

VIACOMPÉTENCES^{MC} - Aperçu

© **VIAconseil**

Tous droits réservés. Toute reproduction et diffusion, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque procédé que ce soit, est interdite.

POURQUOI UTILISER **VIACOMPÉTENCES**^{MC}?

CONTEXTE

Cet outil s'adresse aux dirigeants de petites et moyennes organisations, ainsi qu'aux professionnels en ressources humaines qui travaillent au sein de PME. Il aide ces derniers à structurer la fonction ressources humaines avec une approche par compétences. **VIACOMPÉTENCES**^{MC} vous aide à identifier quelles compétences, chez vos employés, sont essentielles au succès de votre organisation. Recrutez, évaluez et développez vos employés à l'aide de cet outil simple, convivial et performant. Utilisez des profils de compétences adaptés à vos postes, des questions d'entrevue, un formulaire d'évaluation des compétences et des moyens concrets pour développer vos employés, tout cela réuni en un seul outil.

Cet outil a été créé par des spécialistes des ressources humaines de **VIA CONSEIL** qui ont travaillé dans des secteurs forts variés, tant au sein de PME et de grandes organisations qu'en consultation auprès des PME. Grâce à cette expérience pratique, ils ont pu constater à quel point il est important pour les organisations d'embaucher les bons employés et d'avoir des outils simples et conviviaux pouvant faciliter l'évaluation des compétences des employés. Ils ont également remarqué à quel point il peut être difficile de trouver des moyens concrets pour développer les compétences des employés.

CARACTÉRISTIQUES DISTINCTIVES DE **VIACOMPÉTENCES**^{MC}

L'outil simple et convivial proposé dans ce livre permet de répondre à tous ces besoins. En effet, **VIACOMPÉTENCES**^{MC} vous permet de déterminer, à partir d'un lexique de compétences, quelles sont les compétences essentielles requises chez un employé pour qu'il performe bien dans un emploi et qu'il contribue au succès de l'organisation. **VIACOMPÉTENCES**^{MC} vous permet de sélectionner les compétences qui s'appliquent à vos postes et à votre organisation. Vous trouverez, pour chaque compétence, une définition, ainsi que des niveaux de maîtrise, qui peuvent être adaptés pour bien refléter le contexte et la culture de votre organisation. Une fois défini, le profil de compétences peut être utilisé pour plusieurs activités des ressources humaines, telles que le recrutement, l'évaluation des compétences ou le développement des compétences. Il permet également d'assurer une cohésion entre ces différentes sphères des ressources humaines.

PRÉSENTATION DE VIA CONSEIL

VIA CONSEIL vous aide à optimiser vos stratégies de ressources humaines et de communication, tout en offrant des solutions concrètes afin d’attirer, de retenir et de mobiliser les talents. Notre équipe est composée de professionnels des ressources humaines aux expériences fort variées. Le même objectif les unit : vous offrir des services de qualité supérieure.

Notre plus grande force? Notre expertise sur le terrain. Nous proposons une approche basée non seulement sur une vaste expérience en organisation, mais également sur l’atteinte de solutions concrètes, réalistes et réalisables. Faire preuve de flexibilité et d’écoute, c’est avant tout vouloir comprendre vos enjeux pour vous offrir des stratégies simples, pratiques et durables.

Le **respect** et la **confiance** à la base de nos relations côtoient **l’innovation** et **l’excellence** dans notre code de valeurs.

Nous proposons un service adapté à vos besoins dans les champs suivants :

- Stratégie et outils RH
- Rémunération et équité salariale
- Formation et coaching
- Stratégies de communication
- Coaching de carrière
- Recrutement et sélection
- Conseils et impartition

Pour toute question sur nos services, n’hésitez pas à nous contacter :

Téléphone : 514 564-7483

Courriel : info@viaconseil.ca

www.viaconseil.ca

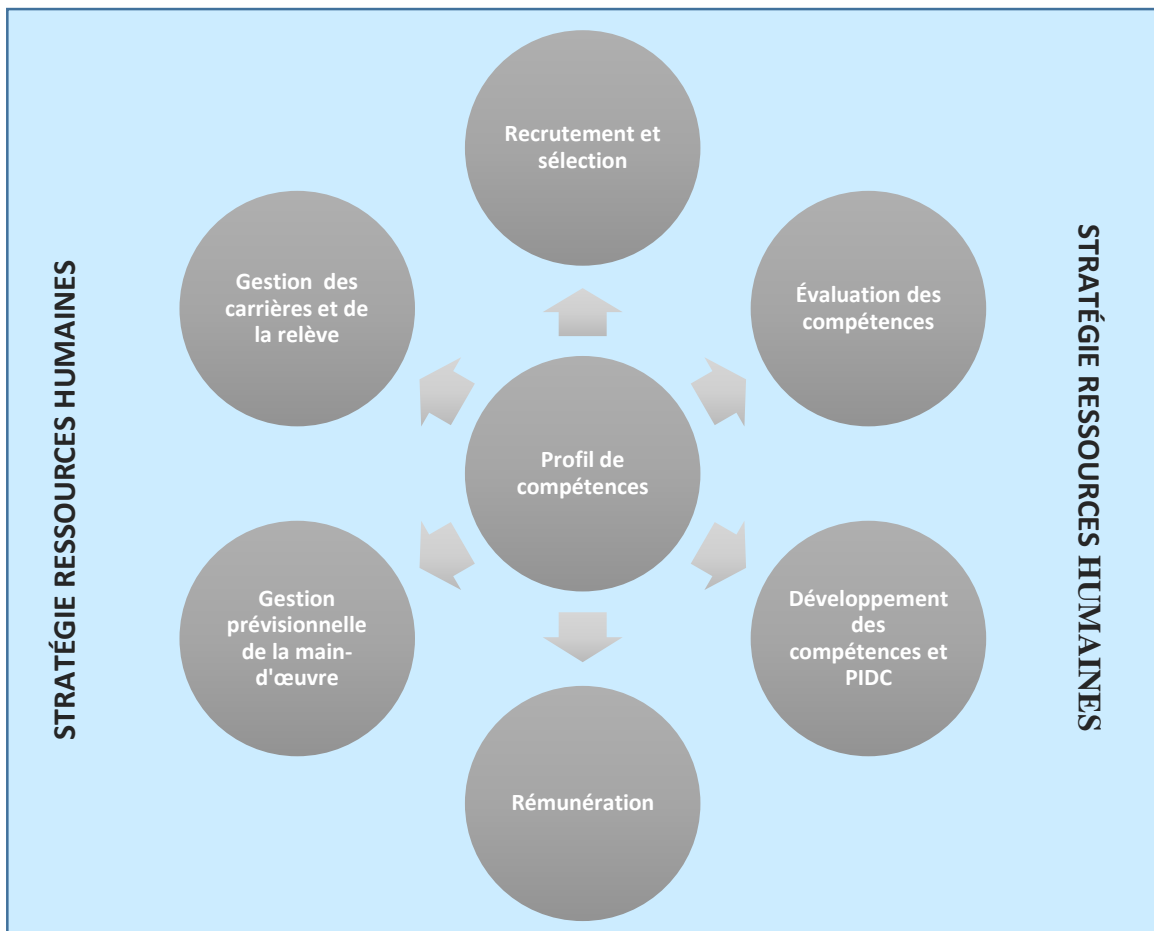
TABLE DES MATIÈRES

POURQUOI UTILISER VIACOMPÉTENCES^{MC}	ii
INTRODUCTION	2
NOTIONS IMPORTANTES	7
LISTE DES COMPÉTENCES	8
LEXIQUE DE COMPÉTENCES	9
Compétences relationnelles	9
Compétences managériales/stratégiques	19
Compétences émotionnelles	29
Compétences intellectuelles.....	40
ANNEXES	57
Exemple de profil de compétences	58
Formulaire de sélection des compétences essentielles	59
Exemple de formulaire d'évaluation des compétences	66
Exemple de plan de développement	67

INTRODUCTION

CHAMPS D'APPLICATION DES PROFILS DE COMPÉTENCES

À l'aide du lexique de compétences, vous pouvez créer un profil de compétences pour un ou plusieurs postes au sein de votre organisation (pour mieux comprendre à quoi ressemble un profil de compétence, nous vous invitons à consulter l'exemple en annexe). Ce profil vous servira de base pour réaliser différentes activités de ressources humaines, c'est ce qu'on appelle l'approche par compétences, illustrée dans le schéma suivant :



VIACOMPÉTENCES^{MC} vous aidera non seulement à créer vos profils de compétences, mais aussi à les lier au recrutement, au développement et à l'évaluation des compétences. Il est cependant pertinent de savoir que le profil de compétences peut être utile dans plusieurs autres sphères de la gestion des ressources humaines, tel qu'expliqué ci-dessous.

RECRUTEMENT

Lorsque les compétences requises pour un emploi sont déterminées, le recrutement est plus efficace. En effet, vous saurez plus spécifiquement ce que vous devez évaluer chez les candidats potentiels. Pour vous soutenir dans votre recrutement et vous aider à faire le bon choix, **VIACOMPÉTENCES^{MC}** propose des questions d'entrevue qui vous permettront de bien mesurer les compétences déterminées dans le profil.

ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

À partir du profil de compétences, il est également plus aisé d'effectuer l'évaluation des compétences des employés. En effet, vous saurez plus précisément quelles sont les compétences à évaluer et vous aurez une définition précise de ce qui est attendu de l'employé. **VIACOMPÉTENCES^{MC}** vous suggère un modèle d'évaluation des compétences en fonction de compétences déterminées dans le profil. Cet outil permettra une évaluation plus objective de l'employé et facilitera la rencontre d'évaluation des compétences entre le superviseur et l'employé.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Suite à l'évaluation, il est possible que l'employé ait à développer certaines compétences identifiées dans le profil. Pour ce faire, **VIACOMPÉTENCES^{MC}** met à votre disposition un exemple de plan individuel de développement des compétences (PIDC) qui contient divers moyens d'améliorer les compétences. Vous avez également accès à un outil qui vous soutiendra dans l'établissement des objectifs de l'employé.

RÉMUNÉRATION

Un système de rémunération basé sur les compétences vise à établir la rémunération de vos employés selon le niveau de spécialisation de leurs compétences, connaissances ou habiletés. En fait, avec une approche basée sur les compétences, la rémunération des employés sera attribuée en fonction de ce qu'ils *peuvent* faire.

Un système de rémunération basé sur les compétences, conçu sur mesure pour votre organisation, vous permettra d'améliorer la productivité, de minimiser le temps d'attente et les coûts de main-d'œuvre, de maximiser la qualité, en plus d'offrir une progression d'emploi pour des emplois normalement plus répétitifs. Il sera également possible de lier les compétences essentielles à votre organisation à votre méthode d'évaluation de catégories d'emplois, dans le cadre de votre exercice d'équité salariale, le cas échéant.

Combiné à une évaluation adéquate des compétences au travail, un système de rémunération permettra d'identifier et de communiquer clairement à vos employés les objectifs à atteindre, mais également et surtout, la manière de les atteindre. Vous obtiendrez ainsi une organisation du travail plus flexible et versatile, en plus de vous inciter à identifier les compétences essentielles de votre avantage compétitif : vos employés!

GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN D'ŒUVRE

Le profil de compétences peut également être utilisé lors de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. En effet, dans le cadre de cette démarche, vous serez amené à déterminer l'écart à court, moyen ou long terme, entre vos besoins en tant qu'organisation et les ressources (main-d'œuvre) disponibles. Par conséquent, vous pourrez non seulement savoir quels seront vos besoins quantitatifs (ex. : nombre d'employés), mais aussi qualitatifs (ex. : compétences). En ayant élaboré les profils de compétences pour chacun des postes, vous saurez quelles sont les compétences nécessaires pour assurer la performance de votre organisation. Cela vous permettra ensuite de prendre les mesures requises pour combler l'écart, si nécessaire.

GESTION DES CARRIÈRES ET DE LA RELÈVE

Vous pourrez également, à l'aide de vos profils de compétences, assurer une relève adéquate dans votre organisation. En effet, il sera plus facile d'identifier les personnes dans votre organisation qui pourraient éventuellement combler un poste clé devenu vacant pour différentes raisons. Ces personnes pourront être déterminées en fonction de leurs compétences actuelles et de leur potentiel à se développer de façon à ce qu'elles puissent répondre au profil de compétence du poste clé.

COMMENT SE SERVIR DE VIACOMPÉTENCES^{MC}

Afin d'établir un profil de compétences pour un poste dans votre organisation, il est suggéré de choisir les compétences essentielles parmi celles proposées dans les prochaines pages. Afin de faciliter votre travail, les compétences suggérées dans ce livre sont divisées en catégories (relationnelles, managériales/stratégiques, émotionnelles, intellectuelles).

Différentes méthodes s'offrent à vous pour déterminer les compétences essentielles d'un poste. Vous pouvez :

1. Compléter le formulaire de sélection des compétences et/ou demander aux employés de le faire (voir exemple en annexe, page 58);
2. Effectuer des rencontres avec les titulaires du poste et/ou les superviseurs du poste;
3. Utiliser les cartes **VIACOMPÉTENCES^{MC}** que nous pouvons vous fournir. Ces cartes contiennent l'ensemble des compétences et leurs définitions. Vous pouvez, seul ou en groupe, prendre connaissance des cartes une à une (contenant chacune une compétence) et les classer selon leur niveau d'importance pour le poste. À la fin du processus, vous pourrez conserver seulement les compétences qui auront été classées dans la catégorie « essentielles ». Celles-ci constitueront votre profil de compétences. Il s'agit d'une méthode interactive particulièrement intéressante qui implique plusieurs personnes dans le processus et favorise les discussions;
4. Combiner les méthodes précédentes pour multiplier les sources d'informations.

Notez qu'il est normal que certaines compétences reviennent constamment d'un poste à l'autre si vous effectuez le profil de compétences de plusieurs postes. En effet, la culture d'une organisation et ses objectifs font en sorte que des compétences spécifiques sont essentielles chez tous les employés, peu importe le poste, pour que l'organisation performe. C'est ce qu'on appelle les compétences organisationnelles. Il est important de connaître quelles sont ces compétences, pour pouvoir en tenir compte systématiquement lors du recrutement, de l'évaluation et du développement des compétences.

UTILISATION DES NIVEAUX DE MAÎTRISE DE VIACOMPÉTENCES^{MC}

Si vous le désirez, vous pouvez déterminer un niveau de maîtrise pour les compétences sélectionnées. En effet, chaque compétence dans cet outil est accompagnée d'une description de trois niveaux de maîtrise présentée sous forme d'évolution croissante (le

niveau 3 étant le niveau supérieur). Notez que chaque niveau est une progression du niveau précédent. Par conséquent, le niveau 2 sous-entend une maîtrise du niveau 1 et le niveau 3 implique la maîtrise des niveaux 1 et 2. Le fait de choisir un niveau de maîtrise vous aide à clarifier ce qui est attendu de l'employé. Vous pourrez également vous servir de ces niveaux afin d'expliquer à l'employé ce qu'il doit améliorer pour pouvoir répondre aux attentes.

Notez que les descriptions des niveaux, tout comme les définitions des compétences, ne sont que des suggestions. Il ne faut donc pas hésiter à les modifier et à les adapter en fonction de la culture de votre organisation.

Lorsque vous aurez choisi les compétences essentielles pour un poste, vous pourrez utiliser les questions d'entrevue suggérées en lien avec les compétences choisies pour réaliser votre sélection. Vous aurez également accès à des moyens permettant à l'employé d'améliorer ces compétences.

Pour finir, afin de vous aider dans la réalisation de votre évaluation des compétences et dans le développement des compétences de vos employés, deux outils à utiliser vous sont suggérés en annexes (*EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES* et *EXEMPLE DE PLAN DE DÉVELOPPEMENT*).

NOTIONS IMPORTANTES

Pour vous soutenir dans l'utilisation et la compréhension de **VIACOMPÉTENCES^{MC}**, nous vous proposons quelques définitions.

Compétence	Savoir, savoir-faire et savoir-être requis pour performer de façon supérieure dans une organisation.
Lexique de compétences	Forme de dictionnaire contenant un ensemble de compétences et leurs définitions. Il permet l'élaboration d'un profil de compétences.
Profil de compétences	Ensemble de compétences ayant été déterminées comme essentielles pour un poste. Les profils de compétences agissent à titre d'indices, de références permettant d'apprécier les éléments requis pour performer dans un poste donné.
Niveau de maîtrise	Degré d'excellence dans la démonstration d'une compétence. Dépendamment des attentes et des besoins du poste, une personne peut être plus ou moins habile dans la maîtrise d'une compétence.
Évaluation des compétences	Démarche permettant de mesurer la performance d'un employé en fonction des compétences essentielles pour son poste. Il s'agit d'une occasion d'offrir une rétroaction à l'employé par rapport à ce qui est apprécié dans son travail et à ce qu'il devrait améliorer.

LISTE DES COMPÉTENCES

Relationnelles

Communication orale	10
Communication écrite	11
Diplomatie	12
Écoute	13
Enseignement	14
Entrer en relation avec les autres.....	15
Esprit d'équipe.....	16
Orientation client.....	17
Résolution de conflits	18

Émotionnelles

Adaptation	30
Contrôle de soi	31
Discrétion	32
Dynamisme.....	33
Empathie.....	34
Éthique professionnelle	35
Gestion du stress	36
Respect des règles	37
Ténacité	38
Tolérance.....	39

Managériales/stratégiques

Création d'équipes performantes	20
Délégation	21
Encadrement	22
Leadership	23
Négociation	24
Prise de décision	25
Sens des affaires	26
Sens politique	27
Vision stratégique	28

Intellectuelles

Analyse	41
Apprentissage dans l'action	42
Autonomie	43
Créativité	44
Curiosité intellectuelle	45
Esprit critique	46
Initiative	47
Jugement	48
Minutie	49
Orientation vers les résultats	50
Persuasion	51
Polyvalence	52
Résolution de problèmes	53
Sens de l'organisation	54
Sens des responsabilités	55
Synthèse de l'information	56

LEXIQUE DE COMPÉTENCES

Compétences relationnelles

Les compétences présentées dans cette catégorie sont reliées aux habiletés interpersonnelles. Elles ont en commun la capacité d'un employé à interagir avec d'autres personnes.



Communication orale

Capacité de transmettre l'information et de vulgariser en fonction du contexte et de l'auditoire, en suscitant l'intérêt et l'enthousiasme de ses interlocuteurs.

- ❖ Niveau 1 : S'exprimer clairement en utilisant un vocabulaire adapté au public ciblé.
- ❖ Niveau 2 : Communiquer de manière concise et susciter l'intérêt du public ou de l'interlocuteur en choisissant des mots variés et adaptés. Démontrer une aisance et une confiance lors de présentations.
- ❖ Niveau 3 : S'exprimer de manière concise et cohérente en précisant les éléments importants. Utiliser une structure de phrase variée et dynamique qui capte l'attention du public ciblé. Vulgariser et confirmer la compréhension de l'interlocuteur ou de l'auditoire lorsque le contexte le permet.

Questions d'entrevue

- ❖ Lors de vos expériences de travail précédentes, avez-vous déjà eu à présenter vos idées ou à partager de l'information à un groupe de personnes (collègues, direction, clients, collaborateurs, etc.)? Comment avez-vous fait pour vous assurer que votre message soit bien compris?
- ❖ Donnez-moi un exemple concret où vous avez eu de la difficulté à faire comprendre vos propos. Comment avez-vous résolu la situation?
- ❖ Selon vous, quels sont les défis associés à une bonne animation de groupe? Avez-vous pu relever ces défis dans le passé? De quelle manière?

Moyens de développement

- ❖ Prendre le temps de vous préparer avant une présentation, une réunion ou une rencontre. Écrire l'objectif de la rencontre, les points importants à aborder et la manière de les aborder selon les personnes qui seront présentes.
- ❖ Vous pratiquer à transmettre l'information en parlant de votre travail et de votre rôle aux nouveaux employés. Proposer de participer activement aux présentations, réunions et rencontres dont l'envergure correspond à votre niveau afin d'évoluer.
- ❖ Prévoir un support visuel lors d'une présentation devant un groupe.
- ❖ Lors d'une présentation, vous déplacer et avoir un contact visuel avec les personnes présentes.
- ❖ Préparer des questions afin de faire participer les gens.
- ❖ Vous filmer lors d'une présentation et analyser la vidéo par la suite. Noter les bons coups et les éléments à améliorer.

VOUS AIMERIEZ EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR **VIACOMPÉTENCES^{MC}?**

Rien de plus simple!

1. INSCRIVEZ-VOUS À UNE RENCONTRE D'INFORMATION GRATUITE

- Quand ? La prochaine rencontre se tiendra le **16 avril de 9h à 10h30**
- Où? Dans la **salle de conférence 30 du 5600 Hochelaga, Montréal**

Pour vous **inscrire**, contactez-nous à info@viaconseil.ca en nous mentionnant le nom et les coordonnées de toutes les personnes qui désirent s'inscrire à la rencontre.

2. Visitez notre site web

- [Articles de blogue sur le sujet](#)
- [Foire aux questions](#)

3. Communiquez avec nous, nos consultants se feront un plaisir de répondre à vos questions!

Courriel : info@viaconseil.ca

Téléphone : 514-564-7483