



---

# PROFIL DE COMPÉTENCES EN RÔLE-CONSEIL

---

Conférence Louise Charette, CRHA, c.o.o.



**MULTI ASPECTS GROUPE INC**  
D. O. & Formation

08 JUIN 2016

© Multi Aspects Groupe Inc.  
[louise.charette@multiaspects.com](mailto:louise.charette@multiaspects.com)



## INVENTAIRE DES COMPÉTENCES ET DES INDICATEURS COMPORTEMENTAUX EN RÔLE CONSEIL

### 1- Processus rôle conseil / Approche conseil

<b>Gérer le processus de rôle conseil</b>															
<b>Énoncé de la métacompétence</b>															
Guider le client à travers les étapes du processus															
<b>Éléments descriptifs de la compétence</b>															
1. S'approprier les différentes étapes le processus de rôle conseil 2. Analyser l'information et proposer une démarche concrète selon le processus de consultation 3. Distinguer la demande du besoin 4. Clarifier les rôles respectifs 5. Valider la démarche avec le client 6. Rappeler les étapes du processus lorsque le client semble confus dans la démarche 7. Créer le contexte pour rendre le client proactif et responsable dans la démarche 8. Réfléchir sur sa propre approche conseil															
<table border="1" style="float: right; margin-left: auto;"> <tr> <td>n/a</td> <td>Non applicable</td> </tr> <tr> <td>1.</td> <td>Je n'ai pas les connaissances nécessaires</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>J'y parviens difficilement</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>J'y parviens avec une certaine assurance</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>J'y parviens couramment et avec maîtrise</td> </tr> </table>						n/a	Non applicable	1.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires	2.	J'y parviens difficilement	3.	J'y parviens avec une certaine assurance	4.	J'y parviens couramment et avec maîtrise
n/a	Non applicable														
1.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires														
2.	J'y parviens difficilement														
3.	J'y parviens avec une certaine assurance														
4.	J'y parviens couramment et avec maîtrise														
Indicateurs comportementaux	Niveaux de performance														
	n/a	1	2	3	4										
Je suis capable de décrire le processus général de consultation à mon client.															
Je m'exprime d'un ton modéré.															
Je vérifie ma compréhension du besoin du client.															
Je m'assure que le client fait la différence entre ce qu'il aimerait et ce dont il a besoin.															
Je positionne le problème.															
Si je m'aperçois être dans l'impossibilité de répondre au besoin du client, je le redirige rapidement à la bonne ressource pouvant l'aider.															
Je recadre l'autre en fonction d'un objectif commun.															
Je donne une rétroaction à mon client lorsque cela est requis.															
Je propose une démarche concrète pour la situation présentée par le client.															
J'identifie le rôle le plus pertinent à jouer en fonction de la situation.															
Je m'assure que le client est d'accord avec la démarche que je lui propose.															
Je fais attention à ce que mon client comprenne où nous en sommes dans le processus et ce, tout au long de la démarche.															
J'accompagne le client dans l'analyse des solutions possibles afin qu'il puisse prendre une décision éclairée.															
Je favorise toutes les occasions possibles pour que le client se prenne en charge.															
J'évalue mes actions tout au long de la démarche. Cela implique potentiellement l'autoévaluation de mes interventions et les demandes d'évaluation au client.															
Je suis capable de reconnaître mes forces, mes limites, mes bons coups et mes erreurs.															
Je sais préparer une offre de services.															
Je peux planifier une intervention appropriée.															
Je présente le plan d'intervention au client.															
J'arrive à fermer le processus d'intervention lorsque le temps est venu.															
J'évalue le processus d'intervention.															



## 2- Relation efficace / interaction professionnelle

<b>Gérer efficacement la relation</b>															
<b>Énoncé de la métacompétence</b>															
Créer et maintenir la coopération avec le client															
<b>Éléments descriptifs de la compétence</b>															
9. Gérer l'impact que l'on a sur le client 10. Chercher à créer et nommer un intérêt commun 11. Varier les modes de communication 12. Faire le point 13. Respecter les champs de compétences de chacun 14. Responsabiliser le client															
<table border="1" style="float: right; margin-left: auto;"> <tr> <td>n/a</td> <td>Non applicable</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>Je n'ai pas les connaissances nécessaires</td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>J'y parviens difficilement</td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td>J'y parviens avec une certaine assurance</td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td>J'y parviens couramment et avec maîtrise</td> </tr> </table>						n/a	Non applicable	5.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires	6.	J'y parviens difficilement	7.	J'y parviens avec une certaine assurance	8.	J'y parviens couramment et avec maîtrise
n/a	Non applicable														
5.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires														
6.	J'y parviens difficilement														
7.	J'y parviens avec une certaine assurance														
8.	J'y parviens couramment et avec maîtrise														
<b>Indicateurs comportementaux</b>			<b>Niveaux de performance</b>												
			n/a	1	2	3	4								
Je suis capable de m'adapter facilement aux différentes situations et aux différents clients.															
Je suis capable de démontrer la confiance que je place dans les autres.															
Je suis attentif à ne pas créer de situations gagnant/perdant.															
Je suis ouvert aux suggestions des autres.															
J'encourage les autres à poser des questions.															
Je donne l'occasion aux autres d'exprimer leurs points de vue et leurs réactions.															
Je réponds aux questions de manière claire et succincte.															
Je propose au client, différentes cibles et j'en discute avec lui.															
Je travaille avec le client à trouver un objectif commun.															
J'alterne les modes de communication en fonction du client et de la situation.															
J'aide le client à définir les rôles et les responsabilités de chacun face à l'atteinte des objectifs, les moyens privilégiés et les échéanciers à respecter ainsi que le support possible et les contraintes présentes.															
J'arrive à m'entendre avec le client sur le contrat à établir, le travail à faire et les moyens d'y parvenir.															
Je prends le temps de résumer ce qui a été dit, ce qui a été fait au cours de la rencontre et de ce qui est à faire d'ici la prochaine rencontre.															
Je prends le temps de résumer le vécu et les sentis, de rappeler les rôles et les responsabilités de chacun ainsi que les attitudes et les comportements à privilégier de façon à prévenir ou à supprimer les obstacles à la communication lors de chacune des rencontres.															
Je reconnais mes compétences et mes limites et j'aide le client à identifier les siennes.															
Je détermine avec le client la part de pouvoir de chacun et le pouvoir qui sera partagé.															
Je dénonce et je supprime l'ingérence et j'invite le client à en faire de même.															
Je sais considérer le client comme un être autonome, capable de faire des choix en fonction de ses besoins.															
Je sais dissocier le jugement professionnel du jugement de valeur.															
J'explique les conséquences et les risques associés aux options possibles afin que le client puisse faire un choix éclairé.															
J'amène le client à faire des choix, à s'engager à prendre ses responsabilités et à en assumer les conséquences.															
Je vérifie le consentement des autres relativement au travail à faire et aux façons de s'y prendre.															
Je précise les limites du travail à faire en collaboration avec les différentes personnes impliquées.															
J'établis et j'aide à établir la part de responsabilité de chacun dans l'atteinte des objectifs, le support possible et les contraintes.															



### 3- Méthodes de diagnostic

<b>Maîtriser la démarche de diagnostic</b>															
<b>Énoncé de la métacompétence</b>															
Savoir choisir les méthodes adaptées à la situation et au besoin du client afin d'être en mesure de poser le diagnostic le plus complet possible															
<b>Éléments descriptifs de la compétence</b>															
15. Examiner la pertinence d'intervenir 16. Comprendre le problème vécu par le client dans ces faits, ces causes, ces conséquences, ces sources et sa nature 17. Clarifier l'ambiguïté créée par l'interprétation humaine 18. Choisir et utiliser les méthodes de diagnostic 19. Aborder, avec le client, les cibles d'intervention possibles afin de répondre au besoin du système-client 20. Orienter le choix des objectifs d'intervention 21. Définir les critères de succès avec le client 22. Établir un plan d'action avec le client															
<table border="1" style="float: right; margin-left: auto;"> <tr> <td>n/a</td> <td>Non applicable</td> </tr> <tr> <td>9.</td> <td>Je n'ai pas les connaissances nécessaires</td> </tr> <tr> <td>10.</td> <td>J'y parviens difficilement</td> </tr> <tr> <td>11.</td> <td>J'y parviens avec une certaine assurance</td> </tr> <tr> <td>12.</td> <td>J'y parviens couramment et avec maîtrise</td> </tr> </table>						n/a	Non applicable	9.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires	10.	J'y parviens difficilement	11.	J'y parviens avec une certaine assurance	12.	J'y parviens couramment et avec maîtrise
n/a	Non applicable														
9.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires														
10.	J'y parviens difficilement														
11.	J'y parviens avec une certaine assurance														
12.	J'y parviens couramment et avec maîtrise														
<b>Indicateurs comportementaux</b>					<b>Niveaux performance</b>										
					n/a	1	2	3	4						
Je suis capable d'évaluer mon aptitude à réaliser le mandat ainsi que la pertinence d'intervenir.															
Je connais bien les différentes méthodes de diagnostic et je suis apte à les utiliser efficacement (le questionnaire, l'entrevue semi dirigée, le groupe focalisé, l'observation et l'enquête feedback).															
À la suite d'une première analyse, je choisis les méthodes de diagnostic appropriées.															
J'utilise de manière efficace les méthodes de diagnostic choisies.															
J'identifie les composantes des environnements global, intermédiaire et immédiat du client.															
J'effectue une lecture rationnelle, humaine, politique et symbolique de l'organisation dans laquelle le client évolue.															
Je dépasse le connu et les évidences afin d'accéder à de nouvelles informations.															
J'arrive à identifier mes biais et ceux du client.															
J'anticipe les changements de situation afin d'adapter les stratégies d'intervention.															
J'analyse les informations recueillies.															
Je présente, au client, une synthèse de l'analyse des informations recueillies et les pistes d'intervention possibles.															
Je propose des objectifs à cibler et j'en discute avec le client afin qu'il choisisse ceux sur lesquels il veut travailler.															
Je discute, avec le client, des critères de succès nous permettant de vérifier l'atteinte des objectifs fixés.															
Je définis avec le client les objectifs à fixer, les moyens à utiliser pour les atteindre et les échéances pour chacun des moyens choisis.															



## 4- Accompagnement des individus

Accompagner efficacement le client															
<b>Énoncé de la métacompétence</b>															
Guider et soutenir le client à travers un processus de développement professionnel.															
<b>Éléments descriptifs de la compétence</b>															
23. Connaître le processus de développement des individus, être capable de l'utiliser efficacement et de se l'approprier															
24. Identifier avec le client ses forces et ses défis afin de l'aider à fonctionner à sa propre satisfaction															
25. Utiliser les modes d'analyse de l'information, selon St-Arnaud															
26. Appliquer la boucle de l'accompagnement avec le client															
27. Identifier avec le client des pistes de solutions immédiatement applicables par ce dernier pour produire éventuellement le changement souhaité															
28. Proposer des méthodes et des exercices pédagogiques, en fonction de la situation particulière, qui permettront au client d'acquérir les nouveaux types de comportements requis par le changement visé															
29. Créer climat de confiance avec le client															
30. Communiquer efficacement															
31. Responsabiliser le client dans toutes les étapes du processus de développement															
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td>n/a</td> <td>Non applicable</td> </tr> <tr> <td>13.</td> <td>Je n'ai pas les connaissances nécessaires</td> </tr> <tr> <td>14.</td> <td>J'y parviens difficilement</td> </tr> <tr> <td>15.</td> <td>J'y parviens avec une certaine assurance</td> </tr> <tr> <td>16.</td> <td>J'y parviens couramment et avec maîtrise</td> </tr> </table>						n/a	Non applicable	13.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires	14.	J'y parviens difficilement	15.	J'y parviens avec une certaine assurance	16.	J'y parviens couramment et avec maîtrise
n/a	Non applicable														
13.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires														
14.	J'y parviens difficilement														
15.	J'y parviens avec une certaine assurance														
16.	J'y parviens couramment et avec maîtrise														
Indicateurs comportementaux					Niveaux performance										
					n/a	1	2	3	4						
Je suis capable d'assister le client dans l'identification de ses forces et de ses défis.															
Je vérifie que les choix des actions du client sont appuyés par une analyse utilisant les cinq modes (sensoriel, rationnel, affectif, imaginaire et intentionnel).															
Avec mon client, je vérifie ses objectifs, j'explore la réalité de sa situation, j'identifie les options d'interventions possibles, je définis un plan action avec lui.															
À la suite d'une analyse approfondie de la situation, j'évalue avec le client les pistes de solutions à appliquer dès maintenant.															
Je propose des méthodes et des exercices pédagogiques adaptés à la situation du client, à son style d'apprentissage et au changement visé.															
Je fais preuve d'ouverture face au vécu du client.															
Je respecte le rythme du client.															
Je porte attention à mes jugements de valeur possibles.															
Je favorise une atmosphère de travail qui stimule la coopération, l'ouverture et le respect.															
Je prends le temps d'écouter attentivement mon client en faisant ressortir les éléments essentiels et en validant notre compréhension.															
J'alterne mes modes de communication lors de mes interactions avec le client.															
J'incite le client à prendre ses propres décisions, à passer à l'action et à en assumer les conséquences															
Je suis centré sur mon client.															
Je demande des précisions quand je ne comprends pas.															
Je me réajuste aux réactions de mon client.															
Je suis clair dans mes accords et mes désaccords.															
Je suis ferme et flexible dans la négociation de mes réponses aux besoins du client.															



## 5- Compréhension des dynamiques des collectifs de travail et d'intervention

<b>Comprendre et intervenir efficacement auprès des collectifs de travail</b>															
<b>Énoncé de la métacompétence</b>															
Analyser le fonctionnement des collectifs de travail afin de bien les comprendre et de choisir le type d'intervention le plus approprié.															
<b>Éléments descriptifs de la compétence</b>															
32. Identifier les différentes dynamiques du collectif de travail 33. Avoir une compréhension stratégique des dimensions du collectif de travail 34. Déterminer les options d'intervention possibles 35. Choisir le type d'intervention en fonction des besoins du collectif de travail et de l'organisme dans lequel il évolue 36. Mobiliser les membres du collectif de travail															
<table border="1" style="float: right; margin-left: auto;"> <tr> <td>n/a</td> <td>Non applicable</td> </tr> <tr> <td>17.</td> <td>Je n'ai pas les connaissances nécessaires</td> </tr> <tr> <td>18.</td> <td>J'y parviens difficilement</td> </tr> <tr> <td>19.</td> <td>J'y parviens avec une certaine assurance</td> </tr> <tr> <td>20.</td> <td>J'y parviens couramment et avec maîtrise</td> </tr> </table>						n/a	Non applicable	17.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires	18.	J'y parviens difficilement	19.	J'y parviens avec une certaine assurance	20.	J'y parviens couramment et avec maîtrise
n/a	Non applicable														
17.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires														
18.	J'y parviens difficilement														
19.	J'y parviens avec une certaine assurance														
20.	J'y parviens couramment et avec maîtrise														
Indicateurs comportementaux					Niveaux performance										
					n/a	1	2	3	4						
Je suis capable d'identifier les différentes règles formelles et informelles qui président dans le collectif de travail.															
J'analyse les différentes dimensions du collectif de travail (fonctionnelle, structurelle, relationnelle, dynamique et évolutive).															
Je prends le temps de recueillir, de résumer et d'évaluer l'information concernant le collectif de travail.															
Je perçois les liens entre les éléments de la situation vécue par le collectif de travail.															
Je prends en compte les particularités de la situation du collectif dans la recherche mutuelle de solutions.															
Je tiens compte des besoins du collectif de travail mais aussi ceux de l'organisme dans lequel il évolue.															
J'arrive à présenter au collectif de travail des propositions d'intervention claires avec les résultats (avantages et inconvénients) pouvant être attendus selon chacun des types d'intervention.															
Je m'assure de la compréhension de mes propositions par le collectif.															
J'amène le collectif de travail à se mettre volontairement en mouvement afin de s'organiser à atteindre les objectifs souhaités à l'aide des moyens choisis.															
J'aide le groupe à prendre des décisions.															



## 6- Sens politique

<b>Transiger avec les dynamiques de pouvoir</b>															
<b>Énoncé de la métacompétence</b>															
Concilier les différentes dynamiques de pouvoir afin de favoriser le changement souhaité le plus efficacement possible.															
<b>Éléments descriptifs de la compétence</b>															
37. Identifier les différents types de pouvoir au sein de l'organisation															
38. Identifier les membres qui exercent du pouvoir ainsi que le type de pouvoir qu'ils utilisent															
39. Identifier les jeux de pouvoir présents ainsi que leurs impacts positifs et négatifs sur le changement visé															
40. Déterminer, à la suite d'une lecture complète et approfondie des dynamiques de pouvoir présentes, le type d'intervention à privilégier en fonction du changement souhaité															
41. Gérer et résoudre les conflits															
42. Inspirer confiance															
43. Être rassembleur															
44. Faire preuve d'habiletés politiques															
<table border="1" style="float: right; margin-left: auto;"> <tr> <td>n/a</td> <td>Non applicable</td> </tr> <tr> <td>21.</td> <td>Je n'ai pas les connaissances nécessaires</td> </tr> <tr> <td>22.</td> <td>J'y parviens difficilement</td> </tr> <tr> <td>23.</td> <td>J'y parviens avec une certaine assurance</td> </tr> <tr> <td>24.</td> <td>J'y parviens couramment et avec maîtrise</td> </tr> </table>						n/a	Non applicable	21.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires	22.	J'y parviens difficilement	23.	J'y parviens avec une certaine assurance	24.	J'y parviens couramment et avec maîtrise
n/a	Non applicable														
21.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires														
22.	J'y parviens difficilement														
23.	J'y parviens avec une certaine assurance														
24.	J'y parviens couramment et avec maîtrise														
Indicateurs comportementaux					Niveaux performance										
					n/a	1	2	3	4						
Après des rencontres avec les différents employés et avec l'équipe de direction, je suis en mesure de nommer les différents types de pouvoir se retrouvant au sein de l'organisation.															
À la suite d'une analyse approfondie de la situation, je suis apte à déterminer qui sont ceux qui exercent du pouvoir dans l'organisation ainsi que le type de pouvoir exercé par chacun d'eux.															
Je porte attention à la distribution du pouvoir au sein de l'organisation ainsi qu'aux implications liées à cette distribution sur les employés.															
Je reconnais les effets des différentes constellations de pouvoir sur les processus de changement.															
Je reconnais les différentes utilisations du pouvoir par les employés en fonction du contexte organisationnel.															
Je suis apte à discuter des difficultés liées aux dynamiques de pouvoir et je veux le faire.															
Je sais proposer un certain nombre d'intervention en fonction du changement souhaité et des dynamiques de pouvoir présentes.															
Les solutions que je propose sont acceptables par l'ensemble des personnes concernées.															
J'arbitre et je concilie les mécontentes sans favoritisme.															
J'arrive à utiliser les conflits émergents lors de l'installation du changement comme leviers de discussion sur les valeurs et les normes de l'organisation.															
J'amène les individus à s'entendre sur un sujet donné.															
Je projette une image professionnelle qui fait ressortir mes compétences, ma fiabilité et ma crédibilité.															
Je sais utiliser mon pouvoir efficacement et je suis prêt à discuter de mon propre pouvoir.															
J'arrive à impliquer l'ensemble des employés dans la reconstruction des relations d'influence, dans la renégociation des relations de pouvoir existantes ainsi que dans le développement de nouvelles relations de pouvoir possibles.															
Je sais réunir et mobiliser les individus afin d'atteindre les objectifs visés.															
Je suis capable d'obtenir la parole quand je la demande.															
Je suis capable de m'affirmer, sans agressivité, quand je parle.															
Je suis capable de donner du poids à ce que je dis, par la cohérence de mon argumentaire.															
Je suis capable de tenir mon bout, tout en sachant écouter.															
Je suis capable d'influencer les autres, par une adhésion volontaire															
Je suis capable d'assumer le leadership de la discussion.															
Je démontre une cohérence entre mes paroles et mes actions.															



## 7- Changement et transitions humaines

<b>Soutenir la gestion du changement et les transitions humaines qu'il implique</b>															
<b>Énoncé de la métacompétence</b>															
Guider et soutenir le client à travers le processus de changement.															
<b>Éléments descriptifs de la compétence</b>															
45. Analyser la situation actuelle et identifier les forces motrices et restrictives 46. Clarifier les besoins, les objectifs et les caractéristiques du changement à mettre en place 47. Établir un diagnostic de la situation actuelle 48. Transiger avec les préoccupations face aux changements 49. Déterminer, à la suite d'une lecture complète et approfondie de la situation, le type d'intervention à privilégier en fonction du changement souhaité 50. Identifier les leviers du changement à mettre en place 51. Identifier les conditions facilitant le changement et aider le client à les mettre en place 52. Promouvoir le projet de changement 53. Faciliter la planification de la communication 54. Aider à la planification de l'action 55. Accompagner le client dans la réalisation du projet de changement 56. Évaluer les impacts du changement instauré sur l'individu, sur les collectifs et sur l'organisation 57. Mettre en place de méthodes de suivi auprès des personnes et des collectifs visés par le changement															
<table border="1" style="float: right; margin-left: auto;"> <tr> <td>n/a</td> <td>Non applicable</td> </tr> <tr> <td>25.</td> <td>Je n'ai pas les connaissances nécessaires</td> </tr> <tr> <td>26.</td> <td>J'y parviens difficilement</td> </tr> <tr> <td>27.</td> <td>J'y parviens avec une certaine assurance</td> </tr> <tr> <td>28.</td> <td>J'y parviens couramment et avec maîtrise</td> </tr> </table>						n/a	Non applicable	25.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires	26.	J'y parviens difficilement	27.	J'y parviens avec une certaine assurance	28.	J'y parviens couramment et avec maîtrise
n/a	Non applicable														
25.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires														
26.	J'y parviens difficilement														
27.	J'y parviens avec une certaine assurance														
28.	J'y parviens couramment et avec maîtrise														
Indicateurs comportementaux					Niveaux performance										
					n/a	1	2	3	4						
J'effectue une cueillette des informations rigoureuse portant sur le contexte organisationnel (climat, événements récents et autres informations pouvant influencer le projet de changement), sur les mesures déjà en place (historique de ces mesures, structure et fonctionnement de ces mesure et projets à venir), sur les appuis fournis par l'organisation, sur la perception des gestionnaires et sur les personnes pouvant être mises à contribution.															
J'utilise différentes méthodes (monographies, analyse des ressources, historique de l'organisation, etc.) pour recueillir les informations nécessaires au diagnostic.															
À la suite d'une analyse approfondie de la situation, j'identifie les besoins de changement.															
Je détermine le type de changement souhaité.															
J'identifie les forces motrices et restrictives pouvant influencer l'implantation du projet de changement.															
Je vérifie l'implication de l'équipe de gestion et de la direction face au projet de changement.															
Je m'assure que le projet de changement a été annoncé et promu par l'organisation.															
Je détermine les différentes préoccupations face au changement, qu'elles soient centrées sur le destinataire, sur l'organisation, sur le changement, sur l'expérimentation, sur la collaboration ou sur l'amélioration du changement.															
Je suis en mesure de désamorcer les résistances au changement.															
Je sais proposer un certain nombre de types d'intervention possibles et d'approches à privilégier en fonction de la situation actuelle, du diagnostic posé et du changement souhaité.															
Je m'assure d'utiliser les leviers nécessaires au changement et de mettre en place, en collaboration avec l'organisation, les conditions de réussite de celui-ci.															



Je tiens compte des facteurs individuels (motivation, sentiment d'efficacité personnelle, contrôle et soutien perçus) et environnementaux (opportunité de transfert, climat de transfert et culture d'apprentissage).					
Je suis le premier promoteur du projet de changement par mon attitude positive face à celui-ci.					
J'identifie les personnes impliquées dans la communication (qui doit communiquer avec qui), les moyens (comment communiquer) ainsi que les moments privilégiés (quand communiquer) pour l'effectuer.					
Je détermine les objectifs à atteindre, les moyens à utiliser, les échéances à respecter et les ressources nécessaires.					
J'accompagne les individus dans l'action.					
Je m'assure, tout au long du processus, que les objectifs soient atteints, que les échéances soient respectées, que les ressources soient disponibles et que la communication soit efficace.					
J'évalue le processus de changement effectué afin de déterminer si c'est un succès aux niveaux de la préparation, de la publicité, des objectifs, du financement, des lieux, du déroulement des actions, du matériel et de l'équipement, de la participation, de l'ensemble des personnes impliquées, des actions posées, de la durabilité du changement, du rapport coûts/bénéfices, de la pertinence de la démarche, des facteurs présents ayant facilité ou non le changement, des points à considérer pour la suite, des suggestions et commentaires ainsi qu'au niveau des améliorations à apporter pour un prochain processus de changement.					
J'évalue les retombées positives et négatives du changement sur l'individu et sur l'organisation.					
Je favorise la mise en place de méthodes de suivi auprès des personnes visées par le changement.					



## 8- Compréhension intégrée de l'intervention de rôle conseil

Appréhender la complexité à l'aide d'une vision intégrée de l'intervention							
<b>Énoncé de la métacompétence</b>							
Gérer la complexité par une approche systémique							
<b>Éléments descriptifs de la compétence</b>			n/a Non applicable 29. Je n'ai pas les connaissances nécessaires 30. J'y parviens difficilement 31. J'y parviens avec une certaine assurance 32. J'y parviens couramment et avec maîtrise				
58. Cadrer la demande 59. Définir l'impact des acteurs 60. Élaborer une démarche stratégique 61. Engager une dynamique de changement 62. Réguler le système							
Indicateurs comportementaux			Niveaux performance				
			n/a	1	2	3	4
Je cherche à découvrir les composants fondamentaux du terrain à prendre en compte pour intervenir, soit les informations porteuses de sens (demande, déclencheur, objectif n + 1, résultats attendus) le système à considérer (acteurs influents, relations, enjeux) et les marges de manœuvre du système (contraintes et/ou ressources, solutions déjà tentées, évolutions prévisibles).							
À partir de la demande du client, je définis ce que serait sa problématique, en des termes concrets et précis.							
J'identifie les situations, le contexte dans lequel surgit le problème du client, je circonscris le problème.							
Je clarifie et je précise, avec le client, l'objectif qui serait atteint si le problème était résolu.							
Je précise, avec le client, à quoi il verrait que son problème a disparu.							
J'identifie les acteurs qui composent le système à considérer.							
En tenant compte de l'objectif de la demande, je modélise les acteurs du système en faisant émerger leur position vis-à-vis de l'objectif, leur influence sur le terrain et la nature de leurs interactions récurrentes.							
J'identifie les différents types d'enjeux (structurels, fonctionnels et relationnels) au sein de l'organisation.							
Je recherche les acteurs influents (freins et ressources) sur l'atteinte de l'objectif.							
Je m'intéresse plus aux interactions entre les personnes qu'à leurs comportements.							
Je porte mon attention sur les échanges de flux entre les personnes et entre les sous-systèmes qui se traduisent par des processus interactifs et des comportements.							
J'identifie les interactions répétitives touchant le fonctionnement de l'organisation, les attitudes individuelles et les habitudes de travail afin d'accéder à la partie stable de la complexité.							
Je repère le positionnement du demandeur par rapport à la demande afin d'y adapter mon intervention (changer soi-même ou conduire d'autres personnes à changer).							
Je réfère à des objectifs exprimés, et le plus souvent possible, en termes de résultats attendus afin de pouvoir y référer pour l'appréciation des résultats obtenus.							
J'élabore une stratégie pour aider les acteurs concernés à se mettre en mouvement vers l'objectif défini par le demandeur qui s'appuie sur les données issues du cadrage de la demande et de la représentation de l'impact des acteurs.							
J'identifie les leviers de changement les plus appropriés.							



Je veille à ce que ma stratégie permette d'atteindre les résultats tout en respectant les contraintes incontournables du système.					
Je tente d'agir sur les relations entre les acteurs.					
Je mets en œuvre une stratégie destinée à mobiliser les acteurs concernés dans la direction précisée avec le demandeur.					
Je mets en place des ajustements successifs pour réguler les résistances spontanées ou organisées des acteurs et pour s'adapter aux pressions et/ou aux évolutions de l'environnement.					
J'accompagne les acteurs et les sous-systèmes concernés dans leur cheminement vers un nouveau mode de fonctionnement.					
Je tolère bien l'incertitude et je suis apte à fonctionner dans un environnement où il y a de l'ambiguïté et de l'inconnu.					
Je veille à préserver une distance vis-à-vis du système en évitant toute alliance ou complicité.					
Je suis apte à interrompre le processus d'accompagnement quand je l'estime utile par rapport à l'objectif de la demande.					
J'accompagne au niveau des processus à mettre en place pour tendre vers l'objectif de la demande plutôt que sur le contenu de la demande.					



## 9- Évaluation du processus de rôle conseil et réflexion sur les implications éthiques

### Évaluer le processus de rôle conseil et ses implications éthiques

#### Énoncé de la métacompétence

Prendre le recul nécessaire afin de porter un regard critique face à son processus de rôle conseil et les implications éthiques qui y sont associées.

#### Éléments descriptifs de la compétence

- 63. Identifier les différents rôles que je joue à travers mes interventions
- 64. Identifier mes forces et mes faiblesses face au processus de rôle conseil
- 65. Identifier les valeurs qui sous-tendent mes interventions
- 66. Identifier les normes qui réglementent mes interventions
- 67. Partager avec d'autres personnes qui font du rôle conseil au sujet de dilemmes éthiques
- 68. Démontrer une cohérence relationnelle et technique dans mes interventions
- 69. Être à même d'évaluer le niveau de cohérence relationnelle et technique du système-client
- 70. Se soucier de l'excellence
- 71. Prendre des décisions en fonction de l'analyse de la situation, des valeurs et des normes par rapport à notre façon d'aborder le processus du rôle conseil
- 72. Gérer sa pratique professionnelle
- 73. Gérer la qualité
- 74. Innover et faire évoluer sa pratique
- 75. Identifier les différents niveaux de réflexivité
- 76. Être responsable de la démarche de rôle conseil
- 77. Utiliser les résultats de la démarche réflexive
- 78. S'assurer de la satisfaction de la clientèle

n/a	Non applicable
33.	Je n'ai pas les connaissances nécessaires
34.	J'y parviens difficilement
35.	J'y parviens avec une certaine assurance
36.	J'y parviens couramment et avec maîtrise



Indicateurs comportementaux	Niveaux performance				
	n/a	1	2	3	4
J'ai une idée claire des différents rôles que je joue auprès du client.					
Je suis apte à justifier mes rôles au client.					
Je connais mes forces et mes faiblesses face au processus de rôle conseil.					
Je suis capable de reconnaître ce qui dépasse mon champ d'expertise.					
Je suis en mesure d'identifier mes clients internes et mes clients externes.					
Je connais les valeurs qui sous-tendent mes interventions et je suis en mesure de les présenter au client.					
Je définis les normes qui réglementent mes interventions et je les transmets au client.					
J'indique de manière non équivoque la position à tenir en cas d'erreur ou d'atteinte partielle des objectifs.					
Je recherche les occasions de partage avec des collègues pour discuter de dilemmes éthiques.					
Je recherche et j'expérimente de nouvelles manières d'intervenir en rôle conseil					
J'établie et je maintiens la coproduction avec le client.					
J'évalue mes situations d'intervention de manière rigoureuse.					
J'apprécie de façon exhaustive les implications éthiques potentielles de mes décisions d'intervention.					
J'ai conscience des obligations liées à l'observation et au maintien des principes éthiques susceptibles de s'appliquer aux personnes impliquées dans le processus d'intervention.					
J'évalue les impacts positifs et négatifs de mes interventions sur le client.					
Je souligne les bons coups autant que les points à être améliorés.					
J'explique clairement si les objectifs sont atteints.					
Je prends le temps d'expliquer les écarts entre les objectifs atteints et les objectifs visés au départ.					
Je gère ma pratique de manière à en assurer la rigueur et la pertinence, conformément aux normes en vigueur.					