

Société canadienne d'hypothèques et de logement

Dictionnaire des compétences

Commencer

Canada 



Table des matières

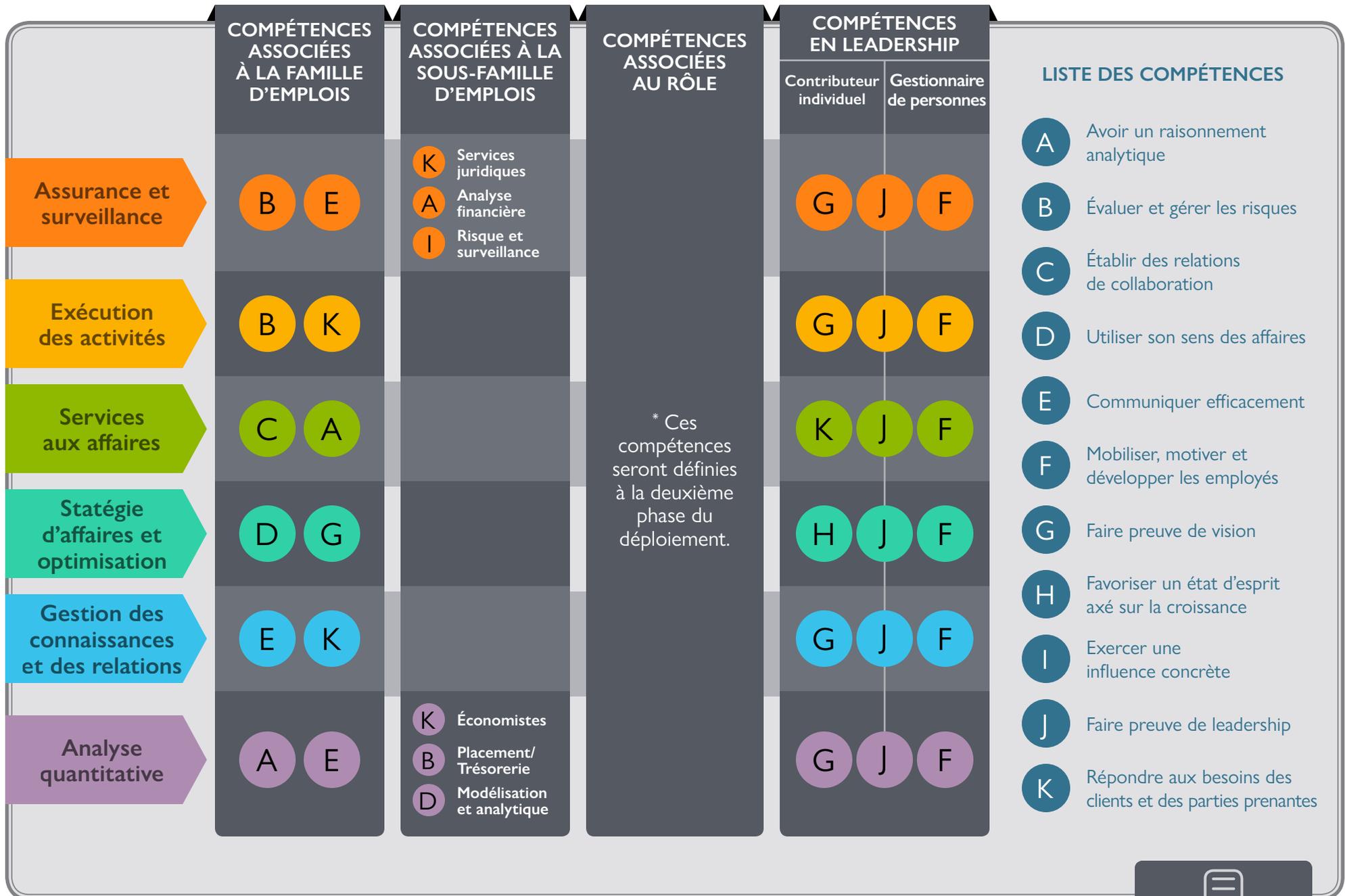
Schématisation des compétences	3
Cadre des compétences	4
Le Dictionnaire des compétences de la SCHL	5
Comprendre les compétences de la SCHL	6

Compétences comportementales :

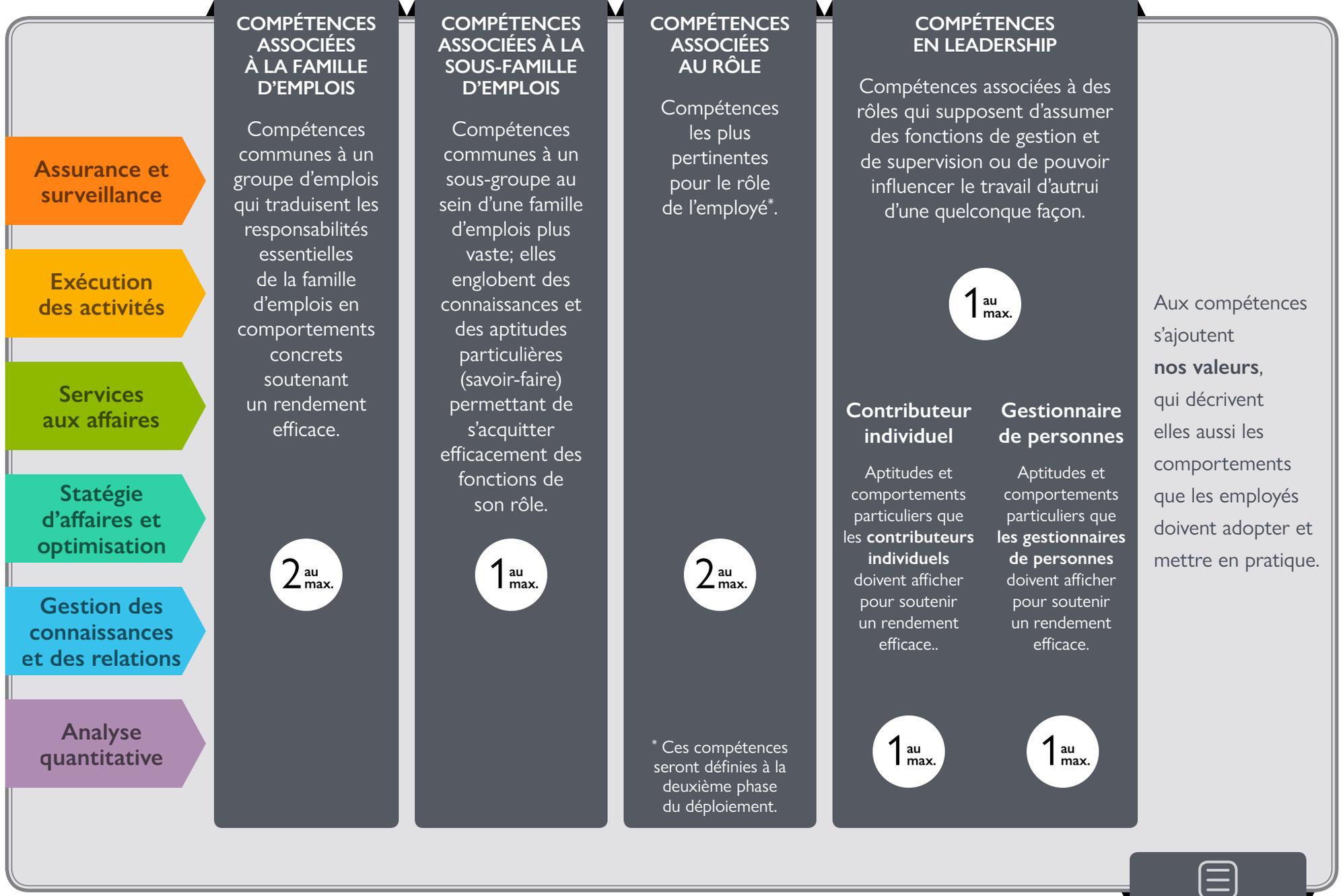
Avoir un raisonnement analytique.....	7
Évaluer et gérer les risques	8
Établir des relations de collaboration	9
Utiliser son sens des affaires	10
Communiquer efficacement	11
Mobiliser, motiver et développer les employés	12
Faire preuve de vision	13
Favoriser un état d'esprit axé sur la croissance	14
Exercer une influence concrète	15
Faire preuve de leadership	16
Répondre aux besoins des clients et des parties prenantes.....	17



Schématisation des compétences de la SCHL



Cadre des compétences de la SCHL



Assurance et surveillance

Exécution des activités

Services aux affaires

Stratégie d'affaires et optimisation

Gestion des connaissances et des relations

Analyse quantitative

COMPÉTENCES ASSOCIÉES À LA FAMILLE D'EMPLOIS

Compétences communes à un groupe d'emplois qui traduisent les responsabilités essentielles de la famille d'emplois en comportements concrets soutenant un rendement efficace.

2 au max.

COMPÉTENCES ASSOCIÉES À LA SOUS-FAMILLE D'EMPLOIS

Compétences communes à un sous-groupe au sein d'une famille d'emplois plus vaste; elles englobent des connaissances et des aptitudes particulières (savoir-faire) permettant de s'acquitter efficacement des fonctions de son rôle.

1 au max.

COMPÉTENCES ASSOCIÉES AU RÔLE

Compétences les plus pertinentes pour le rôle de l'employé*.

2 au max.

* Ces compétences seront définies à la deuxième phase du déploiement.

COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

Compétences associées à des rôles qui supposent d'assumer des fonctions de gestion et de supervision ou de pouvoir influencer le travail d'autrui d'une quelconque façon.

1 au max.

Contributeur individuel

Aptitudes et comportements particuliers que les **contributeurs individuels** doivent afficher pour soutenir un rendement efficace..

1 au max.

Gestionnaire de personnes

Aptitudes et comportements particuliers que les **gestionnaires de personnes** doivent afficher pour soutenir un rendement efficace.

1 au max.

Aux compétences s'ajoutent **nos valeurs**, qui décrivent elles aussi les comportements que les employés doivent adopter et mettre en pratique.



Le Dictionnaire des compétences de la SCHL

Le Dictionnaire des compétences de la SCHL a été conçu à partir d'un examen des compétences déjà définies à la SCHL, d'entrevues avec les membres du Comité de gestion et d'une analyse du Plan d'entreprise de la SCHL. On a défini des thèmes pour les compétences et on a fait une comparaison avec d'autres organismes du secteur public et institutions financières. Les compétences sont également tirées du recueil de compétences de Korn Ferry Hay Group Limited, qui s'appuie sur plus de 25 ans de recherche sur les compétences et une base de données contenant plus de 1 200 modèles de compétences.

Le dictionnaire présente les compétences comportementales regroupées comme suit :

ATTEINDRE LES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS	FORMER DES PARTENARIATS	SE GÉRER SOI-MÊME	DIRIGER LES PERSONNES
<ul style="list-style-type: none">• Avoir un raisonnement analytique• Utiliser son sens des affaires• Évaluer et gérer les risques• Faire preuve de vision• Répondre aux besoins des clients et des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer efficacement• Exercer une influence concrète• Établir des relations de collaboration	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser un état d'esprit axé sur la croissance	<ul style="list-style-type: none">• Mobiliser, motiver et développer les employés• Faire preuve de leadership

QU'EST-CE QU'UNE COMPÉTENCE?

Une compétence est un comportement qui facilite l'atteinte de résultats. Quand les comportements attendus sont clairement énoncés, les gens travaillent mieux. Les compétences donnent l'occasion d'examiner la façon dont le travail est fait et de déterminer les caractéristiques qui rendent une personne « hautement efficace ». Elles s'intéressent aux comportements adoptés pour atteindre les résultats souhaités et permettent de faire une évaluation uniforme par rapport aux objectifs de rendement actuels et aux objectifs de perfectionnement futurs.

QUELS SONT LES AVANTAGES DES COMPÉTENCES?

Les compétences aident l'organisation :

- à prendre les meilleures décisions au moment d'embaucher du personnel;
- cibler l'apprentissage et le perfectionnement dans les domaines où cela compte le plus;
- à guider les décisions de planification de la relève et de gestion des talents;
- à fournir aux employés une rétroaction qui leur explique ce que l'on attend d'eux pour les aider à améliorer leur rendement.

COMPRENDRE CE QUE SONT LES COMPÉTENCES

Pour chaque compétence, le Dictionnaire des compétences de la SCHL donne une définition et une échelle décrivant les comportements attendus à mesure que la compétence gagne en difficulté, en portée et en complexité. Cette échelle de maîtrise des compétences établit des cibles de rendement et de perfectionnement.



Comprendre ce que sont les compétences de la SCHL

Maîtrise des compétences

L'échelle qui suit décrit les comportements attendus à chaque degré de maîtrise de la compétence – du comportement le moins complexe au comportement le plus complexe.

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
Compréhension des fondements de la compétence et capacité de l'appliquer dans des situations de travail courantes.	Compréhension générale de la compétence et capacité de l'appliquer dans des situations de travail courantes et dans diverses situations de difficulté limitée.	Bonne compréhension de la compétence et capacité de l'appliquer dans la plupart des situations de travail.	Compréhension approfondie de la compétence et capacité de l'appliquer dans une gamme complète de situations.	Compréhension parfaite de la compétence et capacité de l'appliquer avec créativité dans les situations les plus complexes.

EXEMPLE: Favoriser un état d'esprit axé sur la croissance

Définition : Est curieux, ouvert d'esprit et déterminé à se perfectionner dans le but d'acquérir les compétences nécessaires aujourd'hui et dans l'avenir. Est conscient de ses points forts, mais aussi de ses besoins de perfectionnement, et prend les mesures nécessaires pour améliorer son rendement et atteindre ses objectifs professionnels.

COMPORTEMENT MOINS COMPLEXE



COMPORTEMENT PLUS COMPLEXE

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
Participe volontiers aux activités d'apprentissage prévues.	Réfléchit à son rendement passé (autant les bons coups que les difficultés et les erreurs), l'analyse et en tire des leçons.	S'engage activement dans une démarche de perfectionnement ciblé.	Prévoit les besoins futurs de la Société et trouve des occasions d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences pour répondre aux besoins futurs liés à son poste.	Sort du cadre de son poste actuel pour trouver et saisir les occasions d'apprentissage qui contribueront à l'atteinte de ses objectifs professionnels.



Compétences comportementales

Avoir un raisonnement analytique

Définition : Analyse les différents aspects d'un enjeu en distinguant les parties du problème ou de la situation et en les traitant de façon systématique. Prend en considération une variété de facteurs et détermine les incidences d'une situation étape par étape, en cernant les options, en analysant les conséquences possibles, en établissant des priorités et en prenant des décisions avisées à la lumière de cette analyse.

1. DÉBUTANT ■□□□□	2. INTERMÉDIAIRE ■□□□□	3. EXPÉRIMENTÉ ■□□□□	4. AVANCÉ ■□□□□	5. EXPERT ■□□□□
<ul style="list-style-type: none"> • Décompose un problème en une liste simple de tâches, d'activités ou de questions à régler. • Dresse une liste des éléments, sans priorité ni ordre particulier. • Se sert de son jugement pour déterminer les informations nécessaires pour évaluer une situation. • Utilise l'information accessible de différentes sources. • Suit les procédures établies pour résoudre les problèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaît et analyse les facteurs pertinents pour une situation ou un problème. • Arrive à voir les liens de base. • Décortique un problème et relie ses différents aspects par un seul lien. • Cerne la relation de cause à effet entre deux aspects d'une situation (A mène à B). • Organise les tâches ou les questions à régler par ordre de priorité. • Analyse les avantages et les inconvénients et établit les priorités et les liens de base. • Évalue les points forts et les points faibles des arguments, pour juger de leurs mérites ou de leur validité, et des mesures à prendre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définit et confirme la nature du problème; l'analyse sous différents angles et réfléchit à diverses solutions avant d'arrêter un plan pour le résoudre. • Cerne les multiples causes probables des événements ou des conséquences d'une situation en regardant à l'intérieur et à l'extérieur de son domaine de travail. • Décompose un problème en petites parties et fait des liens de causalité multiples (A mène à B, qui mène à C). • Prévoit les obstacles ou les risques inhérents au plan d'action proposé et conçoit des stratégies appropriées pour réduire leur impact. • Évalue l'incidence des problèmes sur la SCHL, compte tenu des orientations actuelles et du climat qui prévaut. • Prend des décisions réfléchies fondées sur une bonne analyse, notamment des risques associés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise les techniques d'analyse pour diviser un problème complexe en ses différentes composantes. • Détermine les causes fondamentales et les questions sous-jacentes à régler. • Pose des questions pertinentes, examine différentes hypothèses et se tient informé afin de cerner les facteurs importants. • Analyse le contexte dans son ensemble (le secteur, l'organisation) et les facteurs socioéconomiques pour déterminer les causes profondes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectue des plans ou des analyses très complexes. • Divise les problèmes abstraits et multidimensionnels en leurs différentes composantes pour déterminer le rôle joué par différentes parties du système et faire émerger de nouvelles solutions. • Utilise différentes techniques d'analyse pour cibler plusieurs solutions et soupeser la valeur de chacune dans le contexte des priorités de la SCHL et du gouvernement. • Affiche des aptitudes avancées pour la résolution de problèmes, qu'il utilise pour prendre une décision quand la situation est ambiguë, les données sont incomplètes ou contradictoires ou les résultats ne seront pas connus avant plusieurs années. • Propose une vision nouvelle des problèmes ou des occasions, qui n'est pas évidente pour les autres, et évalue les effets sur les projets, la stratégie ou les gens. • Est conscient des répercussions de problèmes et de décisions complexes, autant dans le contexte actuel que dans un avenir prévisible.



Compétences comportementales

Évaluer et gérer les risques

Définition : Détermine, évalue et gère les risques pour garantir l'atteinte d'excellents résultats pour la SCHL, ses clients et ses parties prenantes. Cela signifie être capable de déterminer à quel moment les renseignements obtenus sont suffisants, examiner les preuves disponibles, soupeser les conséquences des décisions ou des stratégies compte tenu du résultat souhaité, et explorer de nouveaux moyens d'arriver à des résultats encore meilleurs.

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> • Prend et applique des décisions courantes en temps opportun. • Consulte et cherche les informations nécessaires pour prendre les décisions, y compris sur les risques connus. • Gère avec confiance les situations simples. • Choisit des solutions en fonction d'options prédéfinies ou connues. • Sait reconnaître quand une « solution à 80 % » est suffisante et agit en conséquence. • Est conscient de l'importance de la gestion des risques dans le cadre du processus décisionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend des décisions dans des situations vagues. • Sait reconnaître les données contradictoires et déterminer rapidement la bonne marche à suivre. • Se sert de son jugement pour prendre des décisions : est à l'aise de prendre des décisions lorsque son expérience et les données indiquent une orientation logique, même si tous les renseignements ne sont pas disponibles. • Recueille des renseignements afin de comprendre les chances de succès, les avantages globaux et les conséquences d'un échec. • Prend la décision appropriée à partir de l'information connue à ce jour. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend des décisions qui doivent être prises rapidement et qui peuvent avoir des répercussions sur d'autres dans les situations où l'information, même si elle n'est que partielle, est suffisante pour exercer un jugement sûr. • Évalue les risques potentiels associés aux décisions, en reconnaît l'incidence sur les membres de l'équipe, et explore différentes possibilités et approches au besoin. • Accepte d'être tenu responsable des conséquences des décisions qu'il a prises sous pression. • Prend la bonne décision : garde la tête froide malgré les ingérences ou les menaces. • Agit rapidement et avec confiance lorsqu'une situation exige une décision rapide. • Garde son sang-froid dans les situations difficiles et agit avec fermeté pour résoudre les problèmes d'affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend et applique des décisions qui ont une incidence au-delà de l'équipe lorsque les renseignements nécessaires sont incomplets, contradictoires ou ambigus. • Fait un choix réfléchi entre les méthodes, les systèmes ou les procédures lorsque les directives sont vagues, en trouvant un juste équilibre entre les risques et les occasions. • Prend des risques réfléchis et calculés en mettant à profit l'expérience d'autres organisations ou secteurs pour créer et mettre en place des solutions innovantes pour la SCHL. • Prend des décisions qui ont des conséquences favorables importantes pour la Société, qui sont conformes aux valeurs de la SCHL et qui peuvent résister à l'examen du public. • Met en place des systèmes qui assurent une surveillance proactive des risques et qui définissent le niveau acceptable de tolérance au risque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend et applique des décisions stratégiques dans des situations très ambiguës en se fondant sur ses principes, ses valeurs et des arguments solides. • Se fait le champion d'initiatives dont les bénéfiques pourraient être importants, mais qui pourraient aussi avoir des conséquences défavorables, en évaluant les risques, les avantages et les conséquences sur les activités générales. • Intègre la gestion des risques dans la gestion des programmes ou du portefeuille et dans la planification organisationnelle afin de faciliter la reconnaissance de stratégies qui abordent les risques ou les occasions et qui ébranlent le statu quo. • Transforme l'organisation en évaluant les risques et en saisissant les occasions d'accroître la valeur des solutions d'affaires.



Compétences comportementales

Établir des relations de collaboration

Définition : Travaille avec les membres de son équipe, les parties prenantes et les partenaires de sorte à instaurer un climat de collaboration qui dépasse les frontières organisationnelles et à réaliser les objectifs et les priorités qui sont importants pour la SCHL. Cerne les bonnes occasions et établit des relations stratégiques (internes et externes) afin de communiquer les plans, l'information, les ressources et les idées en vue d'atteindre des résultats.

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> • Coopère et communique avec ses pairs. • S'assure que tous les membres du groupe ou les collègues concernés ont des renseignements adéquats et utiles. • Fait sa part du travail et offre son aide au groupe. • Contribue efficacement aux réunions et aux groupes de travail, et comprend l'importance de la collaboration. • Saisit l'importance d'établir des relations productives avec les clients et les parties prenantes, et renforce ces relations quand l'occasion se présente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorise réellement les commentaires et l'expertise des autres. • Demande des conseils et des suggestions à ses collègues pour l'aider à prendre des décisions ou à décider de plans précis. • Inclut activement les autres dans la conversation, peu importe l'endroit où ils se trouvent. • Recherche les intérêts communs au sein de l'équipe et les solutions mutuellement avantageuses. • Invite les autres à partager de l'information et des ressources. • Met à profit son propre réseau pour échanger des informations pratiques. • Établit des réseaux relationnels pour faire des comparaisons et obtenir de l'information générale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instaure un climat de collaboration. • Fait appel à ses collègues d'autres secteurs de la SCHL ou à des personnes de l'extérieur pouvant apporter une contribution et une valeur immédiates à la tâche. • Rassemble des gens de divers groupes internes ou externes pour collaborer sur une question précise. • Établit et applique des normes qui favorisent la création d'un climat de travail collaboratif, positif et productif. • Concilie les intérêts ou les objectifs contradictoires lorsqu'ils surviennent. • Utilise ses réseaux pour obtenir différents points de vue, perspectives et idées. • Met à profit ses réseaux pour se tenir au courant des faits nouveaux de grande importance dans son domaine de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suscite la collaboration au-delà de son équipe. • Utilise son enthousiasme et son engagement à atteindre des buts ambitieux pour motiver les autres à atteindre des résultats et les guider dans ce processus. • Met à contribution les parties prenantes dans le diagnostic des problèmes et l'élaboration de solutions, pour partager efficacement le savoir à l'intérieur comme à l'extérieur de la SCHL. • Promeut une résolution de conflits positive en définissant les enjeux et en encadrant les autres pour régler les conflits de façon constructive. • Valorise le souci commun et sincère d'investir dans la réussite des autres. • Obtient un consensus sur les rôles et les avantages communs (par exemple, « qui fixe l'ordre du jour? ») et s'assure que tout le monde comprend les règles de conduite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établit des partenariats stratégiques avec les clients et les parties prenantes. • Assure la pérennité des efforts et de l'engagement des clients clés et des principales parties prenantes. • Gagne le cœur et l'esprit des gens et les rallie à une cause commune; crée un sentiment d'engagement à l'égard d'un but plus vaste. • Promeut le partage du savoir au sein d'équipes élargies pour atteindre des résultats plus vastes. • Joue un rôle de leader auprès des clients et des parties prenantes afin de promouvoir un système de logement stable, concurrentiel et novateur au Canada. • Détermine où il importe d'établir des réseaux et des relations stratégiques pour promouvoir la réputation et les buts de la SCHL.



Compétences comportementales

Utiliser son sens des affaires

Définition : Comprend le contexte d'affaires et se sert de cette compréhension pour planifier et prendre des décisions.

1. DÉBUTANT ■□□□□	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> Comprend le contexte immédiat. Comprend les politiques et procédures pertinentes et sait où les trouver. Comprend ce qui est le plus important dans son rôle et comment cela s'inscrit dans la raison d'être de la Société. Comprend son apport à l'atteinte des buts et des priorités de la division. Pose des questions pour comprendre les buts et objectifs généraux. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprend l'organisation. S'efforce de comprendre les questions qui touchent d'autres parties de la Société. Comprend l'incidence de son travail sur d'autres parties de la SCHL, ses clients et les parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprend – et s'assure de continuer à comprendre – le marché, les clients, les parties prenantes, etc. Sait ce qui distingue la SCHL d'autres acteurs du secteur de l'habitation. Comprend la valeur ajoutée unique que la SCHL peut apporter au marché. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprend la dynamique et les tendances du marché qui touchent la Société, et agit en conséquence. Est conscient de l'émergence de concurrents ou de risques contextuels, et agit en conséquence. Cherche à avoir une influence sur le contexte d'affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprend le contexte global. Est conscient des tendances et des changements sociaux, politiques et environnementaux plus vastes qui pourraient toucher la SCHL à long terme. S'efforce de toujours enrichir sa compréhension des enjeux sociaux, réglementaires, environnementaux ou technologiques qui pourraient toucher la Société. Demeure sensible aux questions d'ordre politique au moment de prendre des décisions ou d'établir une stratégie, mais ne perd pas de vue les résultats souhaités. Positionne la SCHL pour qu'elle réussisse dans ce contexte. A une réflexion qui va au-delà des secteurs d'activité pour adopter une vision globale, cerner les problèmes, harmoniser les priorités et mener à l'atteinte des buts stratégiques de la Société.



Compétences comportementales

Communiquer efficacement

Définition : Envoie des messages clairs, reçoit l'information et communique efficacement en tenant compte du point de vue de ses interlocuteurs afin d'y réagir de façon appropriée. Cela signifie notamment faire preuve de tact et de diplomatie dans toutes ses communications, exposer ses idées et informations de façon à être compris par le public cible et atteindre une vaste gamme d'objectifs organisationnels. Cette compétence comprend la communication écrite et verbale.

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> Est attentif aux communications d'autrui (personnes ou groupes). Résume fidèlement le point de vue d'autrui. Fournit l'information et s'assure qu'elle est bien reçue. 	<ul style="list-style-type: none"> Pratique l'écoute active et pose des questions pour clarifier les enjeux ou les situations. Cherche à s'assurer que les messages factuels sont bien compris, utiles et opportuns. Interprète correctement le langage non verbal. Expose clairement l'information ou donne des explications qui facilitent la compréhension. Veille à ce que l'information fournie soit factuelle, pour éviter les répercussions négatives. Est réceptif et réagit d'une façon qui communique qu'il a bien compris. 	<ul style="list-style-type: none"> Précise les concepts ou les propositions complexes d'une façon qui convient à l'auditoire. Adapte son langage, son style, son mode de communication et son ton à l'auditoire auquel il s'adresse ou en fonction des réactions des clients ou des questions abordées. Promeut une communication ouverte et l'échange d'informations. 	<ul style="list-style-type: none"> Communique efficacement à tous les échelons. Démontre une vision précise des comportements des gens et y réagit de façon appropriée. Comprend le point de vue et les préférences des gens et sait comment les aborder. Énonce des questions complexes ou défend son point de vue simplement. Détermine les stratégies de communication appropriées pour communiquer avec une variété de gens et avoir des interactions efficaces et un effet maximal. Tient compte de l'objet des communications (par exemple, établir un lien) et d'autres facteurs clés (comme l'effet du message sur le public) pour déterminer le contenu du message et la forme qu'il prendra. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimise les communications et analyse les informations sensibles de façon appropriée pour atteindre les résultats souhaités. Interprète les signaux ou les messages complexes, qui sont parfois contradictoires ou rivaux. Comprend les besoins, intérêts, motivations et enjeux sous-jacents et continus des gens, et prévoit les réactions. Fait de la médiation pour aborder les questions délicates ou ayant d'importantes répercussions politiques. Utilise les techniques et les approches appropriées pour transmettre des informations qui peuvent être délicates ou controversées et produire l'effet souhaité sur les gens.



Compétences comportementales

Mobiliser, motiver et développer les employés

Définition : Donne un but et une orientation en valorisant la compréhension des contributions individuelles aux objectifs de la Société. Favorise l'instauration d'un milieu qui donne de l'énergie aux employés et qui les motive à faire de leur mieux, en s'assurant que chacun a la capacité, le soutien et les outils nécessaires pour réaliser son plein potentiel.

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> Écoute les suggestions et les préoccupations des employés et prend des mesures en conséquence. Agit avec honnêteté et équité avec les autres, même lorsque c'est difficile. Demeure bien présent et accessible aux autres. Explique clairement les besoins et les exigences aux membres de l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> Transmet volontiers aux employés, au bon moment, tous les renseignements pertinents sur la Société. Établit des objectifs communs qui sont stimulants mais réalistes. Encourage les autres à donner leur avis sur les décisions et les plans, en s'appuyant sur la conviction que la collaboration améliore les résultats. Montre sa confiance envers les employés et leur capacité à accomplir les tâches et à combler les attentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Encourage les employés à agir de façon autonome et à prendre des risques calculés lorsque cela est approprié. Explique aux employés la façon dont ils s'inscrivent dans la structure d'ensemble de la SCHL et les raisons pour lesquelles ce qu'ils font a de l'importance. Aide les employés à établir l'ordre des priorités dans leur travail et veille à ce que leur charge de travail soit raisonnable. Fournit une direction et une rétroaction claires sur la réalisation des objectifs, en insistant sur la voie à suivre. Donne régulièrement une rétroaction constructive afin d'améliorer le rendement, et reconnaît les réalisations, les connaissances et les compétences de chacun. Fournit de l'encadrement en partageant son savoir, ses connaissances, son savoir-faire et son point de vue pour promouvoir l'apprentissage. Guide les autres pour les amener à trouver des solutions à des défis professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Encourage le rendement élevé et l'innovation en instaurant un climat de travail axé sur une véritable confiance, où les employés se sentent appuyés lorsqu'ils prennent des risques ou qu'ils se remettent d'échecs. Reconnaît les employés pour leur contribution et leur donne de la visibilité auprès des autres, y compris auprès de la haute direction. Cherche à comprendre les aspirations professionnelles des employés et aide ces derniers à concevoir des stratégies réalistes pour les réaliser. Planifie des affectations, des formations et d'autres expériences utiles qui favorisent l'apprentissage et le perfectionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Aborde la formation du personnel et la planification de la relève dans une perspective qui englobe toute la SCHL. Repère les employés à potentiel élevé et cultive le talent dans le but de répondre aux besoins futurs de la SCHL. Suscite l'enthousiasme et l'adhésion à un but commun en mobilisant l'équipe autour de l'atteinte des objectifs organisationnels. Mobilise les gens autour de la vision et des valeurs de la SCHL en inspirant une vision commune.



Compétences comportementales

Faire preuve de vision

Définition : Dégage et analyse les tendances, les schémas ou les liens entre les enjeux et reconnaît les facteurs clés ou sous-jacents dans les situations à la SCHL; utilise cette information pour orienter la stratégie et les activités. Cela suppose la capacité de déterminer quand des idées novatrices peuvent être mises en œuvre et la capacité de comprendre l'influence du travail accompli dans un secteur de la SCHL sur d'autres groupes ou projets de la Société, d'autres parties prenantes et le grand public.

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> Comprend les principes fondamentaux des affaires. Définit les éléments clés de la vision de la SCHL et ce que signifie cette vision pour son groupe. Définit et analyse les facteurs qui touchent les activités d'affaires. Inscrit le travail actuel dans le contexte d'enjeu ou d'occasions à long terme. Remet en question les méthodes traditionnelles et les hypothèses fondamentales. A l'esprit ouvert : envisage de nouvelles perspectives et favorise l'adoption de nouvelles façons de penser. 	<ul style="list-style-type: none"> Traduit la vision de la SCHL en orientations concrètes que les employés sont invités à suivre. S'assure que les objectifs de son travail et de celui de ses employés sont en accord avec les objectifs de la Société et le Plan d'entreprise. Affecte des ressources à des initiatives alignées sur les stratégies et fait des compromis difficiles au besoin. Remet en question les façons actuelles de procéder, en demande la raison et cherche à les améliorer. Surveille constamment le marché afin de repérer les occasions d'affaires pour la SCHL et fait des suggestions. 	<ul style="list-style-type: none"> Prévoit les événements à venir dans l'environnement de la SCHL (gouvernement, secteur d'activité, etc.) et effectue une planification à long terme en réponse à toute tendance émergente. Prévoir l'apparition de nouveaux besoins à la Société, d'enjeux cruciaux et de nouvelles exigences afin d'établir des objectifs d'affaires pertinents. Propose des solutions avant-gardistes et des solutions de rechange réalistes qui peuvent être nouvelles pour la Société. Évalue de manière proactive les occasions ou les risques émergents, et ajuste les stratégies en conséquence en explorant de nouvelles possibilités. Voit les liens entre des données qui ne semblent pas liées et transforme cette information en possibilités. 	<ul style="list-style-type: none"> Repère les nouvelles possibilités de rendre la structure et les systèmes de la Société mieux alignés sur les objectifs stratégiques, et les met en œuvre. Détermine comment les nouvelles technologies peuvent régler de vieux problèmes. Incorpore de nouvelles méthodes et façons de penser qui entraîneront des changements importants, notamment dans les méthodes, les processus et les orientations de la SCHL. Élabore des plans de transition efficaces pour aider la Société à passer de l'état actuel à l'état souhaité. Crée des processus de communication efficaces pour obtenir l'avis d'employés de différents niveaux dans l'ensemble de la SCHL, et utilise cette information pour améliorer la qualité des décisions et obtenir l'adhésion du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Favorise une réflexion stratégique dans les divers secteurs d'activité ou fonctions pour composer avec les problèmes ou les tendances prévus dans l'industrie. Inspire les gens à concevoir de nouveaux modèles d'affaires pour de nouveaux types de produits ou de services qui répondent à des besoins non pris en compte. Envisage les conséquences à long terme des recommandations, et appuie les recommandations qui servent le mieux la SCHL et ses clients à long terme. Apporte un éclairage nouveau et recueille les avis dans le cadre du processus continu visant à créer une vision inspirante et concurrentielle pour la SCHL. Adopte toujours un point de vue global et à long terme dans l'élaboration de stratégies générales qui visent à relever des défis ou à saisir des occasions. Saisit les occasions de mettre en place des solutions nouvelles ou novatrices qui donnent des résultats concrets pour la croissance de la Société.



Compétences comportementales

Favoriser un état d'esprit axé sur la croissance

Définition : Est curieux, ouvert d'esprit et déterminé à se perfectionner dans le but d'acquérir les compétences nécessaires aujourd'hui et dans l'avenir. Est conscient de ses points forts, mais aussi de ses besoins de perfectionnement, et prend les mesures nécessaires pour améliorer son rendement et atteindre ses objectifs professionnels. Aux niveaux supérieurs, cette compétence se traduit par des efforts axés sur le renforcement des capacités d'autrui afin de créer une organisation agile capable de s'adapter.

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> • Voit toute expérience comme une occasion d'apprendre. • Participe volontiers aux activités d'apprentissage prévues. • Met ses apprentissages en pratique dans son poste et son milieu de travail. • S'engage à prendre part aux activités d'apprentissage et de perfectionnement. • Reconnaît les situations où tendre à la perfection représente un objectif valable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchit à son rendement passé (autant les bons coups que les difficultés et les erreurs), l'analyse et en tire des leçons importantes. • Ne réagit pas de façon défensive lorsqu'il reçoit une rétroaction. • Apprend volontiers de ses erreurs et les voit comme des occasions de croître. • Cerne ses points forts et ses limites à partir de la rétroaction qu'il reçoit et de son auto-évaluation. • Analyse les expériences, les projets et les situations pour tirer des leçons et trouver des moyens d'améliorer son rendement futur. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'engage activement dans une démarche de perfectionnement ciblé. • Prend en charge son apprentissage. • Prépare des plans officiels de perfectionnement et les exécute dans la mesure du possible. • Cherche activement de la rétroaction et l'intègre à ses objectifs d'apprentissage personnels. • Investit temps, énergie et travail pour apprendre de nouvelles approches et façons de faire. • Recherche activement de nouveaux moyens d'évoluer et d'être remis en question. • Voit les échecs comme une occasion d'apprendre et d'élargir ses compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoit les besoins futurs de la Société et trouve des occasions d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences pour répondre aux besoins futurs liés à son poste. • Recherche les situations ou les expériences de travail difficiles qui mettent à l'épreuve ses habiletés; aime sortir de sa zone de confort. • Encourage la souplesse dans le fonctionnement de l'équipe (par exemple, en adaptant les priorités et les approches pour atteindre des objectifs). 	<ul style="list-style-type: none"> • Propose des options d'apprentissage qui profitent à ses pairs comme à lui-même, faisant ainsi la promotion d'une culture d'apprentissage continu à la Société. • Crée chez les employés un état d'esprit qui valorise la remise en question des anciennes façons de faire et l'essai de nouvelles approches. • Appuie la prise de risques calculés afin d'aider les autres à trouver des occasions d'apprendre en procédant par essais et erreurs. • Favorise la création d'un environnement sûr dans lequel les erreurs peuvent mener à l'éclosion d'idées qui provoquent des changements organisationnels. • Se tourne vers l'avenir et se fait le champion de l'amélioration continue afin de rendre la SCHL plus agile et plus viable.



Compétences comportementales

Exercer une influence concrète

Définition : Mobilise et rallie les gens pour atteindre des objectifs et les influence habilement pour obtenir leur soutien et renforcer la crédibilité.

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> Exerce une influence positive en s'appuyant sur des données ou la logique. Donne des arguments rationnels et réfléchis. A recours à des experts du domaine pour influencer les autres. Expose des arguments convaincants d'une manière respectueuse. 	<ul style="list-style-type: none"> Adapte son approche pour persuader les autres. Considère ce qui est important pour un public visé et adapte son message et son langage en conséquence. Met à l'essai les idées et les messages (par exemple, la nécessité de changements) en privé, avec quelques personnes, avant de les soumettre officiellement au groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> Exerce une influence indirecte par l'intermédiaire de gens qui ont de la crédibilité aux yeux du public visé. Comprend à quel moment il est approprié de faire appel à un tiers d'influence (interne ou externe) pour atteindre un résultat particulier. Choisit le bon moment de transmettre les informations pour maximiser l'effet. Inclut les autres dans la planification et la mise en œuvre du changement, pour établir des plans efficaces et obtenir l'adhésion des parties intéressées. 	<ul style="list-style-type: none"> Se sert d'anecdotes ou d'analogies marquantes ou percutantes pour mobiliser et influencer les gens. Prend lui-même des mesures symboliques pour renforcer le message (comme un changement de programme). Pose des gestes spectaculaires ou inhabituels pour créer un effet précis bénéfique à la SCHL et en accord avec ses valeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Élabore et exécute des stratégies d'influence complexes pour réaliser les résultats souhaités (comme la transformation organisationnelle). Forme des coalitions pour appuyer une idée, un projet ou un changement. Suscite « en coulisses » le soutien d'un certain ordre du jour pour promouvoir les intérêts d'affaires de la SCHL. Crée des réseaux et tisse des liens pour influencer les gens dans le but de promouvoir la réputation nationale de la SCHL et de donner plus de visibilité à la SCHL à long terme. Comprend et utilise les forces et les alliances politiques internes et externes pour faire progresser les projets lorsque c'est approprié, pour le bien de toutes les parties prenantes.



Compétences comportementales

Faire preuve de leadership

Définition : Affiche des comportements qui caractérisent un leader, peu importe son rôle à la SCHL, en comprenant que le changement fait partie intégrante de l'environnement d'affaires de la SCHL. Cela implique notamment d'agir comme leader de façon informelle en aidant ses collègues à atteindre les buts communs. À titre de leader officiel, cela veut dire répondre aux besoins de l'équipe, communiquer la stratégie et la vision, accompagner les personnes pendant un changement et mettre en place les conditions propices à l'innovation et à l'excellence du rendement. Au plus haut niveau, les leaders de la SCHL jouent leur rôle en prenant en considération l'ensemble de la Société, en ayant une réflexion qui englobe tout le système et en donnant constamment l'exemple afin d'inspirer les autres.

1. DÉBUTANT ■□□□□	2. INTERMÉDIAIRE ■□□□□	3. EXPÉRIMENTÉ ■□□□□	4. AVANCÉ ■□□□□	5. EXPERT ■□□□□
<ul style="list-style-type: none"> Exerce son leadership dans ses actions. Est conscient de ses propres valeurs, préférences et façons de faire, et s'assure que ses comportements sont conformes aux valeurs de la SCHL. Est digne de confiance et respecte ses engagements. Travaille à améliorer ses connaissances et ses compétences pour maintenir son efficacité au travail. Affiche une attitude positive à l'égard de la nécessité du changement à la SCHL et aborde le changement avec ouverture. 	<ul style="list-style-type: none"> Exerce son leadership en soutenant et en encourageant les autres. Aide ses collègues à faire de leur mieux (par exemple, en partageant ses connaissances) et montre que leur contribution est appréciée. Appuie la réalisation de buts communs en exerçant activement son leadership. Se concentre sur les points positifs des autres plutôt que sur leurs défauts ou leurs lacunes. Explique les raisons du changement et en quoi il aidera la SCHL à mieux réaliser son mandat. Explique aux gens comment le changement touchera leur rôle et leur travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Instaure un climat positif et un bon moral au sein de son équipe en affichant les valeurs de la SCHL et les comportements souhaités. Adapte efficacement son style de leadership à diverses situations et personnes. Fait participer les autres à la planification et à la mise en œuvre du changement, pour créer des plans efficaces et obtenir l'adhésion des gens. Réagit aux attentes et aux craintes d'autrui de façon authentique. Instaure une crédibilité en prenant soin de l'équipe, en protégeant sa réputation et en s'assurant d'avoir les ressources nécessaires. Laisse volontiers aux autres la possibilité de briller en public dans un contexte approprié en montrant leurs talents. Agit comme un agent de changement en suscitant de l'effervescence, de l'enthousiasme et de la confiance à l'égard du processus de changement. 	<ul style="list-style-type: none"> Traduit les stratégies de changement organisationnel en buts, processus et délais précis et concrets. Met en place les conditions nécessaires pour que les systèmes, les processus et les pratiques appuient la culture souhaitée par la SCHL et l'atteinte des priorités stratégiques. Est conscient de l'effet qu'aura le changement sur les gens, la structure et les processus, et sur les liens qui les unissent. Favorise l'innovation et l'excellence du rendement en exerçant un leadership qui encourage la collaboration entre les divisions. Facilite la résolution des problèmes et élimine les obstacles à la réussite entre les unités fonctionnelles. Encourage les membres de l'équipe à s'appropriier les orientations de la SCHL en faisant des liens explicites qui leur permettent de mieux comprendre les enjeux au-delà de leur secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> Assure un leadership stratégique en harmonisant les priorités, les buts à long terme et les valeurs de la Société. Exerce son leadership dans l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives à l'échelle de la Société. Provoque le changement en créant un environnement propice à la mise en œuvre de la vision du changement. S'assure que la vision organisationnelle est bien comprise. Suscite le goût de réaliser la vision de la SCHL et d'incarner les valeurs de la SCHL de façon visible.



Compétences comportementales

Répondre aux besoins des clients et des parties prenantes

Définition : Améliore les produits et les services et réalise des gains d'efficacité afin de produire les meilleurs résultats possible pour les clients. Examine les questions du point de vue des clients et des parties prenantes pour concevoir des solutions d'affaires qui répondent à leurs besoins. Les clients peuvent être internes ou externes.

1. DÉBUTANT ■ □ □ □ □	2. INTERMÉDIAIRE ■ ■ □ □ □	3. EXPÉRIMENTÉ ■ ■ ■ □ □	4. AVANCÉ ■ ■ ■ ■ □	5. EXPERT ■ ■ ■ ■ ■
<ul style="list-style-type: none"> Maintient la communication avec les clients. Cherche activement à connaître le point de vue des clients clés et des principales parties prenantes afin de comprendre leurs besoins. Réagit aux préoccupations des clients. Persiste à trouver les réponses aux demandes d'information en posant des questions, en cherchant l'information ou en acheminant la demande à l'échelon approprié. 	<ul style="list-style-type: none"> Met en œuvre des solutions qui répondent aux besoins des clients. Veille à ce que les clients aient une expérience positive lorsqu'ils traitent avec la SCHL. Assume personnellement la responsabilité de collaborer avec les clients et les parties prenantes pour définir ensemble les problèmes ou enjeux et trouver rapidement des solutions. Communique avec les clients et les parties prenantes au sujet de leurs attentes, pour s'assurer de leur satisfaction. Va au-devant des gens pour leur offrir son expertise ou des conseils et renseignements utiles. 	<ul style="list-style-type: none"> Prend des mesures pour améliorer les choses. Prend des mesures qui vont au-delà des attentes normales pour créer des solutions originales et novatrices à l'intention des clients. Demande aux clients et aux parties prenantes de lui fournir une rétroaction et des suggestions, pour s'assurer que leur contribution est prise en compte dans la conception et l'évaluation des produits, des services et des programmes. Agit de manière rapide et constructive pour apporter des améliorations ou réduire les risques à la lumière des commentaires des clients et des parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se renseigne sur les véritables besoins sous-jacents des clients, et adapte l'offre à leurs besoins. Invite les autres à créer une valeur ajoutée en s'attardant aux aspects qui importent le plus aux clients et aux parties prenantes. Examine constamment la situation dans une perspective plus large pour aider les clients à voir la situation globale à la lumière de leurs besoins et préoccupations. Détermine les risques liés aux relations avec les clients et propose des stratégies pour les réduire. 	<ul style="list-style-type: none"> Adopte une perspective stratégique à long terme. Recherche les avantages à long terme pour le client et adapte sa démarche en conséquence. Tire profit d'une foule d'informations et de sa compréhension aiguë des besoins d'affaires des clients pour prévoir les enjeux et les occasions qui pourraient les toucher. Met en place les processus et mécanismes nécessaires pour solliciter la rétroaction des clients clés et des principales parties prenantes, et pour y réagir. Promeut la collaboration et le partenariat entre les équipes pour répondre aux besoins émergents des clients et des parties prenantes. Établit des partenariats à long terme mutuellement avantageux avec les clients et les parties prenantes.

