



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

CADRE DE COMPÉTENCES



GLOSSAIRE DU CADRE DE COMPÉTENCES DE LA CHAMBRE DES COMMUNES

L'élaboration du Cadre de compétences de l'Administration de la Chambre des communes est le fruit de consultations menées auprès des employés et des gestionnaires de l'ensemble de l'organisation. Le cadre a été conçu pour conseiller les employés et les gestionnaires sur la façon d'établir des liens entre le rendement individuel de l'employé et le rendement de l'organisation. Autrement dit : comment les employés peuvent-ils contribuer individuellement à la réalisation des objectifs communs?

Le présent glossaire regroupe les compétences comportementales en trois thèmes :



FAVORISER DES RELATIONS DE CONFIANCE

- Intégrité et confiance
- Excellence du service
- Communication
- Collaboration



OBTENIR DES RÉSULTATS

- Initiative et leadership
- Planification et établissement des priorités
- Résolution de problèmes



OUVRIR LA VOIE À L'INNOVATION ET À LA CRÉATIVITÉ

- Habilitation et croissance
- Agent de changement
- Prise de risques
- Conflit productif

QU'EST-CE QU'UN CADRE DE COMPÉTENCES?

Un cadre de compétences est un outil de gestion en ressources humaines dont l'élaboration et l'utilisation s'appuient sur le principe selon lequel le succès d'une organisation repose en grande partie sur le succès de ses employés.

QU'EST-CE QU'UNE COMPÉTENCE?

Les connaissances, les aptitudes et les qualités d'une personne qui sont à la base de son bon rendement au travail.

QU'EST-CE QU'UN INDICATEUR COMPORTEMENTAL?

Une description ou un énoncé indiquant, de façon observable, qu'une personne a acquis une compétence précise et est en mesure de le démontrer.

Les indicateurs comportementaux ont été déterminés en fonction du niveau de responsabilité, des activités et du savoir-faire liés au poste.

QU'EST-CE QU'UNE FAMILLE D'EMPLOIS? (ANNEXE 1)

Un groupe de postes qui exigent des connaissances, des aptitudes et des habiletés (compétences) semblables.

QU'EST-CE QU'UNE ÉCHELLE D'ÉVALUATION?

L'échelle d'évaluation sert à évaluer l'employé en ce qui a trait à sa maîtrise des compétences et des comportements connexes correspondants à son emploi et à sa famille d'emplois.

QU'EST-CE QU'UN MOT CLÉ?

Les mots clés sont des mots descriptifs qui aident les employés et les dirigeants à comprendre rapidement et facilement la signification d'une compétence.

FAVORISER DES RELATIONS DE CONFIANCE



Nous établissons les bases d'une relation de confiance pour obtenir l'appui d'autrui et chercher un consensus sur la définition d'objectifs communs et leur réalisation en faisant preuve d'authenticité, de transparence et de professionnalisme, en communiquant ouvertement et en menant de vastes consultations.

INTÉGRITÉ ET CONFIANCE**



DÉFINITION

Honorer ses engagements, respecter autrui et faire preuve d'une éthique de travail solide.

MOTS-CLÉS

Impartialité, objectivité, crédibilité, éthique, transparence, authenticité, fiabilité, responsabilisation, respect, inclusion

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Efforts déployés dans le renforcement de la culture organisationnelle, et manifestation des valeurs de l'organisation.

INTÉGRITÉ ET CONFIANCE NE SIGNIFIENT PAS...

- faire passer ses objectifs personnels avant ceux de la Chambre des communes;
- défendre ses propres intérêts au détriment de ceux d'autrui et de la Chambre des communes;
- blâmer les autres pour ses erreurs ou son rendement insatisfaisant;
- se plaindre ouvertement de l'organisation, des clients ou de ses collègues.

COMPORTEMENTS	
1*	Traite tout le monde de la même manière, avec impartialité, honnêteté et respect, en créant un milieu inclusif où tout le monde se sent libre d'être complètement soi-même au travail.
2*	Reconnaît ses propres émotions et l'effet qu'elles ont sur soi et sur les autres, et sait comment gérer adéquatement ses comportements pour maintenir des relations saines.
3*	Reconnaît et évite les situations de conflit d'intérêts, ou les situations qui peuvent être perçues comme un conflit d'intérêts, et prend des mesures pour les éviter et les prévenir.
4	Respecte les engagements convenus et informe les parties concernées s'il devient impossible de le faire.
5	Admet et reconnaît les erreurs commises et prend la responsabilité d'y réagir rapidement et efficacement afin d'en limiter l'incidence.
6	Comprend l'incidence de ses décisions ou de ses gestes sur les autres et sur l'organisation et en tient compte.
7	Établit un milieu de travail qui valorise le fait d'assumer la responsabilité de ses actes et de ceux de l'équipe.
8	Fixe des attentes claires envers les employés et discute des objectifs, des engagements et de la conduite professionnelle pour faire respecter l'éthique au travail.
9*	Met en œuvre des pratiques et des initiatives pour favoriser un milieu de travail sain et inclusif et promeut un comportement juste et éthique au sein de l'organisation.
10	Incarné et développe une culture qui préserve l'intégrité de l'organisation.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-6
Soutien administratif	1-6
Soutien spécialisé	1-6
Services techniques	1-6
Services professionnels/ consultatifs	1-7
Dirigeants axés sur les opérations	1-8
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-9
Dirigeants axés sur les stratégies	1-10

* Comprend des éléments d'inclusion

** Ancienne pratique de leadership



EXCELLENCE DU SERVICE

DÉFINITION

Comprendre les besoins des clients et y répondre avec professionnalisme.

MOTS-CLÉS

Respect, empathie, patience, maîtrise de soi, ouverture, souplesse, adaptabilité, préoccupation, motivation, curiosité, initiative, écoute efficace, engagement, communication

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Étendue de la compréhension des besoins des clients et réponse donnée à ces besoins.

EXCELLENCE DU SERVICE NE SIGNIFIE PAS...

- être condescendant envers les clients ou interagir avec eux de manière précipitée ou mécanique;
- supposer que le client indiquera à l'équipe qu'il y a un problème;
- déléguer à d'autres les problèmes des clients que son équipe aurait pu régler elle-même;
- choisir la voie de la rapidité et de la facilité.

COMPORTEMENTS	
1*	Fait preuve de tact, de neutralité et d'inclusion dans ses relations avec les clients.
2	Détermine les besoins des clients en communiquant de manière appropriée, notamment par l'écoute active, en posant des questions pour obtenir des éclaircissements et en faisant des recherches.
3	Adapte ses offres ou ses approches de service pour répondre au mieux aux besoins des clients et offrir une expérience client positive.
4	Anticipe les besoins des clients en cernant les tendances, en demandant de la rétroaction ou en faisant des recherches.
5	Conseille les clients sur les services appropriés grâce à une bonne connaissance des pratiques exemplaires, des solutions et des répercussions.
6	Élabore des mécanismes pour s'assurer de répondre aux besoins des clients.
7	Met en œuvre des modèles de prestation de services qui aideront les employés à répondre aux besoins des clients et de l'organisation.
8	Détermine l'orientation stratégique opérationnelle qui permettra de répondre au mieux aux besoins en constante évolution des clients et d'assurer la continuité de l'excellence du service.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-3
Soutien administratif	1-4
Soutien spécialisé	1-4
Services techniques	1-4
Services professionnels/consultatifs	1-5
Dirigeants axés sur les opérations	1-6
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-7
Dirigeants axés sur les stratégies	1-8

* Comprend des éléments d'inclusion

COMMUNICATION



DÉFINITION

Écouter et communiquer ouvertement pour favoriser le dialogue.

MOTS-CLÉS

Respect, ouverture, transparence, amabilité, attention, écoute active, confiance, réactivité, adaptabilité, compréhension des signaux non verbaux

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Les comportements évalués varient selon le degré de sensibilité à ce que les autres vivent et expriment, la complexité du message et le public.

COMMUNICATION NE SIGNIFIE PAS...

- interrompre une personne qui exprime ses préoccupations;
- exprimer ses pensées sans tenir compte d'abord de son public;
- transmettre le message de la même manière, quel que soit le public.

COMPORTEMENTS	
1*	Communique avec les autres de façon ouverte, respectueuse et opportune.
2	Écoute les autres attentivement et sans les interrompre.
3	Présente l'information avec clarté et fournit les explications nécessaires pour en faciliter la compréhension.
4	Confirme sa propre compréhension des messages en utilisant diverses techniques (p. ex., poser des questions pour obtenir des éclaircissements, faire des recherches).
5*	Utilise un large éventail de styles de communication en s'adaptant à l'auditoire et à la situation pour respecter les besoins individuels.
6	Répond de manière appropriée aux questions délicates en tenant compte de la façon dont la Chambre des communes peut être perçue.
7*	Détermine et utilise diverses stratégies de communication adaptées à l'auditoire pour favoriser des interactions efficaces et à incidence considérable.
8*	Favorise le partage et la circulation libre de l'information dans l'ensemble de l'organisation, de la direction à chacun des collaborateurs.
9*	Facilite la libre expression des idées et des préoccupations en créant des occasions de communication adaptées.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-6
Soutien administratif	1-6
Soutien spécialisé	1-6
Services techniques	1-6
Services professionnels/consultatifs	1-7
Dirigeants axés sur les opérations	1-8
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-9
Dirigeants axés sur les stratégies	1-9

* Comprend des éléments d'inclusion



COLLABORATION

DÉFINITION

Établir des partenariats au sein de l'organisation pour former une équipe soudée en vue d'atteindre les objectifs de la Chambre des communes.

MOTS-CLÉS

Engagement, réactivité, fiabilité, responsabilité, souplesse, soutien, générosité, curiosité, communication, écoute active, reconnaissance, valorisation de l'esprit d'équipe

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Étapes et degré des efforts déployés pour établir et maintenir des relations en appui à l'effort collectif.

COLLABORATION NE SIGNIFIE PAS...

- garder pour soi des renseignements potentiellement utiles;
- interagir avec ses collègues et ses collaborateurs de manière négative ou indifférente;
- ignorer les idées et les opinions de ses collègues et de ses collaborateurs;
- ignorer l'ensemble du contexte (vision étroite) et la nécessité d'harmoniser les points de vue entre les équipes.

COMPORTEMENTS	
1*	Traite avec honnêteté et équité en faisant preuve de considération et de respect à l'égard des différences individuelles.
2	Comprend et reconnaît les compétences, les habiletés et le savoir-faire des autres et n'hésite pas à les mettre à profit.
3*	Encourage les collaborateurs à tous les niveaux à partager leur savoir-faire, leurs idées et leurs solutions pour mener à bien les objectifs de la Chambre des communes.
4*	Favorise la collaboration et l'échange d'idées avec les autres en comprenant et en respectant le style et le savoir-faire de chacun.
5	Échange des renseignements avec les autres pour encourager le transfert des connaissances et optimiser l'efficacité.
6*	Établit et entretient des relations et des réseaux pour mener à bien les objectifs de la Chambre des communes.
7*	Établit des liens avec un vaste réseau de collaborateurs afin d'instaurer une confiance mutuelle et une crédibilité et de favoriser la collaboration.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-7
Soutien administratif	1-7
Soutien spécialisé	1-7
Services techniques	1-7
Services professionnels/consultatifs	1-7
Dirigeants axés sur les opérations	1-7
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-7
Dirigeants axés sur les stratégies	1-7

* Comprend des éléments d'inclusion



OBTENIR DES RÉSULTATS

Nous apportons de la valeur à l'organisation en comprenant bien ce que l'on attend de nous et en sachant remplir notre mandat.



INITIATIVE ET LEADERSHIP**

DÉFINITION

Puiser dans ses forces personnelles et professionnelles et favoriser son développement à long terme et celui des autres.

MOTS-CLÉS

Curiosité, ambition, confiance, connaissance de soi, ouverture, motivation, amélioration, habilitation, mobilisation, orientation

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Complexité ou personnalisation des efforts déployés pour influencer positivement les autres et les guider vers une vision commune de la réalisation des tâches.

INITIATIVE ET LEADERSHIP NE SIGNIFIENT PAS...

- faire son travail sans comprendre en quoi il s'inscrit dans une vision d'ensemble;
- établir des activités et des priorités qui sont indépendantes des objectifs stratégiques de l'organisation;
- traiter uniquement les questions immédiates sans tenir compte des objectifs organisationnels plus larges.

COMPORTEMENTS	
1	Connaît ses valeurs, ses préférences et ses méthodes de travail et veille à ce que son comportement cadre avec les valeurs de l'organisation.
2	Démontre une confiance en sa capacité à entreprendre des activités de manière indépendante.
3	Prend les devants et considère les prochaines étapes qui permettront de faire avancer le travail.
4	Reconnaît sa contribution et œuvre à la réalisation d'objectifs précis conformes à ceux de l'organisation.
5	Se met à la disposition des autres pour leur offrir du soutien, de l'aide ou de l'encadrement.
6	Mobilise les autres pour obtenir leur engagement et leur apport en vue de surmonter les difficultés pour la réalisation des objectifs organisationnels.
7	Instaure un climat de travail qui incite les membres de l'équipe à améliorer continuellement la productivité et le rendement collectifs.
8*	Met en œuvre des programmes ou des mesures favorisant l'esprit d'équipe et un milieu de travail positif et stimulant.
9	Explique la vision, la mission et les valeurs de la Chambre des communes en des termes significatifs et inspirants pour les employés et les équipes.
10	Communique avec clarté les attentes en ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités des membres de l'équipe en fonction du plan stratégique.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-5
Soutien administratif	1-5
Soutien spécialisé	1-5
Services techniques	1-5
Services professionnels/consultatifs	1-6
Dirigeants axés sur les opérations	1-10
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-10
Dirigeants axés sur les stratégies	1-10

* Comprend des éléments d'inclusion

** Ancienne pratique de leadership



PLANIFICATION ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS

DÉFINITION

Planifier, établir les priorités et gérer la réalisation du travail de manière efficace et efficiente.

MOTS-CLÉS

Compétences organisationnelles et analytiques, responsabilisation, concentration, jugement, réalisme, bon emploi des ressources et du temps

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Subtilité dont la personne fait preuve dans l'anticipation, la planification, le suivi des progrès et l'adaptation au besoin.

PLANIFICATION ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS NE SIGNIFIENT PAS...

- sous-estimer le temps, les efforts et les ressources nécessaires à une tâche;
- perdre de vue l'ensemble du contexte en traitant les projets comme des tâches individuelles;
- éprouver du stress lorsqu'il s'agit de gérer des tâches multiples;
- faire de la microgestion et diriger chaque partie d'un projet sans déléguer.

COMPORTEMENTS	
1	Organise ses tâches en fonction des objectifs de travail, des ressources disponibles et de la charge de travail.
2	Revoit son travail et s'assure que les procédures et les normes de qualité sont respectées.
3	Adapte ses tâches selon l'évolution de la situation, les difficultés et les ressources disponibles.
4	Gère sa charge de travail, la qualité de son travail et l'utilisation des ressources afin d'optimiser l'efficacité et la productivité, et de respecter les échéances.
5	Suit l'avancement des travaux, anticipe les difficultés et prépare des plans d'intervention pour atténuer les risques.
6	Formule des attentes raisonnables et veille à ce que la charge de travail soit gérée et équilibrée tout en tenant compte des réalités et des contraintes organisationnelles.
7	Mène la mise en œuvre de processus et de normes permettant de surveiller et d'évaluer les progrès et l'utilisation des ressources.
8	Établit les priorités de l'équipe et du secteur administratif de manière ce qu'elles cadrent avec les objectifs et les priorités plus larges de la Chambre des communes.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-4
Soutien administratif	1-4
Soutien spécialisé	1-4
Services techniques	1-4
Services professionnels/consultatifs	1-5
Dirigeants axés sur les opérations	1-8
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-8
Dirigeants axés sur les stratégies	1-8



RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

DÉFINITION

Avoir une approche positive face aux problèmes à résoudre et mettre à profit sa curiosité, sa créativité ainsi que ses capacités d'analyse et d'apprentissage pour surmonter les obstacles au travail.

MOTS-CLÉS

Curiosité, initiative, créativité, positivité, jugement, intuition, ouverture, esprit d'analyse, collaboration

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Mesure dans laquelle une personne observe en permanence le milieu de travail pour cerner les possibilités et tient compte des différentes perspectives pour résoudre les problèmes et passe d'une prise de décisions simples dans des situations simples à une prise de décisions complexes dans des situations ambiguës.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES NE SIGNIFIE PAS...

- négliger les facteurs qui ont mené au problème;
- prendre des mesures pour résoudre le problème en question sans penser aux conséquences de ces mesures ni aux autres problèmes qui pourraient survenir;
- sauter aux conclusions sans examiner les faits;
- réfléchir de façon étroite, sans établir de liens plus vastes.

COMPORTEMENTS	
1	Reconnaît l'existence d'un problème, pose les bonnes questions pour bien cerner un problème et pour mieux comprendre une situation donnée.
2	Détermine les répercussions d'un problème, les mesures, les réponses et les recommandations et fait part des risques pour les clients, les personnes, l'équipe, le secteur administratif, et l'organisation.
3	Analyse l'importance relative de l'information, des questions ou des enjeux, en saisissant bien leur incidence et en déterminant les mesures ou les communications qui s'imposent.
4	Recherche de façon proactive des réponses et des renseignements pertinents, crédibles et nécessaires au moyen de ressources et d'outils fiables, en demandant de l'aide au besoin avant de prendre une décision.
5	Résout les problèmes qui relèvent de son champ de responsabilité et mobilise des collaborateurs quand un problème sort de son champ d'expertise.
6	S'appuie sur ses connaissances et son expérience pour offrir des solutions en cas de dossiers urgents, inattendus et complexes.
7	Partage les leçons tirées, de la détection ou de la résolution de problèmes.
8	Met en application les leçons apprises d'autrui pour détecter et résoudre des problèmes courants.
9	Formule des recommandations et des conseils efficaces et viables à l'égard des problèmes et contribue à l'efficacité de l'équipe, du secteur administratif et de l'organisation.
10*	Crée un milieu de travail où l'on donne les moyens aux personnes de repérer les difficultés ou les occasions d'amélioration continue.

* Comprend des éléments d'inclusion

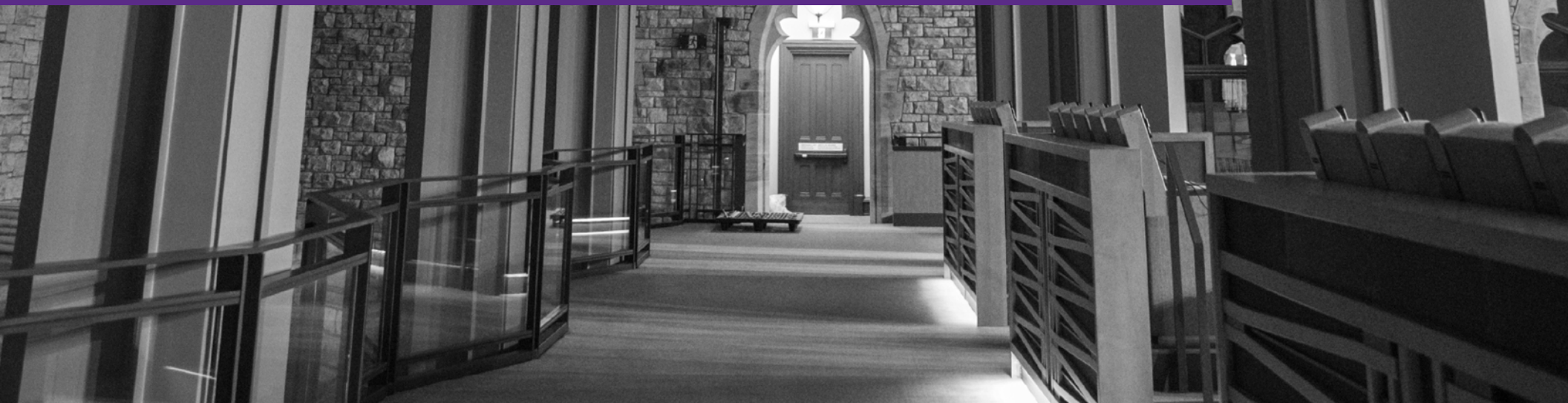
FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-6
Soutien administratif	1-7
Soutien spécialisé	1-7
Services techniques	1-7
Services professionnels/consultatifs	1-9
Dirigeants axés sur les opérations	1-10
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-10
Dirigeants axés sur les stratégies	1-10



OUVRIR LA VOIE À L'INNOVATION ET À LA CRÉATIVITÉ



Nous veillons à une amélioration constante et à un perfectionnement organisationnel en remettant en question le statu quo, en restant ouverts au changement, en apprenant de nos erreurs et en reconnaissant qu'il existe de nombreuses façons de réussir.





HABILITATION ET CROISSANCE**

DÉFINITION

Inspirer et motiver autrui et puiser son inspiration et sa motivation chez les autres pour innover et façonner le succès futur de notre milieu de travail.

MOTS-CLÉS

Esprit d'initiative, débrouillardise, curiosité, ambition, confiance, connaissance de soi, ouverture, motivation, rétroaction constructive et respectueuse donnée et reçue

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Degré d'initiative personnelle en matière d'apprentissage et de la portée de l'apprentissage, et niveau d'implication dans le soutien apporté à l'équipe et la réponse aux besoins.

HABILITATION ET CROISSANCE NE SIGNIFIENT PAS...

- refuser de voir les commentaires constructifs comme une occasion d'apprendre ou d'envisager l'adoption de méthodes de travail plus efficaces;
- ne faire que le strict minimum ou ne pas réussir à fournir des résultats constants;
- avoir constamment besoin de se faire tenir la main;
- se montrer insensible aux différents besoins, rêves et capacités d'autrui, ou les ignorer.

COMPORTEMENTS	
1	Communique son savoir-faire et son expérience aux autres.
2	Cherche à obtenir les commentaires et les conseils d'autrui pour repérer les possibilités de croissance et d'amélioration personnelles.
3	Participe à des activités d'apprentissage ou de perfectionnement pour améliorer son rendement dans son rôle actuel.
4	Crée des occasions d'apprentissage informelles et formelles pour autrui.
5	Aide les autres à apprendre de leurs échecs et de leurs expériences.
6	Met en valeur les réalisations de l'équipe en les faisant connaître à l'organisation.
7	Encourage les initiatives conformes aux objectifs organisationnels pour créer un milieu favorable à l'apprentissage.
8	Tient compte des forces des employés et de leurs points à améliorer.
9*	Offre aux employés des possibilités d'encadrement, d'apprentissage et de perfectionnement adaptées à leurs besoins.
10	Veille à ce que les employés aient à leur disposition des possibilités et des ressources (p. ex. ressources financières et humaines, temps, matériel).

* Comprend des éléments d'inclusion

** Ancienne pratique de leadership

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-3
Soutien administratif	1-3
Soutien spécialisé	1-3
Services techniques	1-3
Services professionnels/consultatifs	1-5
Dirigeants axés sur les opérations	1-10
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-10
Dirigeants axés sur les stratégies	1-10



AGENT DE CHANGEMENT

DÉFINITION

Agir à titre d'agent de changement et rester positif, souple et productif au travers des périodes de changement et de transition et des situations difficiles.

MOTS-CLÉS

Adaptabilité, souplesse, gestion de soi, leadership, ouverture, confiance

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Niveau de participation au processus de changement et complexité de la stratégie (de la compréhension du changement à la direction de sa mise en œuvre).

AGENT DE CHANGEMENT NE SIGNIFIE PAS...

- se limiter à la façon dont les choses ont toujours été faites;
- supposer que les autres constateront les aspects positifs des changements;
- tenter de forcer les gens à changer sans anticiper les points qui les préoccupent;
- ne pas s'engager personnellement dans le changement.

COMPORTEMENTS	
1*	Manifeste une ouverture face au changement en reconnaissant la valeur de la différence des points de vue et des façons de faire.
2	Reconnaît sa propre résistance au changement et y faire face en ayant l'esprit ouvert et la volonté d'améliorer la situation.
3	Fait preuve de vivacité d'esprit, conserve une attitude positive et préserve l'efficacité au travail en période de changement.
4*	Décèle les réactions éventuelles face au changement ou la résistance au changement et adapte son comportement pour répondre aux besoins des personnes touchées par le changement.
5	Explique et met en valeur le changement organisationnel en décrivant les avantages des initiatives de changement.
6*	Reconnaît les changements qui pourraient avoir une incidence sur les équipes et les employés, et élabore des projets de plans d'atténuation.
7	Transmet une vision stimulante du changement qui motive et inspire les autres.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-4
Soutien administratif	1-4
Soutien spécialisé	1-4
Services techniques	1-4
Services professionnels/consultatifs	1-4
Dirigeants axés sur les opérations	1-7
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-7
Dirigeants axés sur les stratégies	1-7

* Comprend des éléments d'inclusion



PRISE DE RISQUES**

DÉFINITION

Faire preuve de créativité et mettre en œuvre des façons nouvelles et différentes de faire les choses. Saisir l'occasion de souligner les réussites et de reconnaître les échecs et apprendre de ses erreurs.

MOTS-CLÉS

Courage, esprit de décision, curiosité, créativité, ambition, détermination, confiance, confiance en soi

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Niveau de courage et de résilience pour remettre en question les conventions et prendre des mesures qui comportent des risques raisonnables.

PRISE DE RISQUES NE SIGNIFIE PAS...

- s'en tenir à ce qui a fonctionné par le passé sans se questionner quant à la pertinence de l'approche dans le contexte actuel;
- croire qu'il n'y a qu'une seule solution à un problème;
- supposer que tout a déjà été essayé;
- se concentrer sur les processus actuels au détriment des résultats.

COMPORTEMENTS	
1	Recherche activement des solutions novatrices visant à améliorer les programmes, les produits et les services.
2	Fait preuve de curiosité en explorant des façons d'innover dans son domaine d'expertise.
3	Défend les nouvelles idées et façons de faire.
4	Remet en question de façon constructive le statu quo, les pratiques et les processus, tout en cernant ce qui fonctionne et ce qui pourrait être amélioré.
5	Agit en pesant les risques ou adopte des approches non conventionnelles qui cadrent avec les besoins de l'organisation.
6	Encourage et soutient les autres dans la prise de risques et explore de nouvelles approches et solutions pour résoudre les problèmes.
7	Crée un milieu où l'on se sent libre d'exprimer sa créativité, et dans lequel on apprend des revers et des erreurs.
8	Cherche des façons d'améliorer les processus ou les pratiques internes et met les autres au défi d'en faire autant.
9	Défend et soutient une culture qui remet en question le statu quo et encourage l'expérimentation, les nouvelles perspectives et la prise de risques.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-5
Soutien administratif	1-5
Soutien spécialisé	1-5
Services techniques	1-5
Services professionnels/consultatifs	1-6
Dirigeants axés sur les opérations	1-9
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-9
Dirigeants axés sur les stratégies	1-9

** Ancienne pratique de leadership



CONFLIT PRODUCTIF**

DÉFINITION

Participer, pour le bien de tous, à un échange ouvert d'idées différentes dans lequel les parties se sentent toutes entendues et respectées.

MOTS-CLÉS

Objectivité, empathie, équité, respect, ouverture, souplesse, compromis, conciliation, négociation, persuasion, crédibilité

ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Degré d'ouverture d'esprit aux perspectives divergentes et niveau d'engagement personnel pour surmonter les obstacles et résoudre les conflits.

CONFLIT PRODUCTIF NE SIGNIFIE PAS...

- utiliser des arguments émotionnels plutôt que de se concentrer sur les faits;
- parler de façon négative des autres ou de leurs idées et de leurs opinions;
- essayer de prouver qu'une personne a tort;
- interrompre les autres et les empêcher de s'exprimer.

COMPORTEMENTS	
1	Fait preuve de confiance envers les autres et d'ouverture par rapport à leurs idées.
2*	Cherche et assimile activement des idées et des perspectives diversifiées et encourage tous les collaborateurs d'en faire autant.
3*	S'assure que divers points de vue sont entendus et respectés, en donnant à tous, les mêmes chances de contribuer.
4	Remet en question les points de vue exprimés par autrui de manière constructive, et trouver un terrain d'entente pour répondre aux objections.
5	Encourage les discussions entre les parties pour explorer les différences et définir les objectifs communs et les solutions possibles aux conflits émergents.
6	Emploie des stratégies pour surmonter les résistances et susciter l'adhésion.
7*	Fait preuve de courage en s'employant à résoudre les problèmes d'ordre personnel ou interpersonnel et autres types de conflits en milieu de travail avec efficacité, respect et au bon moment.
8	Encourager le dialogue ouvert et la remise en question constructive des idées des autres pour trouver les solutions qui répondent au mieux aux besoins de l'organisation.
9	Élimine les obstacles à l'émergence de nouvelles idées et négocie la mise en place de solutions pour optimiser le potentiel d'innovation.
10	Favorise un milieu où la divergence de points de vue et d'opinions est encouragée.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-4
Soutien administratif	1-4
Soutien spécialisé	1-4
Services techniques	1-4
Services professionnels/consultatifs	1-8
Dirigeants axés sur les opérations	1-10
Dirigeants axés sur les programmes et les services	1-10
Dirigeants axés sur les stratégies	1-10

* Comprend des éléments d'inclusion

** Ancienne pratique de leadership

ANNEXE 1

Famille d'emplois	Définition	Exemples d'emplois
Opérations	Famille d'emplois contribuant aux activités quotidiennes en fournissant un service sur une base continue ou en effectuant des activités liées à l'entretien, à la construction, à la réparation ou à la mise en place d'installations ou d'infrastructures.	Expéditeur-réceptionnaire, commis au courrier, préposé à l'entretien et à la manutention du matériel, chauffeur, messenger, ébéniste, encadreur, peintre, cuisinier
Soutien administratif	Famille d'emplois offrant une vaste gamme de services administratifs à des personnes ou à des unités pour les appuyer dans la prestation de services ou l'atteinte d'exigences opérationnelles.	Adjoint administratif, réceptionniste, adjoint de direction
Soutien spécialisé	Famille d'emplois responsable de veiller à la prestation de services, de programmes ou de processus normalisés en appliquant les méthodes, les procédures et les techniques liées à un domaine d'activité pratique.	Agent logistique, coordonnateur, adjoint de comité, coordonnateur d'événements, agent de soutien aux applications fonctionnelles, agent de soutien des TI
Services techniques	Famille d'emplois chargée de fournir des services techniques dans un domaine d'expertise donné en assurant la maintenance et l'utilisation de l'équipement, des systèmes, des outils et des programmes.	Technicien en systèmes, opérateur d'équipement télé
Services professionnels/consultatifs	Famille d'emplois offrant une orientation et des conseils pratiques et stratégiques aux groupes de clients dans un domaine d'expertise donné. Ceux qui en font partie assurent habituellement la liaison directe avec les clients et peuvent être responsables de l'élaboration des produits, des services ou des programmes.	Conseiller, conseiller principal, conseiller parlementaire, conseiller exécutif, partenaire stratégique, gestionnaire des relations d'affaires
Leaders axés sur les opérations	Famille d'emplois comprenant les superviseurs et les chefs d'équipe des opérations et des projets. Ces leaders sont responsables de la gestion du rendement et parfois du recrutement. Ils peuvent avoir des subordonnés directs et superviser dans un environnement matriciel. Les titulaires de postes dans cette famille d'emplois relèvent généralement des leaders axés sur les programmes et les services.	Chef d'équipe, superviseur, greffier aux services de la procédure, conseiller principal avec des subordonnés directs, gestionnaire de projet Chef d'équipe, conseiller principal, coordonnateur, gestionnaire des opérations, gestionnaire de projet
Leaders axés sur les programmes et les services	Famille d'emplois formée de postes de cadres intermédiaires chargés de la prestation des programmes ou des services aux clients. Elle comprend aussi les chefs de projets, qui gèrent généralement un budget et dont les subordonnés directs peuvent être des employés et des leaders axés sur les opérations.	Gestionnaire, gestionnaire principal de projet, gestionnaire principal de programme, chef des opérations
Leaders axés sur les stratégies	Famille d'emplois formée de postes de haute direction, dont les titulaires sont chargés de diriger des programmes et de définir une vision. Ces leaders sont responsables d'un service ou d'une direction et orientent et mobilisent les employés pour qu'ils contribuent au succès de l'organisation. Les titulaires de postes de cette famille d'emplois ont des subordonnés directs.	Directeur, directeur adjoint, chef, membre du Groupe de gestion du greffier