose des gestes réfléchis et spectaculaires pour obtenir un effet particulier. • Prévoit la réaction des autres et se prépare en conséquence. | |
| <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: center;">A recours à l'influence indirecte</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mise sur l'influence indirecte du « bouche à oreille »: « Confie à A de le dire à B pour que B en fasse part à C ». • Influence graduellement en adaptant chaque étape à son auditoire. • Peut anticiper quand il sera nécessaire d'aller chercher de l'appui et prend des mesures pour s'allier des personnes d'influence. • Juge quand il sera opportun d'aller chercher l'implication de ressources crédibles et objectives pour appuyer ses arguments et surmonter la réticence. • S'allie à des personnes de même sensibilité pour convaincre les autres. • Se sert d'expertises ou de tiers pour influencer. • Sonde l'opinion de personnes en position d'autorité ou d'influence avant les réunions. • Invoque des arguments logiques, ses convictions personnelles et sa passion pour obtenir les résultats escomptés. | |
| <p>Niveau 5</p> <p style="text-align: center;">Emploie des stratégies complexes pour influencer</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Possède une compréhension très poussée de la dynamique de groupe et s'en sert à bon escient (partage ou retient des informations pour obtenir les résultats voulus); emploie des processus de gestion de groupe. • Rassemble des coalitions politiques; utilise des manœuvres complexes pour obtenir un résultat ou créer un effet. • Façonne des appuis d'arrière-scène pour ses idées. Peut se forger des appuis au sein du conseil d'administration pour appuyer les suggestions de la gérance. • Construit et entretient continuellement un réseau de contacts et de ressources qui appuient les initiatives. | |

Compétences de base (suite)

| Souplesse (SPL) | |
|---|--|
| <p>Définition</p> <p>La souplesse signifie pouvoir s'adapter et œuvrer efficacement dans des situations variées et avec différents groupes ou individus. Elle suppose une compréhension et une appréciation des perspectives différentes et opposées sur un sujet particulier, la capacité de s'adapter à des circonstances changeantes et d'accepter les changements au sein de son organisation ou des exigences de son poste.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: right;">Reconnaît le besoin de souplesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprend et respecte les différentes cultures, manières de travailler et priorités des gens et, en tenant compte de ces facteurs, adapte sa façon d'aborder une situation ou une question. • Reconnaît et accepte que les personnes aient le droit à des opinions divergentes. • Est disposé à changer d'opinions ou de perceptions à la lumière de nouvelles informations ou de preuves au contraire. • Reconnaît que le point de vue de l'autre est aussi valable que le sien. • Affiche une disposition d'ouverture vis-à-vis du changement. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: right;">Est souple dans la mise en pratique des règlements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modifie les procédures ou directives habituelles dans certaines situations pour faire avancer le travail ou pour obtenir les résultats escomptés (en dedans de paramètres acceptables). • Il y a une différence entre modifier temporairement des procédures ou directives et faire ces changements à long terme. • Gère de multiples tâches, interrompt une ou plusieurs activités afin de s'attaquer à un problème pressant pour ensuite reprendre les activités interrompues. • Adapte son comportement aux besoins changeants. • Détermine quand il est judicieux d'être souple dans la mise en pratique de politiques et de procédures. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: right;">Adapte sa tactique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décide quoi et comment faire dans une situation donnée. • Tout en restant fidèle à l'objectif ou à la stratégie d'ensemble, modifie sa façon d'y parvenir. Agit selon les circonstances ou les personnes concernées. • Évalue la situation et décide comment l'aborder selon les circonstances et les besoins des personnes concernées. • Cela peut vouloir dire changer les directives, les processus, les résultats, etc., tout en restant fidèle à la stratégie d'ensemble. |
| | <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: right;">Adapte la stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modifie le plan ou le but ultime (ex. ce à quoi l'on veut parvenir) selon la situation. • Remet en question et revoit le bien-fondé de ses idées et de sa façon de faire et modifie sa stratégie quand elle s'avère inefficace. • Effectue des changements organisationnels pour régler une situation particulière. |

Compétences de base (suite)

| Responsabilisation (RESP) | |
|---|--|
| <p>Définition</p> <p>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.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: right;">Dirige</p> <ul style="list-style-type: none"> Fournit des directives suffisantes; énonce clairement les besoins et les attentes. S'assure que les échéanciers et le travail à faire ont été bien compris. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: right;">Établit des limites</p> <ul style="list-style-type: none"> Rejette fermement les demandes déraisonnables et établit des limites aux comportements des autres. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: right;">Exige un rendement supérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> Établit des normes, exige la performance et le respect total des directives sur un ton tranchant. Exerce un suivi à intervalle de contrôle; récompense le succès et prend systématiquement les mesures concrètes nécessaires pour parer aux difficultés. |
| | <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: right;">Rend les personnes responsables de leur rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> Évalue le rendement à partir des normes et des attentes. Gère les problèmes de rendement en affrontant les personnes concernées et en les tenant responsables de leurs actions pour qu'elles s'améliorent. Crée un milieu dans lequel les systèmes et les processus favorisent un rendement supérieur et motivent les personnes à atteindre leurs buts. |
| | <p>Niveau 5</p> <p style="text-align: right;">Est capable de prendre des décisions difficiles</p> <ul style="list-style-type: none"> Affronte les difficultés en face et avec fermeté même s'il faut poser des gestes désagréables pour les employés ou les équipes de longue date (ex. mauvais rendement, mises à pied, réaffectation). S'attaque aux problèmes de rendement à des moments opportuns en énonçant des buts concrets, en déterminant des étapes de développement ou en proposant d'autres possibilités de travail. |

Compétences de base (suite)

| Initiative (INT) | |
|---|---|
| <p>Définition</p> <p>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.</p> | <p>Niveau 1 Aborde immédiatement les problèmes et les possibilités</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaît les possibilités et y donne suite ou s'attaque aux problèmes courants (normalement dans les deux jours). • Fait preuve d'initiative – cerne les problèmes courants, les prend en charge et prend les mesures nécessaires pour les résoudre. • Agit pour surmonter les obstacles à la réussite. • Entrevoit les possibilités de solutions novatrices aux problèmes et les met à exécution. Travaille de façon autonome sans avoir besoin de surveillance constante. |
| | <p>Niveau 2 Travaille bien sous pression</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Prend des décisions importantes en situation d'urgence même quand il détient peu d'information. • Agit vite et avec confiance quand la situation l'exige. • Gère bien son temps. |
| | <p>Niveau 3 Réfléchit et planifie</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se prépare pour les événements aléatoires en organisant les ressources et les activités (habituellement en dedans de trois mois). • S'assure que rien ne soit laissé au hasard; établit des plans contingents pour gérer les changements de dernière minute, fait le suivi des progrès, cerne les problèmes possibles et décèle où un appui sera requis. • Prévoit les problèmes qui pourraient nuire au travail ou à la réalisation des objectifs et se prépare en conséquence. | |
| <p>Niveau 4 Met à exécution des plans à court terme</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Élabore des plans et les met à exécution. • Met à profit les ressources disponibles et propose des solutions de rechange pour atteindre les objectifs à court terme. | |
| <p>Niveau 5 Met en place des plans à long terme</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Établit des plans d'envergure et les exécute. • Fait un usage créatif des ressources disponibles et propose des solutions de rechange pour atteindre des buts stratégiques importants. • Prévoit la portée que pourraient avoir les actions présentes sur les événements à venir (ex. responsabilité, poursuites judiciaires) et prend les précautions voulues pour atténuer les risques/retards/difficultés qui pourraient en résulter. • Crée un milieu qui valorise l'initiative. | |

Compétences de base (suite)

| Relations interpersonnelles et respect (RIR) | |
|--|---|
| <p>Définition</p> <p>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.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: right;">Écoute les autres avec respect</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Traite les personnes avec respect, dignité et courtoisie en tout temps. • Écoute les autres avec respect; repère les indices qui traduisent les sentiments ou les intentions des autres ou se prête à l'écoute, lorsqu'interpellé par d'autres. • Est attentif aux comportements des autres et les interprète (ex. langage corporel, ton de la voix, expressions faciales, nuances, questions). |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: right;">S'efforce de comprendre et de répondre de façon appropriée</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Prend le temps de faire ressortir et de comprendre les intérêts, les préoccupations et les objectifs des autres. • Se montre attentif envers les préoccupations des autres en modifiant son propre comportement pour aider et se montrer réceptif. • Respecte les valeurs et les buts des autres. • Manifeste de la sollicitude, de la considération et du respect pour les autres sans exclure les personnes qui ont des valeurs, des origines, des cultures ou des personnalités différentes. • Gagne la confiance des autres et forge de bonnes relations de travail avec des personnes d'origines ou de cultures différentes. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: right;">Témoigne de l'empathie</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Peut voir les choses de la perspective de l'autre. • Sonde l'atmosphère de façon à prévoir la réaction des personnes ou des groupes et ajuste son comportement en conséquence, soit en allant de l'avant ou en se retenant, selon le cas. • Choisit et utilise la meilleure façon de calmer des personnes/clients qui sont en crise et qui manifestent de la colère, de la vexation ou de l'agitation (ex. emploie l'humour, l'écoute empathique, des explications, etc.). • S'intéresse sincèrement à ce que l'autre peut vivre et agit en conséquence. • De façon discrète et constante, tente d'améliorer la relation avec des personnes qui ont de la difficulté à exprimer leurs opinions, leurs inquiétudes ou leurs sentiments. • En faisant preuve de tact, de coopération, de sensibilité et de respect, obtient de bons résultats dans son travail avec les autres. | |
| <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: right;">Comprend les questions/besoins profonds et agit en conséquence</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Manifeste une profonde compréhension des raisons qui agissent sur le comportement ou qui expliquent les réactions des autres et adapte son propre comportement en conséquence. Met cette information à bon usage pour présenter, convaincre, interagir et travailler de façon efficace avec les autres. • Évalue les forces, faiblesses et besoins d'une personne à partir d'une compréhension approfondie de la personne. • Tient compte de la relation de la personne à sa culture, sa communauté, son histoire et de l'incidence qu'ont ces facteurs sur ses comportements. | |

Compétences de base (suite)

| Résilience (RES) | |
|---|--|
| <p>Définition</p> <p>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.</p> | <p>Niveau 1</p> <p style="text-align: center;">S'efforce d'être constant dans sa façon de travailler</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Accepte et reconnaît la nécessité d'exécuter des tâches monotones et routinières. • Tente de maintenir un niveau d'effort stable même sous pression. • Tente de conserver une attitude positive sous pression. |
| | <p>Niveau 2</p> <p style="text-align: center;">Travaille bien dans des circonstances normales</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Conserve sa motivation en exécutant des tâches monotones ou routinières. • Atteint toujours un standard élevé de qualité, peu importe la tâche à accomplir. • Atteint des résultats constants même quand la pression augmente. |
| | <p>Niveau 3</p> <p style="text-align: center;">Franchit les obstacles et/ou fait abstraction des distractions dans certaines situations (à court et à moyen termes)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se concentre sur des stratégies pour atteindre de bons résultats plutôt que sur les obstacles ou les contretemps. • Persévère et réussit à obtenir les résultats même lorsqu'il entrevoit/rencontre des obstacles. • Conserve son optimisme et sa motivation dans des circonstances défavorables. | |
| <p>Niveau 4</p> <p style="text-align: center;">Atteint les résultats escomptés de façon constante</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • S'engage continuellement et à long terme à accomplir les tâches routinières. • S'acharne à long terme aux tâches difficiles. Gère bien son stress. • N'abandonne pas les tâches malgré les frustrations/rejets fréquents et répétés. • Conserve une attitude positive et un haut niveau de motivation, peu importe les circonstances. • Demeure inébranlable et s'assure que les fournisseurs de services, les agences, les partenaires communautaires, etc. continuent à offrir la qualité de service promise. | |

Compétences de base (suite)

| Valeurs et éthique (VE) | |
|--|---|
| <p>Définition</p> <p>Cette compétence se manifeste par une conduite, une disposition et des points de vue en harmonie avec l'intégrité personnelle. De plus, la personne s'investit des valeurs fondamentales et de l'éthique de l'agence/de l'organisation/du secteur et de la profession. Elle est capable d'un jugement moral sain dans un milieu de travail complexe du point de vue de l'éthique même dans des circonstances difficiles ou contraignantes.</p> | <p>Niveau 1</p> <p>Fait preuve d'intégrité personnelle et d'adhésion aux valeurs fondamentales du milieu de travail</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Connaît et se montre attentif aux valeurs fondamentales de la profession en général. • Cherche à se renseigner sur les normes de sa profession et comprend leur raison d'être. • Agit avec honnêteté, équité, respect, tact, courage et sensibilité envers les frontières personnelles/professionnelles et les différences personnelles, et accorde autant d'importance aux moyens qu'au but. • Assume la responsabilité de ses actes et de ses erreurs lorsqu'il en est conscient. • Évite la mauvaise conduite en suivant les instructions, les directives, les procédures et les politiques. Est conscient de son manque de connaissance et agit en conséquence. |
| | <p>Niveau 2</p> <p>Se conforme aux valeurs et à l'éthique de sa profession</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Comprend généralement les valeurs et l'éthique de sa profession et les tensions qui les animent. • Lorsqu'une question ou un dilemme moral se présente, cherche à comprendre tous les faits et les préoccupations des personnes concernées et se penche sur les meilleures options possible (jugement éthique). • Fait preuve d'une compréhension approfondie de la pertinence à son travail des valeurs et de l'éthique fondamentales de la profession et les met en pratique. • Favorise un milieu de travail transparent et sécuritaire dans lequel les individus sont encouragés à soulever et à discuter des sujets se rapportant à l'éthique, et ce, sans crainte de représailles. • Admet candidement et de son propre chef ses erreurs de jugement. |
| | <p>Niveau 3</p> <p>Agit conformément aux valeurs et à l'éthique même dans des circonstances difficiles et fait la promotion de valeurs et d'éthique au sein de sa profession</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reconnaît les façons de faire et les conventions qui dérogent du code de déontologie du milieu de travail et conteste les écarts, compromettant souvent ses intérêts personnels. • Met en pratique et encourage les autres à remettre en question la signification des valeurs fondamentales de la profession. • Adhère à tous les standards moraux et encourage les autres à faire de même. • Encourage le dialogue sur les valeurs et l'éthique touchant les questions du jour et leur pertinence à l'égard du bien public. | |
| <p>Niveau 4</p> <p>Agit conformément aux valeurs et à l'éthique même quand il s'expose à un très grand risque</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Met au défi des personnes puissantes (qui ont de l'expérience ou de l'ancienneté) pour que celles-ci adhèrent aux valeurs et à l'éthique. • N'hésite pas à remettre en question des directives qui dérogent des valeurs professionnelles et de l'éthique. • Explique et aide à développer des connaissances, des standards et une conduite éthique chez les autres. | |