



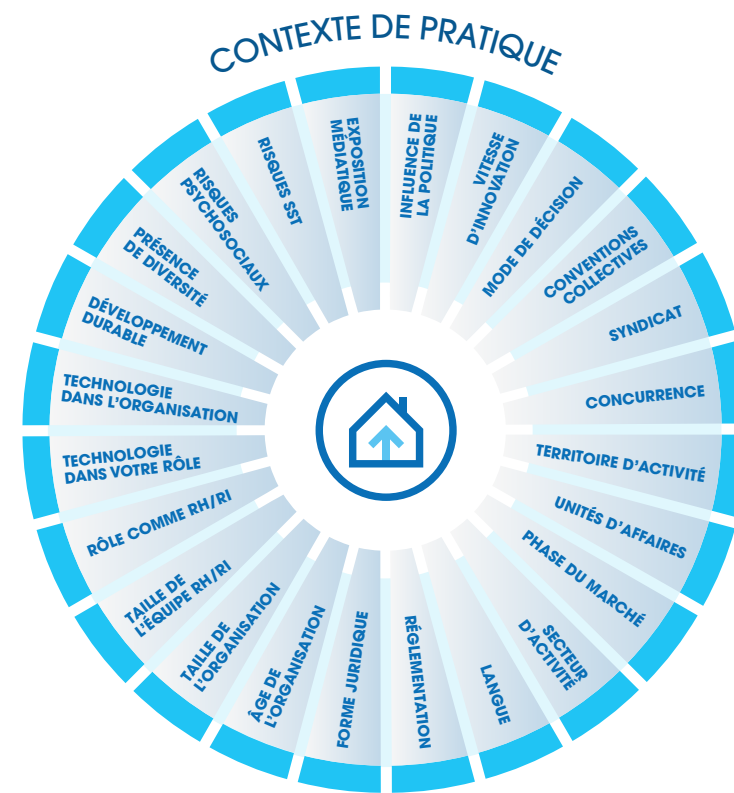
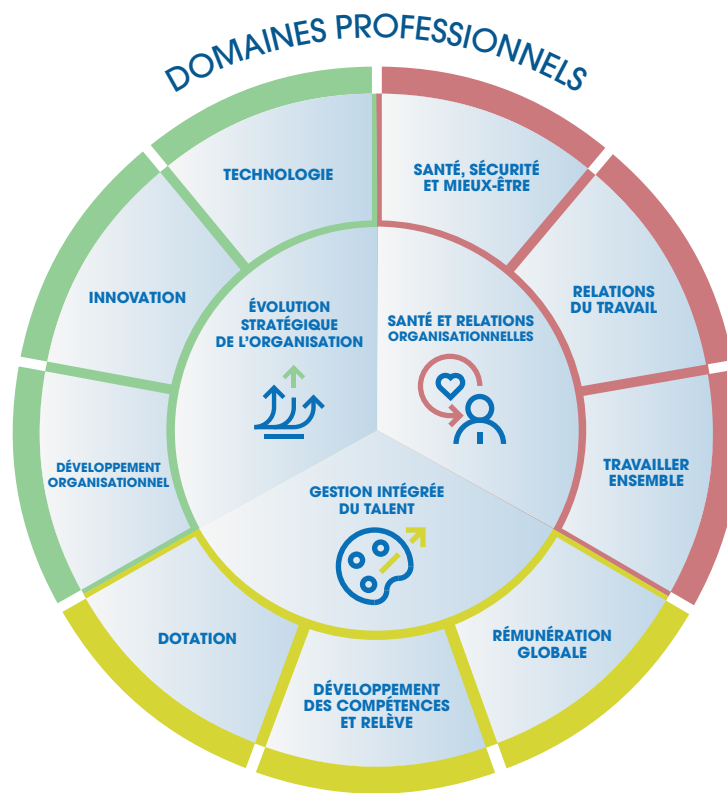
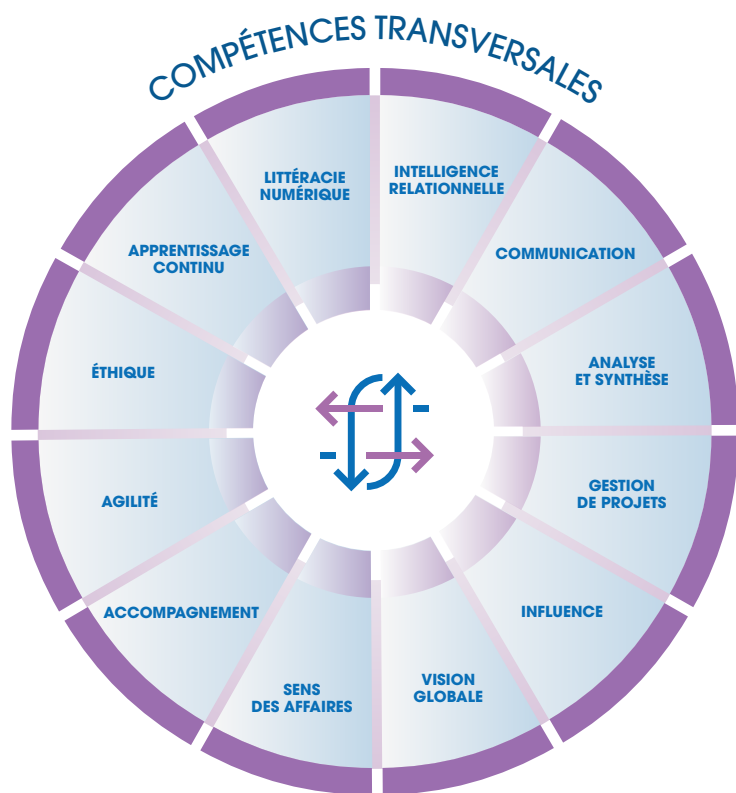
# GUIDE DES COMPÉTENCES DES CRHA ET CRIA

## CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés



# TROIS GRANDES COMPOSANTES QUI AGISSENT EN RÉELLE SYNERGIE :



# TABLE DES MATIÈRES

## TROIS GRANDES COMPOSANTES — 2

### PRÉSENTATION — 4

5 — DÉFINITION DE «COMPÉTENCES»

6 — ORGANISATION EN NIVEAU

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES — 7

8 — ÉTHIQUE

9 — AGILITÉ

10 — ACCOMPAGNEMENT

11 — SENS DES AFFAIRES

12 — VISION GLOBALE

13 — INFLUENCE

14 — GESTION DE PROJET

15 — ANALYSE ET SYNTHÈSE

16 — COMMUNICATION

17 — INTELLIGENCE RELATIONNELLE

18 — LITTÉRATIE NUMÉRIQUE

19 — APPRENTISSAGE CONTINU

## DOMAINES PROFESSIONNELS DE COMPÉTENCES — 20

### SANTÉ ET RELATIONS ORGANISATIONNELLES — 21

22 — SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE DE L'INDIVIDU  
DANS SON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

23 — RELATIONS DU TRAVAIL

24 — TRAVAILLER ENSEMBLE

### GESTION INTÉGRÉE DU TALENT — 25

26 — DOTATION

27 — RÉMUNÉRATION GLOBALE ET MOBILITÉ

28 — DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET RELÈVE

## ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION — 29

30 — DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

31 — INNOVATION

32 — TECHNOLOGIES

## CONTEXTE DE PRATIQUE — 33

34 — TAILLE DE L'ORGANISATION

34 — ÂGE DE L'ORGANISATION

35 — TYPE D'ORGANISATION/FORME JURIDIQUE

35 — TYPE DE RÈGLEMENTATION

36 — LANGUE

36 — SECTEUR D'ACTIVITÉ

37 — IDENTIFICATION DE LA PHASE DU MARCHÉ DE VOTRE ORGANISATION

37 — NOMBRE D'UNITÉS D'AFFAIRES DANS L'ORGANISATION

38 — TERRITOIRE D'ACTIVITÉ DE L'ORGANISATION

38 — NIVEAU DE CONCURRENCE

39 — PRÉSENCE DE SYNDICAT

39 — NOMBRE DE CONVENTIONS COLLECTIVES

40 — MODE DE DÉCISION

40 — VITESSE D'INNOVATION DE L'ORGANISATION

41 — NIVEAU D'INFLUENCE QUE LA POLITIQUE EXTERNE  
PEUT AVOIR SUR L'ORGANISATION

41 — NIVEAU D'EXPOSITION MÉDIATIQUE

42 — NIVEAU DE RISQUES SST

42 — NIVEAU DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

43 — PRÉSENCE DE DIVERSITÉ (ORIGINE, CULTUREL, GENRE, ÂGE, HANDICAP)

43 — NIVEAU DE PRÉOCCUPATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
DE L'ORGANISATION

44 — PRÉSENCE DE LA TECHNOLOGIE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION

44 — PRÉSENCE DE LA TECHNOLOGIE DANS VOTRE RÔLE PROFESSIONNEL

45 — VOTRE RÔLE COMME RH / RI DANS L'ORGANISATION

45 — TAILLE DE L'ÉQUIPE RH / RI

## REMERCIEMENT — 46

# GUIDE DES COMPÉTENCES DES CRHA ET CRIA

Cocréé avec les utilisateurs, le *Guide des compétences des CRHA et CRIA* permet une définition de la profession RH/RI à la fois ancrée dans la réalité et ouverte sur le futur.

Par ce guide, l'Ordre souhaite redéfinir la profession RH/RI pour aujourd'hui et le futur par le biais des compétences, et ce, dans le contexte de transformation des organisations.

Le *Guide des compétences des CRHA et CRIA* est constitué de trois grandes sections, fonctionnant en synergie :

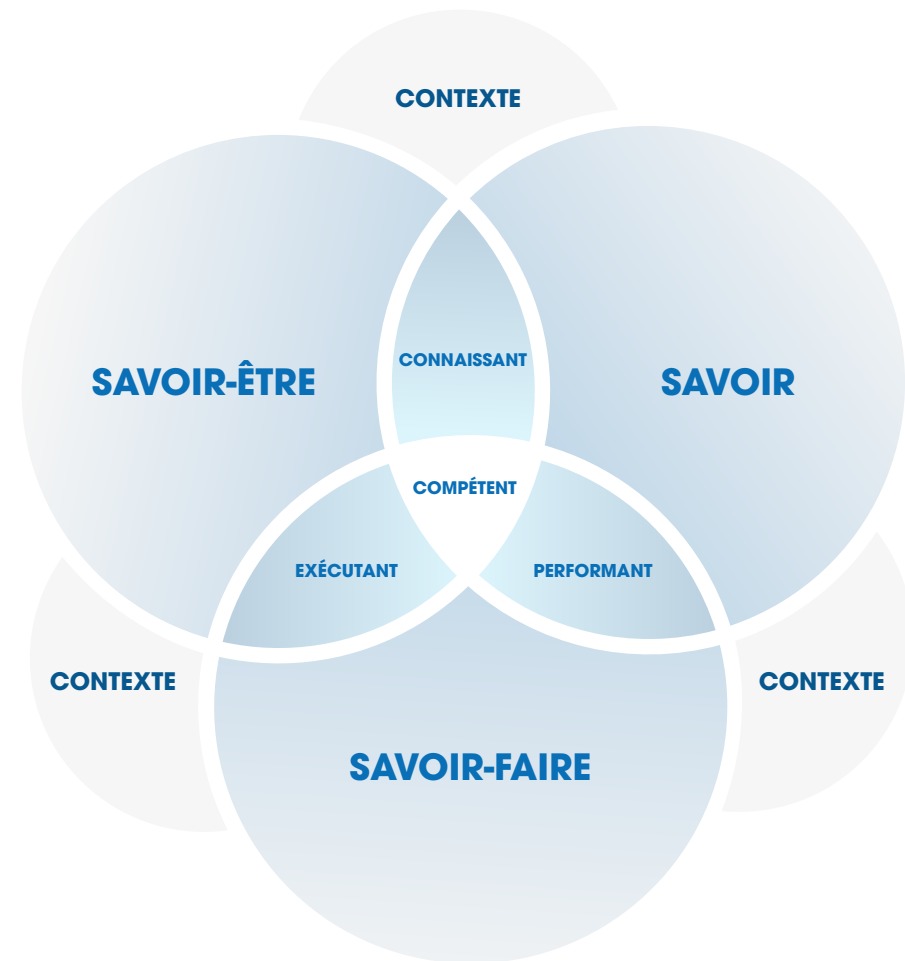
- les compétences transversales;
- les domaines professionnels de compétence (regroupés en familles);
- le contexte de pratique.

Afin de témoigner de l'évolution du professionnel par rapport à sa compétence, les compétences transversales et les domaines de compétence professionnels sont subdivisés en niveau.

## DÉFINITION DE «COMPÉTENCE»

Le *Guide des compétences* repose sur une définition tirée des travaux de Boudreault (2002) qui la décrit comme un savoir-agir qui se situe à l'intersection du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, et qui s'incarne dans un contexte donné qui pourra varier.

S'y ajoutent les postulats selon lesquels une compétence doit s'observer, est complexe, et que l'individu peut la développer tout au long de la vie, jusqu'à y exceller. Le schéma de la page suivante présente la définition, qui est devenue le cadre théorique sur lequel repose le *Guide* renouvelé.



# ORGANISATION EN NIVEAU

Afin de refléter le développement continu du professionnel, une échelle situationnelle comprenant cinq niveaux de maîtrise des compétences est proposée pour chacune des compétences transversales et chacun des domaines professionnels de compétence.

Il est essentiel de comprendre que le fait qu'un professionnel se situe à un niveau plus élevé pour une compétence ne signifie pas qu'il est plus compétent qu'un autre professionnel se trouvant à un niveau différent. Le professionnel est considéré comme compétent indépendamment du niveau où il se positionne (1 à 5).

Le professionnel a la possibilité de progresser à un autre niveau s'il est en mesure d'agir avec autonomie dans des situations de plus en plus complexes. Voici la signification des niveaux :

**NIVEAU 1 :** Lire son environnement pour agir de manière autonome dans une situation simple et identifier une ressource compétente pour agir dans le cas d'une situation complexe.

**NIVEAU 2 :** Agir de manière autonome dans une situation simple et avec de l'aide dans une situation plus complexe.

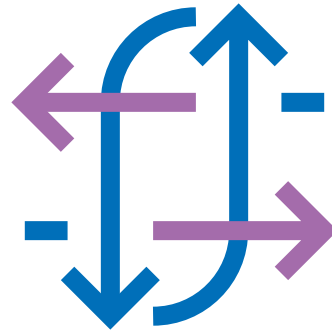
**NIVEAU 3 :** Agir de manière autonome ou collaborative dans une situation complexe.

**NIVEAU 4 :** Agir à titre de ressource et contribuer au développement d'autres professionnels.

**NIVEAU 5 :** Faire évoluer le domaine.



PAR SOUCI DE CLARTÉ ET AFIN D'ÉVITER LA REDONDANCE,  
LES NIVEAUX 1, 3 ET 5 ONT ÉTÉ EXPLICITÉS EN SAVOIR-AGIR À L'INTÉRIEUR DE CE GUIDE.



## COMPÉTENCES TRANSVERSALES

On retrouve 12 compétences transversales, complémentaires, jugées essentielles à maîtriser pour s'adapter à un ensemble de situations complexes, comme celles rencontrées dans la pratique d'un professionnel. Ces compétences permettent de définir ce qui est attendu d'un professionnel agréé. Lorsqu'elles sont mobilisées avec l'un ou l'autre des domaines professionnels de compétence il est possible d'apprécier la compétence d'un conseiller en ressources humaines ou en relations industrielles agréé.



## ÉTHIQUE

Avoir un comportement exemplaire et conforme aux lois, aux normes formelles et informelles ainsi qu'aux codes sociaux en vigueur. Contribuer à développer, soutenir et modifier des comportements, des politiques et des règlements conformément à l'éthique du travail.

### NIVEAU 1

- **Respecter** les lois et les normes formelles et informelles ainsi que les codes sociaux s'appliquant au domaine du travail.
- **Distinguer** les comportements éthiques de ceux qui ne le sont pas.
- **Identifier les situations** qui requièrent une intervention.
- **Respecter** toutes les obligations déontologiques, notamment le secret professionnel ainsi que la confidentialité et l'intégrité des informations.
- **Avoir le courage d'agir et de dénoncer** lorsque des situations ou des comportements jugés contraires à l'éthique sont identifiés.
- **Assumer** sa pleine responsabilité et ses décisions.
- **Reconnaître** lorsqu'une situation requiert le soutien de professionnels ayant un niveau de compétence plus élevé que le sien et solliciter leur aide.

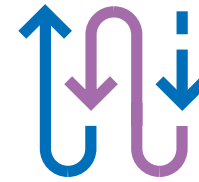
### NIVEAU 3

- **Appliquer** les lois du travail, les conventions collectives, la jurisprudence ou les politiques d'entreprise, en identifiant les situations pouvant comporter un enjeu d'ordre éthique.
- **Identifier les risques** de préjudice pour les personnes impliquées, y compris les conflits d'intérêts.
- **Définir le cadre** pertinent de prise de décision et s'y tenir, en veillant à sauvegarder en tout temps le lien de confiance avec les parties prenantes.
- **Mettre en place** une démarche ou un mécanisme permettant de gérer des situations qui pourraient représenter un enjeu sur le plan éthique.
- **Faire preuve de jugement** lors de situations complexes et ambiguës d'un point de vue éthique.
- **Manipuler et veiller** à ce que tous manipulent de manière adéquate et conforme les informations personnelles, professionnelles et organisationnelles.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en ce qui a trait à l'éthique du travail.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant le respect de l'éthique professionnelle.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution du marché du travail et de la société en matière d'éthique.
- **Diffuser les avancées** en termes d'éthique (au-delà de son organisation).





## AGILITÉ

Capacité à évoluer dans un environnement ambigu, complexe et en changement perpétuel. Favoriser l'adaptation et la création de valeurs par le biais de boucles d'amélioration en s'ajustant notamment au contexte, aux gens et aux faits nouveaux.

### NIVEAU 1

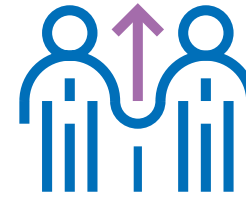
- **Être ouvert d'esprit** lorsque des changements sont proposés ou entrepris.
- **Comprendre** son environnement en tant que système en mouvance.
- **Faire preuve** de souplesse face à l'inconnu et à l'ambiguïté.
- **Considérer** les imprévus et problématiques comme des opportunités créatrices de valeurs.
- **Reconnaître** les changements de son environnement qui requièrent des actions qui dépassent sa capacité à agir afin de solliciter de l'aide.
- **Effectuer** son travail en dépit de l'ambiguïté présente.

### NIVEAU 3

- **Poser des questions** pertinentes et constructives afin de mieux comprendre les différentes composantes d'une situation complexe.
- **Collaborer** avec un ensemble d'acteurs en gardant les objectifs en tête.
- **Proposer** des solutions flexibles et évolutives en tenant compte des acteurs impliqués ainsi que du contexte actuel et de son évolution probable.
- **Mettre en œuvre** des actions concrètes pour traiter une situation complexe et les moduler en fonction des résultats obtenus.
- **Accompagner** ses pairs dans les situations complexes afin de les aider à développer leur propre agilité.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en lien avec l'agilité en contexte organisationnel.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant davantage d'agilité dans les situations complexes.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** en matière d'agilité (au-delà de son organisation).



## ACCOMPAGNEMENT

Soutenir des individus, des équipes ou des organisations afin de trouver et mettre en œuvre des solutions concrètes et appropriées au contexte.  
Aider à résoudre des problématiques ou à atteindre des objectifs.

### NIVEAU 1

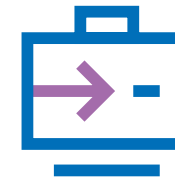
- Lorsqu'une problématique survient, **analyser** les besoins ainsi que le contexte des individus impliqués afin de bien les comprendre.
- **Établir** une relation de confiance et de collaboration avec son client interne ou externe.
- **Poser des questions** de manière à ce que son client interne ou externe réfléchisse lui-même à des solutions.
- **Identifier** la ou les meilleures approches pour répondre aux besoins de son client interne ou externe.
- **Proposer** des idées et des exemples en fonction de son niveau d'expertise et de ses connaissances.
- **Reconnaître** lorsqu'une situation requiert le soutien de professionnels ayant un niveau de compétence plus élevé que le sien et solliciter leur aide.

### NIVEAU 3

- **Obtenir** toute l'information nécessaire à la bonne compréhension d'une situation avant d'intervenir.
- **Aider** son client interne ou externe à établir les objectifs, à identifier les solutions potentielles, à les évaluer, à mettre en place le plan d'action et à évaluer les résultats en lien avec les objectifs.
- **Mettre son expertise** au service de son client interne ou externe en proposant des solutions et en formulant des recommandations.
- **Adopter** un mode d'intervention favorisant la responsabilisation et l'autonomie de son client interne ou externe.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels concernant le conseil et l'accompagnement dans le cadre du travail.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant de mieux accompagner les individus, les équipes ou les organisations.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** en matière d'accompagnement (au-delà de son organisation).



## SENS DES AFFAIRES

Capacité d'identifier les opportunités et les stratégies créatrices de valeur et de les concrétiser afin d'en faire profiter l'organisation, les travailleurs et la société.

### NIVEAU 1

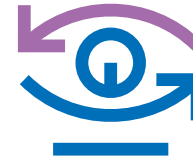
- **Saisir** les enjeux économiques, financiers, marketing, humains et organisationnels d'une action ou d'un projet.
- **Maîtriser** les termes et concepts généraux économiques, financiers et marketing d'une organisation.
- **Repérer** les opportunités créatrices de valeurs lorsqu'elles se présentent afin d'assurer le succès de l'organisation.
- **Communiquer** les opportunités aux personnes responsables dans l'organisation.
- **Maintenir** les liens et les partenariats d'affaires existants.
- **Se référer** à une ressource interne ou externe lorsqu'une situation est incertaine et dépasse sa capacité à agir afin de solliciter de l'aide.

### NIVEAU 3

- **Analyser** les états financiers d'une organisation afin d'en tirer des conclusions et d'aligner les stratégies proposées en conséquence.
- **Développer** des indicateurs et des métriques de performance.
- **Analyser** des indicateurs et des métriques de performance afin d'en tirer des conclusions.
- **Déceler** des opportunités qui peuvent avoir un impact économique favorable à l'entreprise et agir de manière à les saisir.
- **Présenter** un projet en s'appuyant sur une analyse de rentabilisation (*business case*) et en utilisant des données économiques, financières, marketing et reliées aux ressources humaines.
- **Créer** de nouveaux liens et partenariats d'affaires pouvant avoir un impact positif sur l'organisation.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en lien avec le sens des affaires.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant de développer le sens des affaires.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** réalisées sur le plan du sens des affaires (au-delà de son organisation).



## VISION GLOBALE

Capacité d'avoir une vue d'ensemble du contexte organisationnel, interne et externe, à l'échelle tant locale que régionale et internationale. Repérer des enjeux et des opportunités pour agir de manière proactive.

### NIVEAU 1

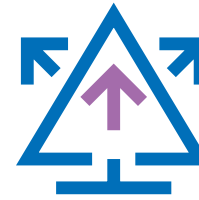
- **Décoder** les différents enjeux et le positionnement de l'organisation dans son environnement en s'entourant de ressources internes et externes au besoin.
- **Être à l'affût** des changements et de l'évolution des éléments pouvant avoir une influence sur l'organisation.
- **Effectuer** en continu une lecture de l'environnement externe et interne de l'organisation afin de dégager les risques, opportunités et menaces potentiels.
- **Se référer** à une ressource interne ou externe lorsqu'une situation est incertaine et dépasse sa capacité à agir.

### NIVEAU 3

- **Mettre en place** les moyens appropriés afin d'avoir une connaissance plus approfondie des facteurs internes et externes ayant une influence sur l'organisation.
- **Anticiper** les changements et les nouveautés qui pourraient avoir un impact sur l'organisation.
- **Agir** devant les enjeux et les opportunités internes et externes en tenant compte des stratégies, de la vision et des objectifs d'affaires de l'organisation.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en matière de vision globale.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant de développer une vision globale.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** en termes de vision globale (au-delà de son organisation).



## INFLUENCE

Capacité de déceler les ressources permettant d'augmenter son pouvoir d'agir de manière légitime.  
Aptitude à obtenir la confiance des autres et à les orienter vers un but commun.

### NIVEAU 1

- **Agir** comme exemple à suivre afin d'établir sa crédibilité.
- **Identifier** les joueurs clés de son environnement et créer des alliances afin d'accroître son influence.
- **Développer** des relations avec des alliés stratégiques.
- **Reconnaître** lorsque la limite de sa capacité à agir est atteinte et s'entourer de ressources d'accompagnement internes ou externes.

### NIVEAU 3

- **Être à l'écoute** des autres, **comprendre** leurs perceptions et leurs motivations et s'y adapter.
- **Développer** un argumentaire solide qui expose toutes les conséquences possibles des actions envisagées ou posées.
- **Anticiper** les obstacles en décodant les dynamiques de pouvoir.
- **Obtenir** l'adhésion des joueurs clés afin d'augmenter son pouvoir de persuasion et d'atteindre ses objectifs.
- **Agir** à titre de modèle et inspirer les autres afin qu'ils suivent son exemple.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en lien avec la capacité d'influence.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant de développer ses habiletés à influencer.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** en matière de capacité d'influence (au-delà de son organisation).



## GESTION DE PROJET

Capacité d'organiser le travail, de gérer son temps et celui des autres et d'établir des priorités.  
Habilité à structurer les tâches de manière à être le plus efficace possible et à respecter les échéances.

### NIVEAU 1

- **Identifier les objectifs** et les résultats attendus avant d'entreprendre un projet et s'adresser aux bonnes personnes afin de connaître ces résultats attendus.
- **Travailler** de manière méthodique et structurée en effectuant un plan de travail individuel.
- **Planifier** son travail à l'aide d'outils de gestion du temps (grilles de priorité, listes, etc.) afin de respecter les échéances et les objectifs.
- **Prendre en considération** la durée, l'urgence, l'importance et la complexité des tâches à accomplir afin d'établir des priorités.
- **Déployer** tous les efforts nécessaires, du début à la fin, et persévérer malgré les obstacles afin de mener à terme les projets importants.

### NIVEAU 3

- **Réaliser** un plan de travail collectif contenant toutes les étapes à réaliser.
- **Prévoir** les ressources nécessaires pour mener à bien le projet.
- **Communiquer** les résultats attendus à ses collègues afin de les aider à atteindre les objectifs d'un projet collectif.
- **Effectuer** des suivis afin de s'assurer du bon déroulement du projet collectif.
- **Anticiper** les obstacles potentiels pour les différentes tâches à réaliser et prévoir plus de temps en tenant compte du fait qu'il pourrait y avoir des imprévus.
- **Assurer** la collaboration optimale de tous les intervenants du projet.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en ce qui a trait à la gestion de projet.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant d'effectuer une meilleure gestion de projet.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** liées à la gestion de projet (au-delà de son organisation).



## ANALYSE ET SYNTHÈSE

Capacité d'utiliser toutes les informations disponibles afin de comprendre une situation sous tous ses angles.  
Aptitude à déceler tous les aspects d'un problème et à les assembler en un tout cohérent.

### NIVEAU 1

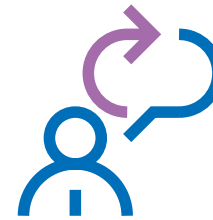
- **Chercher** de l'information de diverses sources et de diverses manières.
- **Faire des liens** entre les informations obtenues afin d'obtenir une vision globale d'une situation.
- **Prendre connaissance** de l'ensemble de l'information disponible, l'organiser et la reformuler de manière concise sans la dénaturer.
- **Distinguer** l'information importante de celle qui est secondaire.
- **Se référer** à une ressource interne ou externe lorsque sa capacité à agir est dépassée afin de solliciter de l'aide.

### NIVEAU 3

- **Évaluer** les faits et les données afin d'en dégager des tendances et d'émettre des recommandations ou de prendre des décisions.
- **Considérer** tous les aspects d'une situation et anticiper les impacts à moyen et à long termes.
- **Schématiser** l'information recueillie pour faciliter la compréhension.
- **Élaborer** des stratégies à partir des données obtenues.
- **Considérer** de nouvelles informations afin d'en tenir compte dans l'analyse de la situation.
- **Approfondir** la réflexion de ses collègues en leur faisant remarquer certains points qu'ils n'avaient pas pris en considération.
- **Proposer** des indicateurs permettant une meilleure analyse des situations.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels concernant l'analyse et la synthèse de l'information.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant l'analyse et la synthèse de l'information.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** en termes d'analyse et de synthèse de l'information (au-delà de son organisation).



## COMMUNICATION

Capacité de transmettre l'information et d'adapter ses propos en fonction du contexte et de l'auditoire, en suscitant l'intérêt et l'enthousiasme.  
Habilité à rédiger de manière compréhensible.

### NIVEAU 1

- **S'exprimer** d'une façon claire, cohérente, concise et factuelle.
- **Écrire** en respectant les règles grammaticales.
- **Utiliser** des stratégies de communication adaptées au public cible.
- **Rédiger** de manière succincte et claire afin de faire ressortir l'information importante.
- **Reconnaître** lorsqu'une situation requiert le soutien de professionnels ayant un niveau de compétence plus élevé que le sien et solliciter leur aide.

### NIVEAU 3

- **Susciter** l'intérêt du public ou de l'interlocuteur en choisissant des mots variés et adaptés.
- **S'exprimer** avec dynamisme afin de capter l'attention du public.
- **Démontrer** une aisance et une confiance lors de présentations.
- **Confirmer la compréhension** de l'interlocuteur ou de l'auditoire lorsque le contexte le permet.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels liés à la communication.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant de mieux diffuser les informations pertinentes.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** en matière de communication (au-delà de son organisation).





## INTELLIGENCE RELATIONNELLE

Aptitude à entrer en relation avec les autres et à établir des rapports sains avec eux.  
Capacité de reconnaître, de comprendre et de maîtriser ses propres émotions et à composer avec celles des autres.

### NIVEAU 1

- **Écouter les gens**, prendre le temps de **comprendre** ce qu'ils disent et tenter d'identifier les émotions qu'ils ressentent.
- **Faire preuve** d'ouverture et de respect dans ses échanges avec les autres.
- **Comprendre** ses propres forces et ses limites.
- **Être en mesure** d'identifier ses émotions ainsi que ce qui les cause.
- **Contrôler** ses réactions afin d'éviter des impacts négatifs sur les autres.
- **Discerner** les comportements qui sont acceptables de ceux qui sont inacceptables.
- **Exprimer** ses émotions et **adapter son comportement** en fonction des situations.

### NIVEAU 3

- **Faire preuve** d'objectivité et être capable de relativiser les choses afin de trouver des solutions.
- **Rechercher** la rétroaction et la recevoir positivement et avec humilité.
- **Demeurer** efficace et prendre de bonnes décisions dans les situations stressantes ou émotionnelles.
- **Faire preuve** de courage et ne pas éviter les situations difficiles.
- **Reconnaître** ses erreurs et assumer la responsabilité de ses actions.
- **Poser des questions** qui feront progresser la réflexion de l'autre et l'aideront à identifier ses émotions.
- **Agir** avec tact et **offrir** de la rétroaction de façon constructive en choisissant le bon moment pour le faire.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en ce qui a trait à l'intelligence émotionnelle.
- **Élaborer** de nouveaux outils favorisant le développement de l'intelligence émotionnelle.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** en matière d'intelligence émotionnelle (au-delà de son organisation).



## LITTÉRATIE NUMÉRIQUE

Aptitude à comprendre et à utiliser les outils informatiques et technologiques au travail afin d'appuyer sa pratique ainsi que les processus organisationnels.

### NIVEAU 1

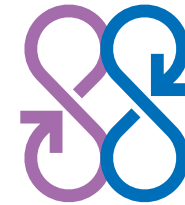
- **Utiliser** les outils informatiques et numériques courants du milieu du travail.
- **Recourir** à une aide externe lorsque requise pour exécuter certaines manipulations informatiques complexes.
- **Respecter** les droits d'auteurs et les licences.
- **Respecter** la sécurité informatique tout en assurant l'intégrité des données.

### NIVEAU 3

- **Être à l'affût** des nouveautés et des tendances en technologie afin d'en faire profiter sa pratique professionnelle.
- **Proposer** de nouveaux outils afin d'améliorer l'efficacité de sa pratique professionnelle et des processus organisationnels.
- **Être en mesure** d'identifier un outil, une pratique ou une politique technologiques est devenu obsolète.
- **Contribuer** à faire évoluer la réglementation en vigueur au sein de l'organisation relativement aux technologies.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en ce qui a trait aux technologies au travail.
- **Collaborer** à l'élaboration de nouveaux outils informatiques permettant de faciliter le travail de l'organisation.
- **Contribuer** à faire évoluer la réglementation en vigueur reliée aux technologies au travail.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** en matière de technologies au travail (au-delà de son organisation).



## APPRENTISSAGE CONTINU

Évaluer sa pratique professionnelle afin de se développer continuellement autant sur le plan professionnel que sur le plan personnel.  
Démontrer sa volonté d'apprendre de nouvelles choses avec intérêt et motivation.

### NIVEAU 1

- **S'informer** sur les pratiques courantes de sa pratique et sur les nouveautés de sa profession.
- **Mettre en application** des apprentissages.
- **Participer** à des projets pour favoriser son développement professionnel.
- **Identifier** des opportunités afin de développer ses compétences et ses connaissances.
- **Améliorer** sa pratique et ses connaissances en se donnant des objectifs d'apprentissage.
- **Solliciter** activement de la rétroaction de ses collègues afin d'identifier ses pistes de développement.

### NIVEAU 3

- **Analyser** ses défis et ses difficultés pour y trouver des opportunités d'apprentissage et d'amélioration.
- **Identifier** les causes des erreurs commises afin de ne pas les reproduire.
- **Identifier** les raisons de ses succès afin de répéter ces mêmes comportements.
- **Développer** et expérimenter de nouvelles pratiques malgré les risques d'erreurs.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en lien avec l'apprentissage continu.
- **Élaborer** de nouveaux outils permettant le développement et l'apprentissage en continu.
- **Faire preuve** d'innovation dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Diffuser les avancées** en termes d'apprentissage continu (au-delà de son organisation).

# DOMAINES PROFESSIONNELS DE COMPÉTENCES :

La mouvance et la complexité grandissantes qui prévalent dans le monde du travail actuel, poussent la pratique à s'exercer de manière de plus en plus décloisonnée à travers les domaines de compétence qui définissent la profession. En ce sens, le *Guide des compétences des CRHA et CRIA* propose une vision systémique et inclusive désormais organisée en domaines professionnels de compétence. Reprenant les champs d'expertise « traditionnels » de la profession, ces regroupements en trois grandes familles permettent une définition à la fois simple, complète et évocatrice de la pratique RH/RI :

## SANTÉ ET RELATIONS ORGANISATIONNELLES

- Santé, sécurité et mieux-être de l'individu dans son environnement de travail
- Relations du travail
- Travailler ensemble

## GESTION INTÉGRÉE DU TALENT

- Dotation
- Rémunération globale et mobilité
- Développement des compétences et relève

## ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION

- Développement organisationnel
- Innovation
- Technologie



# **SANTÉ ET RELATIONS**

## ORGANISATIONNELLES

# SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE DE L'INDIVIDU DANS SON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL



## SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE DE L'INDIVIDU DANS SON ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Assurer un environnement de travail sécuritaire, sur le plan tant physique que psychologique.  
Viser un équilibre entre la productivité organisationnelle et le mieux-être (individuel et collectif) des individus.

### NIVEAU 1

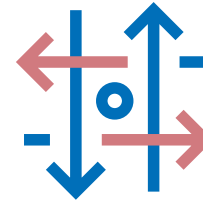
- **Appliquer et promouvoir** les lois, les politiques publiques en vigueur et les bonnes pratiques applicables au domaine de la santé, de la sécurité et du mieux-être.
- **Se tenir à jour** quant aux nouveautés en santé, sécurité et mieux-être.
- **Mettre en œuvre** des démarches reconnues en santé, sécurité et mieux-être.
- **Communiquer** les lois et les meilleures pratiques en termes de santé, de sécurité et de mieux-être et sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance de les respecter.
- **Contribuer** à améliorer les processus, les pratiques et les politiques de santé, de sécurité et de mieux-être en vigueur dans son organisation.
- **Collaborer** à la recherche et à la sélection de partenaires pour le développement des compétences, la certification ou la gestion de dossiers liés à la santé, à la sécurité et au mieux-être (ex. : mutuelle de prévention, expert du domaine de la santé, etc.).
- **Se référer** à la bonne ressource pour des situations qui exigent un niveau de compétence et d'expertise supérieur au sien.

### NIVEAU 3

- **Mettre en place des politiques mobilisatrices** afin de favoriser le **respect** des normes de santé, de sécurité et de mieux-être au travail.
- **Analyser** la situation actuelle, **identifier** les risques et **proposer des actions** correctives afin de mettre en place de meilleures pratiques de santé, de sécurité et de mieux-être dans son organisation.
- **Maintenir à jour** les programmes, politiques, pratiques, formations, outils et plans d'action visant à assurer :
  - la prévention des accidents et des maladies professionnelles;
  - la gestion des invalidités et des réclamations;
  - la gestion de situations de crise et la mise en place de mesures d'urgence;
  - la mitigation des risques pour la santé mentale;
  - la promotion de la responsabilité sociale;
  - l'équilibre entre la vie au travail et la vie personnelle;
  - la protection de l'environnement.
- **Évaluer les régimes d'indemnisation et de financement** afin d'en assurer pleinement la saine gouvernance.
- **Piloter** la recherche et la sélection de **partenaires** pour le développement des compétences, la certification ou la gestion de dossiers liés à la santé, à la sécurité et au mieux-être (ex. : mutuelle de prévention, expert du domaine de la santé, formateur).
- **Partager les bonnes pratiques et les avancées** sur le plan de la santé, de la sécurité et du mieux-être au sein de son organisation.

### NIVEAU 5

- **Élaborer** des outils novateurs de santé, de sécurité et de mieux-être.
- **Développer** de nouveaux modèles, cadres conceptuels en matière de santé, de sécurité et de mieux-être en milieu de travail.
- **Innover** dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances en santé, en sécurité et en mieux-être.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution du marché du travail et de la société en matière de santé, sécurité et mieux-être de l'individu dans son environnement de travail.
- **Diffuser les avancées** en santé, en sécurité et en mieux-être (au-delà de son organisation).



## RELATIONS DU TRAVAIL

Établir, négocier et gérer des contrats et ententes de travail, individuels ou collectifs, en assurant le respect des lois concernées.  
Représenter une partie auprès des instances appropriées.

### NIVEAU 1

- **Appliquer et promouvoir** les lois, les politiques publiques en vigueur et les bonnes pratiques applicables encadrant les relations du travail.
- **Se tenir à jour** quant aux nouveautés liées aux relations du travail.
- **Collecter** de l'information sur les milieux organisationnels similaires afin d'effectuer des comparaisons et d'en tirer des conclusions.
- **Mettre en œuvre** des démarches reconnues en matière de relations du travail.
- **Promouvoir** les lois et les bonnes pratiques applicables à l'organisation.
- **Communiquer** les lois et les meilleures pratiques en relations du travail.
- **Contribuer** à améliorer les processus, les pratiques et les politiques de relations du travail au sein de son organisation.
- **Se référer** à la bonne ressource pour des situations qui exigent un niveau de compétence et d'expertise supérieur au sien.

### NIVEAU 3

- **Analyser et comprendre** le **contexte légal**, y compris les lois, les règlements, la jurisprudence et les politiques publiques, en ce qui a trait aux relations du travail.
- **Analyser et comprendre** le **contexte organisationnel**, tel que les contrats et les ententes (conventions collectives, contrats individuels, etc.), l'environnement de travail (ex. l'état des relations patronales-syndicales) et les pratiques organisationnelles (ex. les griefs).
- **Élaborer des stratégies et des argumentaires** permettant l'atteinte des objectifs de la partie représentée.
- **Négocier et faire évoluer** des **ententes de travail** individuelles ou collectives en étroite collaboration avec les parties prenantes.
- **Analyser** les éléments pertinents selon le contexte (preuves, faits, témoins, jurisprudence, experts) et représenter une partie auprès des instances administratives concernées.
- **Partager les bonnes pratiques et les avancées** en termes de relations du travail au sein de son organisation.

### NIVEAU 5

- **Élaborer** des outils novateurs de relations du travail.
- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en relations du travail.
- **Innover** dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances en lien avec les relations du travail.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution du marché du travail et de la société en matière de relations du travail.
- **Diffuser les avancées** en matière de relations du travail (au-delà de son organisation).



## TRAVAILLER ENSEMBLE

Mettre en place des pratiques et des processus favorisant la collaboration ainsi que l'établissement et le maintien d'un climat de travail sain, inclusif et diversifié. Soutenir les personnes, les équipes et les organisations afin d'identifier et d'atteindre des objectifs communs.

### NIVEAU 1

- **Identifier** des principes et des outils d'engagement, de résolution de conflits et de travail collaboratif.
- **Appliquer** et **promouvoir** les lois, les politiques publiques en vigueur et les processus visant à prévenir le harcèlement au travail.
- **Mettre en œuvre** des démarches reconnues en ce qui a trait à la collaboration, à la résolution de conflits et au renforcement de l'engagement des employés.
- **Se tenir à jour** quant aux nouveautés en matière de processus collaboratifs, d'engagement des employés, etc.
- **Promouvoir** les meilleures pratiques en matière de processus collaboratifs, d'engagement des employés, de gestion de conflits, etc.
- **Contribuer** à améliorer les processus, les pratiques et les politiques favorisant un climat de travail sain et la collaboration entre les individus et les équipes.
- **Se référer** à la bonne ressource pour des situations qui exigent un niveau de compétence et d'expertise supérieur au sien.

### NIVEAU 3

- **Favoriser un climat de travail sain** en assurant le **développement**, la **mise en place** et le **maintien** de pratiques et de programmes visant à :
  - **Clarifier** les rôles et les responsabilités de chacun ainsi que les attentes de l'organisation à leur endroit;
  - **Promouvoir des rapports harmonieux** entre les individus fondés sur le respect mutuel et le travail d'équipe;
  - **Gérer les tensions** dès qu'elles surviennent par le biais de mécanismes de règlement des différends et **éviter** que les situations conflictuelles **s'enveniment**;
  - **Favoriser l'inclusion** au sein des équipes et des organisations;
  - **Favoriser** les comportements de **civilité** et **prévenir** toute forme de **harcèlement**.
- **Mettre en place** des pratiques et des politiques favorisant l'**engagement** et la **mobilisation**.
- **Intervenir** dans les situations mettant à risque le climat de travail et **traiter les plaintes** de façon confidentielle, dans le respect des individus, des lois et des politiques organisationnelles.
- **Soutenir les gestionnaires** en continu en ce qui a trait à la **gestion de la performance** individuelle. **Veiller à une application équitable** par les gestionnaires du processus d'évaluation de la performance individuelle.
- **Partager les bonnes pratiques et les avancées** en termes de collaboration, de climat de travail et d'engagement des employés au sein de son organisation.

### NIVEAU 5

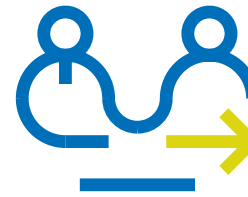
- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels touchant la collaboration en milieu de travail, les pratiques visant à conserver un climat de travail sain et l'engagement des employés.
- **Élaborer** des outils novateurs favorisant l'engagement, la collaboration et le travail d'équipe au sein de l'organisation.
- **Innover** dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution du marché du travail et de la société en matière de collaboration, de climat et d'engagement en milieu de travail.
- **Diffuser les avancées** en matière de collaboration et d'engagement des employés (au-delà de son organisation).





# **GESTION INTÉGRÉE**

## DU TALENT



## DOTATION

Planifier les besoins en matière de ressources humaines à court, moyen et long termes et mettre en œuvre des stratégies permettant à l'organisation d'avoir la main-d'œuvre qualifiée nécessaire au bon moment. Élaborer des stratégies permettant le développement d'une marque employeur forte.

### NIVEAU 1

- **Appliquer et promouvoir** les lois, les politiques publiques en vigueur et les bonnes pratiques applicables dans le cadre d'un processus de dotation.
- **Se tenir à jour** quant aux nouveautés en dotation.
- **Communiquer** les meilleures pratiques de dotation.
- **Mettre en œuvre** des démarches reconnues en dotation.
- **Identifier les besoins** (nombre de travailleurs et profils de compétences requis) et les disponibilités de la main-d'œuvre dans l'organisation.
- **Contribuer** à améliorer les processus, les pratiques et les politiques liés à la dotation.
- **Se référer** à la bonne ressource pour des situations qui exigent un niveau de compétence et d'expertise dépassant le sien.

### NIVEAU 3

- **Effectuer un diagnostic** des besoins de l'organisation en matière de main-d'œuvre (nombre de travailleurs) en fonction du plan d'affaires, des enjeux organisationnels et du marché.
- **Élaborer un plan d'action** afin de combler les écarts actuels et potentiels de main-d'œuvre.
- **Concevoir** une stratégie d'attraction assurant à l'organisation un bassin de candidats en fonction des enjeux organisationnels, des objectifs d'affaires et des besoins à court, moyen et long termes.
- **Développer** une stratégie et des outils contribuant à promouvoir l'organisation auprès des candidats potentiels et à mettre de l'avant la marque employeur.
- **Élaborer** des processus et des outils afin de s'assurer de faire les bons choix et de **sélectionner** les candidats ayant la meilleure adéquation avec les besoins et les valeurs organisationnels.
- **Concevoir** des processus et des outils afin que l'expérience vécue par les candidats et les nouveaux employés soit représentative de la culture et des valeurs de l'organisation.
- **Développer** des partenariats stratégiques pour recruter une main-d'œuvre rare ou internationale.
- **Partager les bonnes pratiques et les avancées** concernant la dotation au sein de son organisation.

### NIVEAU 5

- **Élaborer** des outils novateurs de dotation.
- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en lien avec la dotation.
- **Innover** dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances en dotation.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution du marché du travail et de la société en matière de dotation.
- **Diffuser les avancées** en dotation (au-delà de son organisation).



## RÉMUNÉRATION GLOBALE ET MOBILITÉ

Gérer stratégiquement la rémunération globale et la mobilité internationale des travailleurs afin d'assurer l'attraction, la rétention et la mobilisation des employés. S'assurer que la rémunération respecte les principes d'équité tout en s'alignant sur le contexte et la capacité financière de l'organisation.

### NIVEAU 1

- **Appliquer et promouvoir** les lois, les politiques publiques en vigueur et les bonnes pratiques applicables encadrant la rémunération globale et la mobilité.
- **Se tenir à jour** quant aux nouveautés en rémunération globale et en mobilité.
- **Communiquer** les lois et les meilleures pratiques de rémunération globale et de mobilité et sensibiliser les parties concernées.
- **Mettre en œuvre** des démarches reconnues s'appliquant à la rémunération et à la mobilité des employés.
- **Contribuer** à améliorer les processus, les pratiques et les politiques de rémunération globale et de mobilité de son organisation.
- **Se référer** à la bonne ressource pour des situations qui exigent un niveau de compétence et d'expertise supérieur au sien.

### NIVEAU 3

- **Concevoir et mettre en place** un programme de **rémunération globale** en tenant compte des tendances actuelles et émergentes.
- **Réaliser** les démarches d'**équité salariale** conformément aux lois applicables.
- **Assurer** une gestion saine des **avantages** sociaux offerts par l'organisation.
- **Concevoir et mettre en place** une politique de **mobilité** en tenant compte des nouvelles réalités technologiques, sociales, d'affaires et environnementales.
- **Communiquer** clairement aux employés les informations appropriées en termes de rémunération globale et de mobilité.
- **Partager les bonnes pratiques et les avancées** en matière de rémunération globale et de mobilité au sein de son organisation.

### NIVEAU 5

- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels de rémunération globale et de mobilité.
- **Élaborer** des outils novateurs en lien avec la rémunération globale et la mobilité.
- **Innover** dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances en rémunération globale et mobilité.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution du marché du travail et de la société en matière de rémunération globale et de mobilité.
- **Diffuser les avancées** en matière de rémunération globale et de mobilité (au-delà de son organisation).



## DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET RELÈVE

Planifier et favoriser le développement des compétences individuelles et organisationnelles et préparer la relève afin d'assurer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs à moyen et long termes.

### NIVEAU 1

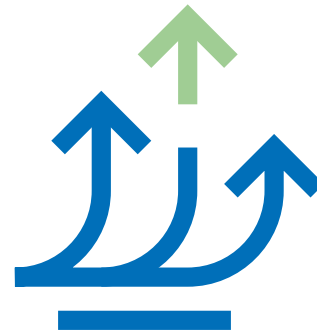
- **Appliquer et promouvoir** les lois, les politiques publiques en vigueur et les bonnes pratiques applicables en matière de développement des compétences et de relève.
- **Identifier des principes et des outils** de développement de compétences et de planification de la relève.
- **Se tenir à jour** quant aux nouveautés en matière de développement des compétences et de planification de la relève.
- **Promouvoir** les meilleures pratiques de développement des compétences et de planification de la relève.
- **Mettre en œuvre** des démarches reconnues pour le développement des compétences et la planification de la relève.
- **Contribuer** à améliorer les processus, les pratiques et les politiques de développement des compétences et de planification de la relève.
- **Contribuer** à développer des programmes, des politiques, des pratiques et des outils de développement des compétences et de planification de la relève.
- **Se référer** à la bonne ressource pour des situations qui exigent un niveau de compétence et d'expertise supérieur au sien.

### NIVEAU 3

- **Effectuer un diagnostic** des besoins en matière de compétences et de relève en fonction du plan d'affaires, des enjeux organisationnels et du marché.
- **Évaluer les compétences** présentes au sein de l'organisation et **définir les écarts**.
- **Élaborer un plan d'action** afin de combler ces écarts.
- **Concevoir et mettre en place** des stratégies de relève et de progression de carrière afin de pourvoir les postes clés vacants au moment opportun.
- **Développer et implanter** des programmes, des politiques, des pratiques et des outils de développement en tenant compte de la réalité sociale, technologique et environnementale.
- **Expérimenter** des approches émergentes de développement des compétences.
- **Accompagner** les individus et les organisations, afin de **clarifier leurs besoins** de développement.
- **Mettre en place** des mécanismes afin d'implanter une culture de partage des connaissances et de développement des compétences.
- **Mettre en place** des mécanismes afin que les individus soient responsables de leur propre développement.
- **Mettre en place** des mécanismes de transfert des connaissances et des compétences.
- **Planifier** adéquatement le transfert des connaissances entre les individus identifiés comme la relève et les emplois à pourvoir.
- **Partager les bonnes pratiques et les avancées** en matière de développement de compétences et de préparation de la relève.

### NIVEAU 5

- **Élaborer** des outils novateurs de développement des compétences et de la relève.
- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels visant le développement des compétences et de la relève au sein de l'organisation.
- **Innover** dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution du marché du travail et de la société en matière de développement des compétences et de la relève.
- **Diffuser les avancées** en développement de compétences et en préparation de la relève (au-delà de son organisation).



# **ÉVOLUTION STRATÉGIQUE**

## DE L'ORGANISATION



## DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Élaborer des stratégies et mettre en œuvre des processus et des projets permettant à l'organisation d'exprimer sa raison d'être et d'atteindre ses objectifs.

### NIVEAU 1

- **Appliquer et promouvoir** les lois, les politiques publiques en vigueur et les bonnes pratiques applicables en développement organisationnel.
- **Identifier** des principes et des outils existants en matière de développement organisationnel.
- **Se tenir à jour** quant aux nouveautés en matière de développement organisationnel.
- **Communiquer** les meilleures pratiques en développement organisationnel.
- **Mettre en œuvre** des démarches reconnues dans le domaine du développement organisationnel.
- **Utiliser** des outils permettant de collecter des informations sur le contexte organisationnel.
- **Identifier** des occasions favorables à l'amélioration organisationnelle.
- **Soutenir** l'organisation dans un changement organisationnel défini.
- **Contribuer** à améliorer les processus, les pratiques et les politiques relatifs au développement organisationnel.
- **Se référer** à la bonne ressource pour des situations qui exigent un niveau de compétence et d'expertise supérieur au sien.

### NIVEAU 3

- **Établir un diagnostic** de l'organisation dans son écosystème ciblant entre autres la structure, les rôles et responsabilités, la culture et les pratiques de gestion.
- **Proposer** des stratégies d'amélioration organisationnelle.
- **Favoriser** une **culture** inclusive et diversifiée.
- **Faciliter** l'identification et la mise à jour d'une vision commune et partagée des objectifs organisationnels.
- **Élaborer** une stratégie favorisant l'engagement et la mobilisation au sein de l'organisation.
- **Accompagner** les parties prenantes dans le changement.
- **Mettre en place** des approches et des techniques de facilitation permettant de réaliser un changement organisationnel.
- **Évaluer** le degré d'engagement des parties prenantes ainsi que la capacité de l'organisation à intégrer un changement.
- **Élaborer** une politique, un processus et des outils de gestion de la performance.
- **Mettre en place** des stratégies et des moyens favorisant l'adhésion au changement et la **mobilisation** envers celui-ci.
- **Assurer l'implication** des employés dans les démarches de développement organisationnel.
- **Partager les bonnes pratiques et les avancées** en termes de développement organisationnel au sein de son organisation.

### NIVEAU 5

- **Élaborer** des outils novateurs en matière de développement organisationnel.
- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels de développement organisationnel.
- **Innover** dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances en ce qui a trait au développement organisationnel.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution du marché du travail et de la société en matière de développement organisationnel.
- **Diffuser les avancées** en développement organisationnel (au-delà de son organisation).



## INNOVATION

Concevoir, favoriser et accompagner les démarches d'innovation dans son organisation et son écosystème.  
Participer à l'évolution des pratiques de gestion en fonction des changements sur le marché du travail et des nouveautés dans le domaine.

### NIVEAU 1

- **Appliquer et promouvoir** les lois, les politiques publiques en vigueur et les bonnes pratiques applicables en matière d'innovation en milieu de travail.
- **Identifier** des principes et des outils existants en matière de gestion et d'implantation de l'innovation en milieu de travail.
- **Se tenir à jour** quant aux nouveautés et innovations en lien avec sa pratique.
- **Promouvoir** les meilleures pratiques en fonction des nouveautés et innovations observées dans le marché du travail.
- **Mettre en œuvre** des démarches reconnues permettant de favoriser l'innovation et d'implanter des nouveautés dans son organisation.
- **Contribuer** à améliorer les processus, les pratiques et les politiques à l'échelle de son organisation en fonction des innovations de son domaine.
- **Se référer** à la bonne ressource pour des situations qui exigent un niveau de compétence et d'expertise supérieur au sien.

### NIVEAU 3

- **Instaurer et alimenter** une culture d'innovation par la mise en place de processus favorisant la créativité et l'expérimentation.
- **Être à l'affût** des occasions favorables à l'innovation dans son organisation et son écosystème.
- **Évaluer une opportunité d'innovation au sein d'une organisation :**
  - **Analyser les risques et les besoins** en ce qui concerne les ressources associées à l'implantation d'une innovation au sein de l'organisation;
  - **Comparer** les résultats avec l'évaluation de l'impact si aucune action n'est entreprise;
  - **Émettre** des recommandations.
- **Piloter** les démarches d'innovation en impliquant les parties prenantes.
- **Communiquer** les projets d'innovation aux acteurs concernés.
- **Encourager** l'apprentissage par essais et erreurs en partageant les expériences pertinentes.
- **Évaluer les résultats** à la suite d'une démarche d'innovation afin d'en tirer des leçons et d'améliorer le processus.
- **Partager les bonnes pratiques et les avancées** en termes d'innovation au sein de son organisation.

### NIVEAU 5

- **Élaborer** des outils pour accompagner les démarches d'innovation.
- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en ce qui a trait à l'innovation en milieu de travail.
- **Innover** dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution du marché du travail et de la société en matière d'innovation.
- **Diffuser les avancées** en innovation (au-delà de son organisation).



Assurer l'arrimage entre les technologies et les besoins d'optimisation de l'organisation dans une perspective centrée sur les enjeux humains.

### NIVEAU 1

- **Appliquer et promouvoir** les lois, les politiques publiques en vigueur et les bonnes pratiques applicables en matière de technologie en milieu de travail.
- **Distinguer** les différentes technologies présentes sur le marché du travail.
- **Se tenir à jour** quant aux nouveautés technologiques en lien avec sa pratique.
- **Promouvoir** les meilleures pratiques technologiques.
- **Contribuer** à améliorer les processus, les pratiques et les politiques technologiques en vigueur dans son organisation.
- **Se référer** à la bonne ressource pour des situations qui exigent un niveau de compétence et d'expertise supérieur au sien.

### NIVEAU 3

- **Comprendre** les bases du langage et des concepts technologiques.
- **Contribuer** à la démarche d'optimisation de la technologie :
  - **Établir un diagnostic** quant aux technologies utilisées pour identifier les situations où une **optimisation** est requise, en collaboration avec l'équipe de projet;
  - **Proposer des solutions** tenant compte des besoins organisationnels et humains ainsi que des parties prenantes, en collaboration avec l'équipe de projet.
- **Agir comme un agent de liaison** entre les parties prenantes et les experts technologiques :
  - **S'assurer de l'adéquation** entre la vision, la culture, les politiques organisationnelles et l'utilisation des technologies;
  - **Identifier les risques** potentiels associés aux changements proposés et **établir un plan d'action** pour en minimiser les impacts.
- **Accompagner le déploiement et l'intégration** des solutions technologiques recommandées en :
  - **Favorisant l'utilisation** optimale de la technologie;
  - **Mettant en place des mesures** correctives ou préventives au besoin;
  - **Optimisant l'utilisation** d'une technologie existante.
- **Développer** des façons pour aider la compréhension mutuelle.
- **Effectuer le suivi et évaluer les effets** de l'implantation de nouvelles technologies.
- **Adapter** les stratégies au besoin afin de favoriser l'utilisation optimale des technologies.
- **Favoriser** le développement des compétences technologiques.
- **Partager les bonnes pratiques et les avancées** en termes de technologie.

### NIVEAU 5

- **Élaborer** des outils technologiques novateurs en lien avec le domaine du travail.
- **Développer** de nouveaux modèles ou cadres conceptuels en lien avec les technologies dans le domaine du travail.
- **Innover** dans la façon de développer les compétences et d'assurer le transfert des connaissances technologiques.
- **Intervenir** afin de contribuer à l'évolution technologique du marché du travail et de la société.
- **Diffuser les avancées** technologiques reliées au domaine du travail (au-delà de son organisation).





## CONTEXTE DE PRATIQUE

Une dimension incontournable a émergé : celle de témoigner de la multiplicité des contextes de pratique dans un monde complexe à l'intérieur du *Guide des compétences des CRHA et CRIA*. Ainsi, une grille d'analyse est proposée afin de permettre la personnalisation du *Guide* à chaque professionnel.

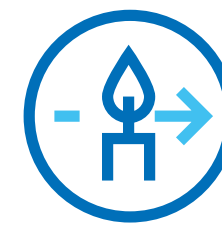
# TAILLE DE L'ORGANISATION

# ÂGE DE L'ORGANISATION



## TAILLE DE L'ORGANISATION

Petite entreprise (1-49 employés)
Moyenne entreprise (50-249 employés)
Grande entreprise (250 à 999)
Très grande entreprise (1000+)



## ÂGE DE L'ORGANISATION

0-4 ans
5-10 ans
10-19 ans
20 ans et plus

# TYPE D'ORGANISATION/ FORME JURIDIQUE

# TYPE DE RÉGLEMENTATION



## TYPE D'ORGANISATION/ FORME JURIDIQUE

- Incorporée familiale
- Institution publique ou parapublique
- Organisme sans but lucratif (OSBL ou OBNL)
- Incorporée (cotée en Bourse)
- Incorporée (non cotée en Bourse)
- Coopérative
- Services-conseils



## TYPE DE RÉGLEMENTATION

- Fédérale
- Provinciale

# LANGUE

# SECTEUR D'ACTIVITÉ



LANGUE

Unilingue

Bilingue

Multilingue



SECTEUR D'ACTIVITÉ

Public et parapublic

Manufacturier

Services

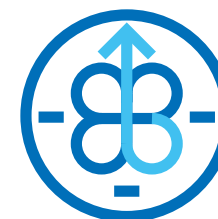
# IDENTIFICATION DE LA PHASE DU MARCHÉ DE VOTRE ORGANISATION

# NOMBRE D'UNITÉS D'AFFAIRES DANS L'ORGANISATION



## IDENTIFICATION DE LA PHASE DU MARCHÉ DE VOTRE ORGANISATION

Émergence
Croissance
Maturité
Saturation
Épuration
Déclin



## NOMBRE D'UNITÉS D'AFFAIRES DANS L'ORGANISATION

1
2 à 5
6 à 9
10 et plus

# TERRITOIRE D'ACTIVITÉ DE L'ORGANISATION

# NIVEAU DE CONCURRENCE



## TERRITOIRE D'ACTIVITÉ DE L'ORGANISATION

Local/proximité
Régional
Provincial
National (Canada)
International



## NIVEAU DE CONCURRENCE

Faible
Moyen
Élevé
Très élevé

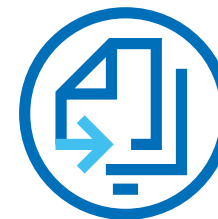
# PRÉSENCE DE SYNDICAT

# NOMBRE DE CONVENTIONS COLLECTIVES



## PRÉSENCE DE SYNDICAT

Aucun
Un syndicat
Plusieurs syndicats

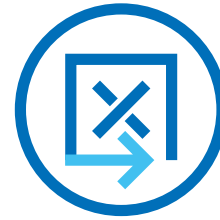


## NOMBRE DE CONVENTIONS COLLECTIVES

1
2 à 5
6 et plus

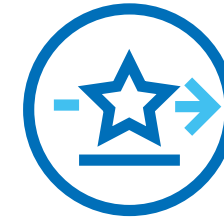
# MODE DE DÉCISION

# VITESSE D'INNOVATION DE L'ORGANISATION



## MODE DE DÉCISION

- Vertical
- Collaboratif
- Horizontal



## VITESSE D'INNOVATION DE L'ORGANISATION

- Faible
- Moyenne
- Élevée
- Très élevée



# NIVEAU D'INFLUENCE QUE LA POLITIQUE EXTERNE PEUT AVOIR SUR L'ORGANISATION

# NIVEAU D'EXPOSITION MÉDIATIQUE



NIVEAU D'INFLUENCE QUE  
LA POLITIQUE EXTERNE PEUT  
AVOIR SUR L'ORGANISATION

Faible
Moyen
Élevé
Très élevé

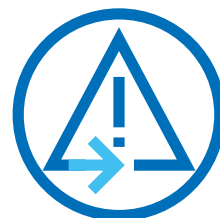


NIVEAU D'EXPOSITION  
MÉDIATIQUE

Faible
Moyen
Élevé
Très élevé

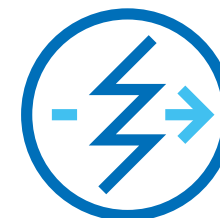
# NIVEAU DE RISQUES SST

# NIVEAU DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX



## NIVEAU DE RISQUES SST

Faible
Moyen
Élevé
Très élevé



## NIVEAU DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Faible
Moyen
Élevé
Très élevé

# PRÉSENCE DE DIVERSITÉ (ORIGINE, CULTUREL, GENRE, ÂGE, HANDICAP)

# NIVEAU DE PRÉOCCUPATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ORGANISATION



**PRÉSENCE DE DIVERSITÉ  
(ORIGINE, CULTUREL,  
GENRE, ÂGE, HANDICAP)**

Faible
Moyenne
Élevée
Très élevée



**NIVEAU DE PRÉOCCUPATION  
POUR LE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE DE L'ORGANISATION**

Faible
Moyen
Élevé
Très élevé

# PRÉSENCE DE LA TECHNOLOGIE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION

# PRÉSENCE DE LA TECHNOLOGIE DANS VOTRE RÔLE PROFESSIONNEL



PRÉSENCE DE LA  
TECHNOLOGIE AU SEIN  
DE VOTRE ORGANISATION

Faible
Moyenne
Élevée
Très élevée



PRÉSENCE DE  
LA TECHNOLOGIE DANS  
VOTRE RÔLE PROFESSIONNEL

Faible
Moyenne
Élevée
Très élevée

# VOTRE RÔLE COMME RH / RI DANS L'ORGANISATION

# TAILLE DE L'ÉQUIPE RH / RI



## VOTRE RÔLE COMME RH / RI DANS L'ORGANISATION

Analyste, agent
Conseiller, coordonnateur
Conseiller spécialiste, conseiller principal
Consultant
Superviseur, chef d'équipe, directeur
Cadre supérieur, membre de la haute direction



## TAILLE DE L'ÉQUIPE RH / RI

Seul
2 à 3
3 à 6
7 et plus

## REMERCIEMENT

L'Ordre tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce *Guide*. Plus de 225 personnes provenant de différents milieux ont participé à une quinzaine d'activités de cocréation. Ce Guide est une œuvre collective qui projette la profession dans le futur. Merci également à toutes les personnes qui garderont le *Guide* vivant au cours des prochaines années.

Un merci particulier à l'équipe de Percolab, plus précisément à Samantha Slade et Paul Mesmer, ainsi qu'à Lucie Marcoux, CRHA pour l'accompagnement offert durant le processus de cocréation.

Un merci également à Joëlle Vincent, CRHA et Vicky Bernier, CRHA pour le soutien dans la rédaction finale du Guide.

