

<b>Répertoire des habiletés professionnelles et des comportements observables</b>
---

Ce répertoire comporte les catégories d'habiletés suivantes :

**1. Administratives**

- 1.1 Planification
- 1.2 Organisation
- 1.3 Direction
- 1.4 Contrôle
- 1.5 Prise de décision
- 1.6 Gestion du temps
- 1.7 Délégation

**2. Intellectuelles**

- 2.1 Esprit d'analyse
- 2.2 Esprit de synthèse
- 2.3 Esprit critique
- 2.4 Méthode
- 2.5 Jugement
- 2.6 Curiosité

**3. Personnelles**

- 3.1 Autonomie et initiative
- 3.2 Créativité
- 3.3 Ténacité
- 3.4 Engagement
- 3.5 Adaptabilité (souplesse)

**4. Organisationnelles**

- 4.1 Sens de la collaboration
- 4.2 Esprit corporatif (loyauté)
- 4.3 Sens de l'environnement
- 4.4 Sens des responsabilités
- 4.5 Sens politique

**5. Interpersonnelles**

- 5.1 Sens des relations publiques
- 5.2 Leadership
- 5.3 Travail d'équipe
- 5.4 Sens de la supervision
- 5.5 Communication orale
- 5.6 Sens de l'écoute
- 5.7 Communication écrite
- 5.8 Animation
- 5.9 Tolérance au stress

## **1. Habiletés administratives**

### **1.1 Planification**

Déterminer les activités à réaliser, définir des objectifs mesurables et identifier les ressources nécessaires et les échéances en fonction de priorités et de moyens de contrôle.

#### ***Comportements observables***

- ◆ Se réfère aux orientations stratégiques et objectifs généraux.
- ◆ Étudie l'ensemble d'une situation et établit des priorités.
- ◆ Consulte ses usagers pour connaître leurs besoins.
- ◆ Fixe des objectifs mesurables, c'est-à-dire des résultats à atteindre, en accord avec les objectifs de l'organisation et les priorités établies.
- ◆ Élabore des plans d'actions assortis de calendrier et d'échéances réalistes.
- ◆ Prévoit les moyens et les temps de contrôle.
- ◆ Prévoit les situations futures et assure la mise en place de mécanismes adéquats.

### **1.2 Organisation**

Mettre en œuvre les activités et répartir efficacement les ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre les résultats prévus.

#### ***Comportements observables***

- ◆ Identifie les différentes ressources nécessaires à l'atteinte des résultats.
- ◆ S'assure de leur disponibilité au moment désiré.
- ◆ Répartit le travail selon les responsabilités et les fonctions.
- ◆ Choisit les moyens d'action visant l'économie des ressources.
- ◆ Met en œuvre les structures, les systèmes et les méthodes de travail requis.
- ◆ Résout les problèmes à mesure qu'ils se présentent.
- ◆ Pressent les obstacles possibles et prévoit des solutions de rechange.

### **1.3 Direction**

Conduire des personnes vers un but et utiliser son énergie et ses ressources personnelles pour mobiliser l'énergie (physique, émotive, intellectuelle) d'autres personnes dans un sens donné.

### ***Comportements observables***

- ◆ Établit des contacts productifs avec ses employés.
- ◆ Fait des entrevues pour informer des résultats attendus, pour rendre claires sa contribution et celle de ses subalternes, pour donner des directives, pour expliquer, pour communiquer des normes, des critères.
- ◆ Tient des réunions efficaces.
- ◆ Aide les individus sous sa charge en diversifiant ses activités de développement (relation d'aide, formation, support, etc.).
- ◆ Développe son équipe.
- ◆ Intègre la direction de personnes au processus global de management.
- ◆ Évolue dans le sens qu'il indique à son équipe.

### **1.4 Contrôle**

Évaluer périodiquement les résultats atteints en relation avec les objectifs fixés, les budgets, les délais et les calendriers de travail arrêtés, relier les écarts aux causes et apporter les correctifs appropriés.

### ***Comportements observables***

- ◆ Voit au suivi des activités en cours.
- ◆ Compare les résultats aux objectifs préalablement établis.
- ◆ Identifie et analyse les causes des écarts.
- ◆ Ajuste au besoin les objectifs ou le plan d'action.
- ◆ Respecte les délais et les échéances.
- ◆ Fait, à la demande de son supérieur, le point sur l'évolution précise des projets ou de la situation de travail en général.

### **1.5 Prise de décision**

Arrêter son choix et passer à l'action.

### ***Comportements observables***

- ◆ Interroge la valeur d'un fait ou d'une chose avant de l'accepter.
- ◆ Fait des choix logiques, après avoir pondéré les facteurs importants, tant objectifs que subjectifs.
- ◆ Agit en respectant les priorités.
- ◆ Appuie ses choix et assume les responsabilités qui en résultent.
- ◆ Prend des risques calculés.
- ◆ Agit rapidement dans les situations qui l'exigent.
- ◆ N'évite pas les situations, y fait face.
- ◆ Communique et explique les priorités et les directives.
- ◆ Autorise ou non les demandes.

## **1.6 Gestion du temps**

Utiliser la ressource temps pour des aspects prioritaires et essentiels à sa tâche; s'affirmer et accepter des défis et des responsabilités reliés à sa fonction, accepter des situations imparfaites.

### ***Comportements observables***

- ◆ Prend le temps de regarder l'ensemble de sa tâche.
- ◆ Regroupe ses activités de façon à maximiser l'efficacité de son temps.
- ◆ Utilise au mieux le temps des personnes avec qui il fait affaire.
- ◆ Demande et fournit régulièrement du feed-back relatif à l'utilisation du temps.
- ◆ Réfléchit avant d'agir.
- ◆ Fixe des priorités.
- ◆ Détermine des échéances et fait des prévisions de temps.
- ◆ Clarifie les relations problématiques et improductives.
- ◆ Accepte des mandats clairs et précis et s'engage à les produire à la date prévue.
- ◆ Gère son accessibilité et sa disponibilité, ne laisse pas cette responsabilité aux autres.
- ◆ Écrit plutôt que de faire confiance à sa mémoire.
- ◆ Utilise une feuille de jour ou un agenda.
- ◆ Fait une chose à la fois, la fait bien et la termine dans les délais prévus.

## **1.7 Délégation**

Évaluer les forces des membres de son personnel et laisser prendre les décisions de ce qui peut être délégué à celles ou à ceux qui sont les plus aptes, établir clairement la nature et les termes des responsabilités confiées, offrir son soutien et accorder les ressources nécessaires à la réussite.

### ***Comportements observables***

- ◆ Identifie à quel niveau une décision peut le mieux être prise.
- ◆ Répartit les mandats selon les compétences et les intérêts des subordonnés.
- ◆ Détermine clairement les résultats attendus et le niveau d'autorité requis pour les réaliser.
- ◆ Fait confiance à ses ressources et partage avec elles ses responsabilités.
- ◆ Fournit les éléments nécessaires à la réalisation des travaux (informations, politiques et ressources).
- ◆ Suggère des lignes de conduite ainsi que des personnes-ressources à contacter si nécessaire.
- ◆ Prévoit un système de vérification du travail.
- ◆ Accepte d'avance le risque d'erreur comme condition d'exercice de la participation et de l'apprentissage.
- ◆ Utilise la compétence ou l'expérience des autres lorsqu'il ne la possède pas.

## **2. Habiletés intellectuelles**

### **2.1 Esprit d'analyse**

Dégager les éléments essentiels d'une situation afin de trouver une solution logique et efficace.

#### *Comportements observables*

- ◆ Identifie tous les éléments d'une situation.
- ◆ Distingue les faits des hypothèses.
- ◆ Compare, classe et établit des relations entre les éléments.
- ◆ Regroupe et structure des éléments dispersés.
- ◆ Identifie les causes des problèmes.
- ◆ Perçoit des choses qui échappent à la plupart des gens.

### **2.2 Esprit de synthèse**

Rassembler des éléments de connaissance, des idées ou des informations provenant de diverses sources en un ensemble cohérent et présenter ce dernier de façon cohérente, concise et compréhensible.

#### *Comportements observables*

- ◆ Envisage une chose dans un tout.
- ◆ Dégage les éléments essentiels.
- ◆ Fait aisément des liens, des regroupements entre les éléments d'une situation.
- ◆ Fait ressortir une idée maîtresse.
- ◆ Traite en peu de mots la majorité des éléments essentiels d'une situation.
- ◆ Résume aisément et efficacement une longue discussion.
- ◆ Formule des synthèses.

### **2.3 Esprit critique**

Se questionner pertinemment sur la valeur d'une chose, ou d'une façon de faire, avant de l'accepter ou de l'appliquer.

#### *Comportements observables*

- ◆ Retient les éléments de fond et les données concrètes.
- ◆ Complète les analyses, les données.
- ◆ Propose des modifications, des améliorations.
- ◆ Pèse le pour et le contre des différentes propositions.

## **2.4 Méthode**

Élaborer ou effectuer un ensemble de démarches raisonnées et suivies pour réaliser un travail ou parvenir à un but.

### *Comportements observables*

- ◆ Respecte la planification et les procédures.
- ◆ Établit et suit des séquences d'opération.
- ◆ Explique ses propositions.
- ◆ Procède à des revues périodiques.

## **2.5 Jugement**

Faire preuve de discernement (développer des solutions de rechange et décider sur des inférences et des faits) dans l'application de normes ou dans la façon de traiter un problème.

### *Comportements observables*

- ◆ Évalue l'ensemble des possibilités dans une situation donnée.
- ◆ Établit des critères d'évaluation.
- ◆ Dégage plus d'une solution à partir de la situation analysée.
- ◆ Compare les solutions à l'aide de critères objectifs.
- ◆ Détermine la solution la plus avantageuse.
- ◆ Établit les plans d'action appropriés pour mettre en application la solution retenue.

## **2.6 Curiosité**

Élargir la diversité et la profondeur des connaissances liées aux affaires de l'organisation.

### *Comportements observables*

- ◆ S'étonne de nouvelles idées ou de nouvelles façons de faire.
- ◆ Fait des recherches pour approfondir un sujet ou un dossier moins connu.

## **3. Habiletés personnelles**

### **3.1 Autonomie et initiative**

Agir de son propre chef, prévoir des améliorations à des situations qui pourraient devenir problématiques et prendre les mesures nécessaires pour augmenter l'efficacité de son travail, faire démarrer l'action sans attendre d'y être contraint et, finalement, dépasser les exigences de départ.

### ***Comportements observables***

- ◆ Détecte seul les situations nécessitant son intervention.
- ◆ Prend les devants sans attendre les directives et trouve seul des solutions appropriées.
- ◆ Prend les actions nécessaires même en l'absence de son supérieur.
- ◆ Identifie les secteurs où il pourrait y avoir amélioration au chapitre de l'efficacité au travail.
- ◆ N'hésite pas à développer et à mettre en œuvre des projets visant l'amélioration de son unité administrative.
- ◆ Expérimente constamment.

### **3.2 Créativité**

Trouver des façons nouvelles ou inhabituelles de communiquer, d'envisager une situation ou de traiter un problème.

### ***Comportements observables***

- ◆ Remet en question des façons de voir et de faire.
- ◆ Prend les mesures nécessaires pour accroître la productivité des ressources qui sont disponibles.
- ◆ Identifie des améliorations et propose des nouvelles façons de faire.
- ◆ Amorce de nouvelles études ou recherches.
- ◆ Sort des sentiers battus pour présenter une optique nouvelle, distincte, de concevoir une situation, une chose.
- ◆ Trouve des moyens de concilier des objectifs apparemment inconciliables.

### **3.3 Ténacité (persévérance)**

Fournir les efforts nécessaires pour mener à terme ce qui est entrepris en dépit des obstacles et des résistances rencontrés.

### ***Comportements observables***

- ◆ Subit le désappointement ou le rejet tout en maintenant son efficacité.
- ◆ Reprend volontiers le même travail pour en améliorer la qualité.
- ◆ Fait valoir le bien-fondé de ses propositions.
- ◆ Apporte une contribution constante pendant de longues périodes sans satisfaction immédiate.
- ◆ Gère les résistances.
- ◆ Reformule ses idées, ses propos.
- ◆ Diffère au besoin le moment de recevoir des gratifications.

### **3.4 Engagement**

Démontrer manifestement de l'intérêt pour son travail.

#### *Comportements observables*

- ◆ Est stimulé par l'idée de relever des défis.
- ◆ Démonstre une disponibilité de son temps.
- ◆ Fournit l'effort supplémentaire qui traduit son désir de se réaliser dans son travail.
- ◆ Contribue volontiers à l'exécution de tâches nouvelles et imprévues.
- ◆ Démonstre un intérêt à mettre au service de l'organisation ses talents et ses compétences.

### **3.5 Adaptabilité (souplesse)**

Adapter ses comportements et ses méthodes de travail en fonction des changements d'environnement, de tâches, de responsabilités ou de relations interpersonnelles.

#### *Comportements observables*

- ◆ Accepte ses erreurs et ses succès.
- ◆ Accepte les suggestions et les refus des autres.
- ◆ Adapte son rôle et ses comportements aux circonstances.
- ◆ Adhère aux idées retenues même si elles ne sont pas les siennes.
- ◆ Fait preuve d'agilité, de souplesse et d'originalité de pensée.
- ◆ Accepte de modifier des décisions à la lumière d'informations nouvelles.
- ◆ Se rallie sans abdiquer.
- ◆ Tire profit de ses expériences.

## **4. Habiletés organisationnelles**

### **4.1 Sens de la collaboration**

Travailler dans une organisation, agir en tenant compte de l'atteinte d'objectifs communs.

#### *Comportements observables*

- ◆ Accepte d'aider et d'être aidé.
- ◆ Définit la collaboration qu'il veut obtenir.
- ◆ Définit la collaboration qu'il peut apporter.
- ◆ Demande la collaboration et spécifie les exigences.
- ◆ S'engage à collaborer et à respecter les échéances.
- ◆ Donne et reçoit du feed-back par rapport aux résultats obtenus.



## **4.2 Esprit corporatif (loyauté)**

Saisir le pouls de l'organisation, situer son action à l'intérieur des orientations et agir en visant le bien de l'ensemble.

### ***Comportements observables***

- ◆ S'informe et tient compte des orientations stratégiques et des objectifs généraux de l'organisation.
- ◆ S'assure de la concordance de son action avec les orientations corporatives.
- ◆ Reconnaît les besoins de l'ensemble de l'organisation et adhère positivement, même en situation de désaccord.
- ◆ Fait valoir le bien-fondé des orientations de l'organisation.
- ◆ Détecte les écarts aux normes.
- ◆ Identifie les effets possibles sur la crédibilité de l'organisation.
- ◆ Agit en s'assurant du maintien de sa crédibilité.

## **4.3 Sens de l'environnement**

Saisir les besoins, les systèmes, les contextes et les conditions externes susceptibles d'agir sur son fonctionnement et sur celui de son unité.

### ***Comportements observables***

- ◆ Surveille les activités socioéconomiques de son environnement et y participe;
- ◆ Établit ou maintient des liens avec des personnes, des entreprises ou des organismes reliés aux activités de son organisation.
- ◆ Se tient au courant des tendances générales en matière de développement des technologies dominantes dans son organisation.
- ◆ S'informe et tient compte des besoins des autres unités administratives de l'organisation.
- ◆ Intègre les besoins des clients dans la gestion de son unité.
- ◆ Analyse constamment l'environnement pour mieux identifier les problèmes et les possibilités.

## **4.4 Sens des responsabilités**

Faire preuve d'ouverture face aux responsabilités confiées, de préoccupation face à la qualité du travail à effectuer et d'acceptation des conséquences de ses propres actions.

### ***Comportements observables***

- ◆ Accepte facilement de nouvelles responsabilités.
- ◆ Règle les problèmes dans la limite de son champ de responsabilité.
- ◆ Discerne dans ses tâches l'urgent et l'essentiel pour l'organisation.

- ◆ Fait primer l'intérêt de l'organisation dans son approche vis-à-vis de ses tâches.
- ◆ Surmonte les difficultés rencontrées dans l'exécution de ses tâches.
- ◆ Sait quand agir de façon autonome et quand se référer à son supérieur.
- ◆ Prend les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs de ses tâches.
- ◆ Justifie et défend les actions et décisions prises à son niveau.
- ◆ Fait face aux problèmes et aux conséquences engendrés par un retard, une omission ou une erreur dans l'exécution de ses tâches.

#### **4.5 Sens politique**

Détecter les enjeux politiques présents dans une situation donnée, orienter les travaux et projets en fonction des intérêts majeurs de l'organisation.

##### *Comportements observables*

- ◆ Cherche à obtenir l'accord de chacun.
- ◆ Fait des concessions, se rallie.

### **5. Habiletés interpersonnelles**

#### **5.1 Sens des relations publiques**

Établir des contacts d'intérêt avec l'extérieur, créer et maintenir un climat de confiance, amener les clients à soutenir et à développer les activités de l'organisation.

##### *Comportements observables*

- ◆ Identifie l'apport de son service vis-à-vis des clients.
- ◆ Présente une image favorable de l'entreprise aux clients et au public.
- ◆ Fait valoir les services offerts.
- ◆ Met en place des mesures préservant l'image de l'organisation.

#### **5.2 Leadership**

Influencer les autres dans la poursuite d'un objectif, les inspirer, susciter leur respect et faire progresser le groupe.

##### *Comportements observables*

- ◆ Informe les membres du groupe et les sensibilise aux objectifs à atteindre.
- ◆ Motive les membres du groupe et les associe à ses objectifs.
- ◆ Obtient l'adhésion des membres du groupe.
- ◆ Adapte son style de leadership selon la situation.
- ◆ Rencontre régulièrement les membres de son équipe et leur donne l'appui nécessaire à la réalisation de leurs mandats ou projets.

- ◆ S'engage dans l'équipe.
- ◆ Crée un esprit de cohésion et un climat de collaboration.
- ◆ Donne des défis intéressants aux membres de l'équipe en fonction de leur intérêt et de leur expérience.
- ◆ Vise un accord satisfaisant entre les parties qui s'opposent.
- ◆ Négocie les délais et les conditions.
- ◆ Donne des directives et s'impose si la situation l'exige.

### **5.3 Travail d'équipe**

Personne qui, en situation de travail en groupe ou en équipe, manifeste de l'acceptation et de la collaboration, agit de façon à surmonter les difficultés inhérentes au travail en groupe ou en équipe, résout les conflits qui peuvent se présenter.

#### ***Comportements observables***

- ◆ Participe activement aux échanges.
- ◆ Fait appel aux opinions et aux visions des autres membres du groupe.
- ◆ Respecte les opinions et les sentiments des membres de son groupe.
- ◆ Vise à satisfaire les besoins de l'ensemble des membres du groupe.
- ◆ Valorise et stimule l'expression de l'ensemble des membres du groupe.
- ◆ S'offre volontairement pour former une personne qui fait ses premières armes dans son équipe.
- ◆ Favorise dans ses décisions et ses comportements le bien-être collectif plutôt que le sien propre.
- ◆ Se montre solidaire des décisions prises par son groupe.
- ◆ Prend fait et cause pour la défense de son unité de travail.

### **5.4 Sens de la supervision**

Recevoir ou donner de l'information ou du feed-back sans manifester ou susciter de résistance inutile, superviser d'une manière aidante et productive.

#### ***Comportements observables***

- ◆ Rencontre régulièrement chaque subordonné.
- ◆ Négocie avec chaque subordonné le support jugé nécessaire à l'accomplissement de ses tâches.
- ◆ Élabore avec chaque subordonné un programme de formation.
- ◆ Communique de façon à être compris de ses subordonnés.
- ◆ Informe, consulte son personnel sur les décisions pouvant les affecter.
- ◆ Informe son personnel des coûts des services rendus.
- ◆ Transmet les informations de ses supérieurs à ses subordonnés et vice versa.

- ◆ Demande et donne du feed-back.
- ◆ Va chercher l'information sur les besoins de la clientèle.
- ◆ Va chercher le feed-back sur les services offerts.

### **5.5 Communication orale**

Transmettre à un individu ou à un groupe des messages de manière à être compris.

#### ***Comportements observables***

- ◆ Aborde directement les situations.
- ◆ Émet des opinions, des idées.
- ◆ Étaye son discours d'exemples, d'illustrations.
- ◆ Utilise le langage non verbal pour soutenir ses messages (expression du visage, intonation, contact des yeux).
- ◆ Sait se dégager de son langage technique pour exprimer ses idées.

### **5.6 Sens de l'écoute**

Porter attention aux messages émis par ses interlocuteurs et les comprendre.

#### ***Comportements observables***

- ◆ Vérifie l'intelligibilité de ses messages.
- ◆ Identifie les besoins des récepteurs.
- ◆ Démonstre du respect, de la chaleur et de l'authenticité dans ses communications.
- ◆ Se montre attentif et disponible aux autres.
- ◆ Choisit ses mots, s'exprime de façon cordiale et cohérente, avec clarté, concision, logique et précision.
- ◆ Ne coupe pas la parole à son interlocuteur et cherche à comprendre le message.
- ◆ Vérifie la compréhension du message.
- ◆ Fait répéter à sa satisfaction si nécessaire.
- ◆ Maintient des relations harmonieuses avec son personnel.

### **5.7 Communication écrite**

Transmettre par écrit des messages de façon claire et précise.

#### ***Comportements observables***

- ◆ Utilise à bon escient les différentes ressources de l'écrit.
- ◆ Utilise des éléments visuels dans ses documents administratifs (tableaux, graphiques, couleurs, etc.).
- ◆ Transmet des informations complètes.

- ◆ Présente son texte de façon à ce que les idées principales ressortent clairement.
- ◆ Formule des idées claires, utilise un style approprié et respecte les règles de grammaire et de communication administrative.
- ◆ Utilise un vocabulaire approprié au lecteur.

### **5.8 Animation**

Faciliter, au sein de son équipe, les trois objectifs suivants : maintenir l'attention centrée sur des cibles communes, c'est-à-dire connues et valorisées de tous; faire en sorte que chaque membre de l'équipe se perçoive et perçoive les autres comme compétents dans la poursuite de ces cibles communes; favoriser le partage du leadership dans le groupe.

#### ***Comportements observables***

- ◆ Amorce la communication.
- ◆ Demande des informations ou des opinions.
- ◆ Offre des informations ou son opinion.
- ◆ Clarifie ou reformule.
- ◆ Résume.
- ◆ Vérifie s'il y a consensus.
- ◆ Concilie.
- ◆ Favorise la participation.
- ◆ Encourage la participation des « non-parlants ».
- ◆ Freine la participation des « trop-parlants ».
- ◆ Recherche et amorce les compromis.
- ◆ Propose des normes et vérifie leur application.

### **5.9 Tolérance au stress**

Maintenir un rendement stable malgré la pression ou l'opposition.

#### ***Comportements observables***

- ◆ Supporter l'ambiguïté et le manque de structure.
- ◆ Garder son calme dans des situations de crise.
- ◆ Réagir de façon rationnelle et se maîtriser dans des situations imprévues.

INSPIRÉ DE :

Byham, W.C., Thomson III, G.C. (1982), *Assessment Centers and Managerial Performance*. New York : Academic Press, p. 140-142.

**PERSONNEL PROFESSIONNEL NON ENSEIGNANT**  
**Profil des compétences attendues**

**Habiletés de base**

Analyse, synthèse, jugement

Planification, organisation, coordination et contrôle de l'exécution de sa tâche

**Habiletés spécifiques**

**Autonomie :** Fonctionner adéquatement à partir de directives générales et utiliser d'abord ses ressources avant de demander de l'aide.

**Capacité d'apprentissage :** Comprendre rapidement, intégrer et utiliser de l'information nouvelle plus ou moins complexe.

**Communication écrite :** Communiquer par écrit, de façon correcte, des idées et des renseignements de manière à être clairement compris.

**Communication orale :** S'exprimer clairement et de manière à être compris dans des situations interpersonnelles ou de groupe.

**Confiance en soi :** Se définir de façon réaliste et utiliser pleinement ses ressources personnelles dans différentes situations.

**Conseiller :** Venir en aide à un individu, à un groupe, à un organisme ou à une structure plus importante encore dans le but d'améliorer une situation ou de résoudre un ou des problèmes complexes dans un environnement dynamique.

**Créativité :** Produire des innovations, des solutions ou adopter des points de vue démontrant de l'imagination dans des situations de travail.

**Délégation :** Confier une responsabilité de façon claire à la personne compétente en la matière.

**Écoute :** Comprendre correctement un message et être attentif aux besoins des autres, les comprendre et les respecter.

Esprit d'équipe :	Apporter une contribution et une collaboration à un groupe de travail dans le but d'atteindre des objectifs.
Flexibilité :	S'adapter aux besoins et changements de son environnement et modifier ses comportements en tenant compte de l'opinion des autres et des besoins de l'organisation.
Leadership de contenu, d'expert :	Influencer et orienter de manière efficace les efforts d'un individu ou d'un groupe dans la réalisation d'objectifs.
Relations interpersonnelles :	Entrer en communication avec les autres dans le but d'établir et d'entretenir des relations positives au niveau du travail.
Sens du client :	Décoder les besoins de ses clients.
Tolérance au stress :	Réagir avec calme et fournir un rendement efficace dans les situations de stress.

### **Connaissances requises**

- de l'enseignement collégial;
- langagières;
- professionnelles : selon la nature du poste occupé;
- culture générale;
- environnement local et régional : intervenants économiques, politiques et sociaux.

**PERSONNEL CADRE**  
**Profil des compétences attendues**

**Habilités de base**

**A- Gestion**

**1) Sens de la planification**

Capacité d'identifier des objectifs à court et moyen terme, tracer les stratégies et évaluer les ressources nécessaires.

- a) Établit des priorités
- b) Fixe des objectifs en termes de résultat à court, moyen et long terme
- c) Élabore des plans d'action
- d) Prévoit les ressources (humaines, matérielles, financières) dans le cadre d'un budget
- e) Prévoit l'utilisation de son temps
- f) Prévoit modes et moments de contrôle
- g) Anticipe les situations futures

**2) Sens de l'organisation**

Capacité de disposer de ressources et de les mettre en relation de manière à atteindre les résultats prévus.

- a) Résout les problèmes au fur et à mesure avec les personnes concernées
- b) Élabore des systèmes et procédures
- c) Met en place les moyens favorisant l'économie de temps et de ressources
- d) Obtient et alloue les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats
- e) Fixe les délais
- f) Assigne les tâches
- g) Agit selon les priorités établies en tenant compte des ressources disponibles

**3) Sens du contrôle**

Capacité de «faire le point» et de prendre action en conséquence.

- a) Fait le point périodiquement sur l'état des travaux en cours
- b) Compare les résultats obtenus aux objectifs fixés
- c) Identifie les causes des écarts
- d) Apporte des correctifs appropriés
- e) Vérifie plus d'une fois
- f) Vérifie l'implantation des décisions



- g) Respecte les délais
- h) Recherche et obtient le feed-back

## **B- Décision**

### **1) *Esprit d'analyse***

Capacité d'identifier les éléments d'une situation et d'établir les liens entre eux.

- a) Identifie tous les éléments d'une situation
- b) Établit des liens entre les éléments
- c) Les regroupe selon un cadre logique
- d) Détecte les problèmes
- e) Identifie les causes
- f) Distingue les faits des hypothèses
- g) Formule des hypothèses
- h) Vérifie ses hypothèses
- i) Identifie des solutions

### **2) *Esprit de synthèse***

Capacité de dégager les éléments essentiels d'une situation.

- a) Dégage les éléments essentiels
- b) Fait ressortir une idée maîtresse
- c) Précise le problème
- d) Résume
- e) Tire des conclusions

### **3) *Sens de la décision***

Capacité de faire un choix et de prendre action

- a) Pèse le pour et le contre des différentes solutions ou alternatives
- b) Fixe son choix (tranche la question)
- c) Accepte les conséquences de sa décision
- d) Prend des risques, agit même s'il ne contrôle pas toutes les conséquences
- e) Passe à l'action
- f) Agit rapidement (dans une situation d'urgence)

## **C- Direction**

### **1) *Habilité à diriger***

Capacité de fournir les éléments nécessaires pour faire exécuter le travail en vue d'atteindre des objectifs communs.

- a) Utilise les ressources du groupe
- b) Informe des résultats attendus et des délais fixés
- c) Précise ses attentes et exigences

- d) Rend claire sa contribution et celle des autres
- e) Communique les normes, procédures et directives
- f) Communique son appréciation des travaux accomplis et la contribution de chacun
- g) Fournit le support et l'aide nécessaires à la réalisation des travaux (information, conseils)
- h) Distribue les responsabilités et un mandat selon les fonctions
- i) Met en relation les personnes concernées
- j) Communique les faits qui justifient ses décisions

## **2) *Habilité à motiver***

Capacité de susciter et de mobiliser l'énergie des personnes en vue d'atteindre les objectifs donnés.

- a) Encourage
- b) Donne du feed-back justifié par des faits observés
- c) Fournit des occasions de développement et de formation
- d) Laisse les subalternes prendre les décisions qui les concernent
- e) Négocie ses attentes
- f) Apporte son appui et incite ses employés à trouver les solutions par eux-mêmes
- g) Attribue les récompenses et sanctions en fonction de la performance
- h) Accepte les erreurs, reconnaît les succès

## **3) *Travail en équipe***

Capacité de contribuer au fonctionnement d'une équipe et d'utiliser les ressources de l'équipe.

- a) Donne son opinion, son avis et ses conseils selon le cas
- b) Propose des modes de fonctionnement du groupe
- c) Fait le lien entre les divers éléments du groupe
- d) Fait appel aux autres
- e) Rend claire sa position
- f) Fournit aux autres l'occasion de clarifier leur position
- g) Tient compte du rythme et des besoins des autres individus
- h) Se rallie à l'opinion générale
- i) Agit dans le sens des décisions de l'équipe

## **4) *Leadership***

Capacité à obtenir la collaboration, à influencer le cours des travaux et à mobiliser un groupe vers l'atteinte des objectifs visés.

- a) Les autres font appel à lui
- b) Se fait écouter
- c) Inspire confiance et se fait accepter de son unité administrative
- d) Obtient la collaboration des autres
- e) Suscite des commentaires
- f) Persuade et fait valoir le bien-fondé de ses idées ou directives
- g) Va chercher les ressources du groupe et les utilise
- h) Sait faire avancer les discussions, l'état des travaux

## **D- Communication**

### **1) Sens de l'écoute**

Capacité de recevoir les messages.

- a) Est attentif à son interlocuteur (se tait, regarde, acquiesce)
- b) Laisse son interlocuteur compléter son message
- c) Vérifie sa compréhension, reformule
- d) Pose des questions
- e) Se situe par rapport à l'intervention de l'autre

### **2) Communication orale et écrite**

Capacité à transmettre un message oral et écrit de façon à être compris.

- a) Structure ses messages
- b) Transmet des messages complets
- c) Met en évidence l'essentiel de son message
- d) Va droit au but, s'exprime en peu de mots
- e) Emploie le mot juste
- f) Se fait comprendre
- g) Vérifie la compréhension de ses messages auprès de ses interlocuteurs

## **• Niveau personnel**

### **1) Relation avec les autres**

Capacité d'établir et de garder le contact avec les autres.

- a) Établit le contact
- b) Communique, échange avec les autres
- c) Exprime son intérêt pour l'autre
- d) Prend le temps de finir la relation
- e) Apporte sa contribution, suscite celle de son interlocuteur

### **2) Autonomie**

Capacité qu'a un individu de se prendre en charge.

- a) Dit ce qu'il pense
- b) Exprime ses attentes
- c) Agit sans attendre les autres
- d) Prend la place qui lui revient
- e) Agit conformément à ses propos
- f) Utilise ses ressources avant de demander de l'aide
- g) Offre sa contribution
- h) Parle de lui

### 3) *Souplesse et adaptation*

Habilité à reconnaître les exigences d'une situation et d'adapter les solutions au contexte.

- a) Change d'opinion ou d'idées sans abdiquer
- b) Accepte ses erreurs et succès
- c) Accepte suggestions et refus des autres
- d) S'interroge, se remet en question
- e) Ajuste ses comportements en fonction des situations
- f) Tire profit de ses expériences

### 4) *Énergie*

Capacité de continuer à être efficace dans des situations difficiles ou de changement.

- a) Concentre ses efforts
- b) Recommence plusieurs fois
- c) Prend les moyens nécessaires pour arriver
- d) Atteint les résultats malgré les difficultés
- e) Fait face aux situations
- f) Adapte et maintient son rythme en fonction des exigences de la situation

### 5) *Sens de l'innovation*

Capacité de trouver des idées nouvelles et de les adapter à la situation, au problème vécu.

- a) Remet en question les méthodes de fonctionnement actuelles
- b) Modifie un ou des éléments de la situation, du problème
- c) Apporte des éléments nouveaux
- d) Débouche sur des solutions nouvelles
- e) Tient compte des contraintes existantes
- f) Expérimente, procède à des essais

## • **Niveau professionnel**

### 1) *Compétence professionnelle*

Connaissances que possède une personne. Capacité de maîtriser les outils et les informations propres à sa fonction.

- a) Connaît les concepts et les informations propres à sa fonction (spécifiez)
- b) Connaît et utilise les méthodologies et les outils liés à l'exercice de sa fonction (spécifiez)

## ***2) Sens du milieu organisationnel et de l'environnement***

Capacité de mettre en relation les éléments internes et externes de l'entreprise et de les utiliser pour un meilleur fonctionnement de l'organisation.

- a) Applique les politiques, procédures et normes de l'entreprise et de l'environnement
- b) Tient compte des responsabilités et du fonctionnement des autres unités
- c) Utilise les ressources externes et internes au besoin