



Norme professionnelle nationale pour
Gestionnaire des ressources humaines

BIOTALENT CANADA

BioTalent Canada soutient les gens derrière la science essentielle. Reconnue comme la source incontournable de renseignements sur le marché du travail, nous guidons les intervenants de la bioéconomie avec des données factuelles et des normes axées sur l'industrie. Nous nous efforçons de catalyser l'intelligence en bioéconomie, de combler le fossé entre les talents prêts à l'emploi et les employeurs et d'assurer l'agilité, la résilience et la durabilité de l'un des secteurs les plus vitaux du Canada.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site biotalent.ca/fr.

BioTalent Canada^{mc}, Le PetriDish^{mc}, Biocompatibilité^{mc} et BioFin Prêt^{mc} sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent⁺^{mc} est une marque de commerce de BioTalent Canada.

TABLE DES MATIÈRES

1	Reconnaisances	3
2	Un cadre de compétences pour les personnes qui travaillent dans le domaine de la bioéconomie.....	4
2.1	Qu'est-ce qu'une norme professionnelle nationale?	4
2.2	Comment définissons-nous une compétence?	4
2.3	Niveaux de complexité du travail	5
2.4	Aperçu de la méthodologie pour l'élaboration des normes professionnelles nationales	8
3	Cadre de compétences du gestionnaire des ressources humaines.....	9
3.1	Diagramme de compétences pour le gestionnaire des ressources humaines	9
3.2	Définition de la profession	10
3.3	Niveau d'éducation, de formation ou de diplôme requis.....	0
3.4	Liste des compétences essentielles pour le gestionnaire des ressources humaines.....	1
3.4.1	Établir, mettre en œuvre et maintenir des pratiques éthiques de gestion des ressources humaines	1
3.4.2	Assurer une gestion des ressources humaines fondée sur des données probantes	2
3.4.3	Gestion de la stratégie en matière de ressources humaines.....	3
3.5	Liste des compétences techniques pour le gestionnaire des ressources humaines.....	4
3.5.1	Planification de l'effectif et gestion de la relève	4
3.5.2	Gestion de l'acquisition de talents	4
3.5.3	Administration de la rémunération et des avantages sociaux.....	5
3.5.4	Gérance de l'apprentissage et du perfectionnement.....	6
3.5.5	Conception et développement organisationnels	7
3.5.6	Gestion du changement	8

3.5.7	Relations avec les employés et relations de travail	9
3.5.8	Maîtrise des technologies numériques	10
3.5.9	Gestion de l'inclusion et de la diversité	10
3.5.10	Santé globale et mieux-être	11
3.6	Liste des compétences réglementaires sectorielles pour le gestionnaire des ressources humaines	12
3.6.1	Gestion des dossiers et des documents	12
3.6.2	Gestion de la conformité des RH	13
3.7	Liste des compétences personnelles et professionnelles du gestionnaire des ressources humaines	14
3.7.1	Promotion de la collaboration	14
3.7.2	Professionnalisme/intelligence émotionnelle	15
3.7.3	Consultation et partenariat	15
3.7.4	Sens des affaires	16
3.8	Compétences essentielles pour le gestionnaire des ressources humaines	17
3.9	Niveaux de compétence linguistique canadiens pour le gestionnaire des ressources humaines	19
4	Références.....	26

1 RECONNAISSANCES

Guillaume Dumas, SHRM-SCP, CPTM

Rubaiya Hassan, M.Sc., CHRL, PMP

Elli Kim

Robert V. Menegotto

Christina Brasileiro

Shawna Brotherston

Nicole McTague, BBA

Jenn Routliffe

Dorothy Tran, M.Sc. (MRH), CPHR, SHRM-SCP

Chelsea Platzke

Vice-président associé, Gestion des talents

Directrice

Gestionnaire principale, Ressources humaines

PDG

Gestionnaire des ressources humaines

Directrice principale, RH et rémunération globale

Gestionnaire des ressources humaines

Directrice des ressources humaines

Gestionnaire principale, Ressources humaines

Directrice des ressources humaines

Medicago

Warp Drive HR Inc.

STEMCELL Technologies Inc.

MANTECH

Valley Medical Laboratories

Chinook Therapeutics Canada, Inc.

BioVectra Inc.

STEMCELL Technologies

New Beta Innovation Canada Limited

Global Institute for Food Security

D'autres experts ont contribué à la norme, mais ils ont souhaité ne pas être reconnus.

2 UN CADRE DE COMPÉTENCES POUR LES PERSONNES QUI TRAVAILLENT DANS LE DOMAINE DE LA BIOÉCONOMIE

2.1 Qu'est-ce qu'une norme professionnelle nationale?

Au Canada, les normes professionnelles nationales sont des documents élaborés et validés par le secteur qui identifient et regroupent les tâches et les compétences associées à une profession en particulier. Elles décrivent également les connaissances et les compétences qu'un travailleur doit démontrer pour être considéré comme compétent.

L'ancienne Alliance des conseils sectoriels (ACS) a énoncé 11 principes directeurs pour la création de normes professionnelles nationales (NPN). Les NPN pour la bioéconomie canadienne respectent les 11 principes et sont élaborées pour répondre aux besoins actuels et futurs de la bioéconomie canadienne en matière de gestion du capital humain.

2.2 Comment définissons-nous une compétence?

Nous définissons une compétence comme *un ensemble de comportements connexes qui décrivent un bon rendement dans un domaine désigné. Il s'agit d'une expression comportementale de la façon dont les personnes intègrent les connaissances, les compétences, les attributs et les attitudes pour produire un résultat à valeur ajoutée dans une situation définie.*

Par conséquent, l'énoncé de compétences comprend une description qui intègre les compétences, les connaissances et les comportements dans une série d'activités en vue d'offrir un produit ou un service à valeur ajoutée.

Les **indicateurs de rendement** sont le terme que nous employons pour désigner les comportements regroupés sous chaque compétence et qui décrivent le niveau de maîtrise que le titulaire du poste doit être en mesure de démontrer lorsqu'il réalise une tâche.

Aux fins de ce projet, nous avons réparti les compétences en quatre catégories.

Les **compétences essentielles** désignent jusqu'à trois compétences qui décrivent « l'essence du poste », c'est-à-dire les compétences les plus cruciales qui peuvent s'appliquer à de multiples postes au sein d'une fonction ou d'une famille d'emplois. Tous les membres du personnel de cette fonction les partagent habituellement. Ces compétences peuvent également servir de qualificatifs pour différencier cette fonction des autres.

Les **compétences techniques** sont les compétences liées à des postes ou à des professions en particulier et qui permettent à une personne de travailler, de fonctionner et de réussir dans ce poste. Elles portent sur les diverses responsabilités qui incombent aux titulaires d'un poste. Par exemple, les compétences techniques d'un chirurgien engloberaient de nombreux outils chirurgicaux, techniques et conditions qui pourraient faire partie du poste. De même, les compétences techniques d'un avocat comprendraient diverses situations juridiques auxquelles il serait confronté dans le contexte d'un domaine de pratique particulier.


Les **compétences réglementaires** décrivent les compétences liées à la conformité aux pratiques et obligations prescrites en vertu des lois, des règlements et des normes du secteur applicables. Elles permettent de veiller à ce que les processus de travail essentiels soient mis en œuvre et intégrés à toutes les tâches. Elles sont d'une importance absolue lorsque les comportements économiques peuvent avoir une incidence sur les conditions humaines.

Les **compétences personnelles et professionnelles** sont les compétences qui permettent à une personne de réussir à travailler avec les autres et à s'acquitter de ses responsabilités dans un contexte professionnel. Les compétences personnelles et professionnelles ne sont pas nécessairement propres à un poste.

2.3 Niveaux de complexité du travail

Il est important de reconnaître que la complexité du travail varie selon un continuum organisationnel. À une extrémité de ce continuum, il y a le travail peu complexe, qui est clairement défini et axé sur les tâches. À l'autre extrémité du continuum, il y a le travail plus complexe, qui est moins bien défini et qui nécessite davantage de réflexion, des compétences décisionnelles supérieures et une plus grande autonomie. Les résultats sont reconnus sur une plus longue période et sont plus difficiles à évaluer.

Figure 1 : Démontre comment le niveau de complexité change avec les responsabilités du poste

Niveau de complexité	Exemples de tâches liées à différents niveaux de complexité	Postes/titres typiques
Le plus complexe	Élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques mondiaux dans les grandes entreprises.	PDG des plus grandes sociétés internationales
	Élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques à l'échelle mondiale.	Cadres supérieurs d'organisations multinationales
	Diriger l'incidence cumulative de plusieurs unités d'affaires.	Cadres supérieurs dans les grandes organisations multiétablissements
	Optimiser la fonction d'une seule unité d'affaires ou du personnel de soutien de l'entreprise.	Directeur général; chef d'établissement
	Gérer de nombreux projets interdépendants; équilibrer les ressources entre les services.	Directeur technique
	Planifier et réaliser des projets séquentiels tout en tenant compte des imprévus et des solutions de rechange.	Chef de l'entretien
Le moins complexe	Accumuler l'information pour diagnostiquer et anticiper les problèmes; agir de façon proactive; observer les tendances.	Technicien en entretien
	Suivre les procédures prédéfinies; demander de l'aide en présence d'un obstacle. La capacité d'anticiper les problèmes n'est pas attendue.	Manœuvre à l'entretien

Nous définissons les niveaux de complexité des profils à quatre niveaux :

De base – le rendement est axé sur l'exécution de procédures et de tâches liées à son propre poste.

Opérationnel – le rendement comprend une certaine autonomie dans la planification et l'exécution du travail. Le travail comprend généralement l'évaluation de la qualité des résultats du travail et la prise de mesures correctives pour en assurer la qualité.

Spécialisé – le rendement est axé sur l'application des objectifs et des normes aux membres de l'équipe et sur la garantie que le travail effectué sous la responsabilité de la personne est conforme à toutes les normes de l'entreprise.

Stratégique – l'accent est mis sur la direction du travail et l'effet cumulatif du travail dans une unité d'affaires indépendante ou dans l'ensemble d'une organisation. Les répercussions du travail à ce niveau ne sont souvent visibles qu'à moyen ou à long terme.

L'exemple suivant illustre les différents niveaux de complexité au sein d'un profil.

<p>Nom de la compétence : Éthique de la recherche</p> <p>Définition de la compétence : Fait preuve d'intégrité et de professionnalisme pour s'assurer que toutes les activités de recherche sont réalisées de façon responsable, conformément aux principes éthiques de bienfaisance et de non-malfaisance.</p> <p>La compétence à ce niveau est démontrée lorsque le directeur de recherche :</p>			
Indicateurs de rendement			
Fondamental	Opérationnel	Spécialisé	Stratégique
Suit avec diligence les procédures et protocoles de recherche prescrits par les autorités et les organisations professionnelles légitimes.	Surveille régulièrement ses actions et ses décisions pour s'assurer qu'elles correspondent aux valeurs professionnelles et organisationnelles.	Se responsabilise et responsabilise le personnel à l'égard des valeurs de l'organisation en veillant au respect des politiques et des procédures liées à l'éthique scientifique et aux règles de conduite.	Favorise une culture organisationnelle d'intégrité et de pratiques commerciales éthiques en adoptant un comportement exemplaire.

2.4 Aperçu de la méthodologie pour l'élaboration des normes professionnelles nationales

Les normes professionnelles nationales ont été élaborées au moyen d'un processus à plusieurs étapes.

Étape	Description	Résultat
1	Identifier les postes essentiels dans la bioéconomie par la recherche primaire et secondaire.	Liste de 50 postes clés
2	Créer des ébauches de profils comportant des compétences essentielles pour les postes, le rendement et les indicateurs de connaissances.	Ébauches de profils
3	Passer en revue les ébauches de profils avec des experts du secteur afin de préciser les compétences, le rendement et les indicateurs de connaissances.	Profil examiné avec l'avis fourni par les experts du secteur
4	Poursuivre la validation et l'examen par le secteur au moyen d'un groupe de discussion en ligne.	Profils validés par des experts du secteur
5	Approfondir la validation des ébauches de profils au moyen de sondages en ligne nationaux.	Normes professionnelles validées à l'échelle nationale par des experts des différents secteurs
6	Ajout des cotes des compétences essentielles et des niveaux de compétence linguistique canadiens.	Profils des NPN validés à l'échelle nationale avec profil de compétences essentielles et de niveaux de compétence linguistique canadiens pour chaque NPN

3 CADRE DE COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES

3.1 Diagramme de compétences pour le gestionnaire des ressources humaines

Compétences		Niveau de complexité				Légende du niveau de complexité
		1	2	3	4	
Compétence de base						1. Fondamental 2. Opérationnel 3. Spécialiste/gestionnaire 4. Expert/cadre
1	Établir, mettre en œuvre et maintenir des pratiques éthiques de gestion des ressources humaines					
2	Assurer une gestion des ressources humaines fondée sur des données probantes					
3	Gestion de la stratégie en matière de ressources humaines					
Compétences techniques						
4	Planification de l'effectif et gestion de la relève					
5	Gestion de l'acquisition de talents					
6	Administration de la rémunération et des avantages sociaux					
7	Gérance de l'apprentissage et du perfectionnement					
8	Conception et développement organisationnels					
9	Gestion du changement					
10	Relations avec les employés et relations de travail					
11	Maîtrise des technologies numériques					
12	Gestion de l'inclusion et de la diversité					
13	Santé globale et mieux-être					

Compétences		Niveau de complexité			
		1	2	3	4
Compétences réglementaires du secteur					
14	Gestion des dossiers et des documents				
15	Gestion de la conformité des RH				
Compétences personnelles et professionnelles					
16	Promotion de la collaboration				
17	Professionalisme et intelligence émotionnelle				
18	Consultation et partenariat				
19	Sens des affaires				

3.2 Définition de la profession

La gestion efficace des ressources humaines d'une entreprise est indispensable à la réussite de toute organisation. Le gestionnaire des ressources humaines assiste et oriente une organisation pour qu'elle gère et utilise efficacement les capacités de son personnel afin d'assurer sa durabilité de la façon suivante :

- Aider le personnel de direction d'une organisation à planifier et à déterminer les besoins en personnel et en talents de l'organisation en fonction du nombre de personnes requises et établir les compétences et les capacités requises pour soutenir l'entreprise, selon la stratégie commerciale.
- Fournir des services pour aider l'organisation à mettre en œuvre des stratégies efficaces d'offre de talents au moyen de processus d'attraction et d'acquisition.
- Collaborer avec les dirigeants, les gestionnaires et les superviseurs pour mettre en œuvre et lancer des stratégies de gestion des talents afin d'assurer l'efficacité des systèmes d'intégration, de perfectionnement et de progression.
- Fournir les systèmes, l'analyse des données, les processus administratifs et les politiques liés à l'emploi de personnes dans l'organisation. Ces services administratifs comprennent le suivi des demandeurs, la gestion des renseignements sur les employés, les salaires et la rémunération, les examens du rendement et les avantages sociaux.

- Aider et conseiller l'organisation à créer et à maintenir un milieu de travail sain en réglant les problèmes et les préoccupations en matière d'emploi.
- Superviser les programmes de diversité, d'équité et d'inclusion.
- Diriger la prestation de conseils et d'encadrement de première ligne en matière de RH à la haute direction, aux gestionnaires de personnel et aux employés dans tous les domaines de pratique des RH, y compris la conformité juridique et les normes d'emploi.
- Gérer efficacement les ressources, l'infrastructure et le coût de prestation des services mentionnés plus tôt, peu importe les modèles de prestation employés.
- Participer en tant qu'intervenant important aux programmes de santé globale et de bien-être. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une tendance générale, on peut trouver des cas où les RH sont également responsables des fonctions de sécurité. Dans de tels cas, le gestionnaire des ressources humaines peut avoir des responsabilités allant de la promotion de la culture de sécurité à la gestion des systèmes de sécurité, des programmes et des mesures correctives.

Les responsabilités varient considérablement d'une organisation à l'autre en fonction des modèles opérationnels et des philosophies, ainsi que de la taille de l'organisation. Dans les petites organisations, une personne peut être responsable de tout le soutien mentionné ci-dessus tout en impartissant des services à des fournisseurs de services externes et à des organisations spécialisées, au besoin. Dans les grandes organisations, le gestionnaire des ressources humaines agit souvent comme partenaire d'affaires pour un service, une division, une unité opérationnelle et un bureau régional ou national. Dans ces cas, il peut être chargé d'assurer la coordination et la prestation de tous les services de gestion des RH par l'entremise de services partagés internes ou de fonctions spécialisées.

Le gestionnaire des ressources humaines a besoin de capacités de résolution de problèmes novatrices, d'excellentes relations interpersonnelles et de compétences en gestion de la collaboration. Le poste comporte des défis intrinsèques importants, car il doit continuellement équilibrer des éléments parfois conflictuels en milieu de travail. En voici des exemples :

- Gestion de la conformité par rapport à la souplesse des pratiques en matière de ressources humaines pour appuyer l'unité opérationnelle ou les stratégies des clients. En tant qu'intendants de bon nombre de politiques et de règlements de l'entreprise et même juridiques sur l'emploi, il doit assurer la conformité, tandis qu'un service particulier peut demander des indemnités en dehors des paramètres de la politique.
- Faciliter la résolution des incohérences perçues dans les valeurs et les exigences situationnelles de l'entreprise et les pratiques de gestion de chaque client.

- Assurer l'excellence administrative des services transactionnels de RH fournis par des groupes internes qui ne relèvent pas directement du gestionnaire des ressources humaines, tout en se concentrant sur la mise en œuvre et le soutien d'initiatives stratégiques de gestion des talents.

Bien que la connaissance du secteur soit bénéfique, les processus de travail dans l'ensemble de l'industrie dans tous les secteurs des pratiques de gestion des ressources humaines en bioéconomie exigent les mêmes compétences, et un niveau élevé de transférabilité est possible dans ce secteur.

Ce poste s'exerce dans les sous-secteurs suivants :

S'applique à	Biosanté	Agrobiotechnologie	Bio-industrie	Bioénergie

Le niveau de complexité du poste est :

Étendue des niveaux de complexité	Fondamental	Opérationnel	Spécialiste/gestionnaire	Expert/cadre

3.3 Niveau d'éducation, de formation ou de diplôme requis

Niveau d'études requis typique	Secondaire	Collégial	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat
Expérience de départ typique	0 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	15 à 20 ans	20 ans et plus

- Baccalauréat dans un domaine relié aux ressources humaines en général, par exemple en psychologie, en administration des affaires, en communications, en sociologie, en relations de travail ou en commerce.
- Plusieurs organisations exigent une désignation professionnelle, p. ex., professionnel en ressources humaines agréé ou conseiller en ressources humaines agréé.
- Au moins cinq ans d'expérience professionnelle dans les RH
- Connaissance de la gestion des relations de travail et des employés
- Connaissance des systèmes d'information sur les ressources humaines exigée

- Excellentes compétences analytiques et de résolution de problèmes
- Capacité à faire face à l'ambiguïté et à travailler sous pression
- Compétences interpersonnelles

3.4 Liste des compétences essentielles pour le gestionnaire des ressources humaines

3.4.1 Établir, mettre en œuvre et maintenir des pratiques éthiques de gestion des ressources humaines

Démontre et participe à la mise en œuvre des pratiques de gestion organisationnelle qui assurent systématiquement un milieu de travail où les membres du personnel et des équipes collaborent pour effectuer leur travail en s'engageant à respecter les normes d'éthique et à faire preuve de professionnalisme.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Collabore avec l'équipe de direction de la société pour élaborer des pratiques de travail éthiques et en communiquer l'importance.
- Facilite la création, la communication et la mise en place des valeurs qui animent les pratiques de gestion éthique des talents.
- Collabore avec les superviseurs et les gestionnaires en les encadrant pour assurer le respect des attentes en matière de comportement éthique.
- Veille à ce que les questions d'éthique puissent toujours faire l'objet de discussions, de clarifications ou de mesures correctives lorsque nécessaire.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Compréhension approfondie de l'importance de créer des pratiques conformes à l'éthique en matière de gestion et en milieu de travail
- Une connaissance approfondie des questions d'éthique auxquelles les ressources humaines font face dans le secteur de la bioéconomie

3.4.2 Assurer une gestion des ressources humaines fondée sur des données probantes

Utilise les données objectives disponibles pour guider les décisions au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies et d'interventions permettant d'assurer des résultats conformes aux objectifs stratégiques de l'organisation.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Connaît et applique le concept de pratique fondée sur des données probantes afin de déterminer des sources de données utiles et respectables.
- Utilise des données empiriques et des évaluations objectives pour définir les enjeux et les causes profondes des problèmes de ressources humaines à résoudre.
- Effectue une évaluation critique de l'information et valide les éléments qui peuvent être utilisés à titre de données probantes pour l'analyse et la résolution des problèmes.
- Applique l'information provenant de l'analyse des données pour formuler des hypothèses sur les conditions permettant de résoudre les problèmes de ressources humaines relevés, et évalue les résultats de l'intervention pour confirmer les relations de cause à effet.
- Intègre les preuves générées au processus de prise de décision final.
- Utilise l'analyse de données descriptives pour générer des conseils sur les stratégies et interventions de gestion des talents.
- Transforme les données en information utile au moyen de l'analyse diagnostique des données.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance des outils et des techniques efficaces de recherche de données.
- Capacité d'appliquer des outils et des techniques d'analyse de données

3.4.3 Gestion de la stratégie en matière de ressources humaines

Applique une compréhension de la stratégie globale et des objectifs d'affaires pour collaborer avec les gestionnaires hiérarchiques de l'organisation, en mettant en œuvre la stratégie de gestion des talents de l'organisation, et en renforçant la capacité pour atteindre les objectifs essentiels de rendement, et accroître ainsi la viabilité à long terme de l'organisation.

La compétence à ce niveau est démontrée lorsque la personne :

- Analyse l'information de la chaîne de valeur, formule des conclusions, et élabore des hypothèses sur les pratiques de gestion des talents qui produisent un rendement élevé.
- Collabore avec les chefs d'entreprise pour valider les hypothèses et élaborer des stratégies qui permettent d'obtenir un rendement élevé.
- Examine et évalue l'état actuel des processus de gestion des ressources humaines et détermine les inefficacités qui nuisent à la performance de l'entreprise afin d'élaborer des plans d'optimisation.
- Utilise et applique l'information disponible et les résultats de l'analyse afin de déterminer et de concevoir des améliorations aux pratiques concernant les ressources humaines et d'obtenir des appuis en ce sens.
- Utilise le plan d'affaires pour élaborer des plans de projet afin de mettre en œuvre les stratégies de gestion des talents approuvées.
- Forme, encadre et transfère la compétence aux membres appropriés de l'équipe de direction, aux cadres supérieurs, aux gestionnaires et aux superviseurs pour l'exécution des plans de gestion des ressources humaines et des talents approuvés.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Compréhension approfondie des processus d'élaboration de stratégies
- Connaissance pratique de la gestion de projet
- Connaissance approfondie des outils d'analyse des données

3.5 Liste des compétences techniques pour le gestionnaire des ressources humaines

3.5.1 Planification de l'effectif et gestion de la relève

Analyse la stratégie commerciale de l'entreprise pour mettre en œuvre des processus et des programmes, gère les exigences d'offre et de demande relatives à l'effectif actuel et futur de l'entreprise afin d'en assurer l'efficacité opérationnelle.

La compétence à ce niveau est démontrée lorsque la personne :

- Gère un processus de planification de l'effectif pour un ou plusieurs services, unités d'affaires ou régions.
- Effectue une analyse de l'offre et de la demande afin de déterminer et de prévoir les pénuries ou les surplus d'effectifs.
- Collabore avec les chefs d'entreprise, les gestionnaires et les superviseurs afin de déterminer les postes essentiels et la compétence clé qui requiert de l'attention.
- Travaille en partenariat avec la haute direction pour examiner une analyse de l'environnement interne et externe afin d'établir les priorités de planification de l'effectif et les plans d'action.
- S'assure que le recrutement prévu et les compétences requises s'harmonisent avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise, et présente les résultats des prévisions aux cadres supérieurs.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance pratique des outils, des techniques et des modèles utilisés pour la planification de l'effectif.
- Connaissance des différentes classifications de la main-d'œuvre, c.-à-d. personnel à temps plein, à temps partiel, au mois et à l'heure.

3.5.2 Gestion de l'acquisition de talents

Interprète le plan de ressources et collabore avec les gestionnaires pour livrer des stratégies et des plans permettant d'attirer et d'engager des employés compétents afin d'assurer l'efficacité opérationnelle.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Collabore avec d'autres intervenants des RH et chefs de processus pour mettre en place et orienter les activités d'établissement du bassin d'approvisionnement en talents de l'entreprise.

- Collabore avec les cadres hiérarchiques pour déterminer les sources de talents internes et les bassins de talents externes en ce qui concerne la bioéconomie en particulier.
- Élabore et met en œuvre des stratégies d'affectation des ressources internes pour combler des postes critiques en interne grâce aux plans de perfectionnement des talents, de cheminement de carrière et de gestion de la relève.
- Collabore avec d'autres fonctions des RH pour mettre en œuvre et gérer la dotation en ressources par le biais des processus de recommandation d'employés et attirer les talents en rehaussant l'image de marque de l'entreprise en tant qu'employeur de choix au sein du secteur.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance bien établie des différentes techniques d'attraction et de rétention des talents
- Connaissance de base de la réserve de talents en bioéconomie et des programmes incitatifs disponibles pour attirer et acquérir des talents

3.5.3 Administration de la rémunération et des avantages sociaux

Applique les stratégies et les politiques de l'entreprise de manière à assurer une rémunération des employés correctement administrée, respectueuse des principes d'équité salariale, et harmonisée avec le contexte et la capacité financière de l'organisation.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- S'assure que les employés comprennent les politiques et les pratiques de l'entreprise relativement à la rémunération et aux avantages sociaux.
- Fournit des évaluations d'emploi et des comparaisons salariales afin de conseiller les gestionnaires et les dirigeants pour que les offres salariales présentées aux candidats soient appropriées et équitables.
- Aide le personnel de gestion à effectuer correctement et en temps opportun les activités annuelles d'établissement de la rémunération et des primes.
- Aide les gestionnaires et les dirigeants à utiliser la rémunération et les primes afin d'assurer la rétention des candidats hautement performants.
- Fournit un plan de communication et de mise en œuvre à l'appui du processus annuel d'examen des salaires.

- Répond aux questions et aux préoccupations concernant la rémunération et les récompenses des employés et prend des mesures correctives, au besoin.
- Conseille et consulte les cadres hiérarchiques pour s'assurer que les tendances du marché sont prises en compte et que les ratios de rémunération cibles de l'entreprise sont maintenus.
- Fournit une rétroaction sur les taux de rémunération concurrentiels sur le marché afin de s'assurer que les taux de rémunération sont rajustés en temps voulu lorsque nécessaire.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance détaillée des stratégies et de la structure de rémunération globale de l'entreprise.
- Connaissance pratique des différents concepts de rémunération utilisés dans le secteur
- Connaissance pratique des tendances du marché en matière de rémunération et de structures salariales

3.5.4 Gérance de l'apprentissage et du perfectionnement

Utilise sa connaissance des pratiques de perfectionnement des talents de l'organisation pour collaborer avec le personnel de supervision et de direction afin de déterminer les besoins et de concevoir, déployer et maintenir des processus de formation et de perfectionnement afin de s'assurer que le personnel peut assumer les postes actuels et futurs.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Aide l'organisation à définir les cheminements de carrière et les compétences exigées pour les différents postes.
- Collabore avec les différents intervenants pour déterminer et élaborer les parcours et les processus de perfectionnement des compétences.
- Gère le processus d'évaluation des employés par rapport aux exigences et détermine l'infrastructure et les ressources de formation et de perfectionnement.
- Assure la tenue des dossiers et l'établissement des rapports sur les compétences et la conformité aux exigences.
- Analyse la composition de l'effectif, prévoit les tendances futures relatives aux compétences exigées, et tient des consultations avec les gestionnaires et les dirigeants afin d'élaborer des stratégies permettant d'assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente.

- Surveille et fait rapport de l'évolution des plans de formation et de perfectionnement afin de maintenir l'élan.
- Appuie l'établissement d'une culture organisationnelle où l'apprentissage a lieu à différents niveaux grâce à son intégration au travail quotidien.
- Évalue les priorités et les programmes d'apprentissage et de perfectionnement en utilisant des principes de mesure valables pour documenter les progrès réalisés jusqu'à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- Appuie la mise en place d'un mentorat et d'un accompagnement par les supérieurs afin d'assurer la prise en compte des priorités d'apprentissage et de perfectionnement des employés.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance détaillée des exigences de conformité des compétences pour certaines professions
- Connaissance des différents processus de formation et de perfectionnement des compétences.
- Connaissance pratique des systèmes de formation et de gestion des compétences

3.5.5 Conception et développement organisationnels

Applique les pratiques exemplaires en matière de conception organisationnelle et du travail afin de déterminer les exigences de mise en œuvre des structures organisationnelles et des emplois qui réalisent la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Collabore avec les dirigeants et les gestionnaires pour déterminer et circonscrire les besoins auxquels doivent répondre les initiatives de conception et de développement organisationnel.
- Recueille et analyse l'information provenant des bases de données, des personnes et des équipes afin de mieux comprendre la situation actuelle.
- Diagnostique le problème, en détermine la cause profonde, évalue la magnitude du changement, et détermine la mesure dans laquelle l'organisation est prête à effectuer un changement.
- Élabore des solutions et conclut des ententes sur les solutions proposées et le processus de mise en œuvre.
- Guide et supervise les critères de définition du succès et dirige la conception de la structure organisationnelle et des postes associés.

- Supervise la création ou la révision des descriptions de postes, en s'assurant qu'elles sont appropriées.
- Applique un processus clair et cohérent de dotation en personnel pour remplir la structure et combler les postes.
- S'assure que la documentation et les dossiers des employés sont créés et adéquatement tenus à jour (p. ex. les offres, les redéploiements, les cessations d'emploi).
- Soutient les processus de mise sur pied et de dissolution des équipes de projet (p. ex. déterminer les leçons apprises, archiver les dossiers, évaluer les résultats, recueillir les rétroactions).
- Applique une pensée analytique et systémique dans son analyse et sa participation aux processus de conception organisationnelle.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance pratique des meilleures pratiques de conception et de développement organisationnels et des applications connexes
- Connaissance pratique des différentes structures organisationnelles

3.5.6 Gestion du changement

Applique sa compréhension des principes et des processus associés aux changements, ainsi que des réactions humaines à ces changements, et influence les comportements nécessaires pour effectuer sa propre transition et celle des autres de la situation actuelle à une situation future désirée.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Dirige les initiatives de gestion du changement associées aux changements dans les pratiques de gestion des ressources humaines.
- Présente les arguments en faveur du changement, incluant une vision claire de la situation après le changement.
- Supervise l'évaluation de la situation courante afin de déterminer les réactions au changement, et collabore avec les intervenants pour élaborer le plan et le processus de gestion du changement requis.
- Supervise l'élaboration et la mise en œuvre des interventions de gestion du changement afin de déployer les mesures correctives qui permettront d'assurer l'efficacité du plan de gestion du changement.
- S'assure que les mesures disponibles et compétentes sont en place pour surveiller, mesurer et communiquer les indicateurs clés et la progression des processus de gestion du changement.
- Assure la mise en œuvre des processus de gouvernance permettant de maintenir la dynamique des changements jusqu'à ce que les nouveaux comportements soient bien établis et assimilés.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance pratique des cadres, des techniques et des outils de gestion du changement

3.5.7 Relations avec les employés et relations de travail

Applique les stratégies, les politiques et les conventions collectives de l'entreprise pour s'assurer que la relation entre l'employé et l'employeur est conforme à la culture de l'entreprise, aux lois pertinentes et aux contrats d'emplois, assurant ainsi la stabilité et la productivité de la main-d'œuvre.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Veille à ce que tous les contrats d'emploi respectent les conventions collectives, les lois pertinentes, et la structure de rémunération de l'entreprise.
- Encadre et assiste les superviseurs, les gestionnaires et les dirigeants dans l'interprétation et l'application des politiques, des procédures et des conventions collectives le cas échéant.
- Arbitre les conflits et règle les disputes entre l'organisation et les employés.
- Mène des enquêtes sur des problèmes liés à des employés (p. ex. harcèlement ou préoccupations recueillies par le biais de la ligne téléphonique sur l'éthique) ou des procédures disciplinaires.
- Fournit un soutien pour les questions de relations avec les employés (problèmes de rendement, cessations d'emploi, etc.), et assure la conformité aux lois pertinentes.
- Consulte les fournisseurs de services juridiques ou de services conseil en relations de travail lorsque nécessaire.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance approfondie des lois du travail applicables
- Connaissance du rôle des ministères du travail, des commissions des relations de travail et des tribunaux du travail pertinents
- Connaissance pratique des techniques de médiation efficaces
- Connaissance pratique des pratiques d'enquête
- Compréhension et capacité d'interpréter les conventions collectives, le cas échéant

3.5.8 Maîtrise des technologies numériques

Utilise sa connaissance et sa maîtrise de la gamme complète des technologies numériques pour saisir, traiter et analyser les données afin de fournir de l'information éclairant les prises de décisions et d'optimiser les tâches routinières à l'appui de la gestion stratégique des talents de l'entreprise.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Prend l'initiative d'adopter et de maîtriser les technologies, systèmes, bases de données et applications logicielles pertinents, au besoin.
- Utilise des ressources numériques pour recueillir de l'information, structurer et analyser les données, et mettre l'information à la disposition des employés, des superviseurs et des dirigeants, améliorant ainsi la gestion des talents et l'expérience des employés.
- Applique et utilise les outils et les technologies numériques pour automatiser les tâches routinières et y consacrer moins de temps.
- Utilise les technologies numériques pour simuler les risques liés à la main-d'œuvre et aux compétences et améliorer l'accès à l'apprentissage et au perfectionnement.
- Utilise les technologies numériques pour simplifier et accélérer le processus de collecte des rétroactions et améliorer la communication.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance et compétences approfondies de la suite Microsoft Office et de Google Analytics
- Parfaite maîtrise d'un large éventail de technologies de RH applicables à l'organisation

3.5.9 Gestion de l'inclusion et de la diversité

Applique les politiques de l'entreprise visant à assurer des relations harmonieuses favorisant l'inclusion et la diversité, en appuyant les programmes ayant pour but d'instaurer et de maintenir un milieu de travail productif et de haut rendement.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Favorise une culture d'inclusion qui reconnaît et maximise la valeur de la diversité.

- Communique et explique la stratégie et les exigences de l'entreprise en matière de comportements liés à l'inclusion et à la diversité à tous les employés, superviseurs, gestionnaires et dirigeants afin d'assurer leur conformité.
- Assure un milieu de travail exempt de harcèlement en encourageant et facilitant la conformité aux lois, ainsi qu'aux politiques et aux pratiques de l'entreprise.
- Évalue les situations et veille à ce que des mesures correctives soient apportées lorsque les normes d'inclusion et de diversité ne sont pas respectées.
- Aide à créer et à maintenir une organisation apprenante atteignant un équilibre entre l'inclusion, la diversité et la productivité.
- Collabore avec l'équipe des Ressources humaines pour la mise à jour de toutes les politiques et de tous les outils et processus des RH afin d'assurer un milieu de travail équitable et sans préjugés.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance fondamentale de la théorie de la gestion de la diversité (facteurs de diversité)
- Connaissance pratique de la façon de transformer les conflits en milieu de travail en relations inclusives et collaboratives
- Connaissance fondamentale de la prestation et de la facilitation d'un milieu de travail équitable

3.5.10 Santé globale et mieux-être

Applique la politique de l'entreprise en matière de santé et de mieux-être des employés, en appuyant la mise en œuvre de programmes visant à améliorer et à maintenir la santé physique et psychologique globale des personnes et de l'organisation.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Favorise une culture de sécurité physique et psychologique en milieu de travail.
- Examine l'application des politiques et stratégies en vigueur afin de cerner les écarts opérationnels, et collabore avec les intervenants pour établir les priorités et les plans afin d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques.
- Collabore avec les gestionnaires, les dirigeants et les experts pour mettre en œuvre des mesures correctives afin d'atténuer les risques relevés pour la santé et le mieux-être.

- Collabore avec les responsables de processus dans le but de détecter de manière proactive les risques émergents pour la santé et le mieux-être afin de faciliter des initiatives de prévention.
- Renforce la capacité de l'organisation à gérer la santé et le mieux-être en partageant son expérience et ses meilleures pratiques avec d'autres.
- Collabore à l'édification d'une culture d'entreprise axée sur la santé et le mieux-être en sensibilisant les employés aux politiques, aux buts et à la performance de l'entreprise.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance pratique des lois, des politiques et des pratiques du secteur en matière de santé, de sécurité et de mieux-être en milieu de travail
- Connaissance du développement et de l'application des outils et techniques d'analyse afin de recenser les risques pour la santé, la sécurité et le mieux-être
- Connaissance pratique du travail d'influence et de la gestion du changement

3.6 Liste des compétences réglementaires sectorielles pour le gestionnaire des ressources humaines

3.6.1 Gestion des dossiers et des documents

Applique sa connaissance des lois du travail, des normes d'emploi et des exigences réglementaires applicables pour s'assurer que toute la documentation des processus ayant trait aux employés est déterminée, classifiée, contrôlée, révisée, archivée et détruite conformément aux exigences.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Dirige et exécute les processus de gestion des documents en conformité avec les politiques et les obligations juridiques de l'entreprise.
- S'assure que les supérieurs hiérarchiques comprennent les processus et les procédures de gestion des documents et s'y conforment.

- Veille à ce que l'infrastructure physique et électronique de stockage de l'information soit disponible pour les utilisateurs concernés disposant des droits d'accès appropriés.
- Veille à ce que tous les utilisateurs de documents reçoivent une formation.
- Assure la conformité à la gestion des documents par des examens périodiques et met en œuvre des mesures correctives au besoin.
- Veille à ce que la destruction des documents soit effectuée conformément aux exigences juridiques et réglementaires pertinentes.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance pratique de la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques, au besoin
- Connaissance pratique des normes d'emploi au Canada et des documents reliés aux demandes de dérogation
- Connaissance pratique des lignes directrices juridiques sur la conservation de différents documents
- Si l'entreprise est certifiée ISO, connaissance du document ISO 30414 Management des ressources humaines — Lignes directrices sur le bilan du capital humain interne et externe

3.6.2 Gestion de la conformité des RH

Comprend, interprète et applique les lois applicables en matière d'emploi, de travail et d'immigration afin de conseiller les gestionnaires hiérarchiques sur les exigences, d'assurer la conformité et d'atténuer les risques pour les employés et les employeurs.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Interprète les droits de la personne, les normes d'emploi et les lois sur l'immigration et la réinstallation pour s'assurer que les politiques et les pratiques de l'entreprise sont récentes et conformes.
- Veille à ce que les superviseurs et les gestionnaires connaissent et respectent toutes les normes et les lois en matière d'emploi.
- Aide à élaborer une réponse organisationnelle appropriée aux plaintes ou aux appels officiels et officieux liés à une violation présumée des normes et des lois en matière d'emploi.
- Fournit du soutien et des conseils aux employés sur les normes et les obligations applicables en matière d'emploi.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance pratique des lois et normes d'emploi pertinentes
- Connaissance pratique des lois relatives à l'immigration de chaque province ou territoire, ainsi que des exigences et des limites applicables aux visas internationaux et aux permis de travail

3.7 Liste des compétences personnelles et professionnelles du gestionnaire des ressources humaines

3.7.1 Promotion de la collaboration

Tient compte de la participation multidisciplinaire des ressources humaines et identifie les intervenants essentiels à la collaboration intersectorielle et à l'intérieur de rôles et de responsabilités définis afin d'obtenir des résultats communs et des réalisations opérationnelles de meilleure qualité.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Identifie différents intervenants dont les contributions clés permettent d'établir et de maintenir une gestion éthique des ressources humaines et de travailler en collaboration pour régler des problèmes communs.
- Interagit et établit un rapport grâce à l'écoute active et soutient différents intervenants dans la résolution de problèmes liés à l'emploi et à la carrière.
- Assure la participation de collaborateurs importants afin d'établir un milieu de travail productif en définissant les contributions potentielles, les rôles et les responsabilités, et en officialisant ces efforts avec les différents intervenants.
- Demande le soutien, les commentaires et la contribution de tous les groupes d'employés afin de favoriser et d'offrir l'excellence dans la prestation des services de ressources humaines.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Compréhension du travail d'équipe et de la dynamique de l'équipe
- Connaissance pratique des techniques de gestion des conflits

3.7.2 Professionnalisme/intelligence émotionnelle

Fait preuve de sensibilité émotionnelle et professionnelle pour prendre conscience de ses propres émotions et de celles des autres durant ses interactions afin de pouvoir observer un décorum personnel et professionnel et maintenir des relations productives.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Donne l'exemple en adoptant systématiquement une conduite éthique, notamment en faisant preuve de discrétion, d'intégrité personnelle et de respect de la diversité afin de favoriser la coopération et la collaboration pour l'atteinte des objectifs organisationnels (conscience de soi).
- Fait preuve d'initiative afin de répondre de façon proactive aux préoccupations réglementaires, législatives et techniques émergentes (autogestion et régulation).
- Collabore avec plusieurs intervenants en faisant preuve de tact et de diplomatie et est prêt à envisager d'autres approches ou idées qui permettent d'obtenir des résultats conformes aux lignes directrices en matière d'éthique (gestion des relations).
- Compose efficacement avec les objectifs personnels et politiques afin d'éviter ou de surmonter les obstacles au progrès de l'organisation (conscience sociale).

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Compréhension pratique des principes de l'intelligence émotionnelle
- Conscience de soi dans les interactions en milieu de travail
- Conscience sociale

3.7.3 Consultation et partenariat

Applique des processus de consultation standard pour établir et maintenir de solides relations de partenariat, et conseille, dirige et offre des interventions en collaboration avec les intervenants internes pour améliorer la durabilité.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Acquiert une compréhension générale du rôle de chaque section des RH et du modèle de prestation de services de RH aux clients internes.

- Établit et encourage les relations avec les clients en leur accordant une écoute active et des conseils d'experts pour régler les problèmes de gestion des ressources humaines.
- Utilise une approche fondée sur des données probantes pour définir les besoins, déterminer les causes profondes, et faire des recherches sur les pratiques exemplaires afin de concevoir des pratiques exemplaires et d'en appuyer la mise en œuvre.
- Établit des rôles, des responsabilités et des calendriers clairs lorsqu'il aide les supérieurs hiérarchiques à lancer des interventions pour assurer le transfert des compétences et des habiletés aux intervenants.
- Élabore des mesures et des objectifs pour surveiller le succès des interventions et en rendre compte, et aider les responsables de processus à prendre des mesures correctives au besoin, en veillant à ce que les interventions soient menées à bien.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance pratique de la gestion de projet
- Connaissance pratique des outils du processus de consultation comme les outils d'évaluation des besoins, l'analyse des causes profondes et des problèmes, l'analyse des décisions et la gestion du changement

3.7.4 Sens des affaires

Applique sa connaissance contextuelle de l'entreprise pour déterminer des programmes, des processus et des interventions en matière de ressources humaines en se fondant sur la mission, la stratégie et des objectifs de l'entreprise afin de mieux servir les objectifs et les intérêts de l'organisation.

La compétence à ce poste est démontrée lorsque la personne :

- Applique sa compréhension de la chaîne de valeur de l'organisation pour cerner et mettre en œuvre des possibilités d'avantage concurrentiel en collaboration avec les superviseurs, les gestionnaires et les dirigeants.
- Comprend les besoins de l'organisation et participe à des programmes visant à améliorer l'image de marque de l'employeur et ses propositions de valeur aux employés.
- Aide à déterminer et à établir des interventions de perfectionnement des talents afin d'améliorer les pratiques axées sur le client au sein de l'organisation.
- Cerne les risques liés à la capacité de l'effectif à maîtriser les exigences et les normes techniques de l'organisation, exécute et respecte les normes de qualité.

- Collabore avec les intervenants fonctionnels pour mettre en œuvre des stratégies d'atténuation des risques.
- Détermine et met en œuvre les possibilités de gestion des talents pour aider l'entreprise à produire plus de valeur.

Connaissances requises pour être compétent à ce niveau :

- Connaissance de la bioéconomie et des tendances connexes en matière de RH dans le secteur
- Connaissance pratique des termes et des concepts importants en affaires, notamment CVE (création de valeur d'un exercice), BAIIDA (bénéfice avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements), RCI (rendement du capital investi), coûts directs et indirects, etc.
- Compréhension des principes de gestion du risque

3.8 Compétences essentielles pour le gestionnaire des ressources humaines

Les compétences essentielles sont des compétences de base requises dans tous les types de travail. Il ne s'agit pas de compétences techniques, mais des compétences de base dont les gens ont besoin pour acquérir des connaissances et réaliser des tâches et des activités quotidiennes en milieu de travail.

Le fait de comprendre les exigences d'un poste en matière de compétences essentielles permet aux individus de comparer leurs compétences à celles qui sont requises et peut aider les fournisseurs de formation et d'apprentissage à élaborer des mesures de soutien appropriées afin de s'assurer que les niveaux de compétences essentielles sont acquis pendant la formation, tout en offrant aux employeurs un outil supplémentaire pour déterminer à quelle personne ils doivent attribuer des postes particuliers et la façon de le faire.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada a défini les compétences essentielles comme suit :

- Lecture
- Utilisation de documents
- La numérotique, qui est ensuite divisée en :
 - Calculs financiers; calculs de planification, de budgétisation et de comptabilité; calculs de mesure et calcul général; calculs d'analyse de données.
 - Plusieurs facteurs différents liés aux estimations, y compris la présence d'une procédure établie, le nombre d'éléments à estimer, les conséquences des erreurs d'estimation, la quantité de renseignements manquants et l'exactitude requise.

- Rédaction
- Communication orale
- Capacités de raisonnement, qui se divisent ensuite en :
 - Résolution de problèmes
 - Prise de décisions
 - Pensée critique
 - Planification et organisation du travail
 - Recherche de renseignements
 - Utilisation significative de la mémoire
- Compétences informatiques
- Travail d'équipe
- Formation continue

La plupart des compétences essentielles sont assorties de niveaux fondés sur la complexité, et un poste peut être analysé pour déterminer les niveaux appropriés de compétences essentielles. Les exceptions sont indiquées ci-dessous :

- Le « travail d'équipe » n'est pas assorti d'une cote de complexité : cette compétence décrit simplement les façons dont le titulaire du poste devrait interagir avec d'autres personnes dans le cadre de ses fonctions, que ce soit à l'interne ou à l'externe (c.-à-d. avec des clients ou le public).
- La « formation continue » n'est pas assortie d'une cote de complexité : cette compétence décrit les types de formation attendus dans le contexte du poste (p. ex., en milieu de travail, encadrement par d'autres personnes, formation officielle dans le cadre de l'emploi, etc.).

REMARQUE : En janvier 2020, Emploi et Développement social Canada a entrepris un examen exhaustif des compétences essentielles dans le but d'ajouter des compétences supplémentaires, de peaufiner les compétences actuelles (en particulier les compétences en informatique) et de mieux harmoniser les compétences essentielles à des approches semblables utilisées dans d'autres pays. Cependant, les détails n'ont pas été finalisés à temps pour être utilisés; par conséquent, les profils élaborés pour ce projet respectent les normes existantes en décembre 2019.

3.9 Niveaux de compétence linguistique canadiens pour le gestionnaire des ressources humaines

Les niveaux de compétence linguistique canadiens consistent en une échelle de 12 points liée à des descripteurs de la compétence linguistique axée sur les tâches, qui ont été élaborés à l'origine à titre de guide afin de mesurer l'enseignement et l'évaluation de l'anglais langue seconde au Canada. Depuis leur création, le Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens a continué de peaufiner les niveaux de compétence linguistique canadiens et ces derniers comprennent maintenant des échelles pour la maîtrise de l'anglais et du français.¹

Les niveaux de compétence linguistique canadiens ont été validés en fonction des critères du Cadre commun de référence européen pour les langues et de l'American Council for the Teaching of Foreign Languages, et ils sont considérés comme étant précis pour les évaluations comportant des enjeux élevés².

Les niveaux de compétences essentielles liés à la communication orale ont été élaborés en fonction des niveaux de compétence linguistique canadiens³. Des travaux comparatifs visant à déterminer l'harmonisation entre les niveaux de compétence linguistique canadiens et d'autres compétences essentielles se poursuivent, et des travaux récents ont permis d'harmoniser davantage les compétences essentielles liées à la communication orale, tant dans les domaines de l'expression orale que de l'écoute, de la lecture, de la rédaction et de l'utilisation de documents.⁴

Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens a élaboré un ensemble de tableaux croisés qui harmonisent les cotes des niveaux de compétence linguistique canadiens avec les cotes des compétences essentielles liées à la lecture, à la rédaction, à la communication orale et à l'utilisation de documents.

¹ Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens. Cadre théorique pour le Canadian Language Benchmarks et les *niveaux de compétence linguistique canadiens*. CNCLC. Ottawa, 2015. p. 8

² Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens. Niveaux de compétence linguistique canadiens : English as a Second Language for Adults, CNCLC. Ottawa 2012 p. II

³ Groupe de recherche sur les compétences essentielles. Guide d'interprétation des profils des compétences essentielles. EDSC. Ottawa ND. p. 57

⁴ Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens. *Relating Canadian Language Benchmarks to Essential Skills : A Comparative Framework*. 2015, p. 3

Profil de compétences essentielles et de niveaux de compétence linguistique canadiens pour le gestionnaire des ressources humaines

Compétences essentielles	Niveau équivalent de compétence linguistique canadien	Niveau de compétences essentielles				
		1	2	3	4	5
Lecture	Lecture : 11-12	1	2	3	4	5
Utilisation de documents	Lecture : 11-12 Rédaction : 11-12	1	2	3	4	5
Rédaction	Rédaction : 9	1	2	3	4	5
Expression orale	Parole : 11-12 Écoute : 11-12	1	2	3	4	
Calcul	S. O.	1	2	3	4	5
Capacité de raisonnement – Résolution de problèmes	S. O.	1	2	3	4	
Capacité de raisonnement – Prise de décision	S. O.	1	2	3	4	
Capacité de raisonnement – Planification et organisation du travail et des tâches	S. O.	1	2	3	4	
Capacité de raisonnement – Utilisation significative de la mémoire	S. O.	Types 1, 2, 3				
Capacité de raisonnement – Recherche de renseignements	S. O.	1	2	3	4	
Compétences informatiques	S. O.	1	2	3	4	5
Travail d'équipe	S. O.	Voir ci-dessous				
Formation continue	S. O.	Voir ci-dessous				

Explication des compétences essentielles et des niveaux de compétence linguistique canadiens pour le gestionnaire des ressources humaines

Lecture : Compétences essentielles 3 Niveaux de compétence linguistique canadiens : 7-9

Les gestionnaires des ressources humaines lisent et interprètent une gamme de documents d'affaires, y compris des articles liés à leur profession, à la législation et aux règlements du travail, aux processus de l'entreprise, aux pratiques exemplaires du secteur fonctionnel et à d'autres types de documents semblables pour recueillir de l'information afin d'élaborer, de mettre en œuvre et d'optimiser les politiques et les pratiques de RH pour l'organisation.

Utilisation de documents : Compétences essentielles 3 Niveaux de compétence linguistique canadiens : Lecture : 7-8, Rédaction : 7-8

Les gestionnaires de ressources humaines consultent et interprètent de l'information provenant d'une vaste gamme de sources numériques et papier et utilisent l'information recueillie pour faire des déductions et tirer des conclusions dans leur domaine de spécialisation. Les renseignements qu'ils interprètent peuvent être de nature textuelle, graphique ou numérique, et ils doivent interpréter, synthétiser et résumer des renseignements pour éclairer leur propre travail et éclairer les décisions des autres membres de l'organisation.

Rédaction : Compétences essentielles 4 Niveaux de compétence linguistique canadiens : 9

Les gestionnaires des ressources humaines rédigent de la correspondance d'affaires courante pour des entités externes, documentent les politiques et les procédures de RH pour l'organisation, préparent des notes d'information à l'intention des cadres supérieurs et rédigent des notes de service courantes et d'autres correspondances destinées à divers publics internes.

Expression orale : Compétences essentielles 4 Niveaux de compétence linguistique canadiens : Parole : 11–12, Écoute : 11-12

Les gestionnaires des ressources humaines dirigent des équipes et doivent communiquer avec une grande variété de publics à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ils fournissent de l'information dans des séances d'information et des présentations verbales qui éclairent les décisions des cadres supérieurs et d'autres intervenants, donnent des instructions au personnel subalterne sur les pratiques de RH, négocient avec des fournisseurs externes, et expliquent au besoin les politiques et les pratiques en matière de RH à des publics de l'ensemble de l'organisation.

Numératie : Compétences essentielles 3 (Calculs monétaires : 3, Planification, budgétisation et comptabilité : 4, mesure et calcul : S. O., analyse des données : 3)

Les gestionnaires des ressources humaines sont responsables de la rédaction et du suivi des budgets du service, ainsi que du suivi des dépenses pour les projets en cours. Leurs calculs sont routiniers, avec des variables limitées et généralement connues, et les conséquences des erreurs ne sont pas susceptibles d'être catastrophiques pour l'organisation.

Capacité de raisonnement :

La capacité de raisonnement est subdivisée en cinq domaines :

- Capacité de raisonnement – Résolution de problèmes
- Capacité de raisonnement – Prise de décision
- Capacité de raisonnement – Planification et organisation du travail et des tâches
- Capacité de raisonnement – Recherche de renseignements
- Capacité de raisonnement – Utilisation significative de la mémoire

- **Capacité de raisonnement – Résolution de problèmes : Compétences essentielles 3**

Les gestionnaires des ressources humaines règlent des problèmes courants dans le cadre de leur travail. Ils s'occupent de problèmes de nature technique et interpersonnelle. Les variables sont généralement connues, et il existe habituellement des processus établis pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent.

- **Capacité de raisonnement – Prise de décision : Compétences essentielles 3**

Les gestionnaires des ressources humaines doivent faire preuve de jugement lorsqu'ils doivent choisir entre plusieurs plans d'action. Leurs décisions peuvent avoir des conséquences financières importantes pour leur organisation, bien qu'il y ait habituellement des processus décisionnels définis en place qui peuvent prévenir les erreurs majeures. Les erreurs qui sont commises peuvent être corrigées, avec certaines difficultés ou certains coûts, mais elles ne sont pas catastrophiques pour l'organisation.

- **Capacité de raisonnement – Planification et organisation du travail et des tâches : Compétences essentielles 3**

Les gestionnaires des ressources humaines planifient leur propre travail en tenant compte de la disponibilité des ressources partagées et des conflits d'horaire potentiels avec les autres. Ils planifient et dirigent le travail de leurs services en établissant les priorités et en affectant et en gérant des ressources limitées afin d'optimiser leur valeur. Ils disposent d'un grand pouvoir discrétionnaire quant aux tâches et aux modalités de leur travail.

- **Capacité de raisonnement – Recherche de renseignements : Compétences essentielles 3**

Les gestionnaires des ressources humaines recueillent, analysent et interprètent des données provenant de diverses sources dans le cadre de leur travail. L'information provient généralement de sources connues (ou faciles à trouver), et il faut parfois l'interpréter et en faire la synthèse après la collecte pour l'utiliser.

- **Capacité de raisonnement – Utilisation significative de la mémoire : Types 1, 2, 3**

Les gestionnaires des ressources humaines doivent mémoriser, retenir et utiliser l'information par l'une ou l'autre des méthodes suivantes :

- Mémorisation intentionnelle de procédures, de codes, de numéros de pièce, mémorisation par la répétition (type 1)
- Se souvenir de certains renseignements pendant de brèves périodes, c.-à-d., minutes ou heures (type 2)
- Événements uniques dans lesquels l'apprentissage découle de l'exposition (type 3)

Compétences informatiques : Compétences essentielles 3

Dans l'exercice de leurs fonctions, les gestionnaires des ressources humaines utilisent des outils logiciels standard de bureautique (traitement de texte, feuilles de calcul, présentations, etc.), des outils de communication électronique (courriel, texte, messagerie instantanée, vidéoconférence, etc.), et peuvent accéder à des systèmes de renseignements sur la gestion ou de PGI. Ils peuvent utiliser, s'il y a lieu, des systèmes pour effectuer la planification et les projections de l'effectif, à l'aide d'approches et de modèles normalisés.

Travail d'équipe : Contextes de travail 2, 3 et 4

Les fonctions et les contextes de travail suivants sont pertinents pour le poste de gestionnaire des ressources humaines :

- Travaille de façon autonome (contexte 2)
- Collabore avec un partenaire ou un assistant (contexte 3)
- Travaille en tant que membre d'une équipe (contexte 4)

Il peut également participer à des activités de supervision ou de leadership, comme suit : Fonctions 1 à 12

- Participer à des discussions officielles sur les processus de travail ou l'amélioration des produits (fonction S/L 1)
- Avoir l'occasion de formuler des suggestions sur l'amélioration des processus de travail (fonction S/L 2)
- Surveiller le rendement au travail des autres (fonction S/L 3)
- Indiquer ou montrer à d'autres travailleurs la façon dont les tâches doivent être effectuées (fonction S/L 4)
- Orienter les nouveaux employés (fonction S/L 5)
- Formuler des recommandations d'embauche (fonction S/L 6)
- Prend des décisions d'embauche (fonction S/L 7)
- Sélectionner les entrepreneurs et les fournisseurs (fonction S/L 8)
- Attribuer les tâches courantes à d'autres travailleurs (fonction S/L 9)
- Attribuer les tâches nouvelles et inhabituelles aux autres travailleurs (fonction S/L 10)
- Déterminer la formation requise par d'autres travailleurs ou qui serait utile pour eux (fonction S/L 11)
- Traiter les griefs ou les plaintes d'autres travailleurs (fonction S/L 12)

Formation continue : Types d'apprentissage 1, 2, 3 Comment l'apprentissage se déroule : 1, 2, 3, 4, 5, 6**Le type d'apprentissage peut comprendre :**

- Les formations en santé et sécurité au travail (type 1)
- L'obtention et la mise à jour des titres de compétence (type 2)
- La découverte de nouveaux équipements, de nouvelles procédures et de nouveaux produits et services (type 3)

L'apprentissage peut découler :

- D'activités de travail habituelles (contexte 1)
- De la collaboration avec des collègues (contexte 2)
- De la formation offerte en milieu de travail (contexte 3)
- D'autres formes d'autoformation (contexte 4) :

- Au travail
- En dehors des heures de travail
- Au moyen du matériel offert au travail
- Au moyen de matériel obtenu auprès d'une association professionnelle ou d'un syndicat
- Au moyen de matériel que le travailleur a obtenu de sa propre initiative
- De formations hors site (contexte 5) :
 - Pendant les heures de travail, sans frais pour le travailleur
 - Partiellement subventionnées
- De formations dont le coût est payé par le travailleur (contexte 6)

4 Références

Collecte des données

L'élaboration des Normes professionnelles nationales a commencé par un examen de l'information existante sur la fonction. Ce processus d'examen comprenait la consultation de livres, d'offres d'emploi, de sites Web, d'articles et des profils de compétences existants de BioTalent Canada pour créer la première ébauche. Après plusieurs versions mises au point grâce aux commentaires écrits, aux groupes de discussion et à un sondage national auprès d'experts en la matière, les normes nationales ont été élaborées. Les sources suivantes ont été consultées lors de la création de ce profil de **gestionnaire des ressources humaines** :

- « HR Professional: HR 2025 Competency Framework. » *AIHR Academy to Innovate HR*, https://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Competency_Framework.pdf#:~:text=Business%20acumen%2C%20also%20known%20as%20business%20savvy%20or,HR%20professionals%20need%20to%20develop%20a%20solid%20understanding.
- « Relating Canadian Language Benchmarks to Essential Skills : A Comparative Framework. » Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), 2015.
- « Canadian Language Benchmarks: English as a Second Language for Adults. » Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), octobre 2015.
- « Cadre théorique pour le Canadian Language Benchmarks et les niveaux de compétence linguistique canadiens. » Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (Ed.), 2015.
- « Guide d'interprétation des profils des compétences essentielles. » Unité de recherche sur les compétences essentielles, Information sur les compétences et le marché du travail, Division des compétences et de l'emploi, Ressources humaines et Développement social Canada, 2017.
- Gauthier, Marie-Elyse. « Aperçu des niveaux de compétence du CLB et des NCLC ». Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens, février 2018.

« Chartered Professionals in Human Resources Canada : Competency Framework. » *Cphr.ca*, 2021, <https://cphr.ca/wp-content/uploads/2021/12/CPHR-Competency-Framework-2021-Final.pdf>.

« Chartered Professionals in Human Resources (CPHR): Competency Framework. » *CPHR/CRHA Canada | CPHR/CRHA Canada*, 2020, <https://cphr.ca/wp-content/uploads/2020/12/competency-framework-final.pdf>.

Ulrich, Dave. « Dave Ulrich: Five HR Competencies and Actions to Enable Renewal through Human Capability. » *The HR Congress Magazine*, 28 février. 2022, <https://hr-congress.com/2022/02/28/dave-ulrich-five-hr-competencies-and-actions-to-enable-renewal-through-human-capability>

Votre équipe figure déjà parmi les étoiles du secteur. Voici comment enrichir leurs compétences clés.



DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- Compétences essentielles fondamentales pour la bioéconomie
 - Introduction à la bioéconomie, la lecture, la rédaction, la numératie, l'utilisation de document, la collaboration, la communication et la résolution de problèmes
- Compétences techniques fondamentales
 - La rédaction de rapports scientifiques, BPL, BPF, AQ/CQ, BPC



Offrez à votre équipe l'avantage BioFin prêt^{MC}

biotalent.ca/essentiel | biotalent.ca/technique



Projet financé par le Programme d'appui aux initiatives sectorielles du gouvernement du Canada. 

Les opinions et les interprétations exprimées dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

© 2022 BioTalent Canada. Il est interdit de reproduire ou de distribuer cette publication, en tout ou en partie, sans l'autorisation expresse de BioTalent Canada.

BioTalent Canada^{MC}, Le PetriDish^{MC}, Biocompatibilité^{MC} et BioFin Prêt^{MC} sont des marques de commerce enregistrées de BioTalent Canada. BioTalent^{MC} est une marque de commerce de BioTalent Canada. Septembre 2022.



biotalent.ca/fr

 facebook.com/biotalentcanada

 twitter.com/BioTalentCanada

 linkedin.com/company/biotalent-canada

 youtube.com/user/BioTalentCanada

