



Services d'intervention Dictionnaire des compétences

août 2016

Contenu

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 3 |
| Introduction (suite)..... | 4 |
| Composition d'une compétence | 5 |
| Exemple d'échelle..... | 6 |
| Modèles de compétences | 7 |
| Agir avec intégrité..... | 8 |
| Être sensible aux sentiments d'autrui | 10 |
| Être flexible..... | 11 |
| Établir des relations de confiance | 12 |
| S'engager à améliorer ses compétences personnelles et professionnelles... | 13 |
| Résoudre des problèmes et prendre des décisions avec créativité | 14 |
| Démontrer de l'acuité financière | 16 |
| Démontrer de l'autorégulation et de la résilience | 17 |
| Mobiliser, influencer et promouvoir | 18 |
| Favoriser l'indépendance et la confiance | 20 |
| Assumer ses responsabilités et responsabiliser les autres..... | 21 |
| Diriger les autres et contribuer à leur développement..... | 22 |
| Planifier et coordonner | 24 |
| Démontrer de la passion, de l'enthousiasme et du dévouement..... | 25 |
| Travailler en équipe | 27 |

Introduction

Afin de déterminer les caractéristiques d'un rendement supérieur, Hay Group va au-delà de l'analyse traditionnelle des tâches et des habiletés pour identifier les compétences distinctives des personnes très efficaces dans un poste donné. Plusieurs hypothèses sous-tendent la méthodologie du Hay Group visant à identifier les caractéristiques distinguant les employés les plus performants de la moyenne dans un travail spécifique :

- Dans tout emploi, certaines personnes sont plus efficaces que d'autres.
- Les employés remarquables diffèrent des employés au rendement moyen par la façon dont ils effectuent leur travail et les compétences qu'ils possèdent (c.-à-d. caractéristiques, traits de caractère, aspirations).
- L'étude des comportements adoptés par les employés les plus performants constitue la meilleure façon d'identifier les caractéristiques pouvant prédire un rendement supérieur.

Les compétences sont donc les caractéristiques personnelles et les comportements d'un individu qui contribuent largement à prédire un rendement remarquable dans un poste au sein d'une organisation particulière. Ils distinguent un rendement exceptionnel d'un rendement typique. De plus, les compétences d'un modèle spécifique cadrent avec la stratégie et la culture de l'organisation en question.

Les compétences permettent aux employés les plus performants de démontrer des comportements décisifs plus fréquemment, dans un plus grand nombre de situations et en obtenant de meilleurs résultats.

Le présent dictionnaire des compétences énumère les compétences jugées essentielles pour réussir dans les trois rôles clés du secteur des services d'intervention :

- Interprète tactile,
- Superviseur(e),
- Gestionnaire.

Il y a deux types de compétences : comportementales et techniques. Elles sont définies comme suit :

- Les compétences techniques sont les connaissances qu'une personne doit posséder et mettre en pratique (savoir et habiletés) pour effectuer le travail.
- Les compétences comportementales sont les comportements adoptés par une personne lorsqu'elle applique son savoir et ses habiletés dans le cadre de son travail.

En d'autres mots, les compétences techniques définissent le QUOI : ce qu'une personne doit savoir et faire, et les compétences comportementales définissent le COMMENT : l'approche de l'individu envers son travail.

Les compétences techniques sont indispensables pour effectuer le travail; cependant elles ne sont pas des facteurs distinctifs en matière de rendement. Même si les deux types sont importants, les compétences comportementales sont celles qui distinguent les rendements supérieurs des rendements satisfaisants.

Le secteur des services d'intervention met les compétences *comportementales* au premier plan.

Introduction (suite)

Les compétences des services d'intervention sont regroupées en quatre catégories : donner le meilleur de soi, créer des liens, assurer l'excellence, ainsi que diriger et mobiliser les autres.

| Be Your Best Self | Build Bonds | Deliver Excellence | Lead and Engage Others |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Act with Integrity• Be Flexible• Commit to Personal Growth and Development• Demonstrate Self-Management and Resilience | <ul style="list-style-type: none">• Be Emotionally "In Tune"• Build Trusting Relationships• Engage, Influence and Advocate• Foster Independence and Confidence• Work as a Team | <ul style="list-style-type: none">• Demonstrate Creative Problem Solving and Decision Making• Demonstrate Financial Acumen• Plan and Coordinate• Show Passion, Enthusiasm and Dedication | <ul style="list-style-type: none">• Hold Self and Others Accountable• Lead and Develop Others |

- **Donner le meilleur de soi** met l'accent sur les compétences essentielles pour s'autogérer et se motiver afin d'exceller dans son travail.
- **Créer des liens/Agir avec et non pour** met l'accent sur les compétences essentielles pour développer et entretenir des liens de confiance et de collaboration avec les autres.
- **Assurer l'excellence** met l'accent sur les compétences essentielles pour assurer un excellent service et obtenir les résultats souhaités par les clients, les familles et l'organisme.
- **Diriger et mobiliser les autres** met l'accent sur les compétences essentielles pour inspirer les membres de votre équipe et assurer leur développement.

Composition d'une compétence

Une compétence regroupe trois grandes composantes : la définition, l'échelle et les indicateurs comportementaux de l'échelle.

Définition :

- La définition indique ce que chaque compétence signifie.

Échelle de compétence :

- Sous la définition se trouve une échelle numérotée (les compétences, décrivant les différents niveaux de comportement liés à une compétence; ce à quoi « ressemble » la compétence à chaque niveau.
- Chaque niveau est plus sophistiqué que le précédent.
- Un niveau ciblé, susceptible de produire un rendement efficace, a été identifié pour chacune des compétences de chacun des postes.
- L'échelle indique clairement la progression des comportements requis d'un niveau à l'autre. Il est facile de voir comment atteindre le prochain niveau.

Indicateurs comportementaux :

- Chaque niveau comprend une série de comportements (indicateurs comportementaux) qui y sont associés. Ces comportements sont observables et mesurables.
- Ceux-ci ne sont toutefois pas exhaustifs puisqu'ils peuvent varier selon la nature et les circonstances du poste. Les indicateurs comportementaux sont fournis pour aider à mieux comprendre chaque niveau de l'échelle.

Voici un exemple d'échelle.

Exemple d'échelle

Nom de la compétence

Act with Integrity

Définition de la compétence, la description de son essence

The ability to demonstrate and be sensitive to the core values of the profession, agency and sector. It includes using sound ethical judgment in an ethically complex work environment, and interacting respectfully, professionally and honestly with consumers, families and the community at large.

Le numéro du niveau et son titre, qui décrit l'intention du niveau; le degré de sophistication augmente à chaque échelon

LEVEL 1 Demonstrate personal integrity toward core values of the profession and workplace

- Demonstrate an awareness of, and concern for, the core values and goals of the profession of deafblind intervention
- Seek guidance on the norms and guidelines of the profession to understand the rationale behind them
- Demonstrate honesty, confidentiality, fairness, respect, tact and sensitivity to personal/professional boundaries, and keep personal biases aside
- Take responsibility for own actions and for owning mistakes
- Act in accordance with the Intervenor Code of Ethics or other relevant Code of Ethics

LEVEL 2 Act consistently with professional values and ethics

- Seek to fully understand the facts and interests of all concerned when confronting ethical issues and dilemmas, and reflect upon all options in search of optimal solutions
- Consistently attempt to apply the core values and ethics of the profession to everyday work
- Encourage individuals to raise, discuss and address ethical issues
- Openly acknowledge own errors of judgment, without being prompted by others
- Speak out when it may hurt a trusted relationship when it's the right thing to do

LEVEL 3 Act on values and ethics when it is not easy to do so

- Recognize when workplace practices go against professional ethics, and question the discrepancies even when there is some personal risk
- Practice ongoing inquiry and dialogue into the practical meaning and application of the core values and ethics of the profession, and encourage others to do the same
- Adhere to all ethical standards and hold others accountable for doing the same
- Address others who are not demonstrating ethical and professional behaviour (e.g., colleagues, supervisor, manager) in a professional manner

LEVEL 4 Create an environment that nurtures ethical, professional, and values-based behaviour

- Generate enthusiasm and commitment to the ethics, values and professionalism of intervenor service for individuals who are deafblind
- Consistently model and make decisions aligned with professional and agency values and ethics
- Set high standards for the team and/or agency and serving individuals who are deafblind
- Establish processes and procedures that help people integrate values and ethics into their decision making
- Explain and develop ethical knowledge, standards and conduct in others
- Challenge persons in positions of authority (e.g., senior management) to act on the values and ethics of the agency and sector

Les indicateurs comportementaux, qui exemplifient la compétence à chacun des niveaux, démontrent ce à quoi « ressemble » le niveau, mais la liste n'est pas exhaustive

Modèles de compétences

Le tableau suivant indique les compétences et les niveaux ciblés, susceptibles de produire un rendement efficace pour chacun des postes : interprète tactile, superviseur(e) et gestionnaire. Vous constaterez qu'il y a deux niveaux ciblés pour certaine compétence, lesquels dépendent de plusieurs facteurs, notamment si vous travaillez normalement avec des personnes atteintes de surdité acquise plutôt que congénitale, ou si votre poste comprend des responsabilités particulières au sein de votre organisme (p. ex. certains superviseurs sont responsables de la gestion du rendement, d'autres pas) :

| Compétences | Postes | | |
|--|--------------------|----------------|--------------|
| | Interprète tactile | Superviseur(e) | Gestionnaire |
| Donner le meilleur de soi | | | |
| Agir avec intégrité | 3 | 4 | 4 |
| Être flexible | 3 | 3 | 4 |
| S'engager à améliorer ses compétences personnelles et professionnelles | 2 | 3 | 4 |
| Démontrer de l'autorégulation et de la résilience | 4 | -- | -- |
| Créer des liens | | | |
| Être sensible aux sentiments d'autrui | 3 | -- | -- |
| Établir des relations de confiance | 4 | -- | -- |
| Mobiliser, influencer et promouvoir | 3 | 3 | 4 |
| Favoriser l'indépendance et la confiance | 4 | -- | -- |
| Travailler en équipe | 3 | 4 | 4 |
| Assurer l'excellence | | | |
| Résoudre des problèmes et prendre des décisions avec créativité | 3 | 3 | 4 |
| Démontrer de l'acuité financière | -- | 2/3* | 4 |
| Planifier et coordonner | -- | 3 | 4 |
| Démontrer de la passion, de l'enthousiasme et du dévouement | 2 | 3 | 4 |
| Diriger et mobiliser les autres | | | |
| Diriger les autres et contribuer à leur développement | -- | 3 | 4 |
| Assumer ses responsabilités et responsabiliser les autres | -- | 3/4* | 4 |

* Dépend de l'organisme et des attentes liées au poste

Agir avec intégrité

Démontrer et respecter les valeurs fondamentales de la profession, de l'organisme et du secteur. Cela comprend la capacité à faire preuve d'un bon jugement éthique dans un milieu de travail complexe sur ce plan, à interagir de façon respectueuse, professionnelle et honnête avec les clients, les familles et l'ensemble de la communauté.

NIVEAU 1 Faire preuve d'intégrité personnelle et de respect envers les valeurs fondamentales de la profession et du milieu de travail

- Avoir conscience et se préoccuper des valeurs fondamentales du services d'intervention
- Solliciter des conseils sur les lignes directrices et les normes de la profession afin de comprendre leurs justifications
- Démontrer des traits de caractère tels que : l'honnêteté; la confidentialité; l'impartialité; le respect; le tact; la sensibilité aux limites personnelles et professionnelles, et mettre de côté ses préjugés
- Assumer la responsabilité de ses propres actes et de ses erreurs
- Agir en respectant le code de déontologie de l'interprète tactile ou tout autre code de déontologie pertinent

NIVEAU 2 Démontrer constamment ses valeurs professionnelles par une conduite éthique

- Chercher à bien comprendre les faits et les intérêts des parties concernées lorsque des problèmes et des dilemmes éthiques surviennent, et envisager toutes les options afin de trouver la meilleure solution
- S'efforcer d'appliquer systématiquement les valeurs fondamentales et l'éthique de la profession dans le travail quotidien
- Encourager les autres à aborder, à discuter et à régler les problèmes éthiques
- Reconnaître ouvertement ses propres erreurs de jugement, sans y être amené par d'autres.
- Exprimer son désaccord au risque d'abîmer une solide relation de confiance lorsqu'il est juste de le faire

NIVEAU 3 Agir en respectant les valeurs et l'éthique lorsqu'il n'est pas facile de le faire

- Reconnaître les pratiques du milieu de travail qui diffèrent de l'éthique professionnelle et remettre en question les écarts, même en y risquant ses intérêts personnels
- Donner constamment lieu au questionnement et au dialogue sur la signification concrète et l'application des valeurs fondamentales de la profession, et amener les autres à faire de même
- Démontrer son respect de toutes les normes éthiques et encourager les autres à faire de même
- S'adresser de façon professionnelle aux personnes (p. ex. collègues, superviseurs, gestionnaires) dont le comportement contrevient aux normes éthiques et professionnelles

NIVEAU 4 Créer un milieu qui favorise un comportement professionnel, axé sur les valeurs et l'éthique

- Susciter l'enthousiasme et l'engagement envers l'éthique, les valeurs et le professionnalisme des services d'intervention auprès des individus atteints de surdité
- Adopter des comportements et prendre des décisions qui cadrent constamment avec les valeurs professionnelles et l'éthique de l'organisme
- Établir des normes strictes pour l'équipe ou l'organisme et les services destinés aux individus atteints de surdité
- Établir des processus et des procédures qui aident les gens à intégrer les valeurs et l'éthique dans leur prise de décisions
- Développer les connaissances, les normes et les comportements éthiques chez les autres
- Mettre au défi les personnes en situation d'autorité (p. ex. haute direction) d'agir en respectant les

valeurs et l'éthique de l'organisme et du secteur

Être sensible aux sentiments d'autrui

Percevoir les besoins, perspectives et sensibilités des autres (p. ex. équipe, clients) et en tenir compte dans ses actions. Cela comprend l'écoute active, la compréhension, l'acceptation et le respect véritables des sentiments et des perspectives des autres pour réagir de façon appropriée.

NIVEAU 1

Être à l'écoute des autres

- Être à l'écoute des gens lorsqu'ils expriment leurs sentiments, pensées et préoccupations
- Démontrer de la patience en communiquant avec les individus, en leur donnant le temps de traiter l'information et d'y répondre
- Écouter ouvertement, sans juger ou interrompre
- Encourager les autres à exprimer leurs sentiments et perspectives
- Respecter les autres et leurs sentiments
- Poser des questions pour mieux comprendre

NIVEAU 2

Comprendre les comportements

- Écouter attentivement les autres, en étant à l'écoute de leurs pensées ou de leurs sentiments inexprimés (p. ex. signes non verbaux, émotions, expressions faciales, etc.)
- Pratiquer l'écoute active de façon objective
- Poser des questions afin de comprendre vraiment les pensées et les sentiments de la personne ou de recueillir des faits, et y répondre de façon appropriée
- Rechercher les faits et l'information pertinente avant de tirer des conclusions
- Reconnaître l'expérience des autres

NIVEAU 3

Démontrer de l'empathie

- Reconnaître les signes non verbaux démontrant les sentiments et les émotions des autres, notamment par le ton de la voix, l'intonation et le choix des mots
- Identifier les préoccupations, sentiments ou intérêts chez les autres, même s'ils ne sont pas verbalisés
- Observer et identifier avec précision les comportements des autres (p. ex. langage corporel, expressions faciales, questions, nuances) et réagir avec empathie, s'il y a lieu
- Démontrer une sensibilité sincère aux messages sous-jacents, particulièrement lorsque les pensées, les sentiments ou les émotions sont mal exprimés
- Être capable de voir les choses du point de vue de l'autre, anticiper ses besoins et ses réactions et réagir de façon appropriée
- Reconnaître ses propres sentiments et émotions, ainsi que leur impact sur les autres

NIVEAU 4

Être sensible aux sentiments d'autrui

- Communiquer avec les autres en tenant compte de son style, de sa personnalité et de ses pensées et sentiments inexprimés
- Acquérir une connaissance approfondie de la personne, de sa situation particulière et des causes sous-jacentes ou profondes de leurs attitudes et de leurs comportements, et adapter son comportement et son approche en conséquence
- Mettre à jour, renouveler et vérifier continuellement l'exactitude de sa propre interprétation des besoins de l'autre
- Anticiper les émotions ou les réactions des autres, ainsi que leurs déclencheurs

Être flexible

S'adapter à une variété de situations, d'individus et de groupes tout en demeurant efficace. Il s'agit de réagir aux différents besoins et aux perspectives variées en démontrant de l'ouverture et de la flexibilité, et d'accepter facilement les changements affectant les tâches, les responsabilités ou les exigences du poste occupé.

NIVEAU 1

Accepter le besoin de flexibilité

- Comprendre et respecter la diversité des besoins, perspectives, styles de travail et des priorités, ainsi que la nécessité de personnaliser son approche en conséquence
- Reconnaître que tout individu a droit à son opinion, et accepter que cette dernière soit différente
- Reconnaître la grande diversité des besoins, des attitudes et des habiletés chez les clients
- Faire preuve d'ouverture dans ses gestes et ses paroles face aux situations changeantes, en acceptant les choses telles qu'elles sont

NIVEAU 2

Répondre aux attentes du moment

- Modifier son approche pour effectuer le travail ou répondre aux besoins de l'équipe
- S'adapter aux situations en cas d'imprévu ou pour répondre aux besoins changeants
- Répondre avec souplesse aux demandes et besoins en constante évolution des clients (p. ex. humeurs et comportements changeants des clients)
- Pouvoir accomplir plusieurs tâches à la fois, pouvant les mettre en suspens afin de répondre à un besoin urgent, pour ensuite les reprendre

NIVEAU 3

Adapter son approche

- Faire preuve de jugement pour décider si une situation requiert la modification des procédures ou des directives normales
- Évaluer la situation et décider de son approche selon les exigences de la situation et les besoins de la personne
- Explorer les différentes possibilités et approches, plutôt que les mesures évidentes
- Comprendre le style des autres, et adapter son approche afin de travailler efficacement avec eux et mieux répondre aux besoins de l'équipe

NIVEAU 4

Adapter son approche globale

- Modifier le plan ou l'objectif global (c.-à-d. ce que vous tentez d'accomplir) selon la situation, au besoin
- Remettre en question et revoir la validité de ses propres idées et approches ou celles de l'équipe, et modifier la stratégie lorsque l'approche actuelle s'avère inefficace
- Faire des recommandations ou des changements organisationnels pour répondre aux besoins d'une situation particulière (p. ex. changements affectant le financement ou la prestation de services)

Établir des relations de confiance

Développer et entretenir des liens de confiance avec les individus, tout en maintenant une relation professionnelle.

NIVEAU

1

Établir de bons rapports

- Aborder la personne de façon respectueuse (c.-à-d. sans la faire sursauter) pour qu'elle sache que vous êtes là, sur le point d'interagir
- Prendre le temps de mieux connaître la personne, notamment ses besoins, désirs, préférences, préoccupations et son cheminement.
- Traiter les gens avec respect, honnêteté, dignité et courtoisie dans toutes les situations
- Comprendre le mode de communication privilégié de la personne et communiquer de façon se faire comprendre
- Donner un sentiment de sécurité à la personne en favorisant un milieu sûr, fiable et constant
- Utiliser des modes de communication variés pour maximiser les possibilités de compréhension pour la personne

NIVEAU

2

Créer des liens

- Informer la personne de ce qui se passe autour d'elle (p. ex. réactions et gestes des autres personnes dans la pièce, ce qui s'y passe) sans distorsion; être les « yeux et les oreilles » des clients
- Laisser les personnes mieux vous connaître de façon significative pour elles (p. ex. les laisser vous toucher)
- Comprendre et répondre aux besoins uniques de chaque client (p. ex. comment utiliser le temps en compagnie du client et le degré de planification requis)
- Donner suite aux engagements pris; allier le geste à la parole
- Établir un véritable partenariat avec les clients; former une équipe

NIVEAU

3

Établir des relations de confiance

- Soutenir les clients pour qu'ils demeurent centrés sur leurs priorités et ce qu'ils veulent accomplir
- Planifier, offrir et animer des activités ou des aventures intéressantes, créatives ou motivantes afin de permettre à l'individu de découvrir le monde selon ses intérêts.
- Utiliser des stratégies pour stimuler des interactions avec l'individu (p. ex. parler de sujets qui l'intéressent, faire des activités qui lui plaisent, etc.)
- Trouver des façons d'impliquer directement l'individu dans tous les aspects d'une expérience

NIVEAU

4

Faciliter le développement de liens

- Amener l'individu à interagir avec les autres, notamment la famille, les pairs, les professionnels de la santé et d'autres membres de la communauté
- Soutenir les interactions sociales de l'individu en l'aidant à établir des liens significatifs avec un nombre croissant de personnes
- Repérer des affinités entre les personnes pour favoriser la création de liens

S'engager à améliorer ses compétences personnelles et professionnelles

Démontrer son engagement à développer et à améliorer ses compétences, ses connaissances et ses habiletés personnelles et professionnelles. Il s'agit de réfléchir régulièrement à son rendement et à ses habiletés, de solliciter de la rétroaction (p. ex. questionnaire, collègues, clients) et de prendre les mesures appropriées.

NIVEAU 1

Favoriser le maintien et le développement de ses compétences et habiletés

- Développer les connaissances, les compétences et les habiletés nécessaires pour effectuer le travail efficacement
- Comprendre la nécessité d'une formation continue et d'un apprentissage constant
- Prendre les mesures appropriées pour mettre à jour ses compétences et ses habiletés afin de continuer à effectuer son travail efficacement
- Accueillir favorablement la rétroaction et les suggestions

NIVEAU 2

Rechercher des occasions d'apprentissage et d'amélioration

- Démontrer son désir d'améliorer ses connaissances, compétences et habiletés
- Réfléchir sur son rendement afin de comprendre ses forces et ses possibilités de développement, et de déterminer comment améliorer ses interactions/interventions avec les clients
- Solliciter régulièrement de la rétroaction et des suggestions auprès des autres afin d'améliorer son rendement
- Se tenir au courant de l'évolution des données, méthodes, technologies, approches et pratiques exemplaires (p. ex. lire, discuter avec des contacts, suivre une formation)

NIVEAU 3

Contribuer de façon proactive à son développement et appliquer ses apprentissages

- Prendre l'initiative d'identifier les compétences et les connaissances à améliorer et prendre les mesures qui s'imposent
- Élaborer un plan de perfectionnement personnel visant à développer ses compétences et à améliorer son rendement
- Rechercher des possibilités d'intégrer de nouvelles idées, connaissances et compétences afin de gérer plus efficacement les tâches et les défis (p. ex. améliorer le processus d'intervention, les compétences en leadership, la résolution de problèmes, etc.)
- Adapter ses habitudes de travail, routines et approches afin d'incorporer ses nouveaux apprentissages pour améliorer son rendement
- Partager ses apprentissages avec les autres, s'il y a lieu

NIVEAU 4

Adopter un comportement orienté vers l'apprentissage

- Critiquer facilement ses propres habiletés et inviter les autres à faire de même
- Se concentrer sur l'amélioration du rendement et non sur « sauver la face »
- Encourager et soutenir l'acquisition de nouvelles compétences pouvant améliorer le rendement
- Créer un milieu où les erreurs sont considérées comme des occasions d'apprentissage

Résoudre des problèmes et prendre des décisions avec créativité

Trouver des idées et des solutions créatives pour régler des problèmes et prendre des décisions. Pour cela, il faut comprendre la situation, recueillir de l'information, évaluer les options et choisir la solution ou le plan d'action qui convient le mieux. Il s'agit de penser autrement et de transcender les méthodes conventionnelles en explorant des idées et des approches créatives.

NIVEAU 1

Utiliser une approche sensée pour résoudre des problèmes

- Faire appel au bon sens et à l'expérience pour évaluer les problèmes ou les difficultés
- Reconnaître lorsqu'un problème ou une situation requiert une décision ou une approche inhabituelle
- Décomposer les problèmes en simples listes d'activités ou de tâches
- Participer dans le développement de solutions ou de recommandations viables pour régler des problèmes typiques
- Reconnaître la relation de cause à effet entre les aspects d'un problème ou d'une situation

NIVEAU 2

Analyser les problèmes ou les décisions et proposer des solutions

- Faire des recherches pour recueillir des renseignements afin de résoudre des problèmes et de prendre des décisions
- Identifier la relation de cause à effet entre deux aspects d'une situation
- Identifier les avantages, les inconvénients et les impacts des solutions envisagées afin de prendre les décisions qui serviront au mieux les intérêts des clients et de l'organisme
- Voir au-delà des faits afin de comprendre les conséquences moins évidentes
- Analyser l'information pour détecter les scénarios récurrents, les tendances ou les lacunes, ainsi que les éléments pertinents liés au problème ou à la décision
- Obtenir l'avis des autres, et incorporer les suggestions et les idées originales dans la résolution de problème ou la prise de décisions

NIVEAU 3

Faire preuve de créativité pour trouver des options et des solutions

- Analyser plusieurs solutions en évaluant les risques et les avantages afin de choisir la meilleure, puis la mettre en œuvre
- Faire preuve de créativité et penser autrement afin de trouver des solutions ou des options originales
- Mettre à l'essai différentes solutions, sans compromettre la sécurité
- Modifier et appliquer des concepts, idées ou solutions qui sont efficaces dans d'autres milieux
- Analyser les liens entre plusieurs éléments d'un problème ou d'une situation (p. ex. anticiper les obstacles et prévoir les prochaines étapes)

NIVEAU 4

Régler des problèmes complexes

- Voir au-delà des enjeux immédiats et analyser les conséquences qu'auront les décisions à long terme
- Utiliser plusieurs techniques analytiques ou originales pour décomposer et résoudre des problèmes complexes
- Prendre constamment des décisions judicieuses malgré les priorités concurrentes et ambiguës
- User de créativité ou d'originalité pour résoudre des problèmes éprouvés par les clients ou l'organisme
- Élaborer de nouvelles approches ou attitudes innovantes qui entraîneront des changements dans les

démarches, les processus, l'orientation, etc.

Démontrer de l'acuité financière

Gérer les finances et les ressources de façon à maximiser les résultats. Cela implique de comprendre les principes de gestion financière et les exigences en matière de rapports, de gérer efficacement les fonds de l'organisme en planifiant et en contrôlant les ressources (financières et autres) de façon rigoureuse.

NIVEAU 1

Comprendre l'importance de la gestion des finances et des ressources

- Démontrer ses connaissances du processus de financement et de budgétisation
- Connaître les exigences en matière de rapports
- Comprendre que les services d'intervention dépendent du financement accordé, lequel doit être géré de façon responsable
- Comprendre comment la gestion efficace des ressources (p. ex. temps, matériel, ETP, etc.) contribue au succès global de l'organisme et des services fournis aux clients

NIVEAU 2

Gérer les finances et les ressources

- Comprendre que l'organisme est une entreprise, donc les individus doivent faire preuve de responsabilité budgétaire
- Gérer les finances en respectant le budget alloué, en évitant de gaspiller l'argent ou les ressources financières
- Tenir des dossiers exacts indiquant les coûts et les dépenses en vue d'en faire rapport et préparer les rapports financiers nécessaires
- Utiliser les ressources dans le meilleur intérêt financier de l'organisme; rentabiliser chaque dollar
- Contrôler les coûts et surveiller les dépenses communes et individuelles

NIVEAU 3

Chercher à améliorer la gestion des ressources et des finances

- Chercher à améliorer la gestion des opérations et des finances sans compromettre la qualité des programmes et services
- Consulter d'autres organismes pour identifier leurs réussites en matière de gestion des finances et ressources
- Partager les ressources et l'expertise afin d'atteindre les objectifs de l'organisme et des clients
- Mobiliser les ressources de la manière la plus rentable possible afin de fournir les meilleurs services
- Promouvoir la nécessité des ressources et leur usage efficace

NIVEAU 4

Accorder la priorité à la gestion des ressources et des finances

- Trouver de nouvelles façons de maximiser l'efficacité de la gestion financière
- Identifier les tendances et les scénarios récurrents au sein de l'organisme ou du secteur, établir entre eux des rapports lors de l'élaboration des plans financiers, et gérer le financement et les finances
- Solliciter de façon continue de l'information et de la rétroaction sur l'utilisation des ressources afin de prendre des décisions opportunes et efficaces
- Prévoir jusqu'à un an d'avance le financement et les ressources nécessaires

Démontrer de l'autorégulation et de la résilience

Démontrer de l'engagement, de l'autodiscipline, de la détermination et de l'enthousiasme face aux défis, aux revers, à la routine ou aux tâches répétitives. Il s'agit de se remettre rapidement des déceptions ou des confrontations, sans les laisser influencer négativement ses interactions avec les autres.

NIVEAU 1

Maintenir sa productivité dans des situations peu stressantes

- Maintenir le cap sur les résultats positifs
- Accepter et reconnaître la nécessité et la valeur des tâches monotones ou routinières
- Maîtriser ses émotions afin de ne pas affecter ses interactions avec les gens (p. ex. agir avec patience et optimisme, réprimer sa frustration)

NIVEAU 2

S'adapter aux situations plus stressantes

- Effectuer un travail de grande qualité et interagir de façon efficace malgré la pression
- Être optimiste, voir le côté positif des situations négatives
- Démontrer de la patience et de la motivation face aux tâches routinières ou répétitives
- Démontrer de la vigueur et du calme dans les situations stressantes ou exigeantes (p. ex. quand les choses ne se déroulent pas comme prévu)
- Reconnaître lorsque des ressources pour aider à gérer le stress sont nécessaires (p. ex. RH, PAE)

NIVEAU 3

Éliminer les obstacles et relever les défis

- Se concentrer sur les façons de surmonter un défi plutôt que sur les obstacles ou contraintes
- Faire preuve d'enthousiasme et d'énergie face aux situations exigeantes (p. ex. explosions d'émotions, comportements difficiles ou crises)
- Persister même quand les tâches comprennent des barrières ou de la résistance
- Voir constamment au-delà des limites en recherchant une solution avec optimisme
- Remettre en perspective les obstacles; relever le défi
- Faire preuve de maîtrise de soi et réagir avec assurance face à une situation difficile ou à une confrontation

NIVEAU 4

Offrir constamment un rendement élevé sur une longue période

- Faire preuve d'un engagement à compléter des tâches routinières à long terme
- Persister (pendant une longue période) à accomplir les tâches difficiles
- Gérer son stress efficacement, en s'assurant qu'il n'affecte pas les autres
- Poursuivre ses tâches malgré les rejets et les frustrations multiples
- Projeter une attitude positive et un haut degré de motivation, peu importe les circonstances
- Réfléchir sur les revers et les situations difficiles et en tirer des leçons

Mobiliser, influencer et promouvoir

Pouvoir encourager ou persuader les autres (p. ex. clients, membres de l'équipe, partenaires communautaires, gouvernement) afin de motiver ou d'obtenir leur engagement et leur soutien. Il s'agit de parler au nom de ceux qui ne peuvent pas s'exprimer, de communiquer leurs besoins ou de leur donner le moyen de le faire eux-mêmes.

NIVEAU 1

Encourager les autres à l'aide d'une approche définie

- Encourager les autres de façon factuelle et logique, sans se mouler à leurs intérêts
- Exprimer sa position ou parler au nom du client en formulant des arguments de façon claire, logique et succincte
- Fournir des renseignements précis et objectifs aux professionnels
- Utiliser des exemples concrets, des aides visuelles et tactiles, des démonstrations, etc. pour influencer les autres
- Identifier le pour et le contre des autres options ou approches.
- Exprimer ses idées d'une manière facile à comprendre
- Fournir au moins deux arguments ou points de vue différents lors d'une présentation ou d'une discussion

NIVEAU 2

Adapter son approche selon l'individu, le groupe ou la situation

- Adapter son style, langage ou contenu pour impliquer, encourager, informer ou éduquer sans brusquer
- Anticiper et prévoir les réactions des autres
- Écouter, demeurer sensible et adapter son approche aux besoins, aux préoccupations, aux intérêts et aux points de vue
- Modifier votre approche si votre première tentative échoue
- Réfléchir à son approche et aux besoins des clients ou des membres de l'équipe pour représenter leurs intérêts ou les aider à défendre leurs idées

NIVEAU 3

Planifier votre approche attentivement

- Pour représenter les intérêts des autres (p. ex. les clients qui ne peuvent pas défendre leurs propres intérêts), planifier une approche personnalisée selon l'individu ou le groupe à convaincre
- Prévoir les situations pouvant nécessiter du soutien ou de l'encouragement, et travailler de façon proactive à convaincre ces personnes
- Contribuer à créer un milieu propice pour les clients qui sont en mesure de défendre leurs intérêts
- Solliciter le soutien d'individus ou de tiers aux vues similaires pour éduquer ou persuader les autres
- Pour représenter les intérêts des autres, combiner des arguments logiques, des convictions personnelles et de la passion pour créer un dossier gagnant
- Recueillir et fournir aux professionnels des renseignements objectifs et précis au nom du client, et collaborer avec eux selon leurs directives

NIVEAU 4

Défendre les besoins des clients

- Représenter le secteur, l'organisme, les clients et le travail d'intervention en planifiant des stratégies d'influence à long terme
- Établir des relations, des réseaux et des alliances à l'interne et à l'externe, afin de créer un soutien durable
- S'appuyer sur une connaissance approfondie des interactions au sein d'un groupe pour promouvoir une

ligne d'action spécifique

- Susciter « en coulisses » le soutien des idées
- Établir et maintenir un réseau de contacts et des ressources de façon continue pour soutenir les initiatives ou les causes

Favoriser l'indépendance et la confiance

Miser sur les capacités et l'autonomie des clients pour accroître leur confiance et leur estime de soi, et réaliser leur plein potentiel selon la philosophie « agir avec et non pour ». Cela implique de favoriser leur développement social et personnel, d'inciter l'acquisition d'indépendance/de compétences de vie, et d'encourager leur communication et leur interaction avec le monde qui les entoure afin de « redéfinir ce qui est possible ».

NIVEAU 1

Encourager

- Reconnaître les forces uniques de l'individu et miser sur celles-ci
- Promouvoir l'estime de soi et le bien-être de l'individu en exprimant votre confiance en ses capacités et son potentiel
- Faire croître la conscience de soi chez l'individu; l'aider à comprendre ses émotions et l'impact qu'ont son comportement et son attitude sur les autres
- Encourager l'individu à déterminer comment vous allez passer votre temps ensemble
- Comprendre la philosophie « agir avec et non pour » des services d'intervention

NIVEAU 2

Fournir de la formation et du soutien

- Assigner des tâches routinières à l'individu afin d'accroître ses capacités
- Évaluer, adapter et organiser l'environnement afin de maximiser l'autonomie de l'individu
- Soutenir les individus dans le développement de leur autonomie en misant sur leur style d'apprentissage préféré
- Vérifier que les tâches sont complétées et donner des commentaires constructifs d'une façon encourageante, s'il y a lieu
- Utiliser des stratégies visant le développement des habiletés sociales

NIVEAU 3

Accroître la compétence et la confiance

- Repérer les occasions qui permettent à l'individu de résoudre des problèmes et de faire des choix éclairés
- Enseigner aux individus à effectuer des tâches de façon coopérative et encourageante; leur fournir les renseignements, outils et ressources nécessaires
- Repérer des occasions et des expériences d'apprentissage et de croissance intéressantes pour l'individu, selon ses besoins et ses préférences
- Déterminer la meilleure façon de faire comprendre à l'individu un nouveau concept ou une idée complexe

NIVEAU 4

Habiliter complètement les individus

- Évaluer les compétences et capacités de l'individu, puis lui donner la responsabilité et la latitude d'effectuer les tâches à sa façon, y compris la possibilité d'apprendre des erreurs commises dans un cadre non critique
- Assurer le confort, la confiance et le contrôle de l'individu lors de ses interactions sociales dans différents milieux
- Utiliser des stratégies pour aider l'individu à accroître ses habiletés de navigation et de communication (p. ex. améliorer le vocabulaire, les sujets de conversation et les habiletés de communication)
- Concevoir, adapter et mettre en place des activités et des expériences qui aideront l'individu à atteindre ses objectifs

Assumer ses responsabilités et responsabiliser les autres

Veiller à ce que tout le monde assume sa part de responsabilité afin de satisfaire aux normes les plus strictes. Il s'agit d'évaluer de façon continue son propre rendement et celui des autres, et de prendre des mesures correctives appropriées et efficaces afin de l'améliorer.

NIVEAU 1 Assumer ses responsabilités

- Obtenir des précisions sur les normes et les attentes
- Réfléchir régulièrement au rendement offert par rapport aux attentes, et identifier les améliorations à apporter
- Reconnaître ses erreurs et assumer la responsabilité de les corriger
- Donner suite aux engagements pris

NIVEAU 2 Communiquer les attentes liées au rendement

- Communiquer clairement au personnel les attentes liées au rendement et souligner l'importance de respecter ses engagements
- Au moyen du dialogue, définir régulièrement ce qui constitue un bon et un mauvais rendement
- Indiquer clairement les besoins, responsabilités, priorités et exigences aux membres de l'équipe
- Veiller à ce que les membres de l'équipe comprennent les valeurs, programmes, politiques et normes de l'organisme
- Relier les responsabilités individuelles aux objectifs de l'organisme
- Établir des jalons spécifiques afin de mesurer le progrès vers les objectifs visés et évaluer le rendement

NIVEAU 3 Évaluer le rendement

- Évaluer le rendement à l'aide de normes claires
- Expliquer les conséquences d'un rendement insuffisant et du non-respect des normes établies
- Donner une rétroaction corrective en privé si le rendement ne respecte pas les normes
- Effectuer un suivi à l'aide d'évaluations provisoires qui renseignent les employés sur leur rendement

NIVEAU 4 Régler les problèmes de rendement

- Aborder les problèmes de rendement de façon directe et honnête avec la personne, en privé
- Appliquer les conséquences et prendre les mesures nécessaires lorsque les individus ne répondent pas aux attentes
- Savoir quand il faut prendre une position ferme en présence d'un comportement problématique ou d'un rendement insuffisant
- Prendre des mesures disciplinaires lorsque plusieurs autres mesures visant à améliorer le rendement insuffisant ont échoué

Diriger les autres et contribuer à leur développement

Mobiliser et encadrer le personnel de l'organisme en créant un milieu qui les motive à faire de leur mieux.

NIVEAU

1

Assurer la clarté

- Communiquer régulièrement avec le personnel afin de leur donner des directives et des renseignements, et de justifier les décisions prises
- Identifier clairement les priorités de l'équipe
- S'assurer que l'équipe comprend les attentes et que chaque membre connaît son rendement
- Donner des instructions spécifiques ou une formation en milieu de travail

NIVEAU

2

Amener l'équipe à fonctionner efficacement

- Solliciter l'avis des membres de l'équipe, encourager leurs idées et leurs contributions
- Impliquer l'équipe dans la planification, la résolution de problème et la prise de décisions pour les questions qui l'affectent
- Identifier et fournir les ressources dont l'équipe a besoin pour travailler efficacement
- Soutenir les membres de l'équipe, particulièrement durant les périodes difficiles (p. ex. prendre le temps de discuter de leurs préoccupations et de répondre à leurs questions)
- Aider les autres à acquérir de nouvelles compétences et connaissances en leur fournissant la formation formelle ou informelle nécessaire
- Donner de la rétroaction constructive à des fins de développement
- Évaluer les forces et les points à améliorer des membres de l'équipe, puis établir ensemble des plans de perfectionnement selon leurs besoins et intérêts

NIVEAU

3

Mobiliser et habiliter l'équipe

- Créer un milieu positif qui permet à l'équipe d'offrir son meilleur rendement (p. ex. engager les bonnes personnes, organiser des réunions d'équipe, gérer le rendement et la charge de travail)
- Communiquer clairement et régulièrement les priorités de l'organisme, ainsi que leurs impacts sur les objectifs de l'organisme et des clients
- Fournir aux individus et à toute l'équipe le soutien et le perfectionnement nécessaires
- Fournir au personnel des occasions précises, si possible, d'élargir leurs capacités et de maîtriser de nouvelles habiletés (p. ex. déléguer des tâches routinières)
- Encadrer le personnel de façon continue afin de soutenir et de favoriser leur développement
- Créer un milieu où les erreurs sont considérées comme des occasions d'apprentissage
- Trouver des solutions pour réduire le stress et soutenir l'équipe dans les moments difficiles
- Célébrer les réussites, reconnaître publiquement les individus et l'équipe et féliciter les méritants

NIVEAU

4

Communiquer une vision attrayante et un sens du devoir

- Communiquer une vision claire, attrayante et stimulante des réussites à venir pour l'organisme ou le secteur
- Croire en la vision et inspirer les autres à en faire autant
- Parler des possibilités; être optimiste face à l'avenir
- Montrer le bon exemple en adoptant le comportement souhaité
- Connaître les aspirations des gens, discuter de leur carrière afin de soutenir leur développement individuel

- Guider, encadrer ou former de façon détaillée

Planifier et coordonner

Planifier et coordonner le travail et entreprendre les tâches individuelles ou en équipe de façon à atteindre les objectifs des individus, de l'organisme et des clients.

NIVEAU 1 Planifier ses propres activités de travail

- Utiliser efficacement son temps et compléter les tâches/projets à temps en planifiant son travail
- Informer les personnes impliquées de la progression des tâches ou du projet
- Obtenir les ressources nécessaires pour effectuer le travail

NIVEAU 2 Gérer des priorités multiples

- Pouvoir mener plusieurs tâches de front et prioriser une multitude de tâches importantes dans un milieu qui évolue rapidement
- Déterminer l'importance des tâches/activités, et passer rapidement et efficacement d'une tâche à l'autre
- Veiller à accomplir le travail en utilisant des solutions de rechange efficaces, tout en préservant ou en améliorant la qualité des programmes, processus et services
- Planifier les projets simples : identifier les jalons, organiser les ressources, évaluer l'impact du projet sur les autres, et communiquer la progression et les mises à jour aux étapes appropriées

NIVEAU 3 Coordonner des activités impliquant les membres de son équipe

- Prioriser l'implication de l'équipe dans plusieurs initiatives simultanées
- Organiser les horaires, le travail et le milieu pour maximiser l'efficacité
- Faire preuve de flexibilité en modifiant les horaires pour répondre aux besoins des clients (dans la limite du raisonnable)
- Anticiper et se préparer à gérer les problèmes et les impasses efficacement
- Chercher des façons d'améliorer l'affectation des ressources pour mieux répondre aux besoins des clients

NIVEAU 4 Planifier et exécuter des projets d'une étendue et d'une complexité accrues

- Développer et mettre en œuvre des plans de travail efficaces pour des projets complexes impliquant plusieurs groupes
- Démontrer une compréhension des relations entre les groupes intéressés à l'interne et à l'externe, afin de coordonner leur implication dans les projets de grande envergure
- Coordonner l'utilisation de l'ensemble des ressources de l'organisme, le cas échéant, pour réaliser les projets impliquant l'ensemble de l'organisme ou du secteur

Démontrer de la passion, de l'enthousiasme et du dévouement

Croire avec ferveur en l'amélioration de la qualité de vie des individus atteints de surdicécité, promouvoir leur cause et leur permettre de vivre une vie stimulante et enrichissante. Il s'agit de démontrer par ses paroles et ses gestes un véritable engagement à soutenir et à promouvoir les intérêts et les priorités des personnes atteintes de surdicécité, de l'organisme et de l'ensemble du secteur.

NIVEAU 1

Croire en la prestation de services aux personnes atteintes de surdicécité

- Posséder une connaissance pratique du secteur, de ses objectifs et des ses services
- Parler du travail, de l'organisme et du secteur de façon positive
- Respecter la façon de faire au sein de l'organisme et de la profession, et offrir le rendement attendu
- Agir conformément aux valeurs, aux principes et aux buts de l'organisme
- Comprendre le lien entre les activités quotidiennes d'une personne et l'objectif global de l'organisme et du secteur

NIVEAU 2

Agir dans l'intérêt des individus atteints de surdicécité, de l'organisme et du secteur

- Démontrer de la passion, de l'engagement et de la fierté pour le travail auprès des individus atteints de surdicécité
- Parler avec enthousiasme du travail des interprètes tactiles et de leur rôle dans l'amélioration de la vie des personnes
- Faire des choix et établir des priorités qui cadrent avec les besoins, valeurs, principes et buts de l'organisme, et travailler avec les autres pour atteindre un but commun
- Participer aux activités ou aux événements qui procurent des expériences uniques aux clients

NIVEAU 3

Démontrer un engagement et des convictions personnelles solides

- Prendre l'initiative de participer aux activités et aux projets profitables (p. ex. activité caritative, collecte de fonds) qui ne font pas partie de ses rôles/responsabilités, dans l'intérêt des clients et de leur famille
- Démontrer un engagement personnel solide et de l'optimisme envers les individus atteints de surdicécité et le secteur
- Motiver les autres par son enthousiasme et son implication engagée dans la communauté
- Repérer les occasions de sensibiliser les gens à la surdicécité et de promouvoir les services offerts dans la communauté

NIVEAU 4

Accorder la plus haute priorité à l'avancement du secteur

- Faire pression sur les gouvernements locaux au nom de la communauté touchée par la surdicécité (p. ex. accessibilité, logement, accès aux services)
- Explorer constamment de nouvelles façons d'accroître l'impact et la portée des programmes et services, et de souligner l'importance de la professionnalisation du secteur
- Développer des programmes et services conçus pour faire une différence et encourager, motiver et impliquer les autres

Travailler en équipe

Collaborer et coopérer avec les autres (p. ex. clients, collègues, ergothérapeutes, spécialistes du comportement, médecins, membres de la famille, etc.) afin d'atteindre des buts communs et de fournir un service hors pair aux clients et aux familles.

NIVEAU 1

Collaborer

- Avoir l'esprit d'équipe, partager l'information et reconnaître les avantages du travail d'équipe
- Promouvoir un milieu convivial et coopératif
- Tenir les autres informés des récents changements au sein de l'organisme et avec chaque client
- Partager son expertise et ses idées avec les autres (p. ex. durant les discussions d'équipe, les réunions)
- Comprendre clairement les objectifs de l'équipe, ainsi que les rôles et les responsabilités de chacun de ses membres
- Traiter les autres membres de l'équipe avec respect, et reconnaître l'importance de la contribution, des talents, des habiletés, de la culture et du contexte de chaque personne pour assurer la réussite globale de l'équipe et de l'organisme

NIVEAU 2

Valoriser les autres et encourager la rétroaction

- Valoriser réellement l'avis et l'expertise des autres, encourager tous les membres de l'équipe à contribuer
- Reconnaître les bonnes idées d'autrui et les utiliser comme moteurs, solliciter de la rétroaction sur les idées
- Aider et encourager les autres à apprendre de nouvelles fonctions dans le cadre de leur travail en partageant des connaissances, expériences et renseignements
- Respecter l'expertise des autres et repérer les occasions d'apprendre de leur savoir-faire
- Reconnaître les forces au sein de l'équipe ou de l'organisme, et miser sur ces ressources; exploiter au mieux les talents des gens

NIVEAU 3

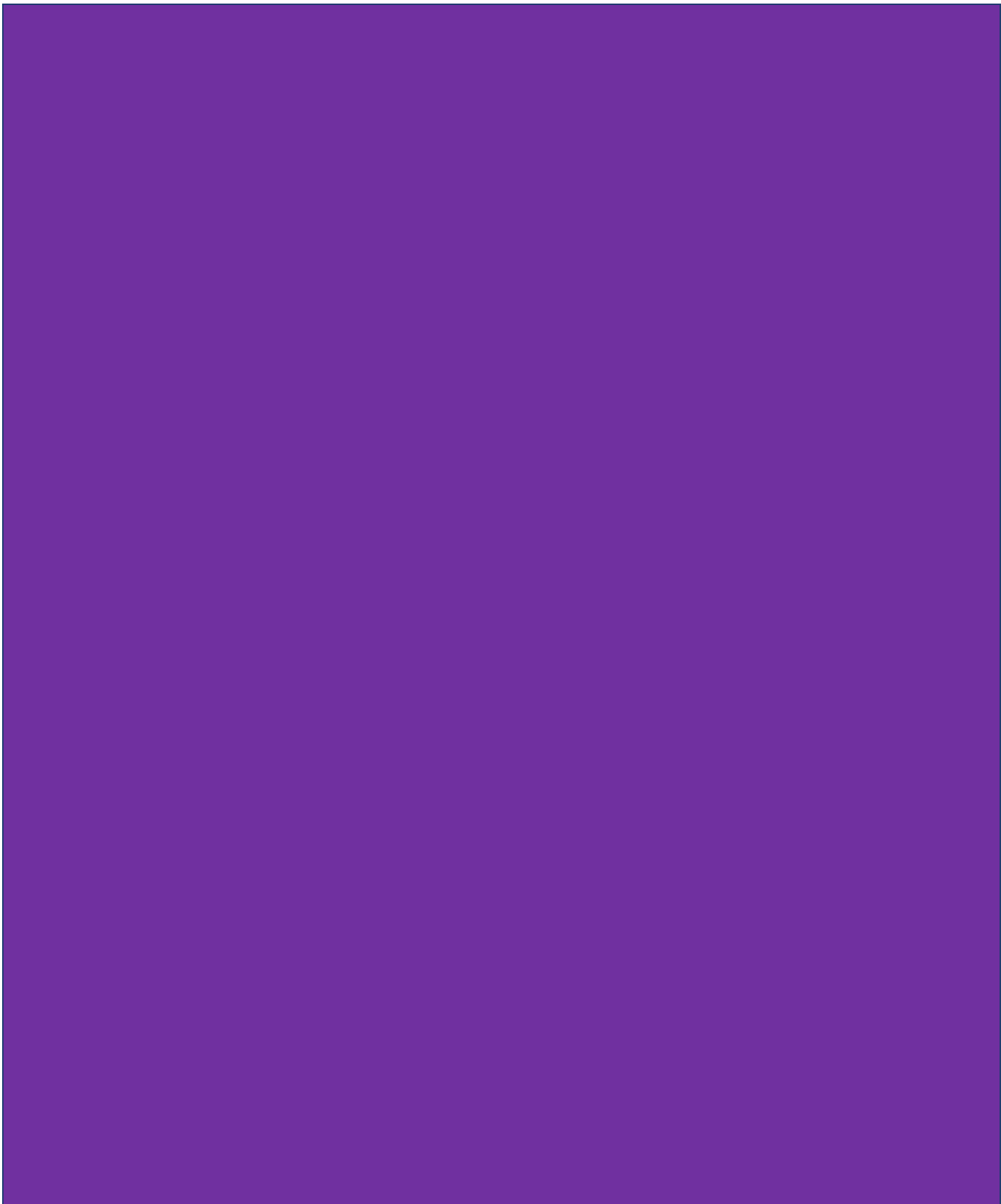
Encourager les autres

- Reconnaître le bon rendement des autres
- Encourager, habiliter et valoriser les autres
- Démontrer son engagement envers les initiatives en contribuant activement aux efforts de l'équipe et en reconnaissant les contributions des membres
- Guider et soutenir promptement les nouveaux membres de l'équipe ou d'autres équipes afin de faciliter leur apprentissage
- Encourager les gens à persister lorsqu'ils se démoralisent
- Faire passer les objectifs des clients, de l'équipe et de l'organisme avant ses besoins ou désirs personnels

NIVEAU 4

Favoriser l'implication du personnel et l'esprit d'équipe

- Agir de façon à promouvoir un climat convivial et des relations de travail saines (avec les collègues, les parties prenantes, les autres équipes, les partenaires communautaires, le conseil, le gouvernement, etc.)
- Travailler à résoudre les conflits au sein de l'équipe et entre les équipes en vérifiant la compréhension, en écoutant les préoccupations sous-jacentes et en identifiant les accords et les désaccords
- Concilier différentes perspectives afin de mieux répondre aux besoins des clients, familles et autres parties prenantes



HayGroup

© Hay Group Limited, 2016.
Tous droits réservés.