
**DICTIONNAIRE
DE COMPÉTENCES**
EN GESTION, PRODUCTION
ET DIFFUSION
DES ARTS DE LA SCÈNE

et

**GUIDE
D'UTILISATION**

à l'intention des organisations
des arts du cirque, de la danse,
de la musique et du théâtre

Conseil québécois des ressources humaines
en culture (CQRHC),
Comité sectoriel de développement
de la main-d'oeuvre reconnu
par Emploi-Québec



Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC)

C. P. 305

Drummondville (Québec)

J2B 6W3

Téléphone : 1 877 475-6287

Télécopieur : (819) 475-6789

Courriel : cqrhc@dr.cgocable.ca

Coordonnatrice du CQRHC : Louise Boucher

Conception du dictionnaire de compétences et du guide d'utilisation :

Line Côté, Groupe Réseau Conseil

Coordination de la publication : Carole Pageau

Infographie : SerreDesign!

Veillez noter que dans cette publication le genre masculin est parfois employé dans le seul souci d'alléger le texte.

Le texte intégral se trouve à cette adresse Internet : www.cqrhc.com

© CQRHC

ISBN 2-9806730-0-5

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2000

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 2000

Le CQRHC est financé par Emploi-Québec.



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos

1.	Introduction	5
2.	Dictionnaire de compétences en gestion, production et diffusion des arts de la scène	7
2.1	Compétences de management	9
2.2	Compétences d'orientation artistique	11
2.2.1	Compétences particulières aux compagnies de répertoire	12
2.2.2	Compétences particulières aux compagnies de création	13
2.3	Compétences d'administration	14
2.4	Compétences de diffusion	16
2.5	Compétences de production	19
2.6	Compétences de service à la clientèle	22
2.7	Compétences de soutien administratif	23
3.	Guide d'utilisation	25
3.1	La gestion des compétences au sein de votre organisation	27
3.2	«Parlons compétences»	29
3.3	Comment adapter le dictionnaire de compétences aux besoins de votre organisation	31
3.3.1	La clarification des rôles et responsabilités individuelles et collectives versus les profils de poste	31
3.3.2	Outil 1 : Qui fait quoi dans l'organisation ?	33
3.3.3	Outil 2 : Description de fonction	34

3.4	Comment utiliser le dictionnaire de compétences pour la gestion de vos ressources humaines	35
3.4.1	Le recrutement	35
	A) Procéder à l'analyse du poste à combler	36
	B) Rédiger une offre d'emploi	37
3.4.2	La sélection	37
	A) Choisir les outils et les moyens de sélection	37
	B) Développer les outils d'évaluation	38
3.4.3	La gestion de la performance	39
	A) Établir le contrat de performance avec l'employé	39
	B) <i>Coacher</i> et accompagner les employés	39
	Outil 3 : Dossier de <i>coaching</i> et de gestion de la performance de l'employé et de l'équipe	41
	C) Effectuer le bilan de l'atteinte des objectifs	43
3.4.4	La formation	44
	Outil 4 : Grille d'analyse des besoins de formation	45

Annexe A

Bibliographie	49
---------------	----

Annexe B

Comités de travail	51
--------------------	----

AVANT-PROPOS

Le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC) est l'organisme rassembleur des associations et regroupements du secteur culturel qui a pour mission de contribuer à l'élaboration et à la réalisation de stratégies vouées à la reconnaissance du professionnalisme et au développement des ressources humaines dans ce secteur.

Ainsi, cette publication est-elle directement liée à notre mandat, en tant qu'outil privilégié de gestion des ressources humaines (GRH) pour le domaine des arts de la scène. À titre de comité sectoriel de développement de la main-d'œuvre, le CQRHC bénéficie du soutien financier d'Emploi-Québec pour la conception et la production de tels outils. La concertation, telle que préconisée comme mode de fonctionnement des comités sectoriels, a influencé la nature même du projet. Situons-en brièvement la portée.

Le projet visait initialement à élaborer une «liste de tâches» pour procéder à une collecte des besoins de formation et d'encadrement en situation de travail (*coaching*). Les clientèles visées se composaient initialement des professionnels œuvrant au sein des compagnies de danse, de musique et de théâtre, dans les fonctions organisationnelles de la gestion, de la production et de la diffusion. Au cours des consultations, la publication de cette «liste de tâches» s'est imposée en tant qu'outil de référence fondamental et incontournable pour tout développement en matière de GRH. C'est en présumant ensuite de la parenté de la situation avec les petites organisations des arts du cirque que les démarches de concertation ont confirmé le bien-fondé d'élargir les consultations.

Conformément à la visée du CQRHC de sensibiliser les dirigeants aux mérites d'une approche de GRH adaptée, les validations menées séparément auprès de professionnels et d'experts dans chacun des milieux concernés nous

semblaient la méthode respectant le plus les réalités spécifiques de chacune des disciplines. Nous pensions alors éditer des listes de compétences par discipline d'appartenance, tout en mettant en évidence les «trunks communs». Cette option de la comparaison a vite cédé le pas à l'enrichissement réciproque des listes d'une discipline à l'autre. Ainsi, la variable la plus discriminante était moins la discipline dans laquelle l'organisation œuvrait que son créneau de «compagnie de création» ou de «compagnie de répertoire». Nous avons donc choisi de présenter l'ensemble des compétences en un seul bloc — puisqu'elles étaient largement partagées d'une discipline à l'autre — ce qui permet une consultation plus pratique du dictionnaire. Ce constat témoigne de la rigueur des intervenants du milieu et d'une dimension beaucoup plus signifiante, sur le plan professionnel, celle d'une mobilité interdisciplinaire évidente pour les compétences associées aux grandes fonctions organisationnelles de la gestion, de la production et de la diffusion.

Dans ce chemin parcouru, notre gratitude s'adresse en tout premier lieu aux partenaires associatifs du CQRHC avec lesquels nous avons travaillé en concertation : Françoise Bonnin (Regroupement québécois de la danse), Sylvie Gamache (Conseil québécois de la musique), Andrée Ménard (En Piste, Regroupement des professionnels des arts du cirque) et Dominique Violette (Conseil québécois du théâtre). C'est en considérant avec elles les besoins de chaque milieu mais aussi en constatant la similitude des réalités que s'est confirmé peu à peu le format d'édition qu'il convenait de donner au dictionnaire de compétences.

Nous ne saurions passer sous silence l'apport de nombreux travaux antérieurs, réalisés grâce à l'aide financière de l'intervention sectorielle¹ et mis à profit par la consultante Line Côté du Groupe Réseau Conseil. Elle a apporté une expertise et une attention appréciées à la réalisation de ce projet, et a fait preuve de souplesse comme en fait foi l'évolution de son mandat initial.

Enfin, nous tenons à souligner l'aimable collaboration et la rigueur intellectuelle de tous les participants qui ont mis le temps et l'effort nécessaires à la production de ce formidable « jeu de LEGO » qui se trouve maintenant entre vos mains. Si les principaux modes d'emploi vous sont fournis, les modèles à configurer dépendent du fruit de votre exercice.

Louise Boucher,
coordonnatrice, CQRHC
Mars 2000

1. Se référer à la bibliographie en Annexe A.

1

INTRODUCTION

En créant le Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), les associations culturelles ont choisi d'accorder une attention plus soutenue aux outils et pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Cette décision stratégique faisait suite au constat partagé d'une tendance visant la performance, donc axée sur le résultat, et ce trop souvent au détriment de la qualité de vie au travail. Le «virage des ressources humaines» était amorcé...

L'ajustement mutuel, comme mode de GRH, prévaut dans la majorité des organisations des arts de la scène, en raison de la petite taille des équipes de travail. Cette caractéristique sert ensuite à expliquer l'absence de tradition en matière de pratiques formelles de GRH. Pourtant, le manque généralisé de ressources humaines pour les multiples tâches à accomplir, associé au roulement élevé du personnel

(induit trop souvent par l'utilisation de mesures d'aide à l'emploi), soulèvent une telle exigence d'encadrement de la part des dirigeants, que l'implantation des mécanismes de GRH devient encore plus pertinente. En somme, elle est requise avec une urgence encore plus grande que dans une organisation où la spécialisation des tâches est possible.

La publication de cet outil de référence — et du guide qui en suggère les principales applications — découle d'une nécessité fondamentale et incontournable : celle de se donner des repères communs pour parler ensemble des responsabilités, des défis et des besoins de développement professionnel des personnes qui ont choisi de travailler à la réalisation de missions artistiques et culturelles.

La nature de l'outil — un «dictionnaire» au sens d'une liste raisonnée — révèle plusieurs caractéristiques de la réalité du travail dans la majorité des organisations des arts de la scène auxquelles il est dédié : la danse, la musique, le théâtre et les arts du cirque. Il me semble intéressant et important de faire valoir quelques-unes de ces caractéristiques pour mieux faire apprécier la finalité de cette publication et rendre hommage aux praticiens des quatre disciplines qui ont apporté leur concours et leur rigueur intellectuelle à l'ouvrage.

Un outil qui reflète le cumul des fonctions : à une situation atypique, une solution sur mesure...

Le cumul des fonctions dans les petites organisations culturelles constituait un obstacle à la documentation des métiers et des professions qui, habituellement, se fait par la spécialisation des tâches au sein du personnel et par la redondance de la fonction dans un secteur d'activité donné.

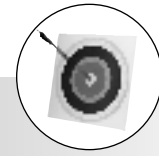
Cette caractéristique a influencé à la fois notre méthode de travail et la nature même de l'outil de référence que nous vous proposons.

L'option de présenter, sous la forme d'un dictionnaire, toutes les compétences requises pour œuvrer aux grandes fonctions organisationnelles de la gestion, de la production et de la diffusion nous a vite semblé prometteuse. En lieu et place d'une série de descriptions de postes, cet outil est une liste systématique des activités essentielles qui doivent habituellement être toutes assumées dans une organisation des arts de la scène, peu importe la taille de l'équipe de travail. Pour en résumer la nature, nous avons pris l'habitude de dire aux

praticiens du milieu qui en validaient les termes : «Vous ne faites pas nécessairement tout ce qui y est inscrit, mais tout ce que vous faites doit s'y retrouver».

Nous croyons que le format de cet outil de référence permet de définir (ou de confirmer) les combinaisons de tâches qui sont les plus appropriées aux personnes qui constituent une équipe de travail. Dans un monde meilleur, la dotation des ressources humaines correspondant au volume de travail à effectuer, permettrait d'établir, avec les années, des découpages de responsabilités dont la redondance aboutirait peu à peu à une définition reconnue de postes de travail.

Bon travail !
Louise Boucher,
coordonnatrice, CQRHC



Un outil prêt à être utilisé

Enfin, le choix d'associer au dictionnaire un «guide d'utilisation» visait à faciliter la consultation de l'outil de référence. Pour plus de convivialité, les listes de compétences (chapitre 2) sont accessibles sur notre site Internet (www.cqrhc.com), en version html, de manière à vous permettre de «bricoler sur mesure» et selon vos besoins. Il vous suffit de «sélectionner», «couper», et «coller» les énoncés, pour «visualiser» la description d'un poste existant que l'on souhaite réviser ou enrichir, ou encore pour élaborer une nouvelle description dans le contexte d'une prochaine dotation.



Le dictionnaire contient sept sections distinctes qui sont autant de champs de compétences pour lesquels une liste des activités essentielles a été dressée avec la participation de praticiens des milieux concernés :

- | | |
|---|--|
| 1. Compétences de management | 5. Compétences de production |
| 2. Compétences d'orientation artistique | 6. Compétences de service à la clientèle |
| 3. Compétences d'administration | 7. Compétences de soutien administratif |
| 4. Compétences de diffusion | |

3

GUIDE
D'UTILISATION

LA GESTION DES COMPÉTENCES AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION

Les compétences des ressources humaines sont le cœur et le moteur des organisations des arts de la scène. Pour réaliser leur mission, celles-ci doivent compter sur la capacité individuelle et collective de leurs ressources humaines. C'est en effet la variété et la qualité des compétences qui permettront de concevoir et de mener à bien les divers projets artistiques. Ce sont aussi ces compétences qui permettront aux organisations de se distinguer et de se faire reconnaître.

Pour tirer le meilleur parti de leur potentiel humain, il importe que les organisations se dotent d'un système intégré de gestion des ressources humaines fondé sur une lecture claire des compétences qui leur permettrait de réaliser leur vision artistique.

C'est dans ce contexte que la gestion des compétences constitue un facteur clé de succès. Une approche de gestion des compétences vous permettra de concevoir votre organisation de façon beaucoup plus fluide.

Sans sous-estimer l'apport des auteurs, des créateurs et des interprètes à contrat, le guide concerne spécifiquement le personnel dont les emplois sont reliés aux fonctions organisationnelles de la gestion, de la production et de la diffusion¹. Ainsi, vous pourrez bâtir des postes en fonction des compétences collectives et faire une meilleure allocation des ressources en exploitant les forces du groupe comme moyen de réaliser la mission de votre organisation.

1. Pour la situation professionnelle des auteurs, créateurs et interprètes, un Guide de gestion de carrière sera plus adéquat.



Le dictionnaire de compétences a été élaboré avec l'étroite collaboration de représentants des diverses disciplines concernées. Il se veut représentatif de l'ensemble des organisations de chacune des disciplines des arts de la scène, sans être spécifique à l'une d'entre elles. Le dictionnaire de compétences précise les «savoir agir» requis des ressources humaines œuvrant aux fonctions organisationnelles de la gestion, de la production et de la diffusion. Ces «savoir agir» comprennent les comportements et les activités essentiels à la maîtrise des sept champs de compétences nécessaires à la mise en place d'une organisation des arts de la scène efficace, condition qui permettra de mieux réaliser la mission et la vision artistique :

1. Compétences de management
2. Compétences d'orientation artistique
3. Compétences d'administration
4. Compétences de diffusion
5. Compétences de production
6. Compétences de service à la clientèle
7. Compétences de soutien administratif

Le dictionnaire de compétences propose un cadre de référence pour organiser l'ensemble des activités à la base de la vie de votre compagnie. Il s'agit d'un outil de structuration des responsabilités respectives, de communication interne ainsi que de supervision et de gestion du personnel.

Le dictionnaire de compétences vous permettra de mettre en place une gestion intégrée de vos ressources humaines. Vous en maximiserez l'utilisation en l'adaptant en fonction de votre stratégie, de la taille de votre compagnie, de votre mode d'organisation du travail, du degré de polyvalence ou de spécialisation attendu de votre personnel et de votre culture organisationnelle. Plusieurs formes d'utilisation sont possibles.



L'utilisation du dictionnaire facilitera principalement :

- la clarification et le partage des rôles et des responsabilités individuelles et collectives ;
- la description des postes ;
- le recrutement et la sélection du personnel ;
- la formation et le développement du personnel ;
- la gestion de la performance du personnel.

« PARLONS COMPÉTENCES »

Une fois en main la liste des activités essentielles, il faut, pour « parler de compétences », associer à ces activités les compétences comportementales.

Nous vous présentons, à la page suivante, un tableau des cinq types de compétences comportementales qui illustre différentes attentes souvent liées à la réussite professionnelle, de même qu'aux habiletés, attitudes et motivations des candidats.

Ces attentes doivent être en accord avec la culture de l'organisation et le style de ses dirigeants.

Les compétences comportementales

COMPÉTENCES DE RÉSULTATS	COMPÉTENCES TACTIQUES	COMPÉTENCES DE CONCEPTION	COMPÉTENCES DE COLLABORATION	COMPÉTENCES D'ACTION
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à évaluer • Contrôle • Discipline • Gestion du temps • Orientation qualité • Orientation résultat • Orientation structure • Persévérance • Respect des consignes • Respect des délais • Respect des échéanciers • Sens de la méthode • Sens de la performance • Sens de l'efficacité • Sens de l'efficacité et de l'efficacité • Souci de l'excellence • Souci du détail 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Capacité à créer un climat d'apprentissage • Capacité à décider • Capacité à déléguer • Capacité à gérer le changement • Capacité à gérer les conflits • Capacité à planifier • Capacité à rédiger • Capacité à résoudre des problèmes • Connaissance du marché • Esprit d'analyse • Esprit de synthèse • Esprit critique • Gestion optimale des ressources • Jugement • Ouverture à la technologie • Orientation client • Partenariat • Sens de l'observation • Sens de l'organisation • Sens des affaires • Sens des priorités • Sens stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à conceptualiser • Capacité à prendre des risques • Capacité à prévoir • Capacité à réviser les processus • Capacité d'abstraction • Capacité d'adaptation • Créativité • Initiative • Ingéniosité • Innovation • Ouverture à la critique • Polyvalence • Tolérance à l'ambiguïté • Sens artistique • Vision 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'animation • Capacité à donner du feedback • Capacité à établir des relations interpersonnelles positives • Capacité à gérer des projets • Capacité à partager l'information • Capacité à partager ses connaissances • Capacité à se rallier • Capacité à reconnaître les autres • Capacité à représenter l'entreprise • Capacité d'écoute • Coaching • Communication efficace • Conscience professionnelle • Empathie • Engagement • Flexibilité • Interdisciplinarité • Orientation service • Rôle conseil • Transparence • Travail d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Agent de changement • Capacité à diriger • Capacité à former • Capacité à influencer • Capacité à intervenir • Capacité à mobiliser • Capacité à responsabiliser son équipe • Entrepreneurship • Gestion dans l'adversité • Imputabilité • Leadership • Motivateur • Motivation • d'accomplissement • Négociateur • Orientation vers l'action • Proactivité • Sens des responsabilités • Tolérance au stress

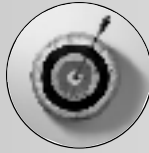
COMMENT ADAPTER LE DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES AUX BESOINS DE VOTRE ORGANISATION

L'adaptation du dictionnaire de compétences à votre organisation

est incontournable. Même si la liste des compétences que l'on y retrouve a été validée par plusieurs représentants des diverses disciplines concernées et que ces compétences s'appliquent sans différenciation spécifique à chacune des disciplines, il n'en demeure pas moins que chaque compagnie a mis en place une organisation du travail qui lui est propre. Une autre distinction qui demeure structurante est celle des compagnies de création versus les compagnies de répertoire. C'est pourquoi il appartient à chacune des organisations de préciser sa spécificité.

3.3.1 La clarification des rôles et des responsabilités individuelles et collectives versus les profils de poste

La première application de base de ce dictionnaire de compétences est de permettre la clarification des responsabilités respectives qui servira d'assise à l'élaboration ou à la validation de vos profils de poste.



Chacun des sept champs de compétences constituant le dictionnaire se subdivise en différentes «catégories d'intervention». Pour chacune d'entre elles nous énumérons un ensemble «d'activités essentielles» qui seront rattachées aux différents postes en fonction de l'organisation du travail dans chacune des compagnies.

Certains postes peuvent être composés d'activités incluses dans un seul champ de compétences (ex. : administration). Toutefois, dans un organisme prônant la polyvalence, il est pensable qu'un poste soit composé de différentes activités issues de deux ou trois champs de compétences (ex. : un directeur général combinant les directions artistique et administrative aura à accomplir des activités dans les champs du management, d'orientation artistique et de l'administration). Il en va ainsi pour tous les postes de l'organisation.

Quoique simple, la clarification des rôles et responsabilités devrait s'effectuer avec la participation des personnes concernées. La contribution de chacun pourra se faire dans le cadre d'un travail d'équipe ou encore dans celui d'un processus d'échange entre les différents interlocuteurs : les gestionnaires, les superviseurs et les titulaires de poste.

Pour ce faire, nous vous proposons de suivre les étapes suivantes afin de clarifier les contributions

respectives attendues et d'élaborer des profils de poste adaptés à vos besoins :

1. Identifier dans votre organisation les postes reliés aux champs de compétences décrits dans le dictionnaire. Pour ce faire, vous devez organiser les postes en fonction des sept principaux champs de compétences. Faites l'inventaire des postes dans votre organisation et regroupez-les en fonction de ces champs de compétences. Selon que vos postes

soient plus ou moins spécialisés, ou encore plus ou moins polyvalents, vous pourrez constater que certains postes chevauchent plusieurs champs de compétences.

2. Vérifiez le contenu des postes en question. Si vous disposez d'une description de tâches, vous pouvez, à l'aide de l'**Outil 1**, identifier les activités déjà assignées à chaque titulaire et compléter leur profil de poste en y ajoutant certaines des activités suggérées dans le dictionnaire. Si vous ne disposez pas de descriptions de tâches, nous vous suggérons de demander aux personnes travaillant dans l'organisation (ou à leur superviseur), d'identifier les activités actuellement accomplies dans le cadre de leur travail. Il est possible que vous constatiez que certaines des activités incluses dans le dictionnaire ne sont pas du tout accomplies. Identifiez-les

et, avec la collaboration d'un superviseur ou de quelques titulaires de poste, vérifiez la pertinence d'assigner à quelqu'un certaines ou toutes les activités qui sont nécessaires au bon fonctionnement de votre organisation.

3. Notez que certains membres de votre personnel peuvent avoir d'autres compétences — reliées à leurs expériences, leur formation et leurs qualités personnelles — que celles requises dans le cadre de leur fonction. Ainsi il est pensable que ces personnes soient en mesure d'ajouter d'autres compétences à leur profil individuel au lieu d'engager des ressources supplémentaires ou d'envisager l'impartition (sous-contracter des activités). Cela confirme l'importance d'identifier ces personnes et de les associer à cette démarche d'élaboration des profils de poste.

4. Une telle démarche peut toutefois vous amener à constater qu'une redistribution du travail ou qu'une réévaluation du fonctionnement des équipes de travail peuvent s'avérer nécessaires. Vous pourriez aussi décider de recourir à l'impartition de certaines activités de travail. Quoi que vous cherchiez à faire, la description des profils de poste constitue la base pour assurer une saine gestion de vos ressources humaines. Plusieurs outils de gestion des ressources humaines pourront vous être utiles selon la conclusion à laquelle vous aboutirez.

Outil 1

QUI FAIT QUOI DANS L'ORGANISATION ?

R = Responsable
S = Soutien au responsable

Date de mise à jour :

En poste Postes à combler

	Responsables					
Champ d'intervention et activités¹						
<p>Compétence de management</p> <p>1. Définition de l'orientation stratégique de l'organisation</p> <p>Définir, en fonction de la mission artistique, les buts, les objectifs et les valeurs orientant le directeur de conduite destinée à guider les activités de l'organisation.</p> <p>Développer, à partir du mandat artistique, une vision de développement de l'organisation.</p> <p>Évaluer la positionnement de l'organisation par rapport à son marché.</p> <p>Concevoir un plan stratégique respectant la grande ligne et l'orientation artistique afin d'assurer le rayonnement de l'organisation.</p> <p>Estimer les ressources nécessaires à la réalisation du plan stratégique ou adapter les choix stratégiques en fonction des ressources existantes.</p> <p>2. Définition d'un plan directeur</p> <p>Intégrer les choix stratégiques dans un plan directeur pour dégager une vision d'ensemble et préciser, pour chacune des activités (création, tournée, accueil, les ressources, le calendrier, les critères d'évaluation).</p> <p>Estimer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation du plan directeur.</p> <p>Mettre sur pied une politique de gestion permettant la réflexion et la concertation (comité de travail, réunion d'équipe) afin de partager le plan directeur avec les personnes clés.</p> <p>Formuler un plan d'action (objectifs, fonctionnement, activités, opérations, échéancier, assignation des ressources).</p>						
<p>Compétence d'orientation artistique</p> <p>1. Définition de la vision artistique de l'entreprise.</p> <p>Définir, préciser ou confirmer l'orientation ainsi que la vision artistique des projets de création de l'organisation et les acteurs.</p> <p>Définir les axes de création et de diffusion de spectacle en lien avec la mission.</p> <p>Évaluer la pertinence et l'intérêt des projets par rapport à la mission de l'organisation, à son historique et à ses clients de même qu'en fonction de la culture des diffuseurs et du marché.</p> <p>Évaluer l'ensemble d'activités nécessaires à la production des spectacles programmés.</p> <p>Évaluer la pertinence des projets par rapport à la demande artistique globale.</p> <p>Déterminer le contexte et les conditions de réalisation du projet (budget, nombre d'intervenants, durée de l'œuvre, lieux de représentation, public visé, etc.).</p>						
<p>Compétence d'administration</p> <p>(Répétez les regroupements d'activités indiqués dans ce champ d'intervention)</p>						
<p>Compétence de diffusion</p> <p>(Répétez les regroupements d'activités indiqués dans ce champ d'intervention)</p>						
<p>Compétence de production</p> <p>(Répétez les regroupements d'activités indiqués dans ce champ d'intervention)</p>						
<p>Compétence de service à la clientèle</p> <p>(Répétez les regroupements d'activités indiqués dans ce champ d'intervention)</p>						
<p>Compétence de soutien administratif</p> <p>(Répétez les regroupements d'activités indiqués dans ce champ d'intervention)</p>						

1. Ceci n'est qu'un exemple, reportez-vous au dictionnaire des compétences pour avoir l'ensemble des listes d'activités et construire votre outil.

COMMENT UTILISER LE DICTIONNAIRE DE COMPÉTENCES POUR LA GESTION DE VOS RESSOURCES HUMAINES

L'élaboration et la clarification du profil des différents postes vous aura permis de réaliser d'une part, que l'ensemble des tâches essentielles à l'organisation de base de votre organisme est bien réparti entre vos employés et que d'autre part, votre structure de fonctionnement ainsi que l'organisation du travail en place sont logiques et efficaces.

Selon vos besoins, vous pouvez aussi utiliser le dictionnaire de compétences pour encadrer vos activités de recrutement et de sélection, de gestion de la performance individuelle et de formation.

3.4.1 Le recrutement

La qualité du recrutement revêt une importance décisive pour n'importe quelle organisation. L'enjeu primordial est d'engager une main-d'œuvre dont les compétences correspondent le mieux à celles requises pour garantir le succès dans un poste. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte où les ressources sont limitées.

Le recrutement naît habituellement de l'un des besoins suivants : remplacer un employé qui a démissionné ou qui a été invité à quitter l'organisation ; combler un poste récemment créé soit pour

répondre à un nouveau besoin ou encore à un besoin identifié lors d'une réflexion ayant clarifié les contributions respectives ou même encore lors d'une restructuration de l'organisation.



Avant de procéder au recrutement, il importe, toujours, d'évaluer le bien-fondé de ce besoin en analysant adéquatement le contexte de votre organisation et en évaluant le besoin réel de main-d'œuvre supplémentaire. Selon son évolution, une organisation aura des besoins de main-d'œuvre plus ou moins élevés. Il peut arriver qu'un besoin ressenti pour du personnel supplémentaire ne soit qu'un symptôme d'un besoin de

restructuration ou de révision de la logique d'organisation du travail.

Si vous concluez qu'il est nécessaire de recruter du personnel à l'extérieur de l'organisation, l'élaboration du profil de poste à l'aide du dictionnaire de compétences vous permettra d'être très spécifique quant à vos besoins. Une erreur fréquente est d'assumer qu'un rapide échange verbal ou qu'une ancienne description de fonction convient pour le recrutement.

Lorsque vous avez un poste à combler, votre objectif est d'attirer des candidats potentiellement compétents afin d'effectuer un choix judicieux. Dans un tel contexte, le recours au dictionnaire de compétences vous permettra de :

- A) Procéder à l'analyse du poste à combler
- B) Rédiger l'offre d'emploi

A) Procéder à l'analyse du poste à combler

Lorsque vous décidez de recruter un nouvel employé, vous êtes confronté soit à un surplus de travail ou à un manque que vous avez identifié pour un certain type d'expertise. La première étape consiste à répondre à ces deux questions : «Quels résultats attendons-nous de la personne recrutée ?» et «Comment allons-nous mesurer que nous avons engagé la bonne personne ?». Vos réponses à ces questions vous permettront de

définir le profil du poste que vous cherchez à combler. Les étapes à franchir sont les suivantes :

1. Établir le profil de poste.
2. Identifier les activités essentielles du poste et convenir du niveau de maîtrise requis pour accomplir ces activités.
3. Préciser les critères de recrutement et de sélection.

1. Établir le profil de poste

Cette étape devient l'occasion de réviser ou même de concevoir une description de fonction (Voir en page 34, **Outil 2 : Description de fonction, points 1 à 4**). Utilisez le dictionnaire de compétences (Voir en page 33, **Outil 1 : Qui fait quoi dans l'organisation ?**) pour cibler les activités pour lesquelles vous avez besoin de ressources supplémentaires afin d'atteindre vos objectifs. Vous serez ainsi en mesure de bâtir le profil du poste en précisant clairement vos attentes spécifiques face à un nouvel employé.

2. Identifier les activités essentielles du poste

Une fois le profil de poste élaboré, vous devrez estimer quel est le profil de formation et d'expérience susceptibles de permettre le développement des compétences que vous recherchez. Pour procéder à cette évaluation, sélectionnez les activités que vous jugez les plus essentielles à l'exercice du poste et déterminez le niveau de maîtrise attendu.

3. Préciser les critères de recrutement et de sélection (Voir en page 34 **Outil 2.5 : Critères de recrutement et de sélection**)

L'identification des activités essentielles devrait vous permettre de clarifier les exigences du poste en répondant aux questions suivantes : «À quels champs d'intervention se réfèrent ces activités ? Existe-t-il des formations spécifiques permettant de développer cette expertise ? Le travail exige-t-il la maîtrise de certains outils ou technologies particulières ? Recherchez-vous un employé qui devra être

autonome dans ces activités ou s'agit-il d'un employé qui se joindra à une équipe déjà performante et que vous pourrez entraîner à la tâche ?» La réponse à cette question vous aidera sûrement à déterminer le profil d'exigences de base à préciser dans votre offre d'emploi.

Aussi, y-a-t-il certaines compétences comportementales que le candidat doit détenir à l'entrée pour être en mesure de réussir dans le cadre du poste ou dont l'absence peut être la cause de l'échec dans le poste que vous avez décrit ?

B) Rédiger l'offre d'emploi

Afin d'attirer les bons candidats, il importe que vous prépariez une offre d'emploi suffisamment précise pour que les personnes intéressées comprennent vos attentes et l'envergure du poste à combler. Elles seront ainsi mieux aptes à évaluer leur intérêt et à déterminer si leurs compétences correspondent au profil que vous recherchez. N'oubliez pas que votre objectif est d'attirer les meilleurs candidats.



Ainsi, l'offre d'emploi devrait contenir des informations décrivant le profil des exigences requises pour le poste à combler :

- une description dynamique de l'organisation (mission, vision) ;
- une brève description des principales activités composant le poste ;
- le profil de formation et d'expérience ;
- quelques compétences comportementales essentielles au succès dans le poste ;
- les conditions de rémunération (facultatif) ;
- le nom de la personne à contacter.

3.4.2 La sélection

L'étape de la sélection a pour objectif de vous permettre de choisir, parmi un bassin de candidats ayant manifesté leurs intérêts, la bonne personne qui répondra aux exigences du poste que vous avez à combler. Le profil de poste élaboré à partir du dictionnaire vous sera utile pour établir les étapes de sélection ainsi que leurs séquences. Ces étapes pourront varier selon le type d'emploi recherché. Bref, il s'agit ici de visualiser le type d'information à recueillir et les principales étapes à franchir afin de planifier, de choisir et de développer les moyens et les outils d'évaluation.

A) Choisir les outils et les moyens de sélection mesurant le mieux la performance attendue

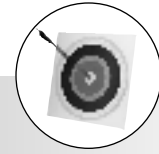
Il s'agit ici d'identifier les outils à votre portée qui sont susceptibles de mesurer un ensemble de compétences ou de comportements attendus. La combinaison de plusieurs outils permet habituellement une meilleure prédiction de la performance.

Ainsi, à l'analyse du curriculum vitae, on peut évaluer l'information sur l'expérience. On peut aussi concevoir des mises en situation, des jeux de rôle ou encore demander de préparer un projet relié à la fonction. Ces tests peuvent être combinés mais le choix de ces outils doit se faire en fonction des compétences que vous cherchez à évaluer. Les activités essentielles du profil de poste devraient être ciblées et les outils sélectionnés en fonction de leur pertinence pour permettre aux candidats de démontrer leur capacité.

B) Développer les outils d'évaluation

L'entrevue constitue le cœur du processus de sélection. Lorsque le contenu est bâti avec soin et qu'il est conçu pour mesurer les compétences essentielles du poste, l'entrevue peut s'avérer un outil très utile. L'ensemble des recherches effectuées en matière d'outils de sélection tendent à démontrer que l'utilisation d'un profil de compétences comme base de l'entrevue augmente de façon significative la validité de la sélection.

Le profil de poste élaboré permettra donc une bonne mise en contexte du niveau de maîtrise qui devra être évalué chez les candidats en précisant le type de travail à exécuter. Ainsi, que vous choisissiez de concevoir des questions d'entrevues, d'utiliser des tests écrits, psychométriques, techniques ou de bâtir une mise en situation, vous devez toujours vous inspirer de la dynamique



Une entrevue devrait se composer minimalement de trois types de questions :

- des questions de type biographique afin de connaître l'expérience du candidat ;
- des questions de type comportemental afin de vérifier si le candidat comprend le comportement recherché ;
- des questions de type mise en situation afin de mesurer si le candidat se comporte comme il le dit dans une situation réelle ou fictive.

propre au contexte de travail du poste. Visez la démonstration de la capacité recherchée dans un contexte similaire à celui dans lequel la compétence devra se manifester.

3.4.3 La gestion de la performance

Primordiale pour la compétitivité des organisations et pour l'atteinte de leurs objectifs, la gestion de la performance est aussi un outil de développement pour les employés. Elle leur permet de prendre un temps d'arrêt pour mesurer les effets de leurs actions et de leurs comportements ainsi que d'évaluer les occasions de développement professionnel afin de soutenir d'une part, leur évolution dans l'organisation et d'autre part, l'amélioration de leur employabilité.

A) Établir le contrat de performance avec l'employé

La révision du profil de poste à partir du dictionnaire de compétences permet, à l'employeur et à l'employé, non seulement de développer une compréhension commune des exigences, du contenu et de l'étendue réelle des responsabilités associées à un poste mais aussi de revoir ce contrat afin d'enrichir, d'élargir ou de modifier le mandat. Une fois cette entente de base clarifiée, il est possible d'établir des attentes particulières dans le cadre du poste, lesquelles contribueront à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ce

contrat devient l'outil privilégié de gestion de la performance de chacun des employés.

B) *Coacher* et accompagner les employés

Le *coaching* (encadrement en situation de travail) fait partie intégrante du rôle de supervision. Il se compose d'une série d'étapes de suivi dont le nombre varie en fonction du niveau d'autonomie et de maturité des individus. Le suivi des objectifs, des projets ou des mandats joue un rôle clé dans le maintien de l'intérêt et de la motivation des employés. L'intervention doit être axée sur la résolution de problèmes afin d'aider l'employé à réaliser son mandat et à s'améliorer constamment.



Dans le cadre du processus de gestion de la performance, le dictionnaire des compétences peut être utile pour :

- A) Établir le contrat de performance avec l'employé en clarifiant son rôle dans l'organisation et en convenant mutuellement des attentes et des objectifs ;
- B) *Coacher* et accompagner les employés dans la réalisation des projets et des objectifs à atteindre ;
- C) Effectuer le bilan mesurant l'atteinte des objectifs préalablement établis.



Le dossier de *coaching* est applicable à tous les postes. Il contient trois parties.

- La première partie réfère au profil de compétences attendu.
- La seconde partie comprend la revue des réalisations en regard des objectifs signifiés.
- Finalement, on retrouve une synthèse globale de la performance de l'employé afin de souligner sa contribution au succès de l'organisation.

Le dossier de *coaching* intègre le plan d'action. Ce dernier est à établir conjointement par le supérieur et l'employé (ou l'équipe).

AIDE-MÉMOIRE POUR UNE GESTION DE LA PERFORMANCE

Les objectifs du processus de gestion de la performance

- Permettre l'atteinte des objectifs organisationnels en les reliant aux objectifs individuels et d'équipe.
- Responsabiliser les individus et les équipes.
- Valoriser les individus et les aider à améliorer leurs compétences.
- Fournir du support aux individus dans la réalisation de leurs mandats et améliorer leurs compétences.
- Mobiliser les individus et les équipes.

Les moyens privilégiés

- Se fixer des objectifs de travail et un plan d'action pour les réaliser.
- Effectuer un suivi continu de la performance et des plans d'action.
- Clarifier les attentes face aux mandats qui sont confiés aux employés.
- Développer le rôle de *coach* du supérieur immédiat dans le cadre de ses relations avec ses subordonnés.
- Reconnaître la performance et utiliser lorsque requis, d'autres sources d'appréciation de la performance comme le public ou les membres d'une équipe de projet.

CONSEILS RELATIFS À LA DÉFINITION ET LA MESURE DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

- Les objectifs individuels et / ou d'équipe doivent être identifiés au début de l'année financière et correspondre aux objectifs de l'organisation.
- Les objectifs doivent être révisés périodiquement selon les événements.
- S'il y a lieu, d'autres objectifs peuvent être ajoutés pour répondre à de nouvelles situations.
- Les objectifs doivent porter sur les compétences spécifiques issues du profil de compétences et sur le mandat de l'employé ou de l'équipe.
- Un objectif doit porter sur des résultats à atteindre à court ou moyen terme.
- Un objectif doit être formulé en termes concrets et mesurables.
- Il doit idéalement comprendre une norme de rendement et une échéance.

Outil 3

DOSSIER DE COACHING ET DE GESTION DE LA PERFORMANCE DE L'EMPLOYÉ ET DE L'ÉQUIPE

Identification de l'employé

Nom : _____ Département ou équipe : _____

Employé en probation : _____ Poste occupé : _____

Ce bilan couvre la période du _____ au _____

Accepté et signé par le supérieur immédiat _____

Nom : _____

Date : _____

PLAN D'ACTION DE L'ORGANISATION / DÉPARTEMENT / ÉQUIPE

Objectifs de l'organisation / du département / de l'équipe reliés à la tâche de l'employé	Contribution spécifique attendue de l'employé (se référer à la description de tâches)	Échéancier

OBJECTIFS ET PLAN D'ACTION INDIVIDUELS

Objectifs individuels	Actions et moyens	Échéancier

Outil 3 (suite)

Lors de la communication des attentes le supérieur et l'employé devraient se poser la question suivante pour chacune des compétences :
 « Qui est le niveau placé dans l'institution pour fournir une rétroaction sur la performance ? »

LE PROFIL DE COMPÉTENCES ATTENDU

* L'évaluation du niveau de maîtrise se fait en référence au profil de compétences comportementales ou professionnelles que l'employé doit maîtriser pour l'exercice de ses fonctions.

Pour chacune des compétences du profil, indiquez par un :

0 = Niveau de compétence attendu par le poste

X = Niveau de maîtrise actuel de la compétence

* La colonne identifiée par une * permet d'inclure l'évaluation des autres sources de rétroaction tels le public (PUB) ou les membres de l'équipe de projet (P.R.).

Niveau de maîtrise attendu / actuel

Niveau 1 - En apprentissage / Novice

Niveau 2 - Application avec supervision

Niveau 3 - Fonctionnel / Autonome / Pleine maîtrise

Niveau 4 - Conception / Rôle conseil

Niveau 5 - Expert / Formateur

Compétences comportementales

Spécifiez les compétences comportementales que l'employé doit maîtriser dans le cadre de ses fonctions pour être performant.
 (Voir point 3.2)

	1	2	3	4	5	*	Commentaires / Recommandations sur les activités de développement

Expertise technique ou professionnelle

Spécifiez les activités essentielles que l'employé doit maîtriser pour rencontrer ses objectifs.
 (se référer au dictionnaire de compétences ou au contrat de performance défini à la page précédente.)

	1	2	3	4	5	*	Commentaires / Recommandations sur les activités de développement

Outil 3 (suite)

SUMI DES OBJECTIFS ET RÉALISATIONS DE L'EMPLOYÉ ET / OU DE L'ÉQUIPE		
Réalizations	Date de suivi	Recommandations (quoi et comment améliorer ?)

SYNTHÈSE GLOBALE DE LA PERFORMANCE
(À REMPLIR À LA FIN DE L'ANNÉE SEULEMENT ET APRÈS AVOIR EFFECTUÉ LE BILAN ANNUEL)

- La synthèse globale de la performance doit intégrer les observations faites par rapport aux objectifs et aux compétences.
- Cette synthèse informe sur la performance globale de l'employé en vue de reconnaître sa contribution.
- Il demeure important d'effectuer le bilan de la performance afin d'analyser de façon juste et équitable la performance de votre employé et de lui offrir le support nécessaire au succès de son mandat au sein de votre équipe.
- Vous pouvez utiliser la grille suivante pour mieux préciser votre bilan global.

Niveau de performance (atteinte des objectifs)	ÉLEVÉ	Coaching 3	Expert 1
	FAIBLE	Action corrective majeure 4	Coaching 2
		FAIBLE Maîtrise des compétences comportementales	ÉLEVÉE

1. L'employé apporte une contribution qui dépasse fréquemment les exigences du poste et les objectifs fixés.
2. L'employé est en progression dans la maîtrise de ses tâches. Il maîtrise de façon satisfaisante les compétences attendues.
3. Cet employé a acquis une pleine maîtrise de sa tâche. Il doit cependant améliorer la maîtrise de certaines compétences attendues.
4. L'employé éprouve des difficultés à progresser au rythme prévu pour son poste. Il doit y avoir une amélioration dans les mois suivants.

COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ SUR LE PROCESSUS ET LE CONTENU DU BILAN DE PERFORMANCE

2. Par exemple : nouveaux objectifs, recommandations de support, de formation.

C) Effectuer le bilan de l'atteinte des objectifs

Procéder à un bilan sur l'ensemble de l'année permettra de prendre un recul pour dégager une appréciation des résultats obtenus en fonction des objectifs visés. Le profil de poste peut constituer le point de référence sur lequel appuyer ce bilan puisqu'il définit le mandat et qu'il permet d'évaluer si la façon dont il a été rempli a permis de répondre aux attentes de l'organisation.

Le bilan met en lumière les forces de l'employé et permet d'identifier les zones d'amélioration requises. Ces zones doivent toujours être en relation avec les attentes définies dans le profil de poste. Celui-ci fournit une base de discussion objective qui permet de concentrer les échanges sur les exigences de l'organisation. Ainsi, le bilan devra faire ressortir des actions correctives là où elles sont requises. Ces interventions pour améliorer la

performance pourront prendre plusieurs formes : révision de l'organisation du travail, acquisition ou développement de nouvelles ressources humaines ou matérielles, développement de nouvelles compétences ou de compétences existantes, etc.

3.4.4. La formation

Le profil de poste élaboré avec le dictionnaire de compétences a aussi une autre utilité importante : l'identification des besoins de formation. (Voir **Outil 4** en page 45)

Chacune des activités essentielles composant le profil de poste ainsi élaboré peut sous-tendre un ensemble de besoins de formation. En effet, si pour chacune des activités du profil propre à un employé, nous établissons le niveau de maîtrise recherché, il est ainsi possible d'identifier les activités nécessitant une amélioration.

Cette évaluation des besoins de formation peut se faire dans le cadre de la gestion de la performance ou encore dans celui d'un processus spécifique visant à l'identification des besoins de formation. Elle devrait impliquer l'employé lui-même ainsi que son superviseur.

Après l'évaluation, il faut effectuer une priorisation des besoins (autant au niveau individuel qu'au niveau d'un plus grand ensemble) afin de concevoir un plan de formation.

Outil 4

GRILLE D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION			
Liste des compétences reliées au poste	Niveau de maîtrise actuel ³ (superviseur)	Niveau de maîtrise actuel (employé)	Besoins de formation
Activités essentielles du poste : (Transposez les activités retenues dans l' Outil 2 : Description de fonction – points 1 à 4) 1. 2. 3. (---)			
Compétences comportementales : (Transposez les compétences retenues dans l' Outil 2.5 : Description de fonction – Critères de recrutement et de sélection) 1. 2. 3. (---)			

3. Niveau de maîtrise de la compétence :

- 1- En apprentissage et / ou éprouve certaines difficultés face à divers aspects du travail.
- 2- Comble certaines des attentes mais doit développer ses compétences dans différents aspects de son travail.
- 3- Comble les attentes mais peut s'améliorer dans certains aspects du travail.
- 4- Comble les attentes et possède l'ensemble des compétences recherchées.
- 5- Démonstre suffisamment de compétences pour agir comme expert dans le cadre de cet aspect de son travail.

A N N E X E S

ANNEXE A

BIBLIOGRAPHIE

Analyses de métiers et professions Regroupement québécois de la danse :

- *Agente ou agent de développement du public en danse et Animatrice ou animateur d'activités de développement du public en danse*, Montréal, 1999, 34 pages.
- *Chorégraphe*, 1995, Montréal, 105 pages.
- *Interprète de danse comme discipline artistique*, Montréal, 1995, 133 pages.

Études de références

- Conseil québécois de la musique (sous la direction de Myriam Grondin), *Développement de publics, mise en marché et diffusion de la musique : enjeux et perspectives*, Montréal, mars 1999, 19 pages.
- Conseil québécois du théâtre (sous la direction de Myriam Grondin), *Le théâtre : une passion à partager. Diagnostic actif des pratiques de mise en marché du théâtre au Québec*, Montréal, juin 1998, 61 pages.
- Regroupement québécois de la danse (sous la direction de Myriam Grondin), *Développement de publics, mise en marché et diffusion de la danse*, Montréal, février 1999, 50 pages.

- Table de concertation en développement de la main-d'œuvre en danse, musique et théâtre, *Ouvrer en arts de la scène : portrait de la situation de travail*, rapport présenté par Louise Boucher et Musilab, Montréal, juillet 1996, 60 pages.

N.B. : Les analyses de métiers et professions et les études ci-haut mentionnées ont été financées, en tout ou en partie, par l'intervention sectorielle : avant 1998 par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) et après 1998 par Emploi-Québec.

Autre référence

- Office des tournées du Conseil des arts du Canada, *Le guide du diffuseur*, Service des communications du Conseil des arts du Canada, Ottawa, 1992, 142 pages.

ANNEXE B COMITÉS DE TRAVAIL

Praticiens ayant participé à la validation du dictionnaire des compétences

Par ordre de consultation :

THÉÂTRE

Jean-Denis Leduc,
Théâtre La Licorne
Odette Lavoie,
Le Carrousel, compagnie de théâtre
Jacques Vézina,
Théâtre d'Aujourd'hui

DANSE

Catherine Caron,
O'Vertigo
Diane Gladu,
Sylvain Émard Danse
Tessa Goulet,
Fondation Jean-Pierre Perreault
Bernard Lagacé,
Agent de mise en marché
Ann Larson,
Les Ballets Jazz de Montréal
Diane Perreault,
*Regroupement québécois
de la danse*
Daniel Soulières,
Danse Cité

MUSIQUE

Claudia Berardi,
Ensemble Arion
Isolde Lagacé,
Salles Redpath et Pollack
Gilles Larouche,
*Diapason, service de soutien
à la gestion*
Laurent Montpetit,
Ensemble contemporain de Montréal
Sylvia Otvos,
Orchestre de chambre McGill

ARTS DU CIRQUE

Jean-Pierre Dion,
Cirque Éloize
Patrice Drouin,
Cirque du Soleil
Julie Hamelin,
Cirque Éloize
Pierre Leclerc,
DynamO Théâtre
Jeannot Painchaud,
Cirque Éloize

COMITÉ DE SUIVI

Françoise Bonnin
*(directrice du Regroupement
québécois de la danse)*

Louise Boucher
*(coordonnatrice du Conseil
québécois des ressources
humaines en culture)*

Sylvie Gamache
*(directrice du Conseil
québécois de la musique)*

Andrée Ménard
*(directrice de En Piste,
Regroupement des professionnels
des arts du cirque)*

Dominique Violette
*(directrice du Conseil
québécois du théâtre)*