



## Les compétences clés à Concordia

Un guide pour les cadres et le personnel

**Ressources humaines - Emploi et développement**

## Table des matières

Introduction	p. 3
1. Connaissance du poste/Acquisition de compétences	p. 4
2. Maîtrise de soi	p. 5
3. Pensée conceptuelle	p. 6
4. Pensée critique et résolution de problèmes	p. 7
5. Perfectionnement des autres	p. 8
6. Planification et organisation	p. 9
7. Recherche d'information	p. 10
8. Relations interpersonnelles	p. 11
9. Sens du service à la clientèle	p. 12
10. Souci d'obtenir des résultats	p. 13
11. Souplesse	p. 14
12. Travail d'équipe et collaboration	p. 15

## INTRODUCTION

Ce document fournira aux directeurs et aux superviseurs un outil efficace pour les aider à identifier aussi bien les habiletés, les connaissances et les capacités qu'une personne salariée devrait avoir que les comportements qu'il ou elle devra démontrer de manière à accomplir un rôle spécifique dans un département ou un service. Les personnes salariées pourront utiliser ce document pour mieux comprendre les habiletés et les comportements adéquats que l'employeur recherche. On appelle compétences ces ensembles d'aptitudes et de comportements spécifiques.

Les personnes salariées possèdent diverses compétences, développées et démontrées à différents niveaux. Les postes comprennent des activités variées et des responsabilités exigeant différentes connaissances, habiletés et comportements. Il est essentiel d'établir une concordance entre les compétences démontrées par l'individu et celles requises pour accomplir son rôle au sein du département ou du service et pour répondre aux objectifs fixés.

Pour le recrutement et la sélection, l'employeur établit les compétences exigées pour remplir les fonctions et assumer les responsabilités du poste; par la suite ces niveaux de compétences seront évalués afin de permettre la prise de décision concernant la probabilité de réussite. Il est prévu que les personnes qui démontrent les compétences spécifiques du poste conviendront mieux et auront plus de réussite dans leur rôle. Le même raisonnement doit s'appliquer pour les évaluations de la période de probation ou d'essai.

Dans ce document vous trouverez douze compétences qui ont été identifiées comme essentielles pour atteindre les objectifs et les résultats établis par l'ensemble des départements. Pour chaque compétence, vous aurez une définition et des exemples de comportements positifs grâce auxquels une personne salariée peut démontrer sa compétence. Parce que les gens à différents niveaux de l'organisation vont afficher leurs compétences de diverses manières, il existe une gradation dans les exemples de comportements que nous vous proposons de manière à refléter toutes les différences.

Les superviseurs devraient utiliser ce guide lorsqu'ils ou elles

- Préparent le profil de poste et l'offre
- Planifient et conduisent les entretiens
- Évaluent la contribution de l'employé lors des évaluations de la période de probation ou d'essai
- Identifient les besoins de formation et de développement de l'employé (PDI) ainsi que les leurs

Ce guide pourra servir aux employés pour :

- Décrire leurs compétences lorsqu'ils poseront leur candidature à un poste
- Se préparer aux entretiens de sélection
- Se préparer aux réunions d'évaluation de la période d'essai ou de probation
- Identifier leurs besoins de formation et de développement (PDI)

Des informations supplémentaires sont proposées sur le site Internet du service Ressources humaines et relations avec le personnel dans la section Employment et Employee Development.

## 1. Connaissance du poste/Acquisition des compétences

### **Définition:**

- Avoir beaucoup de connaissances (techniques, professionnelles ou managériales) pertinentes au poste et chercher à les étendre, à les utiliser et à les partager avec les autres.

### **Comportements:**

1. Posséder les habiletés et les connaissances nécessaires pour remplir son rôle et ses fonctions pleinement. Par exemple, posséder une bonne connaissance du logiciel Word, être capable d'établir des priorités et respecter les échéances, comprendre les processus, démontrer sa capacité de bien communiquer par écrit.
2. Prendre les moyens pour garder ses connaissances et habiletés à jour; assimiler facilement et bien utiliser les nouvelles informations et techniques.
3. Démontrer sa curiosité en explorant au-delà du domaine d'activité immédiat.
4. Se proposer pour aider les autres à résoudre des problèmes rattachés au poste/travail; être une source d'information fiable en matière de connaissances techniques ou professionnelles.
5. Prendre des cours et s'instruire sur de nouveaux sujets; posséder la capacité de traiter des concepts complexes.
6. Agir comme agent de changement pour diffuser la connaissance des nouvelles technologies et compétences se rattachant au travail.

## 2. Maîtrise de soi

### **Définition:**

- La maîtrise de soi est la capacité de surmonter ses émotions en évitant des réactions négatives lorsqu'on est provoqué, lorsqu'on est confronté à de l'hostilité ou lorsqu'on travaille sous pression. La maîtrise de soi implique aussi la capacité de rester concentré même durant une longue période de stress.

### **Comportements:**

1. Réagir calmement au stress imprévu et soudain.
2. Même aux prises avec des émotions fortes telles la colère, la frustration ou le stress, contrôler ses émotions et continuer à agir et à parler calmement.
3. Bien gérer un stress plus soutenu. Maîtriser ses émotions fortes ou son stress pendant une période prolongée; travailler efficacement en dépit de ce stress prolongé.
4. Savoir utiliser des techniques ou des activités spéciales pour gérer ses émotions ou son stress.
5. Réagir de façon constructive et calmer les autres. En dépit de ses propres émotions ou de son stress, contrôler ses réactions, calmer les autres et chercher à résoudre la cause du stress ou des émotions.
6. Essayer de concevoir des solutions pour résoudre en profondeur des problèmes qui sont source de stress.

### 3. Pensée conceptuelle

#### **Définition:**

- Bien saisir une situation ou un problème en réunissant tous les éléments de manière à avoir une vue d'ensemble. Identifier les constantes et les liens entre des situations qui n'ont pas l'air liées; dans les situations complexes, identifier les problèmes sous-jacents.

#### **Comportements:**

1. Utiliser son flair, son bon sens et son expérience pour déceler les problèmes et les situations difficiles.
2. Repérer les différences clés entre la situation actuelle et les précédentes.
3. Utiliser et adapter les concepts et méthodes complexes de manière adéquate.
4. Établir des liens utiles entre des données complexes provenant de domaines non-reliés.
5. Déceler les problèmes et les situations que les autres n'ont pas perçus et que l'on n'a pas rencontrés auparavant.

## 4. Pensée critique et résolution de problèmes

### **Définition:**

- La pensée critique permet de décomposer une situation à son expression la plus simple afin d'en faire jaillir les principaux enjeux. Il ne s'agit pas seulement de mettre bout à bout les parties d'un problème de façon systématique et de comparer tous ses aspects, mais aussi d'envisager les relations de cause à effet (si...alors...) qui pourraient aider à le résoudre. Cela inclut également l'utilisation d'une logique et d'une méthodologie rigoureuses permettant de trouver des solutions réalistes.

### **Comportements:**

1. Analyser les liens de base entre certaines parties d'un problème ou d'une situation. Établir les liens de cause à effet fondamentaux (A entraîne B) et faire des listes de pour et de contre pour faciliter la prise de décision.
2. Analyser les liens entre les nombreuses parties d'un problème ou d'une situation. Décomposer les tâches relativement compliquées en parties plus faciles à gérer. Repérer les liens de cause à effet moins évidents. En général, anticiper les obstacles et penser à la prochaine étape ou aux alternatives.
3. Décomposer les problèmes et les processus complexes et multidimensionnels en parties clés. À l'aide de techniques de pointe, telles que la planification stratégique et les diagrammes, trouver des solutions ou apporter des améliorations.
4. Penser à des concepts entièrement nouveaux pour retravailler la façon de faire les choses et pour résoudre les problèmes. Également, essayer des concepts ou des théories multidimensionnelles.

## 5. Perfectionnement des autres

### **Définition:**

- Favoriser l'apprentissage ou le perfectionnement d'une ou de plusieurs personnes. Envoyer des personnes à des programmes de formation ou de perfectionnement, au-delà des exigences de la loi ou de l'établissement. Donner aux employés des occasions d'apprendre ou de s'épanouir en les faisant participer à des comités, à des projets ou affectations spéciales afin qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et connaissances.

### **Comportements:**

1. Exprimer ce que l'on attend des autres de façon positive même dans les cas difficiles; croire que les personnes veulent et peuvent apprendre.
2. Utiliser une stratégie de formation qui consiste à fournir les raisons sous-jacentes lorsqu'on donne des directives ou qu'on fait une démonstration.
3. Identifier les besoins de formation ou de perfectionnement.
4. Dans le cas d'une rétroaction négative, insister sur le comportement de l'employé plutôt que sur ses caractéristiques personnelles. Exprimer des attentes positives par rapport aux résultats anticipés et donner des suggestions d'amélioration personnalisées.



## 6. Planification et organization

### **Définition:**

Savoir évaluer avec précision la durée et la complexité des tâches et des projets. Établir des objectifs clairs et mettre en place des moyens de mesurer l'atteinte de ces objectifs. Développer des plans de travail efficaces et cohérents, effectuer des redressements quand des problèmes ou des obstacles se présentent. Respecter les échéanciers et évaluer les résultats. Trouver les processus et les moyens nécessaires à la réalisation du travail en répartissant les tâches et en employant des méthodes qui permettent d'optimiser l'utilisation des effectifs et des ressources.

### **Comportements:**

1. Identifier les activités principales d'un processus et définir les liens entre elles. Diviser les projets en étapes faciles à réaliser.
2. S'occuper d'une plus grande variété d'activités que la majorité des gens et accomplir plus de travail en moins de temps.
3. Développer et implanter des échéanciers, des projets et des plans d'action; les communiquer aux membres de l'équipe. Établir et assurer la mise à jour des systèmes d'information.
4. Réussir à mener de front un grand nombre de projets pour atteindre les objectifs. Déterminer et utiliser efficacement les ressources nécessaires à la réalisation de projets.
5. Prévoir les obstacles et développer de solutions de rechange en démontrant un bon esprit d'analyse et de la flexibilité pour adapter les stratégies et les tactiques au besoin.
6. Gérer les efforts des différents services pour les intégrer.

## 7. Recherche d'information

### Définition:

- La recherche d'information est motivée par un désir d'en savoir plus sur les choses, les gens ou les problèmes, au-delà de ce qui est exigé par le travail. Cette compétence peut notamment inclure la recherche approfondie d'un renseignement en particulier, la résolution d'un problème en posant une série de questions ou la compilation d'information qui pourrait s'avérer ultérieurement utile.

### Comportements:

1. Obtenir des réponses de base des personnes présentes. Poser des questions telles que : Que s'est-il passé? Qui est impliqué? Quand cela est-il arrivé?
2. Trouver d'autres personnes qui peuvent fournir des réponses de base. Se mettre en contact avec les personnes les plus touchées par le problème et les interroger, même si elles ne sont pas dans l'environnement immédiat.
3. En plus des réponses de base, découvrir le *pourquoi*. Chercher activement la source d'un problème ou d'une situation. Trouver pourquoi quelque chose s'est passé en posant des questions ouvertes telles que Qui? Comment? Pourquoi? Lequel ou Laquelle?
4. Entrer en communication avec les autres pour mieux comprendre le *pourquoi*. Consulter des personnes qui ne sont pas directement affectées par la situation pour connaître leur point de vue, profiter de leur vécu, de leur expérience, etc.
5. Compléter ses consultations au moyen d'une recherche systématique; utiliser différentes façons d'obtenir des renseignements ou de la rétroaction.
6. Mettre en place des procédures ou des systèmes afin de recueillir constamment de l'information; sur une base régulière, tenir des réunions informelles, aller parler à des gens dans leur bureau et établir un réseau de personnes qui peuvent fournir de l'information sur une base régulière.

## 8. Relations interpersonnelles

### **Définition:**

- Bâtir ou entretenir des relations ou des réseaux de relations amicales, cordiales et effectives avec des personnes qui peuvent, ou qui pourraient dans l'avenir, aider à accomplir des objectifs professionnels. Avoir d'excellentes relations avec des personnes à tous les niveaux de l'organisation et entretenir et entretenir de bons rapports avec les clients et les contacts internes et externes.

### **Comportements:**

1. Établir facilement de bons rapports.
2. Agir avec tact, diplomatie et discrétion.
3. Être perspicace et capable d'évaluer les humeurs et sentiments des autres personnes; comprendre leurs comportements, intérêts, besoins et points de vue.
4. Exercer une écoute attentive et active; souhaiter comprendre les autres.
5. Garder son calme et maîtriser ses émotions; arriver à désamorcer des situations tendues sans effort; réagir de façon sensée dans les situations de conflit.
6. Établir des relations ou des réseaux de relations amicales avec beaucoup de personnes qu'on pourrait contacter un jour pour leur demander des renseignements ou une autre forme d'aide. Chercher activement à établir des relations et à les cultiver.

## 9. Sens du service à la clientèle

### **Définition:**

- Avoir le sens du service à la clientèle signifie aider ou servir les autres afin de satisfaire leurs besoins. Pour ce faire, il faut se concentrer sur l'écoute des besoins des clients et trouver la meilleure façon de les satisfaire. Ici, le terme « clients » implique les clients internes et externes.

### **Comportements:**

1. Établir clairement les attentes mutuelles avec les clients afin que chacun soit satisfait. Donner aux clients toute l'information nécessaire et leur offrir un service au-delà de leurs attentes.
2. S'engager personnellement à faire progresser la demande du client ou à corriger les problèmes de service à la clientèle. Dans la mesure du possible, demeurer disponible ou consacrer plus de temps au client surtout lorsque le client passe par une période difficile.
3. Aider à identifier les vrais besoins des clients, c'est-à-dire ceux qu'ils n'expriment pas toujours au départ, et trouver des produits ou services sur mesure pour les satisfaire.
4. S'efforcer à bâtir des relations à long terme avec les clients et essayer de leur procurer des avantages durables. Éventuellement, devenir leur conseiller principal ou accepter des conditions plus difficiles pour favoriser une relation à plus long terme.

## 10. Souci d'obtenir des résultats

### Définition:

Satisfaire ou dépasser les normes d'excellence fixées par les autres ou par soi-même, en se basant sur

- Ses propres résultats passés
- Une unité de mesure objective
- Les résultats des autres
- Des objectifs *stimulants*\*
- Les résultats obtenus de quelqu'un d'autre

### Comportements:

1. Chercher à satisfaire la norme fixée par la direction.
2. Dédier le temps et les efforts nécessaires pour mener à bien les choses entreprises.
3. Persister dans l'atteinte d'objectifs avec énergie et détermination ainsi que le désir d'arriver à ses fins.
4. Fixer des objectifs stimulants\* pour soi-même ou pour les autres et faire le nécessaire pour les atteindre.
5. Prendre en charge la réalisation de projets avec le but de les mener à bien.
6. Privilégier le besoin d'agir au lieu de s'attarder sur une analyse approfondie; prendre des risques calculés.
7. Accélérer le processus de prise de décision tout en s'assurant que les risques sont réduits au minimum.
8. Donner l'exemple et fournir du coaching pour arriver aux résultats désirés.

\* *Stimulant* signifie qu'on a environ une chance sur deux d'atteindre l'objectif - ça demande beaucoup d'efforts, mais ce n'est pas impossible ou irréaliste.

## 11. Souplesse

### **Définition:**

- La souplesse d'esprit est la capacité de travailler de manière efficace dans diverses situations, avec diverses personnes ou divers groupes de personnes. Cela veut dire comprendre et apprécier les différents points de vue, parfois opposés, concernant un problème, ajuster son approche et accepter facilement les changements, qu'ils surviennent dans son propre travail ou dans l'ensemble de la direction de l'Université.

### **Comportements:**

1. Accepter facilement les changements à son propre travail ou à son horaire; être disposé à remplacer un collègue au besoin. Comprendre que le point de vue d'autrui est aussi valable et raisonnable que le sien.
2. Lorsque le contexte s'y prête, appliquer les procédures de manière souple; par exemple, adapter les procédures d'usage à une situation particulière et aux besoins d'un client.
3. Ajuster ses propres projets. Accepter de changer son projet ou son objectif principal pour s'adapter à une situation nouvelle.
4. Faire adopter des changements à l'échelle de l'organisation. Afin de satisfaire les besoins d'une situation particulière, superviser les changements à l'échelle universitaire tels que la fusion ou l'abolition de services et de programmes.

## 12. Travail d'équipe et coopération

### **Définition:**

- Le travail d'équipe et la coopération demandent une forte volonté de travailler de concert avec des collègues ou d'autres employés vers un objectif commun (au sein d'un groupe de travail ou sur un sujet particulier) plutôt que d'entrer en concurrence avec eux.

### **Comportements:**

1. Partager l'information et coopérer. Informer régulièrement les autres membres de l'équipe des événements et des actions individuelles et collectives affectant l'équipe.
2. Soutenir le groupe dans ses décisions et faire volontiers sa part de travail.
3. Créer un esprit d'équipe en disant du bien des autres. Parler des membres de l'équipe en des termes élogieux pour favoriser un climat amical et un bon moral; montrer qu'on a confiance dans les autres; reconnaître leur capacité de répondre aux attentes et de contribuer de manière efficace aux responsabilités de l'équipe.
4. Renforcer l'esprit d'équipe en demandant la participation de tous. Inciter les autres à participer activement à l'accomplissement des tâches et à jouer leur rôle au sein de l'équipe.
5. Chercher à obtenir l'avis des autres; être à la recherche d'idées et d'opinions non seulement pour la prise de décisions et la planification mais aussi pour promouvoir la collaboration.
6. Être l'élément catalyseur du dynamisme de l'équipe. En plus de soutenir le moral et de motiver l'équipe, encourager les membres à faire part de leurs préoccupations et leurs conflits plutôt que de les cacher ou de les ignorer; savoir résoudre les conflits en veillant à l'intérêt de chacun.