

# CPHR/CRHA

CHARTERED PROFESSIONALS  
IN HUMAN RESOURCES  
CANADA

CONSEILLERS EN RESSOURCES  
HUMAINES AGRÉÉS  
CANADA

# Guide des compétences

Révisé et actualisé 2022

[CPHR.CA](http://CPHR.CA)

# Table des matières

À propos du titre de CRHA	3
Associations membres de CRHA Canada	3
Avantages de l'obtention du titre de CRHA	4
Exigences pour obtenir votre titre de CRHA	5
Maintien du titre de CRHA	5
Aperçu des compétences propres aux RH et des compétences générales	6
Exigences en matière de connaissances (Examen national des connaissances®)	9
Exigence de formation	9
Expérience requise en RH (validation des acquis de l'expérience)	10
Calendrier pour l'adoption de ce guide des compétences	10
<b>ANNEXE 1 : COMPÉTENCES PROPRES AUX RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>11</b>
<b>ANNEXE 2 : COMPÉTENCES GÉNÉRALES</b>	<b>31</b>

# À propos du titre de CRHA

**Le titre de conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) est un statut de réussite reconnu à l'échelle nationale dans le domaine des ressources humaines. Il reflète la conviction que la pratique professionnelle de la gestion des ressources humaines peut protéger les intérêts des employeurs, des employés et de la communauté des affaires.**

Le titre représente une reconnaissance continue du professionnalisme de son titulaire. Il y a 31,000 professionnels RH au Canada ont découvert l'avantage du titre de CRHA.

Le guide des compétences de CRHA Canada est la base sur laquelle repose le titre de CRHA. Il est notamment utilisé par :

- » Les employeurs et le public pour mieux comprendre la valeur des CRHA.
- » La communauté universitaire pour la conception et le développement du cursus des cours et des programmes relatifs à la profession.
- » Les CRHA afin de valider leurs compétences et leurs capacités, de même que pour exprimer leur valeur en tant que CRHA.
- » Les associations provinciales membres de CRHA Canada pour le perfectionnement professionnel continu.
- » Les futurs CRHA afin de les aider à comprendre les connaissances, les compétences et les aptitudes requises pour devenir un CRHA.

## ASSOCIATIONS MEMBRES DE CRHA CANADA

Le titre de CRHA est réglementé par CRHA Canada. Aux fins du présent guide des compétences, cela comprend les associations membres suivantes dans ces provinces et territoires:

- » CRHA Alberta (représente également les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut)
- » CRHA Colombie-Britannique et Yukon
- » CRHA Manitoba
- » CRHA Nouveau-Brunswick
- » CRHA Terre-Neuve-et-Labrador
- » CRHA Nouvelle-Écosse
- » CRHA Île-du-Prince-Édouard
- » CRHA Saskatchewan

Plus de détails à l'adresse suivante: [www.cphr.ca/cphr-canada/member-associations](http://www.cphr.ca/cphr-canada/member-associations)

# AVANTAGES DE L'OBTENTION DU TITRE DE CRHA



## Expertise reconnue

Les spécialistes en RH qui veulent obtenir le titre de CRHA doivent satisfaire à toutes les exigences établies par leur association provinciale de RH, qui vise à mesurer leurs compétences et leur expérience dans le domaine des RH. En obtenant le titre de CRHA, vous démontrerez votre capacité à aborder tous les aspects des RH et confirmerez aux employeurs et aux collègues que vous êtes un véritable professionnel des RH.



## Apprentissage continu

Afin de conserver votre titre, vous serez mis au défi d'actualiser continuellement vos connaissances et vos compétences en RH. En tant que CRHA, vous acquerez une expertise et des connaissances pointues qui vous aideront à gérer des questions complexes et dynamiques en matière de RH et, en fin de compte, à devenir un meneur stratégique.



## Engagement concret et démontré

Les CRHA doivent se soumettre à des études rigoureuses, à un ou des examens complets et à un apprentissage continu. En somme, ils sont engagés à long terme dans la profession. En obtenant le titre de CRHA, vous démontrez votre engagement à assurer le maintien continu des compétences en RH. Vous rejoignez la catégorie de professionnels RH que les employeurs recherchent.



## Communauté de connaissances

En tant que CRHA, vous faites partie d'une communauté nationale unique de professionnels RH. Grâce à des événements spéciaux, des conférences, des publications et des sites Web, vous pouvez entrer en contact avec d'autres professionnels RH de partout au Canada. Ce puissant réseau s'avère inestimable lorsque vous recherchez des solutions, des idées et la possibilité d'entrer en contact avec d'autres personnes dans le domaine.



## Comportement éthique

Les CRHA s'engagent à respecter des normes élevées de comportement éthique. Ils sont tenus de respecter le code d'éthique et les règles de conduite professionnelle des associations membres couvrant un éventail de questions professionnelles importantes, notamment la confidentialité, les conflits d'intérêts, la croissance professionnelle et plus encore. Vous gagnez la confiance de votre employeur, de vos collègues et de vos pairs en sachant que vous vous êtes engagé à respecter un code d'éthique et des règles de conduite professionnelle qui exigent les normes les plus élevées pour la profession, et que vous êtes tenu de suivre un cours d'éthique obligatoire tous les trois ans dans le cadre du perfectionnement professionnel continu.

## EXIGENCES POUR OBTENIR VOTRE TITRE DE CRHA

Dans les provinces et territoires qui reconnaissent le titre de CRHA, les conditions d'obtention sont les mêmes, mais les processus particuliers, les délais, etc. reflètent les besoins de la communauté membre de chaque association. Consultez votre association membre pour obtenir des détails précis sur les processus, les délais, etc.

Les exigences en matière de formation, d'examen et d'expérience des CRHA sont définies de manière à offrir aux personnes qui souhaitent obtenir le titre la possibilité de développer et de démontrer les compétences requises des CRHA.

Les exigences pour devenir un conseiller en ressources humaines agréé sont les suivantes:

- 1. Adhésion** - Satisfaire aux exigences d'adhésion à votre association membre CRHA.
- 2. Connaissance** - Démontrer une connaissance théorique et technique des compétences du CRHA en passant l'Examen national des connaissances® (ENC) ou en démontrant des équivalences dans le cadre d'une formation postsecondaire.
- 3. Éducation** - Faire preuve de connaissances et d'esprit critique en répondant aux exigences des cours de connaissances fondamentales et du seuil approprié de qualification postsecondaire, tel que déterminé par la voie d'accès pertinente.
- 4. Exigence en matière d'expérience** - Démontrer le temps et le degré d'expérience professionnelle requis dans la pratique des ressources humaines par le biais de l'évaluation de la validation des acquis de l'expérience. Au moins trois ans ou plus (au cours des 10 dernières années) sont exigés selon la voie choisie. L'expérience ne doit pas nécessairement avoir été acquise au Canada et peut avoir été développée dans n'importe quel secteur.
- 5. Éthique professionnelle** - Attester du code d'éthique et des règles de conduite professionnelle.

## MAINTIEN DU TITRE DE CRHA

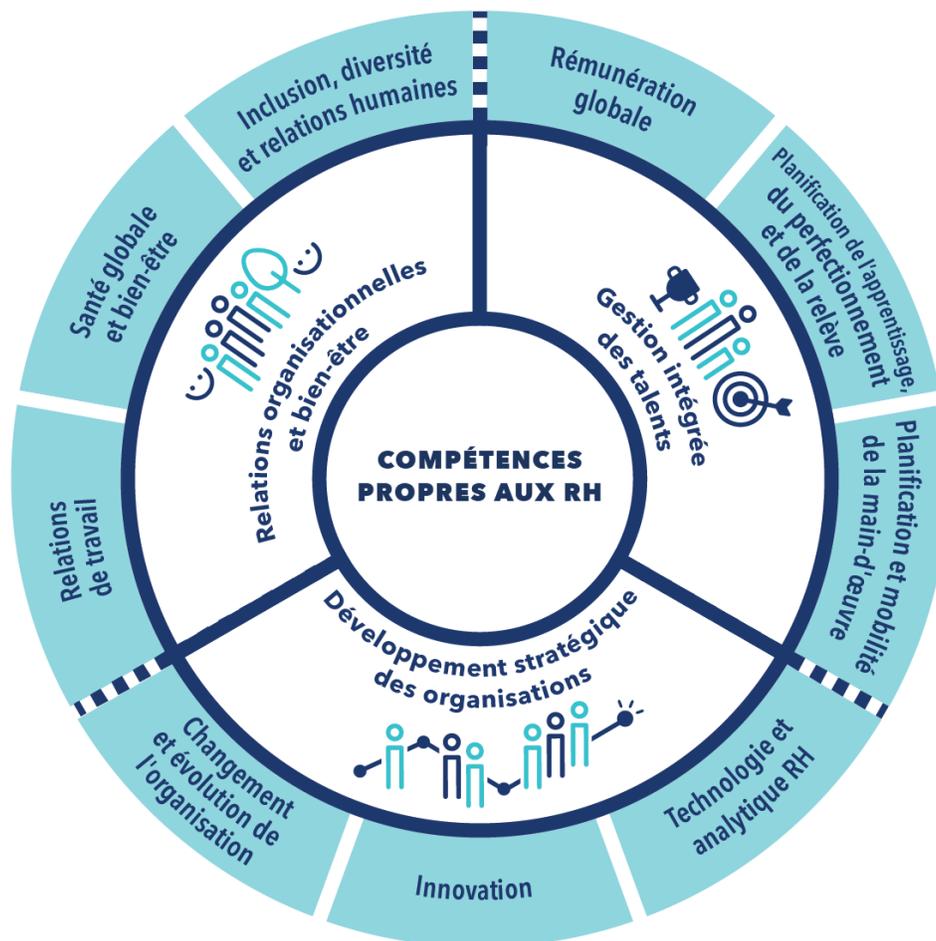
Une fois qu'une personne a obtenu le titre de CRHA, il est nécessaire de maintenir ses compétences. Cela est démontré par le respect des normes établies pour le perfectionnement professionnel continu (PPC).

Le PPC implique la déclaration d'activités de perfectionnement admissibles qui contribuent à l'avancement et à la diversification des connaissances et des pratiques professionnelles dans les domaines de compétence.

Les CRHA sont tenus de suivre une formation professionnelle continue chaque année. Ils doivent effectuer un minimum de 10 heures de PPC admissibles par an et 60 heures de PPC admissibles sur une base continue de trois ans. Ils doivent suivre un cours d'éthique au cours de cette même période de trois ans.

# APERÇU DES COMPÉTENCES PROPRES AUX RH ET DES COMPÉTENCES GÉNÉRALES

Ce cadre comprend deux catégories de compétences : les compétences propres aux RH et les compétences générales.



Les **compétences propres aux RH** sont les capacités qui définissent un professionnel RH. Elles sont classées en neuf domaines de compétences RH qui comprennent à leur tour 49 compétences liées aux RH. 90 % de l'Examen national des connaissances® (ENC) portera sur les compétences propres aux RH.



Les **compétences générales** comprennent les capacités qu'un professionnel RH doit posséder pour réussir dans sa pratique professionnelle, sans pour autant être propres à la profession RH. Elles sont classées en 12 domaines de compétences générales qui, à leur tour, comptent 48 compétences générales. 10 % de l'Examen national des connaissances® (ENC) portera sur certaines compétences générales.

## FORMAT DES COMPÉTENCES PROPRES AUX RESSOURCES HUMAINES ET DES COMPÉTENCES GÉNÉRALES

**Chacun des neuf domaines de compétences propres aux RH (annexe 1) est divisé en trois catégories:**

### **1. Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA**

Il s'agit des compétences fondamentales en RH. Il y en a 49 au total dans les neuf domaines de compétences. 90 % de l'ENC reposera sur ces compétences. L'expérience démontrée dans les évaluations de validation des acquis de l'expérience (VAE) portera sur ces compétences. Elles sont codées par des chiffres uniquement (commençant par 1) selon ce système : 1.1.1, 1.1.2, etc.

### **2. Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA**

Il s'agit de capacités que les titulaires du titre de CRHA devraient comprendre et être en mesure d'appliquer. Elles décrivent des situations de pratique RH de niveau appliqué que les professionnels des RH rencontreront (s'ils exercent dans le domaine de compétence) et qu'ils devraient être en mesure de gérer avec succès. Bien que l'on s'attende à ce que les CRHA praticiens les maîtrisent, il ne s'agit pas de compétences que l'ENC ou la VAE évaluent directement aux fins d'obtention du titre de CRHA.

### **Degré de compétence reflétant des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines**

Il s'agit de capacités supérieures qu'un titulaire du titre CRHA peut viser à atteindre dans son travail ou sa carrière. Elles sont mentionnées à titre d'information et pour aider à inspirer le développement et la pratique professionnelle avancée des RH. Elles ne sont pas évaluées dans le cadre de l'ENC et n'ont pas à être démontrées dans le cadre du processus de la VAE afin d'obtenir le titre de CRHA.

**Chacun des 12 domaines de compétences générales (annexe 2) est subdivisé en deux catégories:**

### **1. Compétences attendues pour accéder au titre de CRHA**

Elles sont considérées comme des compétences majeures de tout professionnel et ne sont pas propres à la profession RH. Il y en a 48 au total, réparties en 12 domaines de compétences générales. 10 % de l'ENC portera sur ces compétences. Ces compétences doivent être démontrées dans le volet des compétences générales de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Elles sont codées par des chiffres uniquement (commençant par 2) selon le système suivant : 2.1.1, 2.1.2, etc.

### **2. Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA**

Ce sont des capacités que les titulaires du titre de CRHA devraient comprendre et être en mesure d'appliquer. Elles décrivent des situations de pratique RH de niveau appliqué que les professionnels RH pourraient rencontrer (s'ils exercent dans le domaine de compétence) et qu'ils devraient être en mesure de gérer avec succès. Bien que l'on s'attende à ce que les CRHA praticiens les maîtrisent, il ne s'agit pas de compétences que l'ENC ou la VAE évaluent directement pour l'obtention du titre de CRHA.

## EXIGENCES EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES (EXAMEN NATIONAL DES CONNAISSANCES®)

L'**Examen national des connaissances**® (ENC) évalue la maîtrise des connaissances et des compétences en matière de ressources humaines. Il sert de référence nationale pour l'évaluation de la maîtrise de l'ensemble des connaissances en ressources humaines. L'examen évalue la maîtrise des compétences du futur CRHA en ce qui a trait aux connaissances théoriques. Les connaissances théoriques font référence aux principes de base, politiques, pratiques, méthodes, lois, etc. Il s'agit d'informations qui peuvent être inscrites dans des procédures et transférées au cours du processus d'apprentissage.

L'ENC repose à 90 % sur les compétences propres aux RH et à 10 % sur les compétences générales.

Une fois que vous avez réussi l'examen, vous êtes considéré comme un candidat à la certification (un « candidat CRHA »).

### EXIGENCES EN MATIÈRE DE FORMATION EN RH

Il existe une exigence obligatoire en matière de formation en RH qui doit être satisfaite avant de passer l'Examen national des connaissances® (ENC). Cette exigence fixe la barre de la compréhension académique particulière aux RH, établit une norme pour les exigences en matière de formation et renforce la crédibilité du titre de CRHA. Cette exigence prend la forme d'une formation en RH dans neuf domaines liés à la profession. Les personnes peuvent démontrer qu'elles ont déjà suivi des cours équivalents ou prendre des cours approuvés afin de satisfaire à cette exigence. Consultez votre association membre pour obtenir plus de détails.

### PROGRAMMES DE RH ACCRÉDITÉS PAR LES ASSOCIATIONS MEMBRES

Les personnes qui souhaitent obtenir le titre de CRHA peuvent également être dispensées de l'ENC si elles ont terminé avec succès un programme postsecondaire agréé. Les programmes admissibles au sein des établissements d'enseignement sont agréés par une association provinciale membre et peuvent être reconnus par toutes les associations membres de CRHA Canada une fois agréés. Consultez votre association membre pour obtenir plus de détails.

### EXIGENCE DE FORMATION

Un baccalauréat fournit la base permettant aux personnes d'appliquer efficacement des processus de réflexion critique et d'analyse. Dans ce cas, elles devront également démontrer qu'elles possèdent trois années d'expérience pertinente en RH, comme le prévoit le processus de validation des acquis de l'expérience (VAE).

Les associations membres offrent également des voies d'accès au titre de CRHA qui exigent d'autres types d'études (non diplômées). Dans ce cas, la personne devra démontrer qu'elle possède huit années d'expérience pertinente en RH, conformément au processus de validation des acquis de l'expérience, pour obtenir le titre de CRHA.

*Consultez votre association membre pour obtenir plus de détails sur les exigences provinciales actuelles en matière de formation.*

## EXPÉRIENCE REQUISE EN RH (VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE)

Les candidats au titre de CRHA doivent démontrer qu'ils ont acquis au moins trois (3) années d'expérience professionnelle en ressources humaines au niveau administratif et consultatif au cours des dix (10) dernières années, ce qui constitue l'étape finale de l'obtention du titre de CRHA.

Les professionnels RH peuvent satisfaire aux exigences en matière d'expérience dans n'importe quel secteur de l'économie : industrie, gouvernement, pratique publique, associations professionnelles, éducation, soins de santé, organismes sans but lucratif, etc.

L'évaluation de l'expérience se fait par le biais du processus d'évaluation de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ce processus est administré par votre association membre. Les exigences fondamentales sont les suivantes:

- » Pour les candidats CRHA titulaires d'un baccalauréat : un minimum de 3 ans d'expérience professionnelle en RH au cours des 10 dernières années. Dans ce cas, au moins 2 de ces années doivent être de l'expérience **consultatif** avec un maximum d'une année d'expérience **administratif**.
- » Pour les candidats CRHA sans baccalauréat : un minimum de 8 ans d'expérience professionnelle au cours des 10 dernières années. Dans ce cas, un minimum de 5 de ces années doit être une expérience **consultatif** avec un maximum de 3 ans d'expérience **administratif**.
- » La majorité du travail, 51% ou plus, doit être du travail RH.
- » Démonstration d'au moins 8 exemples liés à un certain nombre de compétences spécifiques aux RH.

***Veillez vous référer à votre association membre pour obtenir tous les détails sur les exigences en matière de validation des acquis de l'expérience, y compris les critères et les définitions de l'expérience consultatif et administratif.***

## CALENDRIER POUR L'ADOPTION DE CE CADRE DE COMPÉTENCES

Cette version améliorée du guide des compétences des CRHA a été publiée à l'automne 2021. Afin de permettre les préparatifs et les temps de mise en œuvre nécessaires :

- » Le premier Examen national des connaissances (ENC) portant sur ce guide des compétences aura lieu à l'automne 2022.
- » Le processus d'évaluation de la validation des acquis de l'expérience (VAE) portera sur ce guide des compétences à compter du 1er janvier 2023.

# Annexe 1

## COMPETENCES PROPRES AUX RESSOURCES HUMAINES

### RELATIONS ORGANISATIONNELLES ET BIEN-ÊTRE

1.1	Relations du travail .....	12
1.2	Santé globale et bien-être .....	14
1.3	Inclusion, diversité et relations humaines .....	16

### GESTION INTÉGRÉE DES TALENTS

1.4	Rémunération globale .....	18
1.5	Apprentissage, perfectionnement et planification de la relève .....	20
1.6	Planification et mobilité de la main-d'œuvre .....	23

### DEVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

1.7	Technologie et analytique RH .....	25
1.8	Innovation .....	27
1.9	Changement et développement organisationnels .....	29

## RELATIONS ORGANISATIONNELLES ET BIEN-ÊTRE

### 1.1 | Relations du travail

Établir et maintenir des relations avec les employés et leurs représentants en accord avec les objectifs de l'organisation.

#### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 1.1.1** Soutenir la conception de contrats et d'accords collectifs de travail, en veillant au respect de la législation en vigueur et du plan stratégique de l'organisation
- 1.1.2** Le cas échéant, agir en tant que représentant des parties devant les entités administratives compétentes.
- 1.1.3** Promouvoir un environnement de travail collaboratif entre l'employeur, le syndicat (le cas échéant), les employés et les autres groupes représentatifs.
- 1.1.4** Interpréter la législation, les conventions collectives (le cas échéant) et les politiques conformément aux exigences légales et aux valeurs organisationnelles afin de traiter les employés avec équité et cohérence.

#### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Respecter, promouvoir et communiquer les lois, les politiques et les pratiques exemplaires en matière de relations avec les employés et le personnel de l'organisation.
- › Créer, influencer et gérer des relations de collaboration et des relations avec plusieurs parties prenantes.
- › Prendre en compte tous les aspects d'une situation et anticiper les répercussions à moyen et long terme.
- › Poser les bonnes questions afin de bien comprendre les attentes et les besoins de l'autre partie.
- › Préparer les négociations et apporter des modifications aux contrats de travail individuels ou collectifs en étroite collaboration avec les parties prenantes, le cas échéant.
- › Être prêt à former les gestionnaires et les superviseurs sur la conformité légale et les exigences contractuelles.
- › Partager les pratiques exemplaires et les progrès en matière de relations avec les employés et les travailleurs au sein de l'organisation.
- › Résoudre les conflits ou les différends avec équité et cohérence.

- › Comprendre les processus d'accréditation syndicale, de négociation collective et d'arbitrage. Se tenir au courant des nouveaux changements dans les pratiques de relations avec les employés et les syndicats.
- › Comprendre quand il est nécessaire de faire appel à des experts juridiques ou syndicaux et consulter la bonne ressource appropriée.
- › Comprendre le rôle des ministères du travail, des commissions des relations de travail et des autres tribunaux du droit du travail.
- › Analyser le contexte juridique, y compris les lois, les règlements, la jurisprudence et la politique, en termes de relations entre les employés et le travail.

### **Compétences qui reflètent des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines**

- › Développer des stratégies et des dossiers pour atteindre les objectifs de la partie représentée. Concevoir des outils novateurs et culturellement appropriés pour les relations avec les employés et les travailleurs.
- › Développer de nouveaux modèles ou cadres conceptuels liés aux relations avec les employés et les travailleurs.
- › Utiliser plusieurs sources d'informations fiables pour justifier les arguments et les faits entendus.
- › Mettre en œuvre des processus qui permettent aux dirigeants de gérer les relations avec les employés de manière équitable, et en accord avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- › Contribuer à la croissance et à l'amélioration continue des pratiques en matière de relations avec les employés et le personnel au-delà de l'organisation.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les développements en matière de relations avec les employés et le personnel à l'extérieur de l'organisation.
- › Assurer le renforcement des compétences et le transfert des connaissances aux intervenants en relation avec les employés et les travailleurs.
- › Recommander des stratégies en matière de relations avec les employés et le personnel en fonction des risques, des coûts et des possibilités afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

## 1.2 | Santé globale et bien-être

Soutenir le développement d'une culture et d'un environnement de sécurité physique et psychologique avec un équilibre entre la productivité et le bien-être.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 1.2.1 Promouvoir la santé et la sécurité des employés en comprenant la législation, les règlements et les normes afin d'accroître la sensibilisation de l'organisation
- 1.2.2 Soutenir la création de politiques, de procédures, de rôles et de responsabilités en matière de santé, de sécurité et de bien-être pour les dirigeants et les employés afin d'assurer la conformité aux politiques prescrites.
- 1.2.3 Soutenir la conception de programmes de formation et de contrôle afin de fournir des mécanismes de protection appropriés
- 1.2.4 Viser la productivité de l'organisation tout en se concentrant sur le bien-être des employés.
- 1.2.5 Encourager une approche proactive de la santé mentale et du bien-être psychologique sur le lieu de travail en renforçant la sensibilisation à tous les paliers de l'organisation pour améliorer le rendement.
- 1.2.6 Favoriser le bien-être des employés en soutenant des modes de vie sains, en éduquant les employés et en offrant des possibilités d'améliorer le bien-être afin de soutenir la santé globale des employés et de l'organisation.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Respecter, promouvoir et communiquer les lois, les politiques et les pratiques exemplaires en matière de santé, de sécurité et de bien-être et sensibiliser tous les employés à l'importance de s'y conformer.
- › Analyser la situation actuelle, déterminer les risques et proposer des mesures correctives pour mettre en œuvre les pratiques exemplaires en matière de santé, de sécurité et de bien-être au sein de l'organisation.
- › Comprendre le lien entre la productivité de l'organisation et le bien-être des employés.
- › Comprendre et appliquer les programmes et pratiques de santé et de sécurité tels que l'indemnisation des travailleurs et la bonne gestion de l'invalidité, les processus et stratégies de retour au travail et d'accommodement, les stratégies de réduction des coûts de l'assurance en milieu de travail, les stratégies ergonomiques et autres stratégies de prévention, l'équilibre travail-vie personnelle, les plans d'intervention d'urgence, etc.

- › Mettre en œuvre et actualiser les programmes, politiques, pratiques, formations, outils et plans d'action pour rallier les employés et assurer le respect des normes de santé, de sécurité et de bien-être au travail.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les évolutions en matière de santé, de sécurité et de bien-être au sein de l'organisation.
- › Comprendre les rôles et les responsabilités de l'employeur, du superviseur, du travailleur et des comités mixtes en matière de santé, de sécurité et de bien-être.
- › Comprendre la santé mentale et le bien-être psychologique et leurs répercussions sur le lieu de travail.
- › Déterminer les méthodes permettant de déceler les risques potentiels ou l'apparition de risques sur la santé mentale et le bien-être psychologique avant d'en constater les effets négatifs sur l'organisation.
- › Promouvoir les avantages d'un environnement de travail sain.
- › Demeurer au courant des nouveaux avancements dans les pratiques de santé, de sécurité et de bien-être.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

### **Compétences qui reflètent des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines**

- › Concevoir des outils innovants pour la santé, la sécurité et le bien-être des employés.
- › Développer de nouveaux modèles et cadres conceptuels liés à la santé, la sécurité et au bien-être au travail.
- › Assurer le perfectionnement des compétences et le transfert des connaissances aux différents acteurs de la santé, de la sécurité et du bien-être.
- › Trouver des solutions et des recommandations en matière de santé, de sécurité et de bien-être.
- › Recommander des stratégies en matière de santé, de sécurité et de bien-être en fonction des risques, des coûts et des opportunités pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- › Étendre les initiatives de santé, de bien-être et de sécurité du lieu de travail à un plus large éventail de parties prenantes afin de mobiliser progressivement la communauté.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les avancées en matière de santé, de sécurité et de bien-être.

## 1.3 | Inclusion, diversité et relations humaines

Élaborer et mettre en œuvre des pratiques qui créent des liens, une collaboration et une culture de travail saine, inclusive et favorable à la diversité.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 1.3.1 Promouvoir l'engagement, la mobilisation et la motivation des employés en concevant, en mettant en œuvre et en évaluant des stratégies efficaces pour améliorer la productivité, le climat moral et la culture.
- 1.3.2 Soutenir la conception de projets par lesquels les dirigeants harmonisent la culture, les valeurs et les groupes de travail afin d'accroître la productivité et la mobilisation des employés.
- 1.3.3 Mettre en œuvre des pratiques et des processus qui encouragent la collaboration et le maintien d'un environnement de travail sain, inclusif et diversifié.
- 1.3.4 Apporter un soutien aux personnes, aux équipes et aux organisations pour établir et atteindre des objectifs communs.
- 1.3.5 Démontrer la valeur de la mobilisation des employés en utilisant des mesures appropriées pour encourager la productivité, l'amélioration continue et l'innovation, de même que renforcer l'attraction et la rétention de divers employés.
- 1.3.6 Faire équipe avec le dirigeant influent approprié pour communiquer avec les employés, le syndicat et les parties prenantes de l'organisation sur les défis et les développements de l'organisation afin de créer une compréhension et de renforcer l'affiliation à l'organisation

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Respecter, promouvoir et communiquer les lois, politiques et processus visant à prévenir le harcèlement au travail.
- › Présenter des approches et des outils reconnus en matière de mobilisation des employés, de résolution des conflits et de travail collaboratif.
- › Comprendre les théories et les modèles de la motivation et de la mobilisation des personnes, y compris les méthodologies utilisées pour mesurer la mobilisation des employés et les facteurs prédictifs de cette mobilisation.
- › Promouvoir un environnement de travail sain en développant, mettant en œuvre et maintenant des pratiques et des programmes tels qu'encourager les relations harmonieuses, gérer les tensions, favoriser l'inclusion, encourager l'engagement et la motivation, promouvoir la civilité et prévenir toute forme de harcèlement.
- › Intervenir dans les situations qui fragilisent l'environnement de travail et traiter les plaintes de manière confidentielle, dans le respect des personnes concernées, des lois et des politiques organisationnelles.

- › S'assurer que les programmes de ressources humaines (par exemple, la gestion du rendement, le recrutement, la promotion, la rémunération, etc.) sont exempts de biais et sont appliqués équitablement, de même que fournir en conséquence le soutien nécessaire aux gestionnaires.
- › Contribuer à l'amélioration des processus, des pratiques et des politiques en faveur d'un environnement de travail sain et de la collaboration entre les personnes et les équipes.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les avancées en matière de processus de collaboration, de mobilisation des employés, de gestion des conflits, de gestion de la diversité, etc. au sein de l'organisation.
- › Se tenir au courant des nouveaux développements dans les processus de collaboration et les pratiques de mobilisation des employés.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

### **Compétences qui reflètent des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines**

- › Développer de nouveaux modèles ou cadres conceptuels liés à la collaboration sur le lieu de travail, aux pratiques visant à maintenir un environnement de travail sain, à la mobilisation des employés et à la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation.
- › Concevoir des outils et des stratégies novatrices qui favorisent la mobilisation, la collaboration et le travail d'équipe au sein de l'organisation.
- › Élaborer, mettre en œuvre et évaluer des stratégies novatrices visant à accroître la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation.
- › Assurer le développement des compétences et le transfert des connaissances aux parties prenantes pour soutenir la diversité, l'inclusion et la collaboration.
- › Étendre les initiatives de collaboration et de mobilisation sur le lieu de travail à un plus large éventail de parties prenantes afin de mobiliser progressivement la communauté.
- › Recommander des stratégies de diversité, d'inclusion, de collaboration et d'équipe en fonction des risques, des coûts et des opportunités pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les évolutions en matière de collaboration sur le lieu de travail et de mobilisation des employés.

# GESTION INTÉGRÉE DES TALENTS

## 1.4 | Rémunération globale

Gérer stratégiquement la rémunération globale des travailleurs pour attirer, retenir et motiver les employés. Veiller au respect des principes d'équité salariale tout en s'adaptant au contexte et à la capacité financière de l'organisation.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 1.4.1 Soutenir la réalisation d'une structure de rémunération globale qui englobe la rémunération, les pensions et les avantages sociaux.
- 1.4.2 Soutenir la mise en œuvre de programmes de rémunération globale en utilisant un système approprié garantissant la compétitivité du marché et l'équité interne.
- 1.4.3 Capacité à évaluer la structure de rémunération globale en utilisant les paramètres appropriés et en surveillant les tendances et les innovations.
- 1.4.4 Fournir des informations sur la valeur et les modifications de la rémunération globale en utilisant les canaux de communication pertinents.
- 1.4.5 Soutenir la gestion de la rémunération globale afin d'assurer la cohérence, l'équité et la compétitivité de l'organisation, la conformité avec les exigences légales, le rendement, la conception des emplois de référence, le système d'évaluation des emplois et les comportements attendus.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Respecter, promouvoir et communiquer les lois, les politiques et les pratiques exemplaires en matière de rémunération globale et de mobilité.
- › Présenter des approches et des outils reconnus en matière de rémunération globale et de mobilité des salariés.
- › Comprendre les concepts, programmes, théories et méthodologies de la rémunération globale.
- › Développer, mettre en œuvre et promouvoir un programme de rémunération globale en tenant compte des conditions actuelles du marché.
- › Développer des programmes de rémunération adaptés à la culture et à la stratégie de l'organisation.
- › Recommander et promouvoir des mesures, des systèmes et des programmes de reconnaissance des employés qui sont en harmonie avec la culture et la stratégie de l'organisation.

- › Comprendre les questions organisationnelles concernant les capacités et les contraintes financières.
- › Gérer les avantages sociaux et assurer l'équité à l'interne et à l'externe.
- › Repérer et combler tout écart salarial éventuel afin de réaliser l'équité salariale conformément aux lois et règlements applicables.
- › Contribuer à améliorer les processus, les pratiques et les politiques en matière de rémunération globale et de mobilité.
- › Partager les pratiques exemplaires et les progrès en matière de rémunération globale et de mobilité au sein de l'organisation.
- › Se tenir au courant des nouveaux développements en matière de pratiques de rémunération globale et de mobilité.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

### **Compétences qui reflètent des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines**

- › Développer de nouveaux modèles ou cadres conceptuels liés à la rémunération globale et à la mobilité.
- › Concevoir des outils innovants en matière de rémunération globale et de mobilité des talents.
- › Trouver des solutions et des recommandations en matière de rémunération globale et de mobilité.
- › Élaborer et mettre en œuvre des pratiques et des politiques de mobilité afin d'attirer et de retenir un grand nombre de salariés compétents (par exemple, une politique de mobilité internationale).
- › Analyser les rémunérations globales et les comparer avec le marché de référence pour s'assurer que l'organisation est conforme à sa stratégie de rémunération.
- › Assurer le développement des compétences et le transfert des connaissances aux parties prenantes de la rémunération globale et de la mobilité.
- › Étendre la rémunération globale et la mobilité à un plus grand nombre de parties prenantes afin de mobiliser progressivement la communauté.
- › Recommander des stratégies de rémunération globale et de mobilité en fonction des risques, des coûts et des opportunités pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les évolutions en matière de rémunération globale et de mobilité.

## 1.5 | Apprentissage, perfectionnement et planification de la relève

Concevoir, planifier, soutenir et promouvoir le développement des compétences individuelles et organisationnelles pour le perfectionnement professionnel de tous.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 1.5.1 Soutenir les possibilités d'apprentissage et d'épanouissement professionnel des employés qui sont en harmonie avec la stratégie opérationnelle et contribuent aux objectifs de l'organisation.
- 1.5.2 Déterminer les priorités de l'apprentissage organisationnel en conformité avec la stratégie de l'organisation en mobilisant les principales parties prenantes afin de garantir un apprentissage approprié et un retour optimal sur l'investissement.
- 1.5.3 Soutenir la préparation des plans de relève afin que l'organisation soit en mesure d'atteindre ses objectifs à moyen et long terme.
- 1.5.4 Soutenir le déploiement d'une culture organisationnelle où l'apprentissage se produit à différents paliers en intégrant l'apprentissage dans le travail quotidien.
- 1.5.5 Évaluer les priorités et les programmes d'apprentissage et de perfectionnement conformément à des principes judicieux de mesure afin de documenter l'atteinte des objectifs organisationnels ou la progression vers ceux-ci.
- 1.5.6 Soutenir le développement de l'encadrement et du mentorat des dirigeants pour favoriser les priorités d'apprentissage et de perfectionnement des employés.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Respecter, promouvoir et communiquer les lois, les politiques et les pratiques exemplaires en matière de perfectionnement professionnel et de direction, de gestion de la relève et de gestion de carrière.
- › Présenter des approches et des outils reconnus en matière de perfectionnement professionnel et de renforcement du pouvoir d'influence, de gestion de la relève et de gestion de carrière.
- › Comprendre les concepts, programmes, théories et méthodologies de perfectionnement professionnel et du pouvoir d'influence, de gestion de la relève et de gestion de carrière.
- › Utiliser des méthodes et des techniques pour évaluer la rentabilité des investissements dans les activités d'apprentissage et de perfectionnement.
- › Comprendre les stratégies et les modèles de mesure des résultats de l'apprentissage. Comprendre l'approche fondée sur les compétences.

- › Développer des profils de compétences pour chaque type de poste au sein de l'organisation.
- › Concevoir des programmes de formation et de perfectionnement harmonisés avec les objectifs globaux de l'organisation.
- › Concevoir des programmes garantissant que tous les employés disposent de plans de perfectionnement personnalisés.
- › Mettre en œuvre des processus par lesquels les personnes peuvent être responsables de leur propre progression.
- › Évaluer les compétences au sein de l'organisation et déceler les écarts entre elles ainsi que les besoins actuels et potentiels de l'organisation.
- › Créer, mettre en œuvre et promouvoir un programme de perfectionnement professionnel en tenant compte des tendances actuelles et émergentes, tout en favorisant la mobilisation des employés.
- › Améliorer les processus, les pratiques et les politiques de perfectionnement professionnel.
- › Partager les pratiques exemplaires et les progrès en matière de perfectionnement professionnel et de pouvoir d'influence, de gestion de la relève et de gestion de carrière au sein de l'organisation.
- › Se tenir au courant des nouveaux développements dans les pratiques de perfectionnement professionnel et de pouvoir d'influence, de gestion de la relève et de gestion de carrière.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

### **Compétences qui reflètent des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines**

- › Concevoir de nouveaux modèles ou cadres conceptuels liés au perfectionnement professionnel et au renforcement du pouvoir d'influence, à la gestion de la relève et à la gestion de carrière.
- › Concevoir des outils innovants en matière de perfectionnement professionnel et de pouvoir d'influence, de gestion de la relève et de gestion de carrière.
- › Trouver des solutions et des recommandations en matière de perfectionnement professionnel et de pouvoir d'influence, de gestion de la relève et de gestion de carrière.
- › Contribuer à l'innovation dans les méthodes de développement des compétences et de transfert des connaissances.
- › Tester les approches émergentes en matière de perfectionnement des compétences.
- › Instaurer une culture de partage des connaissances et de perfectionnement quotidien des compétences dans l'organisation.
- › Établir des processus de transfert des connaissances et des compétences au sein de l'organisation et planifier de manière adéquate le transfert des connaissances entre les employés.

- › Étendre le perfectionnement professionnel et le renforcement du pouvoir d'influence, la gestion de la relève et de carrière à un plus grand nombre de parties prenantes afin de mobiliser progressivement la communauté.
- › Recommander des stratégies de perfectionnement professionnel et de renforcement du pouvoir d'influence, de la gestion de la relève et de carrière en fonction des risques, des coûts et des possibilités d'atteindre les objectifs de l'organisation.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les évolutions en matière de perfectionnement professionnel et de renforcement du pouvoir d'influence, de la gestion de la relève et de carrière.

## 1.6 | Planification et mobilité de la main-d'œuvre

Définir et planifier les besoins en ressources humaines à court, moyen et long terme, et mettre en œuvre des stratégies de marque employeur afin que l'organisation puisse attirer et embaucher une main-d'œuvre diversifiée et compétente.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 1.6.1** Soutenir la formulation de stratégies visant à créer une marque employeur forte et à accroître l'attrait de l'employeur pour les employés éventuels.
- 1.6.2** Déterminer les possibilités de façonner la proposition de valeur des employés de l'organisation afin de constituer une main-d'œuvre hautement compétente.
- 1.6.3** Soutenir la préparation d'un plan de main-d'œuvre en déterminant les besoins actuels et éventuels de l'organisation en matière de talents.
- 1.6.4** Soutenir la réussite de l'exécution d'un plan de main-d'œuvre en recherchant, en sélectionnant, en embauchant, en intégrant et en formant des personnes afin de répondre aux besoins en matière de compétences et de retenir les talents appropriés, conformément aux objectifs stratégiques de l'organisation.
- 1.6.5** Mettre en œuvre un système de gestion du rendement en mesurant par rapport aux objectifs et aux attentes établis afin de concilier le rendement individuel et organisationnel avec la stratégie.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Mettre en œuvre des approches innovantes et reconnues de la planification de la main-d'œuvre.
- › Trouver des possibilités d'attirer ou de développer les compétences émergentes au sein de la main-d'œuvre et comprendre comment les concepts de perfectionnement professionnel contribuent à la requalification des employés actuels.
- › Respecter, promouvoir et communiquer les lois, les politiques et les pratiques exemplaires concernant les processus de dotation en personnel.
- › Déterminer les besoins (par exemple, le nombre de travailleurs et les profils de compétences recherchés) et la disponibilité de la main-d'œuvre au sein de l'organisation.
- › Effectuer un diagnostic des besoins en main-d'œuvre de l'organisation (ex. : nombre de travailleurs) en fonction du plan d'affaires, des priorités organisationnelles et des tendances du marché.
- › Concevoir une stratégie d'attraction afin de doter l'organisation d'un bassin de candidats en lien avec les priorités organisationnelles, les objectifs d'affaires et les besoins à court, moyen et long terme.

- › S'assurer de la compréhension et de la capacité à embaucher, à trouver des candidats, à les sélectionner, avec des méthodes et des techniques d'entrevue.
- › Communiquer avec clarté la proposition de valeur de l'employé pour attirer, mobiliser et retenir les employés.
- › Concevoir des processus et des outils pour s'assurer que les choix de candidats appropriés sont faits. Sélectionner les candidats qui contribuent le mieux aux besoins, à la culture et aux valeurs de l'organisation.
- › Développer, mettre en œuvre et promouvoir un programme de perfectionnement professionnel en tenant compte des tendances actuelles et émergentes, tout en favorisant la mobilisation des employés.
- › Contribuer à améliorer les processus, les pratiques et les politiques en matière de planification de la main-d'œuvre et de mobilité.
- › Partager les pratiques exemplaires et l'évolution des processus de planification de la main-d'œuvre et de la mobilité au sein de l'organisation.
- › Se tenir au courant des nouveaux progrès dans les pratiques de planification de la main-d'œuvre et de la mobilité.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

### **Compétences qui reflètent des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines**

- › Concevoir de nouveaux modèles ou cadres conceptuels liés aux processus de dotation en personnel. Réfléchir à la planification de la main-d'œuvre et la développer en fonction de la marque de l'organisation.
- › Créer des stratégies et des outils pour promouvoir l'organisation auprès des candidats potentiels et mettre en valeur sa marque employeur.
- › Établir des partenariats stratégiques pour le recrutement d'employés difficiles à trouver ou internationaux.
- › Concevoir des outils innovants pour les processus de planification des effectifs et de mobilité.
- › Assurer le perfectionnement des compétences et le transfert des connaissances aux intervenants en matière de planification de la main-d'œuvre et de mobilité.
- › Tester les approches émergentes concernant les processus de planification de la main-d'œuvre et de la mobilité.
- › Étendre la planification et la mobilité de la main-d'œuvre à un plus grand nombre de parties prenantes afin de mobiliser progressivement la communauté.
- › Recommander la planification et la mobilité de la main-d'œuvre en fonction des risques, des coûts et des possibilités d'atteindre les objectifs de l'organisation.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les nouveautés en matière de planification et de mobilité des effectifs (à l'extérieur de l'organisation).

# DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

## 1.7 | Technologie et analytique RH

Adapter la technologie organisationnelle et l'analytique dans une perspective axée sur les questions humaines.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 1.7.1 Gérer les informations relatives aux ressources humaines conformément aux exigences légales en utilisant les procédures et les outils appropriés afin de soutenir la prise de décision et d'informer les dirigeants des progrès accomplis vers les objectifs de l'organisation.
- 1.7.2 Contribuer à faire progresser les processus, les pratiques et les politiques technologiques au sein de l'organisation.
- 1.7.3 Comprendre les bases des concepts technologiques et les mettre en pratique le cas échéant.
- 1.7.4 Contribuer au processus d'optimisation technologique au sein de l'organisation.
- 1.7.5 Comprendre et appliquer les dernières avancées en matière d'automatisation des ressources humaines pour transformer les pratiques dans ce domaine.
- 1.7.6 Soutenir les organisations dans leurs objectifs de transformation numérique et de gestion du changement.
- 1.7.7 Promouvoir les pratiques technologiques exemplaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Respecter, promouvoir et communiquer les lois, les politiques et les pratiques exemplaires en matière de gestion de l'information et de technologie sur le lieu de travail.
- › Comprendre et mettre en œuvre différents systèmes pour soutenir les activités des ressources humaines.
- › Organiser la collecte, l'intégration, l'interprétation et la présentation de l'information pour donner une évaluation précise du rendement des ressources humaines dans l'organisation.
- › Analyser, interpréter, compiler et saisir des données analytiques sur les ressources humaines. Comprendre les méthodes et les analyses statistiques.
- › Spécifier les exigences d'un système d'information sur les ressources humaines qui saisit les données et génère des rapports pour informer les dirigeants des tendances afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

- › Contribuer à optimiser les processus, pratiques et politiques technologiques de l'organisation.
- › Partager les pratiques exemplaires et les avancées technologiques au sein de l'organisation.
- › Assurer la liaison entre les parties prenantes et les experts en technologie, le cas échéant.
- › Se tenir au courant des nouveautés technologiques liées à la pratique des ressources humaines.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

### **Compétences qui reflètent des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines**

- › Contrôler et évaluer les effets de la mise en œuvre des nouvelles technologies sur les systèmes de l'organisation.
- › Soutenir le perfectionnement des compétences technologiques chez les parties prenantes de l'organisation.
- › Adapter les stratégies, au besoin, pour promouvoir l'utilisation optimale des technologies au sein de l'organisation.
- › Créer des paramètres pour informer de la transformation des systèmes en fonction des objectifs organisationnels et des priorités stratégiques.
- › Comprendre et mettre en œuvre la modélisation prédictive et les données de corrélation qui sont harmonisées avec les objectifs de l'organisation.
- › Guider le déploiement et l'intégration des solutions technologiques recommandées, le cas échéant.
- › Assurer la concordance entre la vision, la culture, les politiques organisationnelles et l'utilisation des technologies.
- › Relever les risques potentiels associés aux changements suggérés et établir un plan d'action pour en minimiser les conséquences.
- › Recenser et utiliser les données pour influencer et soutenir les décideurs.
- › Développer de nouveaux modèles ou cadres conceptuels pour la technologie de l'emploi. Concevoir des outils technologiques innovants pour le secteur de l'emploi.
- › Assurer le perfectionnement des compétences et le transfert des connaissances aux parties prenantes de la technologie et de l'analytique des ressources humaines.
- › Étendre la technologie et l'analytique des ressources humaines à un plus large éventail de parties prenantes afin de mobiliser progressivement la communauté.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les évolutions en matière de technologie et de l'analytique des ressources humaines.

## 1.8 | Innovation

Concevoir, guider et promouvoir les processus d'innovation au sein de l'organisation et de son environnement contextuel en fonction de l'utilisateur final, du client, des employés et des évolutions du marché du travail et du secteur, tant sur le plan local que mondial.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 1.8.1 Mettre en œuvre des approches reconnues pour encourager l'innovation et mettre en œuvre de nouvelles idées dans l'organisation.
- 1.8.2 Promouvoir les pratiques exemplaires fondées sur les nouvelles avancées et les innovations.
- 1.8.3 Déterminer les possibilités d'innovation dans votre organisation et son écosystème.
- 1.8.4 Établir et entretenir une culture de l'innovation par la mise en œuvre de processus qui incitent à la réflexion innovante, à la créativité et à la démarche expérimentale.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Présenter des approches reconnues pour promouvoir une culture de l'innovation et de la créativité dans l'organisation.
- › Définir des principes et des outils, tels que le concept de réflexion, pour favoriser une culture de l'innovation.
- › Communiquer les pratiques exemplaires dans l'organisation pour favoriser une culture de l'innovation et de l'amélioration continue.
- › Favoriser les comportements qui engendrent une culture de l'innovation.
- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur pour promouvoir une culture de l'innovation et de la créativité.
- › Contribuer à stimuler l'innovation en faisant participer les parties prenantes.
- › Évaluer les résultats après l'introduction d'une innovation pour en tirer des enseignements et améliorer le processus.
- › Se tenir au courant des nouveaux développements et innovations liés à la pratique RH.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

### Compétences qui reflètent des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines

- › Rester à l'affût des opportunités propices à l'innovation au sein de l'organisation et de son écosystème.

- › Inciter à l'apprentissage par essais et erreurs et partager les expériences pertinentes pour soutenir le progrès tout en veillant aux risques pour l'organisation.
- › Évaluer les possibilités d'innovation au sein d'une organisation (par exemple, effectuer une analyse des risques et des besoins, comparer les résultats et formuler des recommandations) et élaborer des plans de mise en œuvre.
- › Tirer parti de l'innovation et de la créativité pour concevoir des stratégies qui favorisent la mobilisation et la motivation au sein de l'organisation.
- › Cerner les risques potentiels associés aux changements suggérés et établir un plan d'action pour atténuer ces risques.
- › Concevoir de nouveaux modèles ou cadres conceptuels liés à l'innovation en milieu de travail.
- › Concevoir des outils pour soutenir les projets d'innovation.
- › Contribuer à l'innovation dans les méthodes de développement des compétences et de transfert des connaissances.
- › Étendre une culture de l'innovation et de la créativité à un plus large éventail de parties prenantes afin de mobiliser progressivement la communauté.
- › Adapter une culture de l'innovation et de la créativité aux risques, aux coûts et aux opportunités pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les évolutions en matière d'innovation et de créativité.

## 1.9 | Changement et développement organisationnels

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

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 1.9.1** Avoir un effet positif sur l'organisation et les pratiques en matière de ressources humaines en adoptant une perspective stratégique renforçant la valeur de celles-ci.
- 1.9.2** Comprendre l'importance d'une application efficace des principes de gouvernance tout en se tenant au courant des principales pratiques de gouvernance contribuant à la stratégie convenue.
- 1.9.3** Assurer une direction efficace des ressources humaines, en tenant dûment compte des rôles et des responsabilités de la structure de gouvernance et de la hiérarchie de l'organisation, ainsi que de leurs relations avec les autres parties prenantes, afin de mettre en œuvre le plan d'action et de gérer les risques.
- 1.9.4** Contribuer à la vision, à la mission, aux valeurs et aux objectifs de l'organisation, en faisant preuve de sens des affaires et en participant au processus de planification stratégique, afin de soutenir les objectifs organisationnels.
- 1.9.5** Harmoniser les pratiques en matière de ressources humaines en transposant la stratégie de l'organisation en objectifs et priorités en matière de ressources humaines afin de réaliser le plan de l'organisation.
- 1.9.6** Conseiller dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de gestion du changement en tenant compte des objectifs, des ressources nécessaires et des facteurs de résistance pour réaliser le plan de l'organisation.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › S'assurer que les approches de développement organisationnel sont correctement mises en œuvre dans l'organisation.
- › Cerner les possibilités d'amélioration de l'organisation. Participer, planifier et mettre en œuvre des initiatives de changement organisationnel.
- › Respecter, promouvoir et communiquer les lois, les politiques et les pratiques exemplaires en matière de développement organisationnel.
- › Favoriser une culture inclusive et diversifiée.
- › Concevoir le travail et veiller au respect des pratiques de bonne gouvernance pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.
- › Fournir un soutien continu aux gestionnaires sur le plan de la gestion du rendement individuel.
- › S'assurer que les bonnes pratiques en matière de gestion du rendement sont comprises et correctement mises en œuvre.

- › Concevoir des programmes, des méthodes et des paramètres de gestion du rendement qui répondent aux besoins de l'organisation.
- › Proposer des stratégies d'amélioration organisationnelle et de ressources humaines.
- › Comprendre les défis organisationnels actuels et adapter les plans de ressources humaines en conséquence.
- › Comprendre les tendances économiques, sociétales, technologiques, politiques et démographiques et leur incidence, ou leur influence potentielle, sur l'organisation et la pratique des ressources humaines.
- › Contribuer à améliorer les processus, les pratiques et les politiques de développement organisationnel.
- › Partager les pratiques exemplaires et les progrès en matière de développement organisationnel au sein de l'organisation.
- › Se tenir au courant des nouveautés en matière de pratiques de développement organisationnel.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

### **Compétences qui reflètent des connaissances et des pratiques avancées en matière de ressources humaines**

- › Concevoir et mettre en œuvre des stratégies et des mécanismes pour favoriser l'adhésion et la responsabilisation en faveur du changement.
- › Développer des actions avec différents horizons temporels (incidence immédiate et future sur l'organisation).
- › Assurer la mobilisation des employés dans les activités de développement organisationnel.
- › Faire évoluer le programme de gestion du rendement afin qu'il soit adapté à la vision stratégique de l'organisation et reflète les pratiques actuelles.
- › Évaluer la mobilisation des parties prenantes et la capacité de l'organisation à s'adapter au changement.
- › S'assurer que les approches, les pratiques et les processus utilisés favorisent la progression des employés.
- › Établir des approches et des techniques de facilitation pour effectuer des changements organisationnels. Guider les parties prenantes à travers ces changements.
- › Concevoir une stratégie qui favorise la mobilisation et la motivation au sein de l'organisation.
- › Cerner de façon proactive les risques potentiels associés aux changements suggérés et établir un plan d'action pour en minimiser les conséquences.
- › Trouver des solutions et des recommandations en matière de développement organisationnel.
- › Assurer le développement des compétences et le transfert des connaissances aux acteurs du développement organisationnel.
- › Étendre le développement organisationnel à un plus grand nombre de parties prenantes afin de mobiliser progressivement la communauté.
- › Partager les pratiques exemplaires et communiquer les développements en matière de développement organisationnel.

# Annexe 2

## COMPÉTENCES GÉNÉRALES

### ENVERS L'ORGANISATION

2.1	Sens des affaires .....	32
2.2	Données et sensibilisation .....	33
2.3	Pensée systémique .....	34
2.4	Porteur de projets .....	35

### INDIVIDUELLES

2.5	Conduite éthique .....	37
2.6	Agilité personnelle .....	38
2.7	Apprentissage continu .....	39
2.8	Pouvoir d'influence .....	40

### ENVERS LES AUTRES

2.9	Travail numérique .....	41
2.10	Intelligence relationnelle .....	42
2.11	Collaboration et communication .....	43
2.12	Guider, encadrer, conseiller .....	44

## ENVERS L'ORGANISATION

### 2.1 | Sens des affaires

Comprendre et utiliser les principes fondamentaux de l'entreprise pour créer des opportunités et des stratégies apportant une valeur ajoutée, et les mettre en œuvre au profit de l'organisation, des parties prenantes et de la société.

#### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.1.1 Capacité à comprendre les enjeux commerciaux des décisions.
- 2.1.2 Comprendre les rouages de l'entreprise et fournir des informations de qualité pour atteindre les objectifs et assurer le succès de l'organisation.
- 2.1.3 Collaborer avec les parties prenantes pour mettre en place des méthodes collaboratives de gestion des risques afin d'accroître la productivité.
- 2.1.4 Repérer et communiquer les opportunités commerciales qui profitent à l'organisation tout en atténuant les risques.

#### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Comprendre les enjeux économiques, financiers, commerciaux, humains et organisationnels de l'action proposée ou des actions entreprises.
- › Maîtriser les termes et concepts économiques, financiers et commerciaux généraux d'une organisation.
- › Comprendre les enjeux, processus et résultats commerciaux et leur importance pour les besoins de l'organisation.
- › S'assurer que des pratiques de gestion des risques sont en place et appliquer des techniques pour recenser, évaluer et contrôler les risques dans un domaine de responsabilité.
- › Présenter des projets sur la base d'une judicieuse analyse de rentabilité en utilisant des données économiques, financières, de commercialisation et de ressources humaines pour formuler des recommandations avisées.
- › Détecter les opportunités commerciales génératrices de valeur lorsqu'elles se présentent pour améliorer le succès de l'organisation.
- › Repérer les opportunités qui peuvent avoir un avantage économique pour l'organisation, et s'efforcer de les saisir.
- › Maintenir les relations d'affaires et les partenariats en place tout en créant, dans la mesure du possible, de nouvelles relations d'affaires et de nouveaux partenariats qui auront des retombées positives pour l'organisation.

- › Développer et analyser les indicateurs et les mesures de performance, afin de tirer certaines conclusions pertinentes dans leur contexte.
- › Prendre l’initiative d’acquérir une compréhension approfondie des facteurs internes et externes influençant les résultats de l’organisation.
- › Partager les meilleures pratiques et se tenir au courant des tendances du secteur concernant les opportunités et les stratégies qui créent de la valeur pour l’organisation. Les mettre en œuvre lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## 2.2 | Données et sensibilisation

Synthétiser et analyser toutes les informations pertinentes pour comprendre et traiter une situation.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.2.1** Capacité à récupérer des informations de diverses sources et à les assembler en un tout cohérent.
- 2.2.2** Poser les bonnes questions aux bonnes parties prenantes afin de s’assurer que toutes les informations pertinentes sont recueillies en vue d’obtenir des perspectives multiples pour agir de manière appropriée.

### Connaissances et compétences attendues d’un titulaire du titre de CRHA

- › Capacité à collecter des informations provenant de diverses sources et de différentes manières afin de favoriser la prise de décision.
- › Établir des liens entre les données obtenues pour avoir une compréhension globale de la situation.
- › Se familiariser avec l’information disponible, l’organiser et la reformuler de manière concise.
- › Distinguer les informations prioritaires des informations secondaires.
- › Évaluer les faits et les données pour en dégager les tendances et formuler des recommandations ou prendre des décisions.
- › Considérer tous les aspects d’une situation et cerner les effets qui pourraient se produire à moyen et à long terme.
- › Cartographier les informations recueillies pour faciliter la compréhension et établir des stratégies à partir des données.
- › Prendre en compte de nouvelles informations et les inclure dans l’analyse d’une situation donnée, si nécessaire.

- › Approfondir la réflexion de ses collègues en leur indiquant des perspectives qu'ils n'auraient pas envisagées.
- › Proposer de nouveaux indicateurs susceptibles d'améliorer l'analyse de la situation.
- › Communiquer les développements en matière d'analyse de l'information (en dehors de l'organisation).
- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur en matière d'analyse et de synthèse de l'information. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## 2.3 | Pensée systémique

Aborder de manière proactive les défis et les opportunités de l'organisation en tenant compte de l'interaction de systèmes plus généraux.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.3.1** Capacité à avoir une vision globale du marché dans lequel se trouve l'organisation.
- 2.3.2** Comprendre les différents enjeux et le positionnement de la concurrence.
- 2.3.3** Être à l'affût des changements et de l'évolution des éléments qui peuvent avoir une incidence sur l'organisation.
- 2.3.4** Capacité à comprendre tous les facteurs qui influencent les résultats de l'organisation afin de déterminer le positionnement optimal de l'organisation.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Comprendre les défis et le positionnement de l'organisation dans son environnement en consultant les ressources appropriées (par exemple, des ressources internes ou externes).
- › Examiner en permanence l'environnement externe et interne de l'organisation afin de déceler les risques possibles, les opportunités et les menaces potentielles.
- › Anticiper les changements et les évolutions qui pourraient avoir un effet sur l'organisation.
- › Agir sur les défis et les opportunités internes et externes en accord avec les stratégies, la vision et les objectifs commerciaux de l'organisation.
- › Prendre l'initiative d'acquérir une compréhension plus approfondie des facteurs internes et externes qui influencent les résultats de l'organisation.
- › Communiquer les développements dans le contexte organisationnel (en dehors de l'organisation).

- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur concernant le contexte organisationnel. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## 2.4 | Porteur de projets

Planifier le travail, gérer son temps et celui des autres, établir des priorités et structurer les tâches en respectant les échéanciers.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.4.1** Capacité à encadrer et guider les parties prenantes, à les orienter vers la vision du projet et à leur donner des objectifs précis à atteindre.
- 2.4.2** Capacité à valoriser l'équipe, à faire preuve de reconnaissance, à inspirer et à faire participer les parties prenantes à un projet.
- 2.4.3** Planifier un projet, hiérarchiser les différentes tâches, fixer des objectifs à la fois explicites et précis, et suivre l'évolution d'un projet.
- 2.4.4** Être attentif aux besoins de l'équipe et instaurer la confiance.
- 2.4.5** Savoir s'adapter aux situations et s'ajuster en fonction du contexte, des événements, des besoins du moment et des urgences.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › S'informer auprès des principales parties prenantes pour définir les objectifs et les résultats souhaités avant de lancer un projet.
- › Définir les résultats attendus avec les bonnes personnes.
- › Comprendre les besoins des différentes parties prenantes pour mener à bien les projets et les orienter vers les objectifs de l'organisation.
- › Définir et appliquer la méthodologie de gestion de projet en fonction des résultats souhaités et des ressources disponibles.
- › Capacité à organiser le flux de travail à l'aide d'outils de gestion du temps (par exemple, grilles de priorités, listes, etc.) en vue de respecter les échéanciers et les objectifs définis.
- › Gérer la communication des résultats attendus aux principales parties prenantes afin de les mobiliser et de favoriser l'adoption du projet.
- › Prendre en compte la durée, l'urgence, l'importance et la complexité des tâches, et établir un ordre de priorité.

- › Acquérir la capacité de cerner les risques du projet, de planifier les ressources nécessaires et d'évaluer les stratégies d'atténuation.
- › Anticiper les obstacles potentiels aux diverses tâches et allouer plus de temps, en tenant compte des circonstances imprévues.
- › S'assurer que toutes les parties prenantes du projet travaillent ensemble de manière efficace.
- › Communiquer les développements en matière de gestion de projet (en dehors de l'organisation).
- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur en matière de gestion de projet. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## INDIVIDUELLES

### 2.5 | Conduite éthique

Démontrer et défendre des valeurs conformément à la législation, aux politiques, aux normes formelles et informelles et aux codes sociaux afin d’instaurer la confiance et la responsabilité.

#### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.5.1 Capacité à adhérer aux normes qui guident les actions professionnelles.
- 2.5.2 Faire la distinction entre les bons et les mauvais comportements et suivre les normes établies.
- 2.5.3 Avoir le courage d’agir et de signaler toute situation constatée ou tout comportement jugé non éthique.
- 2.5.4 Faire preuve d’intégrité, d’honnêteté, de transparence et de professionnalisme reflétant la profession des ressources humaines.
- 2.5.5 Adopter un comportement éthique dans toutes les situations.

#### Connaissances et compétences attendues d’un titulaire du titre de CRHA

- › Faire la distinction entre les comportements éthiques et non éthiques. Reconnaître et anticiper les situations qui appellent une action. Assumer la pleine responsabilité de ses décisions.
- › Faire preuve de courage lorsque les situations sont difficiles ou comportent un risque personnel.
- › Mettre en œuvre une approche ou un système pour gérer des situations qui peuvent être problématiques sur le plan éthique.
- › Exercer un jugement approprié dans des situations complexes ou ambiguës sur le plan éthique. Reconnaître les risques de préjudice, y compris les conflits d’intérêts, pour les personnes concernées.
- › Établir et maintenir le cadre décisionnel, en préservant toujours la relation de confiance avec les parties prenantes.
- › Traiter et garantir que toutes les données ou autres informations personnelles, professionnelles et de l’entreprise sont transmises de manière appropriée et conforme, en assurant la confidentialité lorsque cela est nécessaire.
- › Démontrer par ses comportements les valeurs professionnelles et organisationnelles.
- › Se comporter de manière à faire honneur à la profession de CRHA et à l’organisation.

- › Appliquer les lois du travail, les conventions collectives, la jurisprudence et la politique de l'entreprise en cernant les situations qui peuvent présenter un enjeu juridique.
- › Respecter les lois et les normes formelles et informelles ainsi que les codes sociaux qui s'appliquent au lieu de travail.
- › Communiquer les développements en matière d'éthique (en dehors de l'organisation).
- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur en matière de respect de l'éthique. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## 2.6 | Agilité personnelle

S'adapter et évoluer dans un environnement ambigu, complexe et en constante évolution.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.6.1** Capacité à s'adapter et à s'épanouir dans un environnement en constante évolution qui nécessite des changements de cap rapides.

---

- 2.6.2** Faire preuve de dynamisme en adoptant des comportements positifs, agiles, diligents et proactifs.

---

- 2.6.3** Être organisé autant que possible avec les tâches habituelles pour permettre une certaine flexibilité en cas de besoin.

---

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Faire preuve d'ouverture d'esprit face aux changements proposés ou mis en œuvre. Comprendre son environnement comme un système en évolution.
- › Faire preuve de souplesse face à l'incertitude ou à l'ambiguïté.
- › Considérer les événements et les problèmes imprévus comme des opportunités de création de valeur. Terminer son travail même dans des situations ambiguës.
- › Poser des questions pertinentes et constructives pour mieux saisir les éléments d'une situation complexe.
- › Proposer des solutions flexibles et évolutives en tenant compte des parties prenantes ainsi que du contexte actuel et de son évolution probable.
- › Mettre en œuvre des actions concrètes pour gérer des situations complexes et adapter en fonction des résultats.
- › Guider ses pairs dans des situations complexes pour les aider à améliorer leur propre agilité. Communiquer les développements en matière d'agilité (en dehors de l'organisation).

- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur en matière d'agilité. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## 2.7 | Apprentissage continu

Se développer continuellement, tant sur le plan professionnel que personnel.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.7.1** Capacité à acquérir de nouvelles connaissances avec intérêt et motivation.
- 2.7.2** Se tenir au courant des nouveaux développements dans son domaine.
- 2.7.3** Faire preuve d'une approche ouverte et curieuse à l'égard des divergences d'opinion.
- 2.7.4** Prendre l'initiative de développer les compétences et les connaissances et prendre des mesures afin d'évaluer et d'améliorer le rendement.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Analyser les systèmes, les processus et les tendances en matière de rendement afin de cerner les possibilités d'amélioration.
- › Rechercher des moyens d'améliorer le rendement et l'efficacité sur le lieu de travail. Améliorer sa pratique et ses connaissances en se fixant des objectifs de formation.
- › Solliciter activement la rétroaction des autres, en écoutant avec un esprit ouvert les possibilités de croissance.
- › Participer à des projets pour favoriser son épanouissement professionnel. Repérer les occasions de développer ses compétences et ses connaissances.
- › Participer à la création de nouvelles connaissances dans son domaine.
- › Analyser les défis et les difficultés pour trouver des opportunités d'apprentissage et d'amélioration.
- › Trouver les causes des erreurs et en tirer des leçons.
- › Développer et tester de nouvelles pratiques tout en calculant les risques associés.
- › Évaluer sa pratique professionnelle pour se perfectionner en permanence, tant sur le plan professionnel que personnel.
- › Communiquer les évolutions de l'apprentissage continu (en dehors de l'organisation).
- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur en matière de perfectionnement et d'apprentissage continu. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## 2.8 | Pouvoir d'influence

Prendre des initiatives et des mesures pour atteindre des résultats communs, à titre individuel ou en inspirant les autres.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.8.1 Capacité à gagner la confiance des autres et à les guider vers un objectif commun.
- 2.8.2 Fournir des mécanismes permettant la constitution rapide et efficace d'une équipe.
- 2.8.3 Modéliser le comportement dans le but de créer et de maintenir un environnement de travail sain tout en dirigeant de manière authentique et avec sensibilité.
- 2.8.4 S'efforcer de conserver les employés talentueux au sein de l'organisation afin de relever avec succès les nouveaux défis.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Inspirer, diriger et mobiliser les autres autour d'un objectif commun en communiquant la vision et les priorités stratégiques de l'organisation.
- › Écouter les autres et les comprendre tout en adaptant son style à leurs perceptions et motivations.
- › Encourager les parties prenantes à faire preuve de valeurs organisationnelles et professionnelles dans tous les secteurs de l'organisation.
- › Manifester de l'appréciation pour les autres et donner un sens à leurs actions.
- › Agir comme un modèle pour les autres afin d'établir la crédibilité et d'inspirer la confiance. Donner un sens à l'objectif de l'organisation.
- › Comprendre la dynamique du pouvoir au sein d'un groupe et l'influence individuelle pour faire avancer les initiatives et les idées.
- › Développer constamment ses capacités et ses compétences sur le plan du pouvoir d'influence.
- › Communiquer les développements liés aux compétences de pouvoir d'influence (en dehors de l'organisation).
- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur en matière de pouvoir d'influence. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## ENVERS LES AUTRES

### 2.9 | Travail numérique

Comprendre et utiliser avec compétence le ou les outils numériques appropriés afin d'accroître l'efficacité, l'efficacité et la connectivité. Tirer parti de la puissance des outils numériques et de l'automatisation pour favoriser l'efficacité et la connectivité.

#### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.9.1** Capacité à utiliser la technologie pour saisir, trouver, analyser, organiser, créer et communiquer des informations et des idées.
- 2.9.2** Déterminer les outils numériques pertinents pour les tâches à accomplir et les utiliser efficacement pour la communication et l'usage professionnel courant.
- 2.9.3** Comprendre la sécurité informatique et les risques qui y sont associés.
- 2.9.4** Reconnaître l'interface entre les personnes et les outils numériques à des fins différentes, ainsi que les effets positifs et négatifs connexes sur le lieu de travail, les employés, les relations et le bien-être de tous.

#### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Proposer de nouveaux outils pour améliorer l'efficacité de sa pratique professionnelle et des processus organisationnels.
- › Soutenir les changements de la politique technologique dans l'optique des ressources humaines, le cas échéant.
- › Veiller au respect de toutes les exigences juridiques et législatives. Respecter la sécurité informatique et assurer l'intégrité des données.
- › Renforcer la capacité d'un télétravail productif grâce à l'utilisation appropriée de la technologie et des pratiques exemplaires.
- › Veiller à ce que les outils numériques utilisés ne compromettent pas la protection des renseignements de l'organisation.
- › Soutenir la mise en œuvre de la technologie dans l'ensemble de l'organisation.
- › Communiquer les développements liés à la technologie sur le lieu de travail (à l'extérieur de l'organisation).
- › Partager les pratiques exemplaires en matière de sécurité informatique et encourager les parties prenantes à les mettre en œuvre.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## 2.10 | Intelligence relationnelle

Nouer des relations positives, établir des liens et des interactions pertinentes avec les gens, et développer la conscience de soi en ce qui concerne son influence sur les autres.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- 2.10.1 Capacité à communiquer et à agir avec tact, ainsi qu'à s'assurer que le message est transmis de manière appropriée.
- 2.10.2 Comprendre le langage non verbal de la personne afin de déceler les subtilités du message.
- 2.10.3 Se concentrer sur l'écoute et la saisie de toute l'information communiquée.

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Écouter les gens, prendre le temps de comprendre leurs pensées et essayer de déterminer leurs émotions. Poser des questions qui feront réfléchir les autres et les aideront à nommer leurs émotions.
- › Faire preuve d'ouverture d'esprit et de respect lors des interactions avec les autres. Comprendre ses propres forces et limites.
- › Nommer ses propres émotions et être capable de réfléchir à leurs causes. Contrôler ses réactions pour éviter les conséquences négatives sur les autres.
- › Faire la distinction entre un comportement acceptable et un comportement inacceptable. Exprimer ses émotions et adapter son comportement à chaque situation.
- › Être objectif et mettre les choses en perspective pour trouver des solutions.
- › Rester efficace et opter pour des décisions judicieuses dans des situations stressantes ou chargées d'émotions.
- › Reconnaître ses erreurs et accepter la responsabilité de ses actes. Faire preuve de courage et ne pas éviter les situations difficiles.
- › Faire preuve de tact et donner une rétroaction constructive en choisissant le bon moment. Concevoir des outils innovants qui encouragent le développement de l'intelligence émotionnelle. Communiquer les développements liés à l'intelligence relationnelle.
- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur en matière d'intelligence émotionnelle. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## 2.11 | Collaboration et communication

Créer et adapter des messages précis en fonction du contexte et des destinataires, tout en suscitant l'intérêt et l'enthousiasme par le biais de messages écrits, visuels et verbaux. Travailler collectivement avec d'autres personnes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, pour atteindre des objectifs communs et promouvoir la circulation de messages sans ambiguïté et le dialogue pour créer une compréhension commune.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- |               |   |
|---------------|---|
| <b>2.11.1</b> | Capacité à collaborer avec des collègues et à travailler collectivement à un objectif commun.           |
| <b>2.11.2</b> | Comprendre son rôle dans l'équipe et être proactif afin de faciliter le travail de ses collègues.       |
| <b>2.11.3</b> | Prévoir les besoins des collègues et prendre le temps de les soutenir.                                  |
| <b>2.11.4</b> | Motiver les membres de l'équipe et s'assurer que chacun puisse s'exprimer lorsque la situation l'exige. |
| <b>2.11.5</b> | Favoriser la circulation de l'information au sein du groupe.  |
| <b>2.11.6</b> | Capacité à transmettre des informations et à s'adapter au public cible.                                 |
| <b>2.11.7</b> | Capacité à communiquer dans un contexte de groupe qui améliore la rétroaction des autres.               |

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Comprendre et jouer son rôle au sein de l'organisation pour améliorer les résultats du groupe.
- › Soutenir ses collègues lorsqu'ils rencontrent des difficultés et les aider au besoin. Favoriser les relations pour améliorer les réalisations personnelles et professionnelles.
- › Partager les informations pertinentes avec les parties prenantes.
- › Adapter la communication en fonction de la capacité et l'expérience des parties prenantes. S'exprimer de manière précise, cohérente, concise et factuelle.
- › S'exprimer avec enthousiasme pour capter l'attention de l'auditoire. Écrire en respectant les règles grammaticales.
- › Utiliser des stratégies de communication adaptées à l'auditoire.
- › Intéresser l'auditoire en utilisant un vocabulaire adapté et varié.

- › Rédiger des communications de manière succincte et précise afin de mettre en évidence les informations importantes.
- › Faire preuve d'aisance et d'assurance lors de présentations. Confirmer la compréhension de l'auditoire lorsque le contexte le permet.
- › Créer de nouveaux modèles ou cadres conceptuels liés à la collaboration et à la communication.
- › Concevoir des outils innovants qui encouragent une collaboration et une communication efficaces. Communiquer les développements liés à la collaboration et à la communication.
- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur en matière de collaboration et de communication. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

## 2.12 | Guider, encadrer, conseiller

Guider et influencer les personnes, les équipes ou les organisations pour trouver et mettre en œuvre des solutions adaptées au contexte et aux objectifs afin de résoudre le véritable problème.

### Compétences attendues pour obtenir le titre de CRHA

- |               |   |
|---------------|---|
| <b>2.12.1</b> | Guider les employés pour renforcer leur motivation au travail et favoriser la réalisation des objectifs de l'organisation.            |
| <b>2.12.2</b> | Comprendre la différence entre guider, encadrer et conseiller et connaître les circonstances appropriées pour chacune de ces actions. |
| <b>2.12.3</b> | Faire participer les parties prenantes à la fixation des objectifs ou à la détermination des moyens de les atteindre.                 |

### Connaissances et compétences attendues d'un titulaire du titre de CRHA

- › Lorsqu'un problème survient, analyser les besoins et le contexte des personnes concernées pour mieux les comprendre.
- › Établir des relations fondées sur la confiance et la collaboration avec les parties prenantes internes et externes.
- › Aider, soutenir et encourager les autres à reconnaître les difficultés, à définir les objectifs et à produire des résultats positifs.
- › Partager son expertise et fournir des conseils informels.

- › Encourager le dialogue et écouter les employés pour comprendre leurs besoins et leurs désirs. Poser des questions pour aider les parties prenantes à trouver des solutions par elles-mêmes.
- › Déterminer les meilleures approches pour répondre aux besoins des parties prenantes.
- › Proposer des solutions, des recommandations, des idées et des exemples en fonction de son degré d'expertise et de connaissances.
- › Obtenir toutes les informations nécessaires à une compréhension approfondie de la situation avant de choisir d'intervenir.
- › Aider les parties prenantes internes et externes à établir des objectifs, à repérer et à évaluer les solutions possibles, à mettre en œuvre des plans d'action et à mesurer les résultats par rapport aux objectifs.
- › Concevoir de nouveaux modèles ou cadres conceptuels pour le conseil et l'orientation sur le lieu de travail.
- › Élaborer des outils innovants pour mieux guider les personnes, les équipes et les organisations.
- › Communiquer les développements en matière d'orientation (en dehors de l'organisation).
- › Partager les pratiques exemplaires et se tenir au courant des tendances du secteur en matière de conseil et d'orientation. Les appliquer lorsque cela est possible.
- › Comprendre quand des experts sont nécessaires et consulter la ressource compétente par la suite.

Partenaires d'affaires de premier plan.

—  
TÉLÉPHONE 604-684-7228  
SANS FRAIS 1-800-665-1961  
COURRIEL [info@cphr.ca](mailto:info@cphr.ca)

**CPHR.CA/FR**