



Humanov·is

# Référentiel de compétences

---

Fondement du  
développement  
des personnes et  
de l'organisation

2019

# Table des matières

<b>Contexte de développement du référentiel de compétences</b> .....	2
<b>Nos valeurs</b> .....	3
Collaboration .....	3
Créativité .....	3
Intégrité .....	3
Interdisciplinarité .....	3
Respect .....	3
<b>Les compétences organisationnelles</b> .....	4
1. Planification et gestion de ses activités .....	4
2. Adaptation à l'ambiguïté .....	4
3. Collaboration .....	4
4. Créativité et innovation .....	4
5. Orientation partenaire/client .....	5
6. Auto-apprentissage et transfert de connaissances .....	5
7. Compétence numérique .....	5
8. Leadership et synergie .....	5
<b>Les compétences sectorielles</b> .....	6
Communication et relations extérieures .....	6
Communication de la vision et des buts principaux .....	6
Aisance dans les rapports avec la direction générale .....	6
<b>Direction de projets</b> .....	6
Mobilisation des collaborateurs .....	6
Maîtrise de la gestion des processus .....	6
<b>Évaluation</b> .....	6
Gestion des indicateurs de performance .....	6
Capacité conceptuelle et vivacité intellectuelle .....	6
<b>Ressources informationnelles</b> .....	7
Conception des systèmes et processus .....	7
Conseil stratégique .....	7
<b>Gestion administrative (comptabilité et coordination)</b> .....	7
Pro-action et résolution de problèmes .....	7
Capacité décisionnelle .....	7
Diffusion de l'information .....	7



## Contexte de développement du référentiel de compétences

Au cours de l'exercice 2018-2019, notre organisme a opéré une métamorphose, passant du pont en transfert de connaissances au hub en soutien à l'innovation sociale et publique.

Le passage du pont au hub énonce notre volonté de faire des liens, des connections, et de créer des synergies dans notre écosystème. On souhaite ainsi contribuer à développer des pratiques et des solutions dans une perspective systémique, et d'en maximiser l'impact social.

À la suite de cette transformation, qui amène Humanov-is à mieux répondre aux besoins actuels, une analyse s'impose : quelles sont les compétences essentielles à l'atteinte de nos objectifs et à la réalisation de notre mission ? Quelles compétences sont des fondements pour tous les membres de l'équipe ? Lesquelles sont spécifiques à chaque secteur ? Comment s'assurer que nos compétences individuelles font qu'en équipe, on se complète ?

C'est dans cette optique que nous nous sommes dotés de notre premier référentiel de compétences. Ce référentiel, qui s'adresse à chaque membre de l'équipe d'Humanov-is, décrit les principales compétences, définies à l'aide d'actions concrètes, à acquérir ou maîtriser pour réaliser la mission de notre organisation.



## Nos valeurs

### **Collaboration**

Chaque membre d'Humanov-is contribue au travail d'équipe et à l'atteinte des objectifs en favorisant le partage d'information et un climat basé sur des relations de confiance.

### **Créativité**

Chez Humanov-is, la créativité organisationnelle est le point de départ de l'innovation. On travaille avec les autres, on échange, on est ouvert et influencé par les collaborateurs et l'environnement, qu'on influence en retour.

### **Intégrité**

L'intégrité est l'élément liant entre nos valeurs et nos actions. Elle s'incarne par la cohérence entre notre approche et notre vision, et, ultimement, par les relations de confiance que nous établissons dans l'espace de collaboration qu'Humanov-is constitue pour ses partenaires.

### **Interdisciplinarité**

L'interdisciplinarité caractérise notre équipe, qui est composée de personnes dont l'expertise respective provient de différents champs disciplinaires.

Nous soutenons aussi des partenariats interdisciplinaires afin de tenir compte de la complexité des problématiques formulées et de coconstruire des solutions à portée systémique.

### **Respect**

Recevoir le respect de ses pairs est un besoin universel pour chaque être humain. Le respect, qui s'exprime notamment par la reconnaissance de l'expertise de l'autre, la communication fréquente et le partage de connaissances, est fondamental dans le processus de travail d'Humanov-is.

## Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles, en cohérence avec nos valeurs et notre mission, sont les fondements du développement individuel et collectif pour chaque membre d'Humanov-is. Il est nécessaire d'acquérir et de maîtriser **ces compétences organisationnelles** pour toute personne **qui fait partie de notre équipe**.

Chaque compétence est découpée en actions et comportements observables dont la maîtrise indique le degré de compétence de la personne en poste.

### 1. Planification et gestion de ses activités

Fixe des buts et objectifs pour son secteur d'activités; décompose le travail à faire en étapes et séquences; définit le calendrier de travail et répartit les tâches et responsabilités de chacun-e; anticipe les problèmes et les points d'achoppement et fait les ajustements nécessaires; compare les performances réalisées aux objectifs fixés; prend les moyens pour évaluer les résultats.

Mène plusieurs activités de front et gère ses priorités pour atteindre l'objectif fixé; gère les ressources disponibles avec efficacité; organise l'information et les moyens de l'utiliser efficacement.

### 2. Adaptation à l'ambiguïté

S'adapte en situation de changement; est capable de changer facilement de cap; peut décider et agir sans connaître toutes les données; tolère l'ambiguïté; est ouvert-e au changement.

Demeure calme dans les situations de pression et ne se montre ni irritable ni sur la défensive; gère son stress; n'est pas désespéré-e face à l'imprévu, manifeste peu ou pas de frustration devant les résistances ou les blocages.

### 3. Collaboration

Établit une relation de collaboration constructive et efficace avec ses gestionnaires, collègues et partenaires; use de diplomatie et de tact; possède l'art d'apaiser les situations tendues.

Est perçu-e comme quelqu'un de coopératif et qui sait travailler en équipe; obtient facilement la confiance et le soutien de ses collègues; dit les choses telles qu'elles sont et de façon appropriée et constructive; préserve les informations confidentielles.

### 4. Créativité et innovation

Génère des idées nouvelles et originales; contribue positivement aux sessions de remue-méninges; invite chacun-e à apporter sa contribution; arrive facilement à établir des liens entre des notions qui, au départ, ne semblaient pas en avoir.

Voit au-delà des apparences et ne se contente pas des réponses initiales; tire parti de ressources limitées; intègre les autres dans la création de solutions innovantes.

## 5. Orientation partenaire/client

S'emploie à répondre aux attentes des partenaires/clients autant à l'interne qu'à l'externe et à satisfaire leurs exigences; obtient des informations de qualité des partenaires/clients et les utilise à bon escient pour améliorer les services; garde pour lui-elle les informations confidentielles.

Parle et agit en gardant la notion de partenaire/client à l'esprit; crée un bon contact avec ses interlocuteurs et maintient de bonnes relations avec eux; gagne leur confiance et leur respect.

## 6. Auto-apprentissage et transfert de connaissances

Possède la motivation personnelle pour se développer et y travaille constamment; cherche à utiliser au mieux ses forces; s'efforce de compenser ses faiblesses et ses limites; apprend rapidement devant de nouveaux problèmes; analyse les succès comme les échecs pour en tirer des leçons et s'améliorer.

S'offre pour guider ses collaborateurs qui ont besoin d'aide; sait coopérer avec les structures de l'organisation; tire le meilleur de chacun-e; aide les gens à « se construire ».

## 7. Compétence numérique

Résout des problèmes complexes; analyse une situation en la décortiquant et en l'abordant de façon séquentielle; aborde un problème étape par étape en prévoyant les incidences de chacun des gestes qui sera posé; est à l'aise dans un environnement numérique.

## 8. Leadership et synergie

Communique une vision attrayante du projet; adopte une vision en réseau qui favorise la collaboration; partage les responsabilités pour tenir compte de la complexité.

Incite les autres à travailler de manière collaborative; suscite l'adhésion envers l'atteinte de résultats; contribue à un environnement participatif; déploie de l'énergie et de la passion dans son travail.

## Les compétences sectorielles

Des compétences plus spécifiques sont associées au rôle et aux tâches de chacun des secteurs d'Humanov-is. Ce sont des compétences, complémentaires aux compétences organisationnelles, que doivent posséder les personnes qui œuvrent dans l'une ou l'autre de ces fonctions ou secteurs.

### Communication et relations extérieures

#### Communication de la vision et des buts principaux

Communique une vision attrayante des buts essentiels de l'organisme; est capable de dépasser le présent; discerne les différentes voies possibles; est optimiste; crée des événements marquants et symboliques pour susciter l'adhésion à l'objectif ultime; fait passer les messages qui obtiennent l'effet désiré; fait en sorte que la vision soit partagée; stimule et motive des unités ou des organisations.

#### Aisance dans les rapports avec la direction

Sait établir le dialogue avec la direction; est capable de faire des présentations de qualité devant la direction; cerne bien la façon dont les gestionnaires réfléchissent et agissent; sait les convaincre en leur parlant dans un langage adapté et en répondant à leurs besoins et attentes; sait trouver les approches qui seront perçues de façon positive et appropriée.

### Équipe de projets

#### Mobilisation des collaborateurs

Crée un climat de travail qui donne envie à chacun-e de faire de son mieux; suscite la motivation de nombreux collaborateurs-trices, membres d'équipes de travail ou de groupe-projet; trouve ce qui peut motiver chacun-e et l'amener à faire le maximum; délègue les responsabilités et les tâches vers les personnes appropriées; responsabilise les collaborateurs-trices; invite chacun-e à apporter sa contribution; partage ouvertement les mérites; fait en sorte que chacun-e sente que son rôle est important; est quelqu'un avec qui on aime travailler.

#### Maîtrise de la gestion des processus

A une bonne perception des processus à mettre en œuvre pour arriver à des résultats; organise le travail en fonction des ressources humaines disponibles; sépare les différentes tâches ou les combine pour maximiser l'efficacité du travail; sait ce qui doit être mesuré et comment le mesurer; distingue différentes synergies possibles et la manière de les intégrer, là où d'autres ne le voient pas; simplifie des processus complexes; tire parti de ressources limitées.

### Évaluation

#### Gestion des indicateurs de performance

Attribue clairement les responsabilités en fonction du travail à effectuer et des décisions à prendre; définit des objectifs clairs et des indicateurs de mesure de la performance; contribue à établir le processus de réalisation des progrès et des résultats; met en place des boucles de rétroaction dans le travail.

#### Capacité conceptuelle et vivacité intellectuelle

Fait preuve d'intelligence et de vivacité d'esprit; manie facilement les abstractions et se sent à l'aise face à la complexité; est décrit comme étant intellectuellement alerte, capable de finesse et de rapidité de pensée.



## Ressources informationnelles

### Conception des systèmes et processus

S'emploie à créer des processus de travail au service de l'organisation; cherche à minimiser les divergences dans les processus de l'organisation; fournit des produits et services de la meilleure qualité afin de satisfaire les besoins et les exigences des clients internes et externes; recherche une amélioration permanente en gérant efficacement l'ensemble des informations; met la technologie au service de la qualité.

### Conseil stratégique

Anticipe les tendances de son secteur et prévoit les conséquences des actions présentes; analyse et voit les choses dans leur globalité; conseille la direction dans la réorganisation des processus; brosse un tableau clair des scénarios possibles; est ouvert-e à l'expérimentation; contribue à créer un environnement apprenant qui génère des méthodes de travail rigoureuses et efficaces.

## Gestion administrative (comptabilité et coordination)

### Pro-action et résolution de problèmes

Méthodique et logique, apporte des solutions efficaces à des problèmes complexes; pose les bonnes questions et utilise judicieusement toutes les sources d'information disponibles pour obtenir des réponses; appréhende un problème sous tous ses angles pour en déceler les dimensions cachées; excelle à analyser objectivement; voit au-delà des apparences et ne se contente pas des réponses initiales.

### Capacité décisionnelle

Prend des décisions adaptées (sans considération du temps qu'il faut pour y arriver) en se basant sur l'analyse, l'expérience et le jugement; la plupart de ses solutions et de ses suggestions s'avèrent bonnes et pertinentes dans la durée; ses collègues recherchent ses conseils et ses solutions.

### Diffusion de l'information

Donne à chacun-e l'information qui lui est nécessaire pour mener à bien son travail; fournit des informations précises aux personnes pour qu'elles puissent prendre de bonnes décisions; fournit les informations avec diligence et en temps opportun.