

Power**SHIFT**

Ressource pour les employeurs

Conseils et stratégies pour
l'embauche de talents
provenant d'autres industries
et secteurs



Canada

Alberta

Le pouvoir des compétences



Les compétences sont les aptitudes et les connaissances qu'une personne apporte à un poste. Ces compétences peuvent être acquises de nombreuses façons : par une formation formelle ou informelle, des expériences de vie ou de travail, de l'accompagnement professionnel ou du mentorat, et des rôles et responsabilités dans le domaine professionnel ou personnel. Lorsque nous nous concentrons sur les compétences, nous nous concentrons sur la maîtrise – la capacité de l'individu à accomplir ses tâches de manière sûre, efficace et efficiente. L'accent est mis sur les compétences, plutôt que sur l'endroit où elles ont été acquises, auprès de qui, quand et même comment. Se concentrer sur les compétences élargit considérablement le bassin de talents pour les employeurs, mais aussi les possibilités offertes aux talents à la recherche de nouveaux défis.

La planification des RH axée sur les compétences

La planification des RH axée sur les compétences sert de lien entre la gestion des ressources humaines et le plan stratégique global d'une organisation. Les compétences représentent les connaissances et les aptitudes observables qui sont nécessaires à l'exécution d'un travail.

Le fait d'appliquer une gestion des RH axée sur les compétences permet d'intégrer la planification des ressources humaines sur le plan des activités; les organisations effectuent alors une évaluation de leurs capacités actuelles en RH, qu'elles comparent ensuite à la capacité nécessaire pour réaliser leur vision et mission, et atteindre leurs objectifs opérationnels. Des stratégies, plans et programmes de ressources humaines ciblés sont ensuite conçus, élaborés et mis en oeuvre en vue de corriger certaines lacunes (liées notamment à l'embauche, la dotation en personnel, l'apprentissage, le perfectionnement professionnel, et la planification de la relève).

La mise en oeuvre d'une stratégie de RH centrée sur les compétences présente de nombreux avantages :

Organisation	Employés
Contribue au maintien en poste des employés	Fournit des exigences de travail claires
Permet de bâtir un effectif qualifié et de se doter d'un plan de relève	Permet de cerner les compétences à améliorer pour progresser au sein de l'organisation
Détermine la formation pertinente pour les niveaux d'emploi; guide l'analyse des besoins en formation	Indique si un problème lié au rendement peut être attribué à un employé ou à d'autres facteurs organisationnels

Organisation	Employés
Fournit les mesures de rendement requises pour atteindre les objectifs de l'organisation	Assure l'équité et l'objectivité du processus d'évaluation du rendement
Permet une meilleure sélection des employés; « Embaucher d'abord pour l'attitude, puis former pour les compétences »	Donne aux employés les paramètres du poste pendant le processus d'embauche

Les compétences ne constituent pas un concept nouveau pour la plupart des organisations, mais ce qui l'est, c'est l'étendue de leur application à divers rôles en ressources humaines (c.-à-d. le recrutement et la sélection, l'apprentissage et le perfectionnement, la gestion du rendement, le perfectionnement professionnel et le plan de relève, ainsi que la planification des ressources humaines). Les organisations cherchent de nouvelles façons d'acquérir, de gérer et de maintenir en poste les talents nécessaires pour atteindre leurs objectifs opérationnels.

Des compétences bien conçues reflètent nettement la vision et les objectifs stratégiques que l'on doit voir s'exprimer dans les comportements et les actions des employés, afin que l'organisation puisse prendre son plein essor. Les approches en matière de gestion des RH axées sur les compétences permettront de simplifier et d'intégrer les activités qui appuient les objectifs organisationnels.

Les descriptions de poste basées sur les compétences

Par le passé, de nombreuses descriptions de poste attribuaient des titres de compétences à des postes plutôt qu'à des tâches et des fonctions liées au travail. Les descriptions de poste basées sur les compétences font partie d'un système de gestion des RH où ces compétences étayent les pratiques clés — par exemple, dans le recrutement, l'évaluation et la sélection; la gestion du rendement des employés; la formation et le perfectionnement; la planification de carrière et de l'effectif; la rémunération; et les changements organisationnels. Des descriptions de poste pertinentes et axées sur les compétences sont essentielles à l'amélioration des pratiques de RH, et permettront aux employeurs d'embaucher en fonction des compétences et aptitudes démontrées par le candidat, lesquelles répondent en même temps aux besoins du poste.

Bien qu'il existe déjà plusieurs outils destinés aux employeurs, l'utilisation des descriptions de poste basées sur les compétences peut s'avérer une valeur ajoutée aux ressources de développement de la main-d'oeuvre et offrir des moyens supplémentaires aux professionnels déjà formés. Les descriptions de poste fondées sur les compétences servent à plusieurs fins, tant pour les employeurs que pour les employés, notamment :

- **Définir les rôles et les responsabilités du poste en fonction des compétences établies**
- **Appuyer les efforts de recrutement, aider à la sélection des candidats et faciliter les entrevues**
- **Décrire les tâches, fonctions et responsabilités précises qu'un employé devrait être en mesure d'exécuter dans le cadre de son poste ou rôle professionnel, en se fondant sur des compétences spécifiques**

Différences entre les descriptions de poste traditionnelles et les descriptions de poste basées sur les compétences

En règle générale, lorsque les employeurs rédigent une description de poste, ils se demandent « Quelles tâches, fonctions et responsabilités sont nécessaires pour bien exécuter le travail? ». Pour être plus efficaces, ils devraient se demander : « Quelles sont les compétences requises pour réussir au travail? » Par exemple, le « leadership » est une compétence qui peut exiger la connaissance de plusieurs techniques de gestion, notamment des compétences en communication verbale, la capacité d'habiliter les autres et de motiver le changement.

Description traditionnelle de poste	Description de poste basée sur les compétences
Centrée sur les tâches, fonctions, connaissances, compétences, capacités, ainsi que sur l'éducation et les certifications requises	Centrée sur les tâches, fonctions, connaissances, compétences, capacités, ainsi que l'éducation et les certifications requises, de même que sur les comportements démontrés en milieu de travail
Tient compte des compétences observables	Tient compte des compétences observables et des comportements démontrés au travail
Définit les responsabilités	Définit les responsabilités et explique comment elles sont liées aux compétences
Centrée sur le rendement individuel	Fait le lien entre le rendement individuel et le rendement de l'organisation
Le travail n'est pas décrit de manière uniforme	Le travail est décrit de manière cohérente et uniforme en ayant recours à un vocabulaire commun
Les employés ne peuvent pas adapter leurs aptitudes et compétences à leur travail, ni saisir les attentes de rendement, ni voir comment elles contribuent aux objectifs stratégiques	Les employés sont en mesure d'harmoniser leurs aptitudes et compétences à leur travail, de saisir les attentes relatives au rendement, et de bien voir comment elles contribuent aux objectifs stratégiques de l'organisation

Recrutement et Sélection Basée sur les Compétences

Avant d'entamer un processus de recrutement basé sur les compétences, les gestionnaires des RH et les employeurs doivent définir les principaux rôles et postes dont ils ont besoin au sein de l'organisation, puis confirmer l'exactitude des descriptions de postes et des détails de chaque rôle. Les responsables du recrutement doivent décider quelles exigences ils recherchent pour pourvoir le poste, puis demander des compétences qui engendreront le résultat d'embauche souhaité. Il est possible d'analyser les postes et d'atteindre le résultat d'embauche souhaité en appliquant les mesures suivantes :

- Déterminer les activités relatives au travail, les tâches, les compétences et les indicateurs de comportement pouvant être observés et mesurés.
- Confirmer la validité des compétences dans les énoncés d'objectifs et pour le rôle requis.
- Passer en revue les compétences principales avec les responsables du recrutement et valider les exigences du poste.
- Évaluer les compétences des employés actuels et revoir les indicateurs de haute performance au sein de l'organisation, afin de repérer les embauches réussies et relever les raisons pour lesquelles certains processus de recrutement ont bien fonctionné.

Sélection basée sur les compétences

La sélection basée sur les compétences consiste en un processus d'évaluation des aptitudes, connaissances et attributs des candidats, effectuée au moyen de techniques d'entrevue situationnelles, comportementales et basées sur les connaissances. Ce processus permet de déterminer si le candidat démontre les capacités nécessaires pour effectuer le travail. Au cours du processus de sélection, différentes techniques d'entrevues peuvent être appliquées. Les questions d'entrevue basées sur la situation et le comportement demandent que le candidat fournisse des exemples d'exécution d'une situation ou tâche précise. La méthode STAR (situation, tâche, action, résultat) décrit les situations de travail précises, la manière dont la tâche a été accomplie et les résultats mesurables qualitatifs ou quantitatifs. Les questions basées sur les connaissances permettent de confirmer que le candidat possède les connaissances voulues, telles qu'énoncées dans la description du poste.

Entrevues basées sur les compétences

Les compétences affichent les connaissances et les aptitudes que l'employé doit maîtriser pour bien effectuer son travail. Les compétences du Cadre de compétences en électricité et les NPN peuvent être utilisées pour préparer diverses questions d'entrevue qui correspondent au poste et à la description de poste. Les questions d'entrevue devraient être élaborées en examinant les responsabilités essentielles énumérées dans la description de poste et être formulées en se référant aux activités de travail, tâches, compétences, indicateurs de comportement, connaissances, ainsi qu'à la formation nécessaire pour exercer le rôle professionnel.

À titre d'exemple, le graphique Exemples de questions d'entrevue basées sur les compétences illustre des questions formulées de manière à inclure les éléments suivants : quelle était la situation, quelles mesures ont été prises et quel a été le résultat.

Exemples de questions d'entrevue basées sur les compétences

Compétence évaluée : Adopter des pratiques de travail sécuritaires

Comportements clés requis : Repérer les dangers sur le site (p. ex., en ce qui a trait à la sécurité des personnes, du lieu de travail, de l'environnement). Minimiser ou éliminer les dangers, si nécessaire.

Exemples de questions d'entrevue : Décrivez une situation qui illustre le mieux votre capacité à adopter des pratiques de travail sécuritaires. De façon plus précise, décrivez une situation où vous avez fait face à des conditions dangereuses au travail, puis énoncez les mesures que vous avez mises en place.

Quelle était la situation?

Quel danger avez-vous repéré?

Quel problème de sécurité posait la situation dangereuse?

Qui d'autre était impliqué?

Quelles mesures avez-vous prises? Qu'avez-vous fait exactement?

Comment avez-vous décidé des actions à entreprendre?

Pourquoi étiez-vous convaincu qu'il s'agissait de la pratique la plus sécuritaire?

Quel a été le résultat? Comment vos actions ont-elles atténué ou supprimé les dangers?

Conseils pour le recrutement de talents d'autres industries et secteurs



Pensez à l'endroit où les talents établissent des réseaux et recherchent des possibilités. Ne vous concentrez pas uniquement sur les voies classiques de l'électricité (tenez compte de toutes les plateformes d'affichage d'offres d'emploi).

Gardez l'esprit ouvert au-delà des titres/postes des emplois précédents sur un CV. À première vue, deux professions peuvent sembler complètement sans rapport, mais ce n'est que lorsque vous analysez les compétences réelles que la transférabilité devient évidente.

Déterminez quelles compétences sont d'une importance capitale, mais difficiles à inculquer (il s'agit souvent des compétences professionnelles) et quelles compétences (souvent des compétences spécifiques au secteur) peuvent être développées et enseignées.

Déterminez le seuil de qualification à partir duquel vous pouvez entrer dans l'entreprise et ce que vous êtes prêt à investir dans la formation au poste une fois embauché. Souvent, la mise à niveau des compétences est un fardeau moins lourd que prévu.

À propos de RHIEC (Ressources humaines, industrie électrique du Canada)

RHIEC a mené à bien une série de projets de collaboration fructueux, notamment des études sur le marché du travail provincial, la planification de la relève pour renforcer la résilience du secteur, des ressources d'apprentissage sous forme de boîte à outils pour accroître l'inclusion et la diversité, et le partage des meilleures pratiques pour obtenir de meilleurs résultats.

RHIEC est la source la plus fiable d'informations et d'outils objectifs en matière de ressources humaines au Canada visant à aider l'industrie canadienne de l'électricité à répondre à l'offre et à la demande de main-d'oeuvre. RHIEC est un organisme à but non lucratif qui contribue à mettre en lumière le Canada en formant une main-d'oeuvre de calibre mondial pour l'industrie de l'électricité dans son ensemble.