

GUIDE DU MODÈLE DE COMPÉTENCES

Cette page a été créée pour vous permettre d'en apprendre plus sur les compétences de notre modèle. Pour l'utiliser, il vous suffit de cliquer sur chacune des compétences pour accéder à sa définition, aux principales actions auxquelles elle est associée de même qu'à des guides de développement. Vous pouvez aussi cliquer sur les trois icônes dans le coin en haut à droite pour passer directement à la section que vous souhaitez examiner.

[LIEN VERS LE DOCUMENT IMPRIMABLE.](#)

VOTRE PARCOURS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES



EMPLOYÉ : Contributeur individuel



GESTIONNAIRE D'EMPLOYÉS :
Personne ayant un ou plusieurs subordonnés directs qui sont des contributeurs individuels



GESTIONNAIRE DE GESTIONNAIRES :
Personne qui supervise d'autres leaders





COMPÉTENCES DE L'EMPLOYÉ

Guider

S'ADAPTER

[Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Maintenir son rendement lors de changements majeurs dans les responsabilités ou l'environnement professionnels (p. ex., personnes, processus, structure ou culture); s'adapter efficacement au changement en analysant les avantages, en tentant de nouvelles approches et en collaborant avec d'autres pour assurer la réussite.

Principales actions

- **Essayer de comprendre les changements** : chercher activement des informations (auprès de collègues, de gestionnaires, de clients et de la concurrence, de même que dans les technologies et les règlements) pour comprendre les raisons et les conséquences des changements.
- **Aborder le changement avec optimisme** : traiter les nouvelles situations comme des occasions d'apprentissage ou de croissance; chercher activement à déterminer et à communiquer les avantages des changements; collaborer avec les autres pour mettre les changements en place.
- **Adapter son comportement** : modifier rapidement son comportement quotidien et essayer de nouvelles approches pour faire face efficacement aux changements; ne pas s'entêter à utiliser des méthodes inefficaces; tirer parti des ressources offertes pour faciliter la transition.

COMMUNIQUER EFFICACEMENT

[Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Transmettre des informations et des idées à des personnes ou à des groupes d'une manière claire, concise et intéressante qui les aide à comprendre et à retenir le message; écouter activement les autres.

Principales actions

- **Organiser la communication** : expliquer la raison et l'importance de la communication (dont l'incidence sur les personnes, l'équipe et l'organisation); souligner les principaux points de façon claire et succincte; suivre un ordre logique.
- **Retenir l'attention** : maintenir l'intérêt des autres en utilisant des analogies, des images, de l'humour, des mots accrocheurs, le langage corporel et l'inflexion de la voix.
- **S'adapter à l'auditeur** : formuler son message de façon à ce qu'il corresponde à l'expérience, aux antécédents et aux attentes des autres; utiliser des termes, des exemples et des analogies qui sont éloquentes pour les autres; expliquer les termes techniques lors de discussion avec des personnes qui ne connaissent pas le domaine.
- **S'assurer de la compréhension** : vérifier que les autres comprennent les informations communiquées; présenter le message de plusieurs façons pour en améliorer la compréhension.
- **Écouter activement** : chercher à obtenir l'avis des autres et y prêter attention; poser des questions et résumer ce qu'ils ont communiqué pour vérifier sa propre compréhension; interpréter correctement les messages et y réagir de manière appropriée.
- **Faire preuve de professionnalisme** : créer une impression positive qui commande l'attention et le respect par un langage corporel, un comportement et une tenue appropriés; afficher de la confiance en soi; utiliser une grammaire correcte.



Assimiler et appliquer rapidement les nouvelles informations liées au travail.

Principales actions

- **Participer activement aux activités d'apprentissage** : tirer le maximum des activités d'apprentissage nécessaires (p. ex., prendre des notes, poser des questions, effectuer les tâches requises).
- **Acquérir rapidement les connaissances, la compréhension ou les compétences** : comprendre facilement les nouvelles informations et acquérir des compétences à partir d'expériences d'apprentissage formelles ou non.
- **Appliquer ses connaissances ou ses compétences** : mettre en pratique au travail les nouvelles connaissances, compréhensions ou compétences; approfondir les notions apprises par la pratique et la rétroaction continue.



Vivre la culture

ÊTRE AU SERVICE DES AUTRES

Guide de développement | Retour au modèle

Établir et maintenir des relations de confiance en interprétant correctement ses propres émotions et comportements, ainsi que ceux des autres; tirer parti de ses connaissances pour gérer efficacement ses propres réactions et veiller à ce que son comportement corresponde à ses valeurs et donne les résultats escomptés.

Principales actions

- **Renforcer la conscience de soi** : démontrer une compréhension de ses propres déclencheurs émotionnels, de ses forces et de ses besoins de développement, ainsi que des conséquences de son propre comportement sur les autres.
- **Posséder une bonne maîtrise de soi** : adapter son comportement en fonction de sa conscience de soi afin d'améliorer son impact et d'établir des relations.
- **Préserver ou améliorer l'estime de chacun (pour créer des liens sociaux)** : faire en sorte que les autres se sentent respectés et appréciés en reconnaissant sincèrement et spécifiquement leurs idées, leurs contributions et leurs réalisations; formuler des commentaires positifs, se concentrer sur les faits et les intentions pour préserver l'estime de soi des autres dans les situations difficiles.
- **Écouter et réagir avec empathie** : démontrer une compréhension de la situation de l'autre personne en reconnaissant les faits et les sentiments (positifs ou négatifs) qu'elle exprime.
- **Demander de l'aide et favoriser la participation (pour améliorer la collaboration)** : demander l'opinion et les idées des autres pour obtenir leur engagement et les encourager à prendre des responsabilités; poser des questions pour inciter les autres à partager leurs idées.
- **Exprimer ses pensées, ses sentiments et ses motivations (pour instaurer la confiance)** : communiquer de façon appropriée et honnête ses sentiments et ses idées pour établir la confiance; s'assurer que ses propres idées complètent celles des autres, sans les remplacer; expliquer les raisons derrière des décisions, des idées ou des changements.
- **Apporter son soutien sans retirer la responsabilité (pour accroître l'engagement)** : offrir son aide tout en renforçant le sentiment d'engagement de l'autre personne pour une tâche; éviter de prendre le contrôle; renforcer la confiance de l'autre dans sa capacité à mener à bien une tâche.
- **Faciliter les discussions** : mener des discussions productives et efficaces en clarifiant la situation et en précisant les idées, ainsi qu'en convenant des prochaines étapes (p. ex., utiliser les lignes directrices sur les interactions : entamer, clarifier, développer, convenir et conclure).



Utiliser des styles interpersonnels appropriés pour établir des relations efficaces avec les clients et les partenaires internes; interagir avec les autres d'une manière qui favorise la confiance et l'ouverture, et qui donne confiance en ses intentions.

Principales actions

- **Établir des relations** : créer facilement des liens avec de nouvelles personnes; mettre les autres à l'aise et réussir à se faire accepter.
- **Aider les autres à remporter des victoires personnelles** : reconnaître et soutenir l'intérêt personnel des autres pour les objectifs de l'organisation; encourager des idées conformes aux objectifs de vente; agir à titre de collaborateur.
- **Renforcer l'estime de soi de chacun** : traiter les gens avec dignité, respect et équité; reconnaître sincèrement les contributions des autres; réorienter la discussion lorsque l'estime des autres est attaquée; faire preuve d'empathie et de compréhension relativement aux préoccupations exprimées; éviter de minimiser ou d'ignorer les sentiments des autres; offrir des garanties sur les questions préoccupantes.
- **Montrer qu'on est digne de confiance** : faire preuve d'ouverture dans ses relations avec les autres; exprimer ses objectifs personnels; agir d'une manière conforme aux valeurs organisationnelles, sociales et morales; veiller à ce que ses paroles et ses actions soient cohérentes; respecter ses engagements concernant les actions convenues.

ÊTRE OUVERT À LA DIFFÉRENCE

Travailler efficacement avec des personnes ayant une culture, un style interpersonnel, des aptitudes, des motivations ou des antécédents différents; rechercher et utiliser les aptitudes, les points de vue et les idées uniques de personnes issues de milieux variés.

Principales actions

- **Chercher à comprendre** : établir des relations avec des personnes d'autres cultures et d'autres milieux pour mieux les connaître.
- **Montrer du respect** : utiliser un langage et un comportement qui reflètent et renforcent la dignité des divers clients, partenaires et employés; prendre des mesures qui montrent une considération des préoccupations et des attentes propres à une culture; examiner continuellement ses propres préjugés et comportements pour éviter les réactions qui reposent sur des stéréotypes.
- **Utiliser des points de vue variés** : chercher et utiliser les idées et les opinions de différents types de sources et de personnes.



Réfléchir et prendre des décisions

DÉVELOPPER SA CONNAISSANCE DES AFFAIRES

Guide de développement | [Retour au modèle](#)

Atteindre un niveau satisfaisant de compétences ou de connaissances techniques, fonctionnelles ou professionnelles dans les domaines liés au poste; se tenir au courant des nouveautés et des tendances actuelles dans les domaines d'expertise; tirer parti des connaissances spécialisées pour obtenir des résultats.

Principales actions

- **Comprendre les termes techniques et les avancées** : être capable d'expliquer les termes techniques et les progrès récents de son domaine.
- **Savoir appliquer une compétence ou une procédure technique** : utiliser de manière appropriée ses connaissances et compétences techniques pour accomplir des tâches efficacement.
- **Savoir quand appliquer une compétence ou une procédure technique** : choisir la bonne situation et le bon moment pour appliquer ses connaissances et compétences techniques.
- **Exécuter des tâches complexes dans son domaine d'expertise** : à l'aide de ses compétences techniques, tirer parti de nouvelles possibilités, résoudre des problèmes professionnels difficiles et atteindre des objectifs ambitieux.

AMÉLIORER CONSTAMMENT LES CHOSES

Guide de développement | [Retour au modèle](#)

Prendre des mesures pour améliorer les conditions et les processus existants; identifier les possibilités d'amélioration, proposer des idées et mettre en œuvre des solutions.

Principales actions

- **Identifier les possibilités** : examiner les processus pour trouver les écarts entre les résultats actuels et les exigences attendues.
- **Déterminer les causes** : déterminer les conditions qui contribuent aux lacunes ou aux principaux écarts; explorer les liens entre les conditions et les résultats; distinguer les causes des symptômes et cerner les causes primaires.
- **Cibler les idées d'amélioration** : trouver des pistes de solutions; analyser les conséquences potentielles de chacune; choisir les solutions appropriées.
- **Mettre en œuvre les améliorations** : tester les solutions; recueillir des commentaires sur leur efficacité; examiner les conséquences sur les mesures de référence; modifier les solutions pour garantir l'efficacité, au besoin.



RENFORCER LA FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE

Guide de développement | Retour au modèle

Répondre aux attentes des clients internes ou externes et les dépasser tout en cultivant des relations qui garantissent l'engagement et la confiance.

Principales actions

- **Améliorer l'estime des clients** : démontrer la valeur et le respect des clients en leur accordant toute son attention et en soulignant l'importance de leur satisfaction.
- **Clarifier la situation des clients** : poser des questions pour déterminer les besoins des clients; écouter attentivement; donner de l'information et expliquer la situation; résumer pour vérifier la compréhension.
- **Impliquer les clients** : demander l'avis et les idées des clients et les écouter activement pour obtenir leur soutien en clarifiant les attentes, en s'entendant sur une solution et en s'assurant de leur satisfaction.
- **Faire baisser la pression** : gérer les clients mécontents en les écoutant, en faisant preuve d'empathie à l'égard de leur situation et des sentiments qui y sont associés, en s'excusant (sans porter le blâme) et en assumant la responsabilité de l'action.
- **Satisfaire ou excéder les besoins** : agir promptement dans les situations courantes; convenir d'un plan d'action clair dans les situations inhabituelles; saisir les occasions et dépasser les attentes sans prendre d'engagements irréalistes.
- **Confirmer la satisfaction** : poser des questions pour vérifier la satisfaction des clients; s'engager à effectuer un suivi, le cas échéant; remercier les clients.



Produire des résultats

INFLUENCER LES AUTRES

[Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Utiliser des stratégies efficaces de participation et de persuasion pour faire accepter des idées et favoriser l'engagement dans des actions qui soutiennent des résultats professionnels précis.

Principales actions

- **Clarifier la situation** : poser des questions ouvertes pour explorer les problèmes actuels, identifier les décideurs importants et comprendre les objectifs, les perspectives et les préoccupations des autres; résumer pour assurer une compréhension mutuelle.
- **Exprimer son point de vue pour établir la confiance** : souligner l'importance de parvenir à un accord et les avantages d'impliquer les autres; révéler ses propres objectifs, sentiments, expériences et idées au moment opportun pour encourager une discussion ouverte et donner confiance en ses intentions.
- **Bâtir un argumentaire convaincant** : communiquer clairement les avantages d'une idée (pour les personnes, l'équipe et l'organisation); adapter la stratégie de persuasion afin d'engager les autres sur le plan émotionnel et rationnel; s'appuyer sur des données probantes pour répondre aux objections anticipées; résumer les avantages pour s'assurer de la compréhension de tous.
- **Faire participer les autres à la recherche de solutions** : demander aux autres de donner des idées et s'appuyer sur celles-ci pour parvenir à une solution acceptable pour tous; solliciter et respecter des approches différentes et des points de vue divergents pour établir les points d'entente.
- **Faire preuve d'empathie à l'égard des préoccupations des autres** : écouter attentivement lorsque les autres expriment des émotions positives ou négatives; identifier les émotions et les faits exprimés pour les aider à se sentir compris, à cesser de résister et à établir des relations.
- **Diriger l'engagement à agir** : évaluer la volonté à s'engager à agir; vérifier la compréhension mutuelle des prochaines étapes, des responsabilités, des délais et des méthodes de suivi; offrir du temps, du soutien et des ressources.

ATTEINDRE DES RÉSULTATS DE QUALITÉ SUPÉRIEURE

[Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Se fixer des normes de rendement élevées; assumer la responsabilité de la réussite des activités ou des tâches; s'imposer des normes d'excellence plutôt que de se les faire imposer.

Principales actions

- **Fixer des normes d'excellence** : établir des critères ou des procédures de travail pour atteindre un haut niveau de qualité, de productivité ou de service.
- **Assurer une qualité supérieure** : consacrer le temps et l'énergie nécessaires aux activités ou aux tâches pour s'assurer qu'aucun aspect du travail n'est négligé; travailler pour surmonter les obstacles à l'achèvement des tâches ou des activités.
- **Assumer ses responsabilités** : accepter la responsabilité des résultats (positifs ou négatifs) de son travail; admettre ses erreurs et réorienter ses efforts, au besoin.
- **Encourager les autres à prendre leurs responsabilités** : encourager et aider les autres à assumer leurs responsabilités; refuser d'accepter le déni de responsabilité des autres sans poser de questions.



Coopérer avec les autres pour aider une équipe ou un groupe de travail à atteindre ses objectifs.

Principales actions

- **Contribuer à l'atteinte des objectifs** : faire des suggestions, offrir de l'aide, proposer des ressources ou éliminer les obstacles pour aider le groupe à atteindre ses objectifs.
- **Demander de l'aide et encourager la participation** : exploiter les compétences des autres et obtenir leur soutien en sollicitant leurs idées, leurs opinions et leur participation pour résoudre des problèmes, prendre des décisions et réaliser des plans.
- **Informar les autres membres de l'équipe** : communiquer aux autres les informations importantes ou pertinentes et les motivations; résumer pour vérifier la compréhension.
- **Être un modèle d'engagement** : adhérer aux attentes et aux lignes directrices du groupe de travail; assumer les responsabilités de l'équipe ou du groupe de travail; démontrer un engagement personnel envers les objectifs du groupe.





COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE D'EMPLOYÉS

Guider

FACILITER LE CHANGEMENT

[Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Encourager les autres à mettre en œuvre de meilleures approches pour résoudre les problèmes et saisir les occasions; diriger la mise en œuvre et l'acceptation des changements sur le lieu de travail.

Principales actions

- **Annoncer les changements et leur raison d'être** : expliquer la nécessité des changements pour l'organisation et les avantages escomptés; insister sur l'incidence de celui-ci sur les attentes en matière de rendement et les résultats pour les personnes, les équipes et l'organisation.
- **S'attaquer à la résistance** : poser des questions pour connaître les opinions et les sentiments des autres à l'égard du changement; répondre avec empathie à ceux qui ressentent une perte ou une peur en raison du changement en reconnaissant à la fois la situation et les émotions qu'ils expriment.
- **Faire appel aux autres pour élaborer une approche solide** : rechercher et utiliser les idées des autres lors de la mise en œuvre de changements afin d'accroître la collaboration, de tirer parti de leur expertise et de garantir l'engagement en faveur d'une mise en œuvre réussie.
- **Fournir un soutien à la mise en œuvre** : clarifier l'orientation, préciser les prochaines étapes et offrir des ressources tout en tenant les autres responsables de la mise en œuvre du changement; confirmer comment suivre les progrès et mesurer l'incidence des changements.
- **Récompenser le changement** : reconnaître et récompenser ceux qui contribuent aux changements et prennent des mesures pour le soutenir; exprimer sa confiance dans l'aptitude des autres à adopter les changements avec succès.

COMMUNIQUER AVEC IMPACT

[Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Transmettre de manière claire et succincte des informations et des idées à des personnes et à des groupes dans diverses situations; communiquer de manière ciblée et convaincante afin d'inciter les autres à réfléchir et à agir.

Principales actions

- **Délivrer des messages clairs** : transmettre ses messages de façon logique, succincte et à un bon rythme; ne pas s'éloigner du sujet; maîtriser son message.
- **Communiquer avec impact** : axer les communications de manière à avoir un effet positif sur les autres; utiliser un langage et un ton percutants et convaincants pour stimuler la réflexion et les actions des autres; se servir d'analogies, d'illustrations ou d'expressions colorées pour créer des images mentales; s'aider avec un visuel, au besoin, pour renforcer l'effet du contenu.
- **Utiliser un langage approprié** : utiliser une grammaire et une ponctuation correctes, ainsi que des formulations et des termes appropriés au sujet et au public.
- **S'assurer de la compréhension** : vérifier que l'auditoire comprend; présenter les messages de différentes manières pour améliorer la compréhension.
- **Faire preuve de professionnalisme** : adopter une attitude qui commande l'attention et le respect; afficher de la confiance en soi.



Chercher activement de nouveaux domaines d'apprentissage; créer régulièrement des occasions d'apprentissage et en tirer parti; utiliser les connaissances et les compétences nouvellement acquises au travail et apprendre de leur application.

Principales actions

- **Cibler les besoins d'apprentissage** : rechercher et utiliser les commentaires et d'autres sources d'information pour déterminer les domaines d'apprentissage appropriés.
- **Rechercher des occasions d'apprentissage** : participer à des activités d'apprentissage appropriées (p. ex., session de formation, lecture, autoapprentissage, encadrement, apprentissage par l'expérience) qui aident à répondre aux besoins.
- **Optimiser l'apprentissage** : participer activement aux activités d'apprentissage nécessaires pour en tirer le maximum (p. ex., prendre des notes, poser des questions, analyser les informations d'un œil critique, garder en tête la manière d'appliquer l'apprentissage au travail, effectuer les tâches requises).
- **Appliquer ses connaissances ou ses compétences** : mettre en pratique au travail les nouvelles connaissances, compréhensions ou compétences; approfondir les notions apprises par la pratique et la rétroaction continue.
- **Prendre des risques lors de l'apprentissage** : se mettre dans des situations peu familières ou inconfortables pour apprendre; poser des questions au risque de paraître idiot; accepter des tâches difficiles ou inhabituelles.



Vivre la culture

ÊTRE AU SERVICE DES AUTRES

Guide de développement | Retour au modèle

Établir et maintenir des relations de confiance en interprétant correctement ses propres émotions et comportements, ainsi que ceux des autres; tirer parti de ses connaissances pour gérer efficacement ses propres réactions et veiller à ce que son comportement corresponde à ses valeurs et donne les résultats escomptés.

Principales actions

- **Renforcer la conscience de soi** : démontrer une compréhension de ses propres déclencheurs émotionnels, de ses forces et de ses besoins de développement, ainsi que des conséquences de son propre comportement sur les autres.
- **Posséder une bonne maîtrise de soi** : adapter son comportement en fonction de sa conscience de soi afin d'améliorer son impact et d'établir des relations.
- **Préserver ou améliorer l'estime de chacun (pour créer des liens sociaux)** : faire en sorte que les autres se sentent respectés et appréciés en reconnaissant sincèrement et spécifiquement leurs idées, leurs contributions et leurs réalisations; formuler des commentaires positifs, se concentrer sur les faits et les intentions pour préserver l'estime de soi des autres dans les situations difficiles.
- **Écouter et réagir avec empathie** : démontrer une compréhension de la situation de l'autre personne en reconnaissant les faits et les sentiments (positifs ou négatifs) qu'elle exprime.
- **Demander de l'aide et favoriser la participation (pour améliorer la collaboration)** : demander l'opinion et les idées des autres pour obtenir leur engagement et les encourager à prendre des responsabilités; poser des questions pour inciter les autres à partager leurs idées.
- **Exprimer ses pensées, ses sentiments et ses motivations (pour instaurer la confiance)** : communiquer de façon appropriée et honnête ses sentiments et ses idées pour établir la confiance; s'assurer que ses propres idées complètent celles des autres, sans les remplacer; expliquer les raisons derrière des décisions, des idées ou des changements.
- **Apporter son soutien sans retirer la responsabilité (pour accroître l'engagement)** : offrir son aide tout en renforçant le sentiment d'engagement de l'autre personne pour une tâche; éviter de prendre le contrôle; renforcer la confiance de l'autre dans sa capacité à mener à bien une tâche.
- **Faciliter les discussions** : mener des discussions productives et efficaces en clarifiant la situation et en précisant les idées, ainsi qu'en convenant des prochaines étapes (p. ex., utiliser les lignes directrices sur les interactions : entamer, clarifier, développer, convenir et conclure).



• MAT DE CONFIANCE [Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Favoriser un environnement de travail qui encourage les gens à faire preuve d'intégrité et à respecter les autres et leurs idées; créer et préserver un environnement où règne une grande confiance en donnant l'exemple, en défendant les autres face aux difficultés, en éliminant les obstacles à la confiance et en récompensant ceux qui agissent de façon à inspirer la confiance.

Principales actions

- **Faire preuve d'intégrité personnelle** : donner l'exemple aux autres en étant honnête, en respectant ses engagements et en se comportant de manière cohérente; préserver la confidentialité des informations sensibles; respecter les normes morales, éthiques et professionnelles, les règlements et les politiques de l'organisation.
- **Encourager la communication franche** : exprimer ses sentiments, ses intentions, ses motivations et ses expériences afin que les autres comprennent ses points de vue et se sentent à l'aise de faire de même; admettre ses erreurs; créer un environnement sûr en demandant aux autres ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent, en faisant preuve d'empathie envers leurs préoccupations et en les récompensant de s'être exprimés.
- **Faciliter l'ouverture lors d'échanges d'idées** : écouter les idées et les points de vue des autres et en tenir compte objectivement tout en les encourageant à faire de même; récompenser ceux qui proposent des idées et s'appuient sur celles des autres; s'opposer aux réactions négatives à l'égard des idées des autres qui compromettent la communication ouverte.
- **Défendre les autres** : communiquer sa confiance dans l'aptitude des autres à réussir; reconnaître comme il se doit les contributions des autres; défendre ceux qui le méritent et leurs idées, même en cas de résistance ou de difficulté; traiter les autres avec dignité, respect et équité.

• CRÉER UN ENVIRONNEMENT INCLUSIF [Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Prendre des décisions et mettre en place des mesures pour s'assurer que les politiques et les pratiques de l'unité d'exploitation tirent parti des capacités et des connaissances de personnes ayant des origines, des cultures, des aptitudes, des motivations et des styles différents.

Principales actions

- **Chercher à comprendre** : recueillir des informations pour en savoir plus sur les personnes d'autres cultures et milieux (p. ex., problèmes particuliers, normes sociales, méthodes de prise de décision et préférences).
- **Utiliser des points de vue variés** : rechercher et utiliser des idées et des opinions provenant de différents types de sources et de personnes; optimiser le rendement en confiant aux autres les activités et les responsabilités les plus pertinentes selon leurs talents et leurs aptitudes uniques.
- **Montrer du respect** : utiliser un langage et un comportement qui reflètent et renforcent la dignité des divers clients, partenaires et employés; prendre des mesures qui montrent une considération des préoccupations et des attentes propres à une culture; examiner continuellement ses propres préjugés et comportements pour éviter les réactions qui reposent sur des stéréotypes.
- **Accepter les autres comme ils sont** : défendre la valeur de la différence; prendre des mesures pour accroître la représentation multiculturelle sur le lieu de travail (p. ex., recruter et former des personnes d'origines diverses et de cultures différentes); intervenir contre les comportements racistes, sexistes ou inappropriés; contester les pratiques d'exclusion de l'organisation.

Réfléchir et prendre des décisions



Utiliser sa connaissance des tendances de l'économie, des finances, du marché et du secteur pour comprendre et améliorer les résultats des personnes, des groupes de travail ou de l'organisation; utiliser sa compréhension des principales fonctions de l'organisation, des tendances de l'industrie et de la position de sa propre organisation pour contribuer à l'efficacité des stratégies ou des tactiques commerciales.

Principales actions

- **Analyser** : utiliser des informations sur l'économie, les finances, le marché et le secteur pour définir les tendances, évaluer les stratégies et les résultats commerciaux actuels ou identifier des occasions d'affaires particulières; anticiper l'incidence des tendances.
- **Intégrer** : intégrer des données de sources multiples sur l'économie, les finances, le marché et le secteur afin de déterminer les enjeux importants; exposer clairement l'incidence des tendances sur son équipe, son département et l'organisation dans son ensemble.
- **Comprendre les fonctions de l'organisation** : comprendre la nature et les interdépendances des fonctions de l'organisation et des processus connexes (recherche et développement, marketing, finances, opérations, etc.).
- **Comprendre le secteur** : comprendre l'industrie dans laquelle l'organisation opère (tendances, clients, concurrence, part de marché, etc.).
- **Tirer parti de sa propre compréhension** : utiliser sa compréhension du secteur, des fonctions de l'organisation et du rendement de celle-ci pour maximiser les résultats, limiter les risques et contribuer efficacement aux résultats de son équipe, son département ou l'organisation dans son ensemble.



Reconnaître et comprendre les problèmes et les possibilités en recueillant, en analysant et en interprétant des informations quantitatives et qualitatives; choisir le meilleur plan d'action en établissant des critères clairs pour la prise de décision, en trouvant et en évaluant d'autres solutions et en prenant des décisions en temps opportun; prendre des mesures cohérentes avec les faits et les contraintes et optimiser les conséquences probables.

Principales actions

- **Identifier les problèmes et les opportunités** : reconnaître les problèmes et les possibilités et déterminer si des mesures sont nécessaires.
- **Recueillir des informations** : reconnaître la nécessité de recueillir des informations pour mieux comprendre les problèmes et les opportunités.
- **Interpréter l'information** : intégrer les renseignements provenant de diverses sources pour déceler les tendances, les associations et les liens de cause à effet.
- **Trouver d'autres solutions** : aborder les problèmes et les possibilités en envisageant des options pertinentes qui permettront d'atteindre les résultats souhaités.
- **Évaluer les autres solutions et les risques** : évaluer les options selon des critères clairs pour la prise de décision tout en tenant compte des répercussions et des conséquences.
- **Choisir une option efficace** : choisir l'option la plus viable parmi un ensemble de solutions.
- **S'engager à agir** : appliquer les décisions ou entreprendre des actions selon le niveau d'urgence approprié.
- **Tenir compte du point de vue des autres** : faire participer les autres tout au long du processus de prise de décision afin d'obtenir les meilleures informations, de réfléchir à d'autres solutions et d'assurer l'adhésion aux décisions prises; obtenir un consensus, au besoin.

Guide de développement | Retour au modèle

Veiller à ce que le point de vue des clients internes ou externes soit une force motrice des priorités stratégiques, des décisions de l'organisation, des processus organisationnels et des activités individuelles; élaborer et mettre en œuvre des pratiques de service qui répondent aux besoins des clients et de son organisation; promouvoir et rendre opérationnel le service à la clientèle en tant que valeur.

Principales actions

- **Chercher à comprendre les clients** : recueillir et exploiter activement des informations pour comprendre les priorités, les problèmes, les attentes et les besoins actuels et futurs des clients; chercher à obtenir leurs commentaires et leurs suggestions pour améliorer les produits et les services.
- **Identifier les problèmes liés au service à la clientèle** : reconnaître les obstacles qui ont une incidence sur le service à la clientèle et la fidélisation.
- **Mettre en œuvre des pratiques axées sur le client** : comprendre les besoins des clients pour mettre en place des processus, des procédures, des partenariats, des attentes en matière de rendement et des formations qui permettront d'accroître la satisfaction des clients et de prévenir les problèmes.
- **Assurer la satisfaction des clients** : établir des priorités et prendre des décisions en tenant compte de leur incidence sur les clients; évaluer la satisfaction et la rétention des clients pour s'assurer que les solutions, les pratiques et les procédures sont appliquées et atteignent leurs objectifs.

Produire des résultats



Utiliser des stratégies efficaces de participation et de persuasion pour faire accepter des idées et favoriser l'engagement dans des actions qui soutiennent des résultats professionnels précis.

Principales actions

- Clarifier la situation : poser des questions ouvertes pour explorer les problèmes actuels, identifier les décideurs importants et comprendre les objectifs, les perspectives et les préoccupations des autres; résumer pour assurer une compréhension mutuelle.
- Exprimer son point de vue pour établir la confiance : souligner l'importance de parvenir à un accord et les avantages d'impliquer les autres; révéler ses propres objectifs, sentiments, expériences et idées au moment opportun pour encourager une discussion ouverte et donner confiance en ses intentions.
- Bâtir un argumentaire convaincant : communiquer clairement les avantages d'une idée (pour les personnes, l'équipe et l'organisation); adapter la stratégie de persuasion afin d'engager les autres sur le plan émotionnel et rationnel; s'appuyer sur des données probantes pour répondre aux objections anticipées; résumer les avantages pour s'assurer de la compréhension de tous.
- Faire participer les autres à la recherche de solutions : demander aux autres de donner des idées et s'appuyer sur celles-ci pour parvenir à une solution acceptable pour tous; solliciter et respecter des approches différentes et des points de vue divergents pour établir les points d'entente.
- Faire preuve d'empathie à l'égard des préoccupations des autres : écouter attentivement lorsque les autres expriment des émotions positives ou négatives; identifier les émotions et les faits exprimés pour les aider à se sentir compris, à cesser de résister et à établir des relations.
- Diriger l'engagement à agir : évaluer la volonté à s'engager à agir; vérifier la compréhension mutuelle des prochaines étapes, des responsabilités, des délais et des méthodes de suivi; offrir du temps, du soutien et des ressources.

S'assurer que les autres contribuent aux stratégies de l'organisation en axant celles-ci sur les priorités, en mesurant les progrès et en garantissant la responsabilité par rapport à ces mesures.

Principales actions

- Garder le cap : définir les priorités et mettre l'accent sur celles-ci pour s'assurer que le temps (de l'équipe et le sien) et les efforts sont alignés sur les principaux objectifs de l'organisation malgré les distractions quotidiennes.
- Mesurer les progrès et les résultats : déterminer des mesures objectives, exploitables et quantifiables des progrès et des résultats; suivre et diffuser les progrès et les réalisations.
- Assurer la responsabilisation : établir des priorités et renforcer la responsabilité individuelle pour chaque progrès mesuré; communiquer les conséquences de la réalisation ou non des attentes; identifier les mesures qui sont sur la bonne voie et celles qui sont le plus à risque; combler les lacunes dans les compétences.



Inciter chaque personne à élaborer et à respecter un plan d'action qui cible des comportements, des compétences ou des connaissances particulières nécessaires pour améliorer le rendement ou se préparer à réussir dans de nouvelles fonctions.

Principales actions

- **Harmoniser les attentes** : commencer la séance en décrivant le but et l'importance de la discussion; vérifier la compréhension. Définir les difficultés de rendement : clarifier le besoin d'amélioration ou de préparation requis pour une nouvelle opportunité; expliquer l'incidence sur la personne, l'équipe et l'organisation; fournir des exemples précis et des données pertinentes.
- **Maintenir la motivation** : reconnaître la valeur, les progrès et les contributions de chaque personne sans minimiser les difficultés de rendement; faire preuve d'empathie à l'égard des préoccupations de chacun tout en soulignant sa responsabilité envers les actions convenues.
- **S'engager et s'impliquer** : poser des questions pour clarifier les problèmes et leurs causes; collaborer pour élaborer un plan en s'appuyant sur les idées des autres; trouver un équilibre entre écouter et parler.
- **Offrir du soutien** : fournir de l'aide (directement ou par l'intermédiaire d'autres personnes) en suggérant des améliorations, des pratiques exemplaires, des ressources de perfectionnement, des modèles positifs ou des expériences possibles; exprimer sa confiance dans le désir et la capacité de la personne d'être efficace.
- **Obtenir l'accord** : mettre l'accent sur les conséquences positives anticipées des actions prévues sur les personnes, l'équipe et l'organisation; confirmer l'engagement et l'adhésion de chaque personne à la résolution des problèmes de rendement.
- **Établir un plan d'action** : résumer les mesures à prendre par chacun; établir des responsabilités, un calendrier, des mesures de progrès et une date de suivi clairs; surveiller les progrès et les résultats; consolider et réorienter les activités.





COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE DE GESTIONNAIRES

Guider

MENER LE CHANGEMENT À BIEN

[Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Apporter les changements nécessaires dans l'organisation et la culture pour atteindre les objectifs stratégiques; créer de nouvelles approches pour améliorer les résultats en transformant la culture, les systèmes ou les produits et services de l'organisation; amener les autres à cesser de résister aux changements.

Principales actions

- **Identifier les opportunités de changement** : reconnaître de manière proactive un besoin et prendre en charge la mise en œuvre d'une amélioration ou d'un changement; rechercher les occasions de mobiliser les autres pour mettre en œuvre de nouvelles solutions.
- **Catalyser le changement** : donner un élan en agissant immédiatement et en encourageant les autres à prendre des mesures pour améliorer la culture, les processus ou les produits et services de l'organisation; offrir des ressources et des directives pour soutenir la mise en œuvre; éliminer les obstacles culturels et opérationnels au changement; reconnaître et récompenser ceux qui contribuent aux efforts de changement.
- **Faciliter la transition** : s'efforcer de comprendre les différentes réactions au changement; amener les autres à cesser d'y résister en leur expliquant les avantages et en se montrant sensible aux craintes ou autres émotions négatives; susciter l'engagement des autres en utilisant leurs idées pour planifier la mise en œuvre.

COMMUNIQUER DE FAÇON INSPIRANTE

[Guide de développement](#) | [Retour au modèle](#)

Transmettre de manière claire et succincte des informations et des idées à des personnes et à des groupes; communiquer de façon ciblée et convaincante afin de retenir l'attention des autres.

Principales actions

- **Délivrer des messages clairs** : transmettre ses messages de façon logique, simple, succincte et à un bon rythme; ne pas s'éloigner du sujet; maîtriser son message.
- **Communiquer avec impact** : retenir l'attention de l'auditoire; utiliser un langage et un ton percutants et convaincants pour stimuler la réflexion et les actions des autres; se servir d'analogies ou d'illustrations vivantes pour créer des images mentales; s'aider avec un visuel, au besoin, pour renforcer l'effet du message.
- **Utiliser un langage approprié** : utiliser une grammaire et une ponctuation correctes, ainsi que des formulations et des termes appropriés au sujet et au public.
- **S'assurer de la compréhension** : vérifier que l'auditoire comprend; présenter les messages de différentes manières pour améliorer la compréhension.



RECHERCHER LA CROISSANCE PERSONNELLE

Guide de développement | Retour au modèle

Rechercher activement les expériences de perfectionnement pour améliorer l'impact sur les relations et l'organisation.

Principales actions

- **S'efforcer de trouver des activités d'apprentissage :** rechercher une variété d'expériences de perfectionnement formelles ou non pour améliorer les connaissances, les compétences et les comportements; prendre le temps de vivre ces expériences essentielles de façon proactive.
- **Prendre des risques durant l'apprentissage :** se fixer des objectifs de perfectionnement stimulants pour combler les lacunes dans les compétences; être prêt à faire des erreurs pour apprendre; accepter de nouvelles tâches qui amènent à sortir de sa zone de confort.
- **Appliquer les notions apprises à de nouveaux défis :** mettre en pratique au travail les connaissances, compétences et comportements acquis; transférer les nouvelles idées d'un contexte à un autre; modifier son comportement en fonction des réactions et de la compréhension de l'effet de celui-ci sur les autres.



Living The Culture

ÊTRE AU SERVICE DES AUTRES

Guide de développement | Retour au modèle

Établir et maintenir des relations de confiance en interprétant correctement ses propres émotions et comportements, ainsi que ceux des autres; tirer parti de ses connaissances pour gérer efficacement ses propres réactions et veiller à ce que son comportement corresponde à ses valeurs et donne les résultats escomptés.

Principales actions

- **Renforcer la conscience de soi :** démontrer une compréhension de ses propres déclencheurs émotionnels, de ses forces et de ses besoins de développement, ainsi que des conséquences de son propre comportement sur les autres.
- **Posséder une bonne maîtrise de soi :** adapter son comportement en fonction de sa conscience de soi afin d'améliorer son impact et d'établir des relations.
- **Préserver ou améliorer l'estime de chacun (pour créer des liens sociaux) :** faire en sorte que les autres se sentent respectés et appréciés en reconnaissant sincèrement et spécifiquement leurs idées, leurs contributions et leurs réalisations; formuler des commentaires positifs, se concentrer sur les faits et les intentions pour préserver l'estime de soi des autres dans les situations difficiles.
- **Écouter et réagir avec empathie :** démontrer une compréhension de la situation de l'autre personne en reconnaissant les faits et les sentiments (positifs ou négatifs) qu'elle exprime.
- **Demander de l'aide et favoriser la participation (pour améliorer la collaboration) :** demander l'opinion et les idées des autres pour obtenir leur engagement et les encourager à prendre des responsabilités; poser des questions pour inciter les autres à partager leurs idées.
- **Exprimer ses pensées, ses sentiments et ses motivations (pour instaurer la confiance) :** communiquer de façon appropriée et honnête ses sentiments et ses idées pour établir la confiance; s'assurer que ses propres idées complètent celles des autres, sans les remplacer; expliquer les raisons derrière des décisions, des idées ou des changements.
- **Apporter son soutien sans retirer la responsabilité (pour accroître l'engagement) :** offrir son aide tout en renforçant le sentiment d'engagement de l'autre personne pour une tâche; éviter de prendre le contrôle; renforcer la confiance de l'autre dans sa capacité à mener à bien une tâche.
- **Faciliter les discussions :** mener des discussions productives et efficaces en clarifiant la situation et en précisant les idées, ainsi qu'en convenant des prochaines étapes (p. ex., utiliser les lignes directrices sur les interactions : entamer, clarifier, développer, convenir et conclure).



CULTIVER LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE

Guide de développement | Retour au modèle

Gagner la confiance des autres en faisant preuve d'ouverture et d'honnêteté, en se comportant de manière cohérente et en agissant conformément aux directives morales, éthiques, professionnelles et organisationnelles.

Principales actions

- **S'ouvrir** : partager de l'information sur soi avec les autres et reconnaître autant ses forces que ses faiblesses; énoncer des principes, valeurs, motifs et intentions fermes; présenter l'information de façon précise et complète.
- **Rester fidèle à soi-même** : agir conformément à ses propres valeurs, normes et croyances, même sous pression; veiller à ce que ses paroles et ses actions soient cohérentes dans toutes les situations.
- **Faire preuve d'intégrité** : respecter les normes morales, éthiques et professionnelles, ainsi que les règlements et les politiques de l'organisation; tenir ses promesses.

MISER PLEINEMENT SUR LA DIVERSITÉ

Guide de développement | Retour au modèle

Mettre en place et appuyer des politiques, des pratiques et des systèmes organisationnels qui réduisent les obstacles et tirent parti des capacités et des connaissances des personnes ayant des origines, des cultures, des aptitudes, des motivations et des styles différents.

Principales actions

- **Évaluer les ressources actuelles** : recueillir de l'information pour découvrir les besoins, les points de vue et les talents des employés de différentes origines.
- **Utiliser des points de vue variés** : mettre en place des systèmes et des processus de communication pour rechercher des idées et des opinions provenant de différents types de sources et de personnes; optimiser le rendement en confiant aux autres les fonctions et les responsabilités les plus pertinentes selon leurs talents, leurs intérêts et leurs aptitudes uniques.
- **Accepter les autres comme ils sont** : défendre la valeur de la différence comme avantage concurrentiel; mettre en place des processus de recrutement et de perfectionnement pour accroître la représentation multiculturelle sur le lieu de travail; intervenir contre les comportements racistes, sexistes ou inappropriés; contester les pratiques organisationnelles qui excluent certaines personnes.



Réfléchir et prendre des décisions

ENRICHIR SON EXPERTISE ORGANISATIONNELLE

Guide de développement | Retour au modèle

Utiliser sa connaissance des tendances de l'économie, des finances, du marché et du secteur pour comprendre et améliorer les résultats des personnes, des groupes de travail ou de l'organisation; utiliser sa compréhension des principales fonctions de l'organisation, des tendances de l'industrie et de la position de sa propre organisation pour contribuer à l'efficacité des stratégies ou des tactiques commerciales. Utiliser les données financières pour définir les forces et les faiblesses de l'organisation et identifier les répercussions des stratégies potentielles; garder l'aspect financier au premier plan lors de la prise de décisions stratégiques.

Principales actions

- **Analyser** : utiliser des informations sur l'économie, les finances, le marché et le secteur pour définir les tendances, évaluer les stratégies et les résultats commerciaux actuels ou identifier des occasions d'affaires particulières; anticiper l'incidence des tendances.
- **Intégrer** : intégrer des données de sources multiples sur l'économie, les finances, le marché et le secteur afin de déterminer les enjeux importants; exposer clairement l'incidence des tendances sur son équipe, son département et l'organisation dans son ensemble.
- **Comprendre les fonctions de l'organisation** : comprendre la nature et les interdépendances des fonctions de l'organisation et des processus connexes (recherche et développement, marketing, finances, opérations, etc.).
- **Comprendre le secteur** : comprendre l'industrie dans laquelle l'organisation opère (tendances, clients, concurrence, part de marché, etc.).
- **Tirer parti de sa propre compréhension** : utiliser sa compréhension du secteur, des fonctions de l'organisation et du rendement de celle-ci pour maximiser les résultats, limiter les risques et contribuer efficacement aux résultats de son équipe, son département ou l'organisation dans son ensemble.
- **Analyser** : reconnaître et évaluer les principaux indicateurs de la santé financière (p. ex., les ratios de liquidités, de rentabilité et de productivité); déceler les tendances à partir des données financières; trouver et examiner les lacunes dans les renseignements financiers.
- **Intégrer** : organiser les données financières provenant de sources multiples afin de déterminer les enjeux critiques qui sous-tendent les tendances financières de l'organisation; évaluer les répercussions des tendances financières sur sa propre unité d'exploitation et l'organisation dans son ensemble; se servir des données financières pour guider la prise de décision stratégique et opérationnelle.



PRENDRE DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Guide de développement | Retour au modèle

Obtenir et comparer des informations provenant de sources multiples afin de cerner les problèmes de l'organisation; s'engager à agir après avoir évalué les autres solutions en fonction de critères de décision importants.

Principales actions

- Recueillir des informations : reconnaître le besoin d'informations supplémentaires et poser des questions pour les obtenir.
- Établir des liens : examiner les données qualitatives et quantitatives pour déterminer les problèmes opérationnels, les tendances et les questions sous-jacentes et pour comprendre les relations de cause à effet possibles.
- Déterminer la meilleure solution : trouver des mesures possibles pour traiter un problème ou une opportunité; définir des critères de prise de décision qui classent par ordre de priorité les résultats potentiels pour l'organisation, les besoins des clients, les ressources accessibles, les avancées technologiques et les valeurs organisationnelles; sélectionner le meilleur plan d'action.
- Faire preuve de jugement et agir : prendre des décisions en temps opportun; prendre des mesures pour saisir une occasion, régler une question ou prévenir un problème.
- Tenir compte du point de vue des autres : faire participer les autres tout au long du processus de prise de décision afin d'obtenir les meilleures informations, de réfléchir à d'autres solutions et d'assurer l'adhésion aux décisions prises; obtenir un consensus, au besoin.

PRIORISER LES BESOINS DU CLIENT

Guide de développement | Retour au modèle

Accorder une grande importance au point de vue des clients internes ou externes lors de la prise de décision et de mesures; mettre en œuvre des pratiques de service qui répondent aux besoins des clients et de l'organisation.

Principales actions

- **Chercher à comprendre les clients** : recueillir activement des informations pour comprendre la situation, les problèmes, les attentes et les besoins des clients.
- **Reconnaître les problèmes liés au service à la clientèle** : identifier les obstacles qui ont une incidence sur le service à la clientèle et la fidélisation; exprimer ses préoccupations et formuler des recommandations aux autres.
- **Mettre en œuvre des pratiques axées sur le client** : comprendre les besoins des clients et les pratiques de l'organisation en matière de service à la clientèle afin d'établir des priorités, de prendre des décisions, puis de prendre des mesures visant à satisfaire les clients et à prévenir les problèmes.
- **Vérifier la satisfaction des clients** : effectuer un suivi pour s'assurer que les mesures prévues sont prises et que les résultats sont obtenus; confirmer que les clients sont satisfaits et recueillir des suggestions d'amélioration.



Produire des résultats

INFLUENCER DE MANIÈRE STRATÉGIQUE

Guide de développement | Retour au modèle

Créer et appliquer des stratégies d'influence pour susciter l'adhésion à ses idées et persuader les principales parties prenantes de prendre des mesures qui feront progresser les intérêts communs et les objectifs commerciaux.

Principales actions

- **Élaborer une stratégie d'influence** : élaborer une approche d'influence qui place dans une position favorable ses idées et ses priorités tout en se concentrant sur les objectifs communs des principaux décideurs; préparer une stratégie d'influence qui tire parti des facteurs connexes et permet de surmonter les obstacles; adapter la stratégie en fonction des réactions et des points de vue des parties prenantes.
- **Assurer une compréhension mutuelle** : poser des questions ouvertes pour examiner les problèmes et préciser les points de vue et les objectifs des autres; communiquer des informations pour clarifier la situation; révéler ses objectifs, ses idées et les raisons derrière les décisions, les idées ou les changements.
- **Présenter des arguments convaincants** : présenter un raisonnement et des recommandations logiques d'une manière qui les lie clairement aux priorités de l'organisation, du groupe et des personnes.
- **Susciter un engagement** : tirer parti des objectifs communs pour convaincre les autres d'agir; solliciter des idées; demander l'accord sur les prochaines étapes.
- **Faire preuve de diplomatie dans ses relations** : se montrer sensible aux besoins des autres, préserver l'estime de chacun, faire preuve d'empathie et offrir du soutien en exerçant son influence afin d'établir la confiance.



FAVORISER L'OBTENTION DE RÉSULTATS

Guide de développement | Retour au modèle

Transformer les priorités stratégiques en réalités opérationnelles; harmoniser la communication, les responsabilités, les capacités des ressources, les processus internes et les systèmes de mesure continue pour garantir que les priorités stratégiques produisent des résultats mesurables et durables.

Principales actions

- **Mettre en pratique les initiatives** : déterminer les étapes et les jalons nécessaires à la mise en œuvre d'une initiative commerciale précise; modifier les activités ou les échéanciers selon les circonstances.
- **Communiquer pour mobiliser les autres** : établir des canaux de communication bidirectionnels pour transmettre les stratégies et les plans d'affaires; mobiliser les autres en les aidant à comprendre les raisons derrière les initiatives organisationnelles et la valeur des responsabilités assignées pour les personnes, l'équipe et l'organisation.
- **Favoriser la responsabilisation** : s'assurer que les personnes responsables de la mise en œuvre d'une initiative stratégique ont un rôle clair et détiennent la responsabilité pour les actions et les résultats requis, ainsi que la direction et l'autorité pour agir d'une manière cohérente avec les valeurs organisationnelles.
- **Garantir les compétences et la préparation** : définir et développer les capacités des ressources humaines pour mener à bien des stratégies particulières (peut inclure la formation ou l'acquisition des compétences et des connaissances nécessaires).
- **Aligner les systèmes et les processus** : identifier et aligner les systèmes et les processus (p. ex., la rémunération, la prise de décision, la répartition des ressources, la gestion du rendement) pour soutenir la mise en œuvre de stratégies particulières.
- **Évaluer les progrès** : établir des critères et des systèmes (notamment les buts à atteindre et les actions concrètes pour y arriver) pour suivre les progrès continus vers les objectifs; assurer le suivi des responsabilités assignées.



AIDER LES AUTRES À SE DÉVELOPPER

Guide de développement | Retour au modèle

Fournir des commentaires, des instructions et des conseils de perfectionnement pour aider les autres à exceller dans leurs responsabilités professionnelles actuelles ou futures; planifier et soutenir le développement des compétences et des aptitudes individuelles.

Principales actions

- **Clarifier le rendement :** demander des informations et des opinions sur le rendement actuel d'une personne, ainsi que sur ses besoins de perfectionnement à long terme.
- **Donner de la rétroaction en temps opportun :** formuler des commentaires précis et appropriés en temps opportun sur le rendement, les besoins de développement et les progrès; renforcer les efforts et favoriser les progrès.
- **Communiquer les attentes sur le rendement et leurs répercussions :** établir des attentes élevées; lier l'amélioration du rendement et le perfectionnement des compétences aux objectifs personnels et professionnels pertinents; vérifier la compréhension des objectifs de rendement et de développement, ainsi que des activités de suivi, et l'engagement envers ceux-ci.
- **Évaluer les lacunes :** reconnaître les lacunes dans les connaissances, l'expérience, les compétences et le comportement qui sous-tendent le rendement actuel et futur; modifier continuellement l'évaluation en fonction des nouvelles informations.
- **Faciliter le développement :** tirer profit des sources de soutien dans l'environnement et éliminer les obstacles au perfectionnement; appuyer chaque personne à un poste supérieur afin de créer des opportunités de perfectionnement; fournir des conseils et des modèles positifs; chercher à obtenir des suggestions pour améliorer le rendement; collaborer pour créer des plans de perfectionnement avec des activités visant des objectifs précis.
- **Encourager les relations liées au développement :** aider chaque personne à se sentir valorisée et incluse dans les discussions d'encadrement et de perfectionnement en exprimant sa confiance en la capacité de la personne à exceller, en préservant l'estime de soi, en faisant preuve d'empathie et en communiquant sa propre opinion.

