



Le génie pour l'industrie

Référentiel d'activités de développement des compétences de l'ÉTS

Service des ressources humaines
Février 2023

Table des matières

Introduction.....	3
Présentation du référentiel.....	3
Tableau synthèse des compétences.....	5
Référentiel d'activités de développement des compétences.....	6
COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES	6
SENS DE L'ORGANISATION	6
Suggestions sur le développement de cette compétence	6
Sources de développement de la compétence Sens de l'organisation.....	8
SERVICE CLIENT	10
Suggestions sur le développement de cette compétence	10
Sources de développement de la compétence Service client :.....	12
COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES	14
COMMUNICATION	14
Suggestions sur le développement de cette compétence	14
Sources de développement de la compétence Communication	16
INFLUENCE	18
Suggestions sur le développement de cette compétence	18
Sources de développement de la compétence Influence	20
COMPÉTENCES PERSONNELLES	22
ADAPTATION	22
Suggestions sur le développement de cette compétence	22
Sources de développement de la compétence Adaptation	24
INNOVATION	27
Suggestions sur le développement de cette compétence	27
Sources de développement de la compétence Innovation.....	29
Lexique	31
Conclusion et remerciements	33

Introduction

Dans le but d’agir en conformité avec les différentes valeurs de l’École de technologie supérieure (ÉTS) comme l’audace, l’engagement, l’excellence, l’humanisme et l’équité. Le référentiel d’activités de développement des compétences est un guide qui offre des programmes et des outils qui favorisent l’apprentissage actif. Il contient une variété d’activités et de formations pour chacune des compétences à développer. Ce guide qui s’adresse aux professionnels et aux techniciens de l’ÉTS permet à ceux-ci d’évoluer et de développer une nouvelle façon de mettre en valeur leurs connaissances.

Présentation du référentiel

Le référentiel offre des outils qui se fonde sur les principes de l’apprentissage par les neurosciences et de l’apprentissage actif.

L’apprentissage par les neurosciences est celui par lequel il est possible de connaître le fonctionnement du système nerveux, et ainsi, de mieux comprendre les différents comportements humains. En effet, le cerveau de l’adulte étant malléable, il a la capacité de se développer lorsqu’il fait face à de nouvelles informations comme des interactions sociales ou de nouvelles expériences, par exemples. À l’intérieur du référentiel se trouve une variété d’activités, de techniques et d’outils qui favorisent le savoir-agir, c’est-à-dire une combinaison et une mobilisation des savoirs, savoir-faire et savoir être. Le résultat souhaité est celui de faire croître le mieux-être et l’épanouissement au travail, soit un travail qui fait du sens pour la personne.

Dans un apprentissage actif, le travailleur qui prend en charge son apprentissage le fait de sa propre initiative, c’est-à-dire qu’il doit faire preuve d’autonomie. Cette méthode consiste à mettre en relation les expériences passées avec les enseignements. En participant à des formations, l’apprenant passe par la phase de l’expérimentation, cette première phase consiste à développer la capacité à mémoriser les apprentissages dans le cadre des activités de formation et de reproduire le savoir-agir. La deuxième phase est celle de l’application, elle rend le travailleur autonome en lui permettant de comprendre comment le savoir-agir s’applique dans la pratique, le travailleur doit donc transposer ce savoir dans ses actions. La troisième et dernière phase est celle de la maîtrise des apprentissages. Cette phase permet à l’apprenant d’intégrer ses apprentissages dans la pratique. Cela lui permettra d’agir par automatisme et d’intérioriser ses savoirs (Rivard et Lauzier, 2013)¹. L’apprentissage actif encourage également le travail collaboratif.

¹ Rivard P. et Martin L. (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines* (2^e ed.) Presses de l’Université du Québec.

Les employés pourront donc se partager les savoir-agir qui ont eu un impact positif dans l'exécution de leur travail. Ils pourront ensuite sélectionner les comportements à adopter et les implanter au sein de leur équipe.

Le profil de compétences (ENAP, 2020)² est un outil pertinent pour le développement professionnel. En effet, il accompagne le référentiel d'activités de développement des compétences des professionnels et des techniciens de l'École. Le profil regroupe trois catégories de compétences, soit les compétences opérationnelles, les compétences interpersonnelles et les compétences personnelles. À l'intérieur de ces catégories se retrouvent six compétences : le sens de l'organisation, le service client, la communication, l'influence, l'adaptation et l'innovation. Il est possible de se référer aux définitions de chacune des compétences à la page suivante.

Remerciements

Le Service des ressources humaines souhaite remercier la collaboration du Service de la bibliothèque ainsi que celle d'ÉTS Formation pour leur contribution à la conception du *Référentiel d'activités de développement des compétences du personnel technique et professionnel* dont nous avons la fierté de vous présenter, ci-dessous.

² *Profil de compétences, 2020*. École nationale d'administration publique.

Tableau synthèse des compétences

COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES



Sens de l'organisation

L'employé de l'ÉTS est en mesure de planifier et structurer efficacement son travail dans un contexte organisationnel de croissance. Il réalise les mandats sous sa responsabilité avec rigueur en s'assurant de la qualité de son travail.

L'employé de l'ÉTS s'assure de répondre aux attentes de son organisation dans le respect des standards attendus. Il est méthodique dans son approche et garde une vue d'ensemble sur ses mandats. Pour parvenir à ses fins, il mise sur une analyse de son contexte et fait preuve de discernement dans le choix de ses actions. Il met à profit son jugement quotidiennement.

COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES



Communication

L'employé de l'ÉTS se positionne en collaborateur. Il fait preuve d'écoute et d'empathie dans ses rapports interpersonnels de manière à entretenir des relations efficaces et harmonieuses tant avec les partenaires internes qu'externes.

L'employé de l'ÉTS adopte une posture respectueuse dans ses communications tout en faisant preuve de franchise et de transparence. Il veille à entretenir des dialogues ouverts et axés sur la confiance avec l'ensemble de ses collaborateurs.

COMPÉTENCES PERSONNELLES



Adaptation

L'employé de l'ÉTS fait preuve de débrouillardise et de flexibilité. Il gère bien ses émotions et maintient un regard orienté vers les solutions.

L'employé de l'ÉTS évolue dans une organisation vivant un important contexte de croissance. Il fait preuve de résilience dans ce contexte, notamment en exerçant un bon contrôle de ses émotions et en s'ajustant aux imprévus avec confiance.



Service client

L'employé de l'ÉTS se distingue par sa capacité à dégager les besoins réels de ses clients et d'y répondre avec diligence et humanisme. L'employé est orienté sur l'expérience client dans le respect de la diversité.

L'employé de l'ÉTS est amené à interagir avec une diversité de clients au sein de son organisation. Son approche est axée sur l'écoute, la création d'un lien de confiance, une prestation de service équitable et un souci d'amélioration. Il offre le service de manière rigoureuse et méthodique, utilisant les ressources à sa disposition.



Influence

L'employé de l'ÉTS met à profit son expertise et son esprit persuasif pour conseiller les membres de son organisation vers des recommandations appuyées et cohérentes au plan stratégique en vigueur.

L'employé de l'ÉTS est régulièrement amené à analyser des situations de travail en lien avec son secteur d'activité. Dans ce contexte, il fait preuve d'adresse pour présenter ses solutions et ses idées alignées sur les orientations stratégiques de l'École de manière convaincante et respectueuse. Il influence, à titre de partie prenante, la réalisation du plan stratégique de son organisation.



Sens de l'innovation

L'employé de l'ÉTS est à l'affût des opportunités d'innovation. Il propose des idées novatrices permettant à son service et à son organisation de se démarquer.

L'employé de l'ÉTS recherche activement des idées nouvelles et des solutions novatrices pour répondre aux défis de son environnement. Il est proactif sur ce plan et demeure également à l'affût des tendances dans son secteur d'activité.

Référentiel d'activités de développement des compétences

COMPÉTENCES OPÉRATIONNELLES

SENS DE L'ORGANISATION

Organiser et planifier le travail par la gestion du temps en fonction des priorités et en tenant compte des différents objectifs organisationnels. Optimiser la réalisation d'activités et de tâches en visant l'augmentation de la performance et de la productivité.

Suggestions sur le développement de cette compétence

Attitudes personnelles :

- ❖ Faire preuve d'efficacité, s'organiser pour gagner en productivité :
 - Cibler et planifier l'accomplissement des activités les plus hautes en importance;
 - Appliquer de la discipline et de la rigueur dans son quotidien;
 - Appliquer les techniques du LEAN afin de réduire le temps pour accomplir les tâches et augmenter la productivité;
 - Etc.

- ❖ Réduire son niveau de stress :
 - S'assurer d'avoir le contrôle sur son travail en utilisant ses ressources, soit le temps, les outils de travail et les formations accessibles;
 - S'approprier les valeurs de l'organisation et connaître les règles et les objectifs organisationnels;
 - Connaître la nature de ses tâches et savoir les planifier de façon ordonnée;
 - Etc.

- ❖ Gérer efficacement les situations urgentes :
 - Connaître les objectifs et établir des critères de priorités afin de cibler le degré d'urgence des objectifs à accomplir;
 - Savoir différencier l'urgence et l'importance dans sa gestion des tâches et des priorités;
 - Etc.

- ❖ Optimiser ses méthodes de travail et ses outils:
 - Optimiser le travail en mode hybride en définissant les étapes à suivre dans l'accomplissement d'une tâche de travail en mode présentiel, comparativement à une tâche en mode télétravail;
 - Organiser son environnement de travail;

- Savoir gérer l'information importante;
- Apprendre à classer, à gérer et à répondre à ses courriels;
- Etc.

Attitudes relationnelles :

- ❖ Organiser les idées de façon créative et efficace :
 - Utiliser la méthode du mind mapping afin de regrouper les idées et faire un lien entre celles-ci;
 - Etc.
- ❖ Faire des suivis efficaces et partager l'apprentissage en milieu de travail:
 - Partager les plans de travail et les objectifs afin d'appliquer les stratégies;
 - Partager les méthodes de travail et de planification en équipe, appliquer les nouveaux apprentissages et assurer un suivi de leur évolution dans des réunions d'équipe;
 - Faire connaître aux membres de l'équipe les difficultés rencontrées;
 - Apprendre à communiquer son sentiment de débordement auprès de son équipe et de son superviseur;
 - Assurer le suivi régulier de l'évolution de ses mandats auprès des personnes impliquées;
 - Etc.

Gestion du temps et des priorités :

- ❖ Planifier les activités:
 - Avoir une vue d'ensemble sur les tâches à faire pour réaliser un projet;
 - Être capable de gérer les imprévus dans l'accomplissement d'une tâche : définir les tâches à accomplir et déterminer le temps nécessaire à chacune des tâches;
 - Comparer le temps prévu et le temps réel pour compléter une tâche;
 - Mettre en œuvre un plan d'action afin de répondre aux différents objectifs et prendre le contrôle de sa charge de travail;
 - Etc.
- ❖ Être proactif dans la gestion quotidienne des activités :
 - Adopter un processus d'amélioration continue de la productivité en adoptant l'approche de gestion LEAN;
 - Développer des outils de travail qui sont efficaces et les pratiquer de façon quotidienne;
 - Utiliser la méthode des 5S afin d'améliorer sa démarche dans ses activités quotidiennes, en réorganisant son environnement de travail;
 - Etc.

- ❖ Savoir gérer son attention :
 - Se demander si le temps consacré à une tâche répond aux objectifs personnels de travail;
 - Identifier les différentes sources de distractions dans son environnement et apprendre à les éviter;
 - Etc.

- ❖ Prioriser ses tâches :
 - Utiliser la méthode de gestion LEAN du temps et des priorités;
 - Etc.

Sources de développement de la compétence Sens de l'organisation

Formations offertes proposées par ÉTS Formation

- [Gestion des priorités : les pratiques gagnantes - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Gestion du stress, du temps et des énergies - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Les bases de la gestion de projet - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Pour des réunions efficaces et productives - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [MS Project : gérer des projets - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Améliorer son efficacité avec OneNote et Microsoft 365 - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Développer sa mémoire - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Le professionnel avec des tâches de gestion - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Déléguer pour se consacrer à l'essentiel - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Lean 6 Sigma \(LSS\) amélioration continue - Ceinture Jaune - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)

Autres formations offertes :

- [Déléguer pour développer et responsabiliser \(classe virtuelle\) \(versalys.com\)](#)
- [Gérer son temps et ses priorités à l'ère du numérique | AFI Expertise](#)

Conseils et outils

- [Organiser ses idées de façon efficace par le Mindmapping](#)
- [Conseils et outils d'organisation \(Mathieu Desroches, formateur\)](#)
- [La matrice d'Eisenhower : l'outil incontournable pour mieux gérer vos priorités - Asana](#)

Lectures proposées par le Service de la bibliothèque

Aberkane, L. (2018). Libérez votre cerveau ! Traitez la neuroscience pour changer l'école et la société. Paris: Robert Lafond, 283 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Jullien, S. & Lahouste-Langlès, M.-L. (2020). Gestion du temps : 58 outils, 10 plans d'action, 12 ressources numériques. Paris: Éditions Vuibert, DL, 189 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Koch, R. (2007). Le principe 80/20 : faire plus avec moins (Nouvelle éd.). Montréal: Éditions de l'Homme, 321 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Latrobe, D. (2012). Concilier efficacité et bien-être (5e éd.). Hauts-de-Seine:Éditions sociales françaises, 218 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Latrobe, D. (2013). Gérez votre temps ... pour en gagner (4e éd, Ser. Management les guides, efficacité professionnelle). ESF éditeur. [Disponible en prêt réseau](#)

McKeown, G. (2018). L'Essentialisme : faire moins mais mieux ! Paris: Éditions Contres-Dires, 271 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Pintore, Alessandra. (2019). Conquérir l'efficacité : le savoir-agir essentiel à la réussite professionnelle. Québec: Septembre éditeur, 192 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Covey, S. R. et al. (1995). Priorité aux priorités: vivre, aimer, apprendre et transmettre. Paris: First, 447 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Rodach, G. (2010). Mieux gérer ses priorités et son temps (2e éd.). Paris: Eyrolles, 198 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

SERVICE CLIENT

Adopter une attitude positive en visant la fidélisation et la satisfaction de la clientèle. Utiliser différentes techniques communicationnelles afin de gérer des situations difficiles et trouver des solutions. Agir avec rigueur, écoute et empathie.

Suggestions sur le développement de cette compétence

Attitudes personnelles :

- ❖ Adopter un comportement intègre:
 - Développer le sens de l'équité : assurer un service à la clientèle de qualité en ciblant les besoins de chacun et en leur accordant une importance;
 - S'assurer de référer les clients aux ressources appropriées pour mieux répondre aux besoins, lorsque nécessaire;
 - Etc.

- ❖ Faire preuve d'écoute et d'empathie :
 - Savoir identifier les besoins de la clientèle;
 - Avoir une écoute attentive des clients et une interprétation objective du langage verbal et non-verbale de ces derniers;
 - Etc.

- ❖ Développer sa crédibilité :
 - Mettre en valeur ses talents et observer les effets que cela génère auprès de la clientèle, afin de développer la confiance en soi et agir avec assurance;
 - S'assurer de porter attention à la qualité de sa prestation de service et s'ajuster en cas d'écart;
 - Etc.

Attitudes relationnelles :

- ❖ Communiquer efficacement:
 - Développer la capacité à identifier les styles de leadership social et les attitudes qui améliorent le service à la clientèle;
 - Développer ses habiletés d'interaction avec les clients en adoptant les différentes techniques d'approche client sous l'approche « Customer Centric »;
 - Être capable de faire de l'écoute active : répéter et synthétiser ce que le client demande;
 - Etc.

- ❖ Gérer les clients difficiles :
 - Augmenter le niveau de complicité avec les clients et créer une relation durable : développer une sensibilité à détecter les signaux et les besoins des clients;

- Garder son calme face aux clients plus exigeants, essayer de les comprendre en faisant preuve d'écoute et d'empathie;
- Etc.

❖ Gérer les plaintes et les situations difficiles :

- Connaître ses valeurs afin de maîtriser ses émotions, dans le but d'établir un discours en mode solution;
- Écouter le client en reformulant et en posant des questions sur ses propos;
- Favoriser la relation de collaboration dans l'élaboration de solution, en recherchant le point d'accord;
- Négocier en visant le résultat « gagnant-gagnant »;
- Etc.

Adopter une conduite responsable :

❖ Être responsable :

- Agir en respectant les valeurs de l'organisation;
- Faire la collecte de l'ensemble de l'information lors de l'analyse d'une situation et identifier les parties prenantes, les enjeux éthiques, les défis, les valeurs, etc. en faisant un lien avec les objectifs organisationnels;
- Partager avec ses collègues et collaborateurs ses constats sur les enjeux et des pistes de solution pertinentes pour la clientèle;
- Etc.

Sources de développement de la compétence Service client :

Formations offertes proposées par ÉTS Formation

- Exceller dans le service à la clientèle (ÉTS formation)
- Dépasser les attentes pour impressionner et fidéliser le client - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Rôle-conseil : outils techniques et relationnels - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Gérer les plaintes et les situations difficiles avec la clientèle - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Communiquer efficacement à l'oral, à l'écrit et en ligne - ÉTS Formation (etsmtl.ca)

Autre formation offerte

- Exceller en approche-client (clientèle interne et externe) /e420 - Versalys

Conseils et outils

- Les 6 lois de l'expérience client par Vincent Fournier, entrepreneur et formateur (Vidéo)
- Comment gérer les clients difficiles par Vincent Fournier, entrepreneur et formateur (Vidéo)
- L'écoute, l'alliée silencieuse (Revue Gestion - HEC Montréal)

Lectures proposées par le Service de la bibliothèque

Dossier dans revue Les Affaires: À l'écoute de votre client Affaires Vol. 79, no 42, 20 oct. 2007, suppl., p. A1-A23 [Version électronique](#)

Dossier dans la revue Gestion: Maximisez l'expérience de vos clients Gestion Vol. 42, no 2, été 2017 [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Filiatrault, P. (2009). Si notre service à la clientèle fait picpic, appuyez sur le 1 : [les règles d'or pour viser l'excellence]. Montréal, QC: Éditions Transcontinental, 141 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Filiatrault, P. & Vachon, M.-A. (2014). Performer grâce au nouveau marketing : gérer la technologie et humaniser les services pour mieux satisfaire la clientèle. Montréal, QC: Les Éditions Transcontinental, 232 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Leland, K., Bailey, K., & Hababou, R. (2010). Le service client pour les nuls. Paris, France: First, 365 pages. [Version électronique](#)

Rock, G. & Ledoux, M.-J. (2014). SAC : le service à la clientèle en action (2e éd.). Montréal: Éditions du renouveau pédagogique, 341 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque Site – Les Affaires.com](#)

COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

COMMUNICATION

Adopter une attitude positive, telle que des attitudes gagnantes et proactives dans les relations interpersonnelles au travail. Utiliser des techniques communicationnelles afin de favoriser l'écoute, l'harmonie, la confiance dans les relations et permettre la collaboration.

Suggestions sur le développement de cette compétence

Attitudes personnelles :

- ❖ Adopter une attitude gagnante
 - Apprendre à contrôler son environnement;
 - Développer son intelligence émotionnelle : gérer ses émotions et les contrôler dans ses interactions;
 - Développer la confiance en soi;
 - Développer le sens de l'observation en ciblant les comportements non souhaitables, qui empêchent d'arriver aux résultats souhaités. Comprendre la relation entre ces comportements en démystifiant les pensées qui y sont reliées et tenter de les corriger en alignant les valeurs avec les actions;
 - Etc.

Attitudes relationnelles :

- ❖ Pratiquer l'écoute active :
 - Être disponible (synchronisation), faire preuve de curiosité (questionnement) et d'ouverture (reformulation);
 - Etc.
- ❖ Faire preuve d'empathie :
 - Comprendre les émotions afin de diminuer le niveau de tension et dans le but de permettre la collaboration dans un contexte de résolution de problème;
 - Communiquer avec courtoisie et bienveillance;
 - Etc.

Communiquer dans des situations spécifiques :

- ❖ Intervenir dans un contexte délicat :
 - Savoir identifier les comportements difficiles dans le milieu de travail et comprendre la source de ceux-ci afin de gérer les situations difficiles;

- Mettre en place des stratégies et des outils permettant de transformer des comportements négatifs en comportements positifs pour l'organisation;
- Créer une relation constructive et productive à l'égard de personnes difficiles;
- Être capable de se protéger émotivement des effets que peuvent apporter les comportements difficiles;
- Faire preuve de diplomatie et de tact;
- Etc.

Communiquer avec les parties prenantes :

- ❖ Engagement et collaboration :
 - Favoriser une communication bidirectionnelle symétrique avec la partie prenante, soit une dynamique collaborative;
 - Accroître l'ouverture des parties prenantes dans le dialogue;
 - Établir et entretenir une relation de confiance;
 - Etc.

- ❖ Leadership collaboratif :
 - Apprendre à utiliser tous les styles de communication afin de toucher l'ensemble de l'auditoire (ex : conciliateur, animateur, analytique et directif);
 - Découvrir les différents types d'interaction (ex : s'exprimer, convaincre, expliquer, surveiller, organiser et aider);
 - Apprendre à identifier les zones de confort afin de mieux mobiliser l'équipe dans un esprit collaboratif;
 - Connaître les différents mécanismes de la rétroaction constructive;
 - Savoir comment décentraliser l'information à l'intérieur d'une équipe;
 - Communiquer avec impact lors d'une réunion;
 - Communiquer clairement ses besoins et ses attentes;
 - Etc.

Communiquer à l'aide des moyens technologiques :

- ❖ Communiquer efficacement :
 - Développer son leadership dans l'animation d'une réunion virtuelle;
 - Maîtriser le contenu de la réunion afin de partager l'intégrité de l'information dans un langage soigné;
 - Adapter ses communications à ses interlocuteurs;
 - Etc.

Sources de développement de la compétence Communication

Formations offertes proposées par ÉTS Formation

- [La communication interpersonnelle et ses outils - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Communication efficace : libérez votre potentiel - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Communiquer efficacement à l'oral, à l'écrit et en ligne - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Parler en public pour augmenter votre impact - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [L'art de l'assertivité : communiquer avec impact et diplomatie - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Le storytelling : communiquer pour mobiliser - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Rédaction d'affaires: pour des textes qui ont de l'impact - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Des présentations qui "punchent"! - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Jouer un rôle actif dans une équipe - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)
- [Composer avec des personnes difficiles - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](#)

Autres formations offertes

- [L'attitude gagnante - Gestion succès \(gestionsucces.ca\)](#)
- [UQAM | Formation continue | Communication empathique et gagnante -Relations humaines](#)
- [UQAM | Formation continue | Quelle place occupe mon corps au travail ?-Relations humaines](#)

Conseils et outils

- [Les personnalités difficiles \(Vidéo - SSQ Assurance\)](#)
- [La communication – \(Webinaires UQAM\)](#)
 - L'empathie en communication : une qualité essentielle - Annie Baillargeon Fortin
 - Comment écrire des textes qui seront lus? – Antoine Char
 - Obtenir une communication orale utilitaire, simple et efficace. – Alain Charbonneau
 - Des saines habitudes vocales pour une meilleure communication au travail. – Luc Chandonnet
 - Le style de communication pour développer son leadership collaboratif. – Pierre Antoine Simard
 - Communiquer avec ses parties prenantes. – Karine Casault
 - S'adresser à un auditoire en ligne ou en personne, mêmes défis? Louise-Véronique Sicotte

- [La gestion des conflits et personnalités difficiles | AtmanCo](#)

Lectures proposées par le Service de la bibliothèque

Brounstein, M. (2014). Mieux communiquer au travail pour les nuls. Paris: First, 361 pages.

[Disponible en prêt réseau](#)

Cole, B., Dale Carnegie & Associates (éd.). (2014). Comment se faire des amis à l'ère numérique : et accroître son influence [nouvelle édition entièrement actualisée]. Paris: Presses du Châtelet, 317 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Cormier, S. (1995). La communication et la gestion. Presses de l'Université du Québec, 255 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Cormier, S., Université du Québec à Montréal. Service de formation sur mesure, & Ordre des ingénieurs du Québec. (2002). Guide d'autodéveloppement des compétences en communication (2e édition). Ordre des ingénieurs du Québec. [Livre numérique](#)

Gamble, M. et al. (2011). Communiquer et interagir. Montréal: Chenelière McGraw-Hill, 290 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Lelord, F. et Christophe A. (2009). Comment gérer les personnalités difficiles. Paris: O. Jacob, 372 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Lemire Auclair, E. (2021, 20 décembre) La communication non violente : un outil pour favoriser de bonnes relations au travail. *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/la-communication-non-violente-un-outil-pour-favoriser-de-bonnes-relations-au-travail>

Lord I. (2022, 12 août) Développez vos talents de communicateur en 7 étapes. *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/developper-vos-talents-de-communicateur-en-7-etapes>

Parent, N. (2012). La Communication interpersonnelle au travail. Montréal: Éditions Québecor, 167 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Rosenberg, M. (2016). Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) introduction à la communication nonviolente. Paris: La Découverte. [Disponible en prêt réseau](#)

Sanaès, B. (2002). La communication efficace : acquérir maîtrise, aisance et confiance dans ses rapports avec les autres. Paris: Dunod, 171 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

INFLUENCE

Savoir communiquer avec influence et persuasion afin de susciter l'écoute et la collaboration, dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Faire preuve d'initiative en avançant ses idées et ses projets au sein de l'organisation. Adopter une attitude positive dans les relations interpersonnelles.

Suggestions sur le développement de cette compétence

Attitudes personnelles :

- ❖ Développer son intelligence émotionnelle :
 - Avoir une bonne conscience de soi afin de maîtriser et de gérer ses émotions;
 - Développer son charisme afin de communiquer avec ses émotions;
 - Transmettre ses émotions dans un discours afin de contrôler la perception des interlocuteurs;
 - Etc.

- ❖ S'autogérer :
 - Accorder du sens dans l'exécution de ses tâches afin de comprendre l'objectif à atteindre en les planifiant de façon responsable;
 - S'adapter aux différents types de personnalités afin d'éviter de se placer dans des conflits d'intérêts;
 - Démontrer de la tolérance face aux imprévus et aux situations difficiles;
 - Adopter une attitude positive et convaincante;
 - Etc.

Attitudes relationnelles :

- ❖ Mettre à profit son esprit persuasif :
 - Récolter de l'information en posant des questions ouvertes;
 - Connaître les types de résistance de ses interlocuteurs (ex : être réfractaire au dialogue, s'entêter sur ses positions, etc.) utiliser les outils pour y faire face;
 - Utiliser les techniques de communication afin d'avoir de l'impact dans les discours;
 - S'intéresser à autrui afin d'avoir un impact sur chacune des personnes et les diriger vers l'atteinte d'un objectif commun;
 - Défendre ses idées avec respect;
 - Etc.

- ❖ Développer son influence :
 - Savoir reconnaître les différentes dynamiques d'influence des membres de l'équipe;
 - Faire l'usage des techniques d'influence (négociation, persuasion, etc.) afin de permettre la collaboration à l'intérieur des équipes;
 - Faire face aux oppositions lors de la réalisation d'un projet;
 - Savoir appuyer ses recommandations par des arguments;
 - Etc.

Développer son leadership :

- ❖ Avoir une attitude gagnante dans sa communication :
 - Donner de l'importance au langage non verbal : le corps, les expressions faciales, les gestes, les comportements et la voix;
 - Avoir un visage souriant et ouvert afin de gagner la confiance de l'interlocuteur, de générer des émotions positives et de créer un lien;
 - Adopter une posture de confiance;
 - Etc.
- ❖ Mobiliser une équipe :
 - Savoir identifier les besoins des membres de l'équipe afin d'aller chercher l'engagement individuel de chacun pour développer leur potentiel;
 - Partager sa vision en lui donnant du sens et en la décrivant avec des explications concrètes, la vision doit être rétrospective;
 - Renforcer les bons comportements en donnant de la reconnaissance, afin d'accroître la performance de chacun;
 - Créer des cultures positives d'entraide;
 - Etc.

Sources de développement de la compétence Influence

Formations offertes proposées par ÉTS Formation

- [Exercer son leadership avec agilité dans un contexte d'influence - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](https://etsmtl.ca)
- [Leadership transversal sans autorité directe - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](https://etsmtl.ca)
- [Négocier avec ses collègues et partenaires - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](https://etsmtl.ca)
- [Habilités politiques : ingrédient essentiel du succès - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](https://etsmtl.ca)
- [Jouer un rôle actif dans une équipe - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](https://etsmtl.ca)
- [Rôle-conseil : outils techniques et relationnels - ÉTS Formation \(etsmtl.ca\)](https://etsmtl.ca)

Autres formations offertes

- [Persuasion et communication d'influence - classe virtuelle /f492 \(versalys.com\)](https://versalys.com)
- [Cours gratuit en Leadership et Gestion avec certificat \(2020\) \(canada-academy.com\)](https://canada-academy.com)
- [Développer son intelligence émotionnelle : Un levier personnel et professionnel | Formation continue Université Laval \(ulaval.ca\)](https://ulaval.ca)

Conseils et outils

[Le leadership \(Vidéos : Réveille ton leadership par Bernard Guévorts, formateur\)](#)

Lectures proposées par le Service de la bibliothèque

Cialdini, R. (2004). Influence et manipulation. Éditions First, New-York. [Disponible en prêt réseau](#)

Collerette et al. (2021) Le pilotage du changement (3^e ed). Presses de l'Université du Québec. [Version numérique](#)

Cormier, S. (2006). La communication et la gestion. Presses de l'Université du Québec. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regné Patrick, Fréry Frédéric, & Johnson, G. (2014). Stratégique (10^e édition). Pearson. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Lainey, P. (2015). Les neuf piliers du pouvoir et de l'influence. Gestion, 40(3), 104–104. <https://doi.org/10.3917/riges.403.0104> [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Lainey, P. (2017). Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations (3^e édition). JFD éditions. [Disponible en prêt réseau](#)

Meyfret, S. (2014). Gagnez en impact : Développez votre charisme, votre leadership et votre influence. Éditions Alexandre Stanké, Montréal. [Disponible en prêt réseau](#)

Mucchielli, A. (2009). Influencer, persuader, motiver. Armand Colin, Malakoff. [Disponible en prêt réseau](#)

Covey, S. R. (2012). 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent. Éditions J'AI LU, Paris. [Version numérique](#)

COMPÉTENCES PERSONNELLES

ADAPTATION

Avoir une capacité d'adaptation et démontrer son intelligence émotionnelle dans sa gestion du stress et de ses émotions. Adopter une attitude positive et motivante dans le cadre de ses activités et accorder de l'importance au bien-être au travail. Avoir la capacité de s'adapter au changement.

Suggestions sur le développement de cette compétence

Attitudes personnelles :

- ❖ Développer son intelligence émotionnelle :
 - Utiliser la matrice « la fenêtre de Johari » pour analyser ses habiletés à communiquer dans les relations interpersonnelles;
 - Identifier ses émotions et l'influence qu'ils ont sur soi et sur les autres;
 - Connaître ses forces et ses limites personnelles;
 - Avoir une bonne maîtrise de soi et apprendre à réguler ses émotions qui n'ont pas lieu d'être, en trouvant un équilibre entre la raison et les émotions;
 - Adopter une attitude positive pour favoriser l'auto-motivation, en se fixant des objectifs réalisables,
 - Etc.

- ❖ Développer des méthodes et des stratégies qui permettent de gérer le stress :
 - Être capable d'identifier les différents stimulus de stress, les analyser et évaluer sa capacité à y faire face afin de les éliminer;
 - Changer sa perception du stress en changeant sa vision face à une situation;
 - Contrôler les conséquences du stress (ex : mobilisation de la respiration, etc.);
 - Communiquer avec les autres afin de recevoir un appui social;
 - Demeurer optimiste et proactif face à l'ambiguïté;
 - Adopter une approche orientée vers les solutions;
 - Définir les buts à atteindre et développer des outils pour les atteindre;
 - Etc.

Attitudes relationnelles :

- ❖ Développer son intelligence émotionnelle afin d'avoir une appréciation et une expression justes de ses émotions et de celles des autres:
 - Prendre conscience des émotions d'autrui en analysant les comportements et les savoir-être;
 - Faire preuve de sensibilité chez l'autre et développer la capacité à comprendre la structure émotionnelle des autres;
 - Traiter les personnes avec empathie et bienveillance, en fonction de leurs réactions émotionnelles;
 - Comprendre son environnement immédiat;
 - Développer des relations harmonieuses avec les autres en construisant des liens;
 - Utiliser la communication non violente afin d'agir directement sur le stressé et dans le but de l'éliminer.
 - Lors d'un conflit de valeurs, faire preuve d'écoute face à autrui en se positionnant comme la tierce personne.
 - Etc.

Adaptation au changement :

- ❖ Faire preuve d'ouverture :
 - Accueillir le changement avec ouverture et dans une perspective d'opportunité;
 - Appliquer les changements attendus dans le respect de son rôle et de ses responsabilités;
 - Etc.
- ❖ Soutenir et diriger les gens au travers du changement :
 - Être proactif dans l'élaboration de la stratégie;
 - Déceler les préoccupations des parties prenantes;
 - Proposer de nouvelles idées adaptées aux forces des acteurs qui participent au changement;
 - Etc.
- ❖ Télétravail :
 - Adapter les pratiques de télétravail en analysant l'environnement de travail;
 - Comprendre ses émotions afin d'avoir une conscience libre et être axé sur la tâche;
 - Connaître les objectifs organisationnels et ceux du superviseur pour être en mesure de structurer la journée et établir l'ordre des priorités;
 - Etc.

Sources de développement de la compétence Adaptation

Formations proposées offertes par ÉTS Formation

- Adapter mes pratiques de télétravail en période de crise - webinaire - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Gestion du stress, du temps et des énergies - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Composer avec des personnes difficiles - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Jouer un rôle actif dans une équipe - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Exercer son leadership avec agilité dans un contexte d'influence - ÉTS Formation (etsmtl.ca)

Autres formations offertes

- Guide de survie pour une bonne santé émotionnelle au travail - Groupe CFC
- Agir avec souplesse dans l'ambiguïté - Groupe CFC
- Performer en mode hybride (en classe virtuelle) - Groupe CFC

Conseils et outils

- Conseils pour déjouer le stress :
 - Principes et lois de la gestion du stress - CESH / CSHS (stresshumain.ca)
- Développer son intelligence émotionnelle (Vidéos par Alain Dikann, art-thérapeute certifié et psychanalyste) :
 - Développer son intelligence émotionnelle – Épisode 1
 - Développer son intelligence émotionnelle – Épisode 2
 - Développer son intelligence émotionnelle – Épisode 3
 - Développer son intelligence émotionnelle – Épisode 4
- Giovannone, G. (s.d.). Gregory Giovannone: La résilience face à l'échec | TED Talk. Repéré à https://www.ted.com/talks/gregory_giovannone_la_resilience_face_a_l_echec

Lectures proposées par le Service de la bibliothèque

Bareil, C. (2004). Gérer le volet humain du changement. Montréal: Éditions Transcontinental, 2013 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Bareil, C. (2010). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. Gestion, 34(4), 32-38. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Bareil, C. (2016). Comment réussir son projet de transformation. Gestion, 41(3), 102-105. <https://doi.org/10.3917/riges.413.0102> [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Bertholet, J.-F., & Gaudet, M.-C. (s.d.). Votre équipe est-elle dotée d'une forte intelligence émotionnelle? Gestion, 110. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Dubreuil, P., Forest, J., Courcy F. (2012). Nos forces et celles des autres : comment en optimiser l'usager au travail. Gestion, 37 no 1. [En ligne](#)

Forest, J., Jauvin, F., & Lavoie, D. (s.d.). Comprendre et s'adapter aux réalités du télétravail avec la théorie de l'autodétermination. Psychologie Québec, 25. [En ligne](#)

Goleman, D. (2009). Cultiver l'intelligence relationnelle: comprendre et maîtriser notre relation aux autres pour vivre mieux. Paris: R. Laffont, 429 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Goleman, D. (2002). L'intelligence émotionnelle au travail. Paris: Village Mondial, 354 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Goleman, D. (2002). L'intelligence émotionnelle. Paris: R. Laffont. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Johnson, S. et Jean-Pascal B. (2000). Qui a piqué mon fromage : Comment s'adapter au changement au travail, en famille et en amour. Neuilly-sur-Seine: Éditions Michel Lafon, 104 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Lupien, S. (2020). Par amour du stress. Mont-Tremblant, Qc: Éditions Va Savoir, 433 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Mikolajczak, M. (2009). Les compétences émotionnelles. Paris: Dunod, 308 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

R. Damasio, A. (2008). Spinoza avait raison. Paris: Odile Jacob éditeur, 346 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Rivest, R. (s.d.). La résilience : apprendre à rebondir après l'épreuve. Gestion, 13. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Tonnelé, A. (2011). 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif. Paris: Éditions d'Organisation, 382 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

INNOVATION

Faire preuve de créativité dans l'exercice de ses activités. Être sensible à l'environnement organisationnel et aux comportements des différents acteurs dans le but de mettre en pratique des techniques de motivation et de collaboration.

Suggestions sur le développement de cette compétence

Attitudes personnelles :

- ❖ Prendre de l'initiative :
 - S'exprimer en partageant ses idées à travers une approche créative;
 - Suggérer des alternatives qui permettent l'atteinte des objectifs organisationnels;
 - Proposer de nouvelles solutions efficaces, dans le but de résoudre des problèmes;
 - Effectuer une tâche qui ne se retrouve pas dans sa liste de tâches, mais qui est importante et qui permet de faire croître l'organisation;
 - Interpeller les gens de manière réfléchie afin de s'inspirer de leurs interactions dans le développement d'idées nouvelles;
 - Prendre des risques calculés;
 - Remettre en question les façons de faire dans une perspective d'amélioration continue;
 - Etc.

- ❖ Ouverture :
 - Être ouvert aux idées, aux valeurs et aux façons de faire qui sont différentes;
 - Se montrer ouvert à la rétroaction et l'utiliser dans une perspective d'amélioration continue;
 - Etc.

Attitudes relationnelles :

- ❖ Générer la créativité et l'innovation en équipe :
 - Collaborer avec les membres de l'équipe afin d'accroître la performance et l'efficacité;
 - Dans une réunion d'équipe, utiliser le "nous" afin de créer une dynamique de groupe;
 - Être à l'aise avec le processus créatif et utiliser la méthode du Brainstorming avec l'équipe afin de générer les meilleures idées;
 - Utiliser la technique du Design Thinking et faire des ateliers d'idéation afin d'aller chercher des idées nouvelles et stimulantes;
 - S'inspirer des idées des autres dans un processus de création;
 - Envisager un problème sous un angle différent de celui sous lequel il est présenté;
 - Etc.

- ❖ Innovation sociale :
 - Connaître les enjeux socio-environnementaux qui sont associés à l'organisation et comprendre leurs conséquences afin d'être en mesure de les contrôler lors de l'application d'une stratégie;
 - Assurer une vigie sur les tendances dans son domaine d'activité;
 - Recenser les bonnes pratiques et les tendances émergentes de manière à bien les documenter et les communiquer;
 - Anticiper les besoins des collaborateurs et partenaires;
 - Etc.

- ❖ Mobilisation :
 - Connaître les types de personnalités des membres de l'équipe afin de bâtir une confiance mutuelle;
 - Valoriser chacun des membres de l'équipe, en mettant en évidence ses plus grandes forces et qualités;
 - Créer une motivation pour chacun des membres en alignant leurs habiletés et leurs intérêts avec les objectifs à atteindre, dans le but de stimuler leur engagement;
 - Créer un esprit d'équipe propice à la collaboration et favoriser le développement des relations interpersonnelles;
 - Encourager le partage d'idées afin de mettre en commun une solution qui fait du sens pour tous;
 - Faire des ateliers de jeux de rôles et de mise en situation afin d'intégrer les connaissances nouvelles, stimuler les membres et dans le but d'accroître leur performance;
 - Etc.

- ❖ Motivation :
 - Identifier les sources de motivation au travail et observer leurs impacts sur la productivité;
 - Apprendre à s'auto-motiver en étant optimiste et adopter une attitude positive par la psychologie, afin de gagner en efficacité et d'atteindre les objectifs;
 - Etc.

Sources de développement de la compétence Innovation

Formations offertes proposées par ÉTS Formation

- Créativité : ouvrez toutes les portes - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Déploiement d'une culture d'innovation - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Design Thinking : améliorer la performance de vos équipes et de votre organisation - ÉTS Formation (etsmtl.ca)
- Maîtrisez votre innovation : entre exploitation et exploration - ÉTS Formation (etsmtl.ca)

Autres formations offertes

- L'art du brainstorming : générez les meilleures idées | École des dirigeants HEC Montréal
- La créativité pour innover en équipe - Centre universitaire de formation continue - Université de Sherbrooke - Université de Sherbrooke (usherbrooke.ca)
- Formation Efficacité professionnelle : accroître sa performance grâce aux neurosciences | Technologia

Conseils et outils

- Le Design Thinking (Podcast par Mathieu Guénette, coach et conseiller en orientation)

Lectures proposées par le Service de la bibliothèque

Baudet Cédric, Bonnal, P., & Babey, N. (2014). Gestion de projet et innovation (Ser. Conception et dynamique des organisations). L'Harmattan. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Biso, S. et Marjorie L. (2020). Design Thinking: accélérez vos projets par l'innovation collaborative. Malakoff: Dunod, 164 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Buckingham, M. et Donald C. (2008). Découvrez vos points forts: avec le détecteur de talents StrengthsFinder. Paris: Village Mondial, 287 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Cailteux, C. et 50 Minutes (2016). Retrouver la motivation au travail? : Conseils pour redonner du sens à son emploi. Cork: Primento Digital, 35 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Cauvin P. et Geneviève C. (2019). Les types de personnalités. Paris: ESF sciences humaines, 255 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

De Bono, E. (2017). Les six chapeaux de la réflexion. Eyrolles, Paris. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér Patrick, Fréry Frédéric, & Johnson, G. (2014). Stratégique (10e édition). Pearson. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Kalfon J. et Delphine B. (2020). L'intelligence collective : agir et innover en équipe. Paris: Dunod, 256 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Keller, L. (2018). Les clés de la motivation au travail. Paris: Éditions L'Harmattan, 252 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Le Maréchal, É. (2017). Innover à l'âge du papillon: comment réussir durablement dans un monde chaotique. Montréal: Éditions du Monarque, 153 pages. [Disponible en prêt réseau](#)

Tellier, A. et Thomas L. (1999). Gestion de l'innovation: décider, mettre en œuvre, diffuser. Caen: Éditions Management et société, 214 pages. [Imprimé - Disponible à la bibliothèque](#)

Normandin F. (2016, 14 décembre). L'insoutenable légèreté de l'innovation. *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/linsoutenable-legerete-de-linnovation>

La Rédaction. (2016, 25 avril). Instaurer l'innovation en quatre points. *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/instaurer-l-innovation-en-quatre-points>

Menard, C. (2020, 28 août). Une approche d'innovation centrée sur l'humain : Le Design Thinking. *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/une-approche-d-innovation-centree-sur-l-humain-le-design-thinking>

Lord, I. (2021, 15 septembre). Se donner le droit à l'erreur pour apprendre et innover ! *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/se-donner-le-droit-a-lerreur-pour-apprendre-et-innover>

Forest, J. Crevier-Brault L. et Marylène G. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail. *Revue Effectif*. <https://www.iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>

Lexique

Apprentissage actif : Consiste à rechercher des façons actives de se développer et de réaliser des apprentissages, tant par le biais de méthodes formelles que de manière informelle. Le processus de l'apprentissage actif comprend par trois différentes phases : l'expérimentation, l'application et la maîtrise de l'apprentissage.

Apprentissage par les neurosciences : Ce type d'apprentissage axé sur le fonctionnement du système nerveux permet à l'apprenant de comprendre ses comportements et ses actions.

Auto-développement : Désigne l'engagement d'une personne à prendre en charge son propre apprentissage. Cela l'amène à réfléchir à ce qu'elle fait, à la façon dont elle le fait et pour quelle raison elle le fait. L'objectif est de répéter des actions afin de développer et d'acquérir des compétences.

Compétences transversales : Elles représentent les compétences comportementales et relationnelles (interpersonnelles et intrapersonnelles). Elles sont des compétences qui regroupent plusieurs domaines ou disciplines.

Formation : L'ensemble des moyens pédagogiques offerts qui permettent de développer des compétences liées à un poste visé.

La compétence professionnelle : Elle se définit comme un savoir-agir qui présuppose la combinaison et la mobilisation de savoirs, savoir-faire et savoir-être d'un individu dans un contexte donné.

Perfectionnement : Une action qui permet d'améliorer les compétences en emploi en acquérant de nouvelles connaissances susceptibles d'accroître la performance dans un poste visé (Université du Québec; 2021).

Profil de compétences : Un document de référence qui définit l'ensemble des compétences à maîtriser et énumère les actions repères spécifiques à un groupe d'employés (technique ou professionnel).

Référentiel de compétences : Un répertoire composé de plusieurs compétences génériques associées à un ensemble de postes et pouvant être choisies pour constituer des profils de compétences.

Savoir-agir : Il correspond à une combinaison et une mobilisation des savoirs, savoir-faire et savoir être.

Savoir (connaître) : Le savoir détermine l'ensemble des connaissances théoriques acquises au cours d'une formation, ou du parcours scolaire. Ces connaissances sont spécifiques à un domaine professionnel.

Savoir-faire (agir efficacement) : C'est la mise en pratique des connaissances liées au savoir. Ce sont des actions concrètes qui assurent la maîtrise des connaissances théoriques.

Savoir-être (interagir avec les autres) : Ce sont les capacités et les qualités personnelles acquises par les relations personnelles. Ces attitudes et ses comportements se développent au sein du milieu professionnel.

Transfert d'apprentissage : Le transfert des apprentissages réalisés en formation, dans le milieu de travail. Le but étant d'appliquer les nouvelles connaissances acquises et de les partager avec ses collègues.

Conclusion et remerciements

Dans le cas où vous désirez obtenir la directive qui permet d'accéder aux différents outils proposés dans le référentiel, vous pouvez vous diriger vers la section « Votre développement » de l'Intranet.

Le Service des ressources humaines souhaite remercier la collaboration du Service de la bibliothèque ainsi que celle d'ÉTS Formation pour leur contribution à la conception du *Référentiel d'activités de développement des compétences du personnel technique et professionnel*.