

CADRE DE COMPÉTENCES CLÉS

GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES



Table des matières

Introduction	1
Les compétences clés, c'est quoi ?	1
Cadre de compétences clés	2
Niveaux de maîtrise	3
Niveau 1 – Exécuter	3
Niveau 2 – Inspirer	3
Niveau 3 – Mener	3
Définition des compétences	4
Niveau 1 – Exécuter	5
Exemples de comportement	5
Exemples génériques de comportement improductif	6
Niveau 2 – Inspirer	7
Exemples de comportement	7
Exemples génériques de comportement improductif	8
Niveau 3 – Mener	9
Exemples de comportement	9
Exemples génériques de comportement improductif	10

Introduction

Le Cadre de compétences clés de l'OCDE est un modèle qui décrit **les comportements et les pratiques d'encadrement et de gestion** à adopter au sein de l'Organisation **dans un souci d'excellence en la matière**. Étroitement lié à nos valeurs **de courtoisie, de dignité, de respect et de non-discrimination, de loyauté et d'indépendance, d'impartialité, de tact, de discrétion et de confidentialité**, ainsi que **d'intégrité et de redevabilité**, il offre à la fois une structure et un langage commun qui sous-tendent tous les processus touchant aux ressources humaines (ci-après, « les processus RH ») et étayent notre stratégie de gestion des ressources humaines.

Le Cadre de compétences clés constitue l'un des trois piliers de recrutement et d'évaluation. Les compétences clés sont évaluées en même temps que d'autres facteurs pertinents pour déterminer la capacité d'une candidate ou membre du personnel d'exécuter ses fonctions.

Les compétences clés, c'est quoi ?

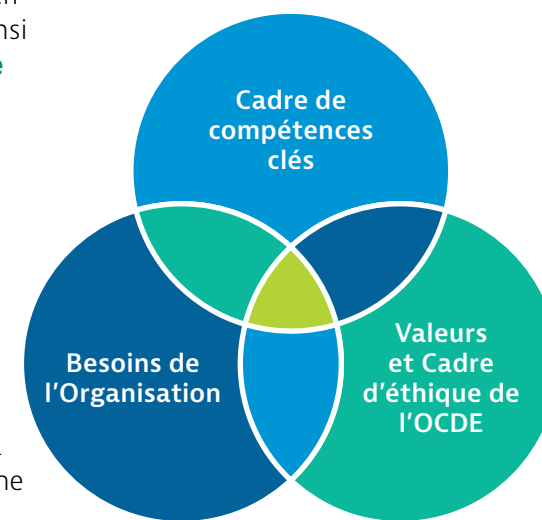
Les compétences clés associent **des éléments comportementaux, des attitudes et des qualités** qu'il convient de maîtriser pour **s'acquitter dûment de sa mission et la mener à bien** dans le cadre professionnel.

Il s'agit de **comportements observables**, qui privilégient l'action plutôt que la théorie et qui s'acquièrent souvent par l'expérience.

Les six compétences clés sur lesquelles repose le Cadre de compétences clés de l'OCDE **énoncent explicitement les comportements attendus des membres du personnel et orientent ces derniers quant aux aspects qu'ils peuvent développer pour faire face aux défis futurs**.

Il s'agit **des besoins de l'Organisation**, par exemple en termes de compétences techniques ou de diversité, ainsi que **des valeurs de l'OCDE et du Cadre d'éthique de l'OCDE**.

Il est attendu des membres du personnel de l'OCDE qu'ils se comportent de manière appropriée et fassent preuve des compétences, de la connaissance, de l'expérience et de l'expertise techniques nécessaires à la réussite de leur mission. Le Cadre de compétences vise à faciliter la compréhension ainsi qu'une prise de décision cohérente, juste, objective et transparente dans l'ensemble des processus RH. Il constitue la pierre angulaire des processus de recrutement, étaye la gestion des performances et fait partie intégrante d'une réflexion portant sur la mobilité et la progression de carrière.

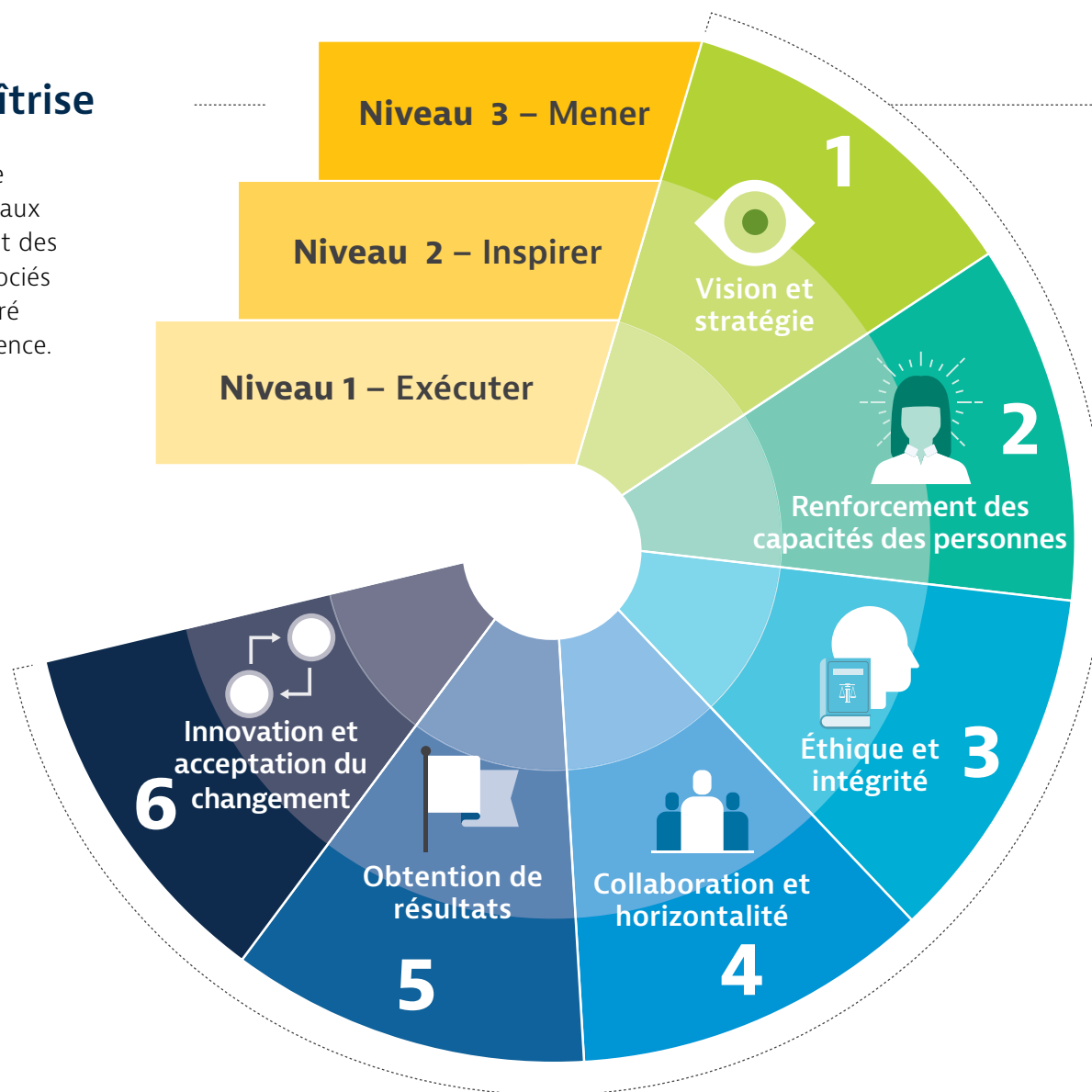


Plus précisément, les compétences clés garantissent ce qui suit :

- Les attentes sont clairement définies.
- Les membres du personnel savent comment renforcer leurs comportements en adéquation avec notre mission et notre culture.
- Les processus RH reposent sur des critères clairement définis et appliqués uniformément.
- Les lacunes en matière de compétences peuvent être comblées, les points forts développés, et les domaines nécessitant des efforts de perfectionnement et des progrès mieux cernés.

Niveaux de maîtrise

On distingue, pour chaque compétence clé, trois niveaux de maîtrise, qui dépendent des fonctions et du grade associés au poste ainsi que du degré d'expertise et de d'expérience.



Les six compétences clés

Les membres du personnel de l'OCDE sont censés adopter un comportement conforme à l'ensemble de ces six compétences clés. Pour chacune d'entre elles est proposée une définition, destinée à faciliter la compréhension, assortie d'exemples de comportement productif et d'exemples génériques de comportement improductif.

Niveaux de maîtrise

Niveau 1 – Exécuter

La personne :

- Applique des comportements avec confiance et de manière autonome.
- Assume la responsabilité de ses performances individuelles et de sa contribution au sein de l'équipe.
- Met en œuvre, tout en y contribuant, les processus opérationnels et les projets de l'Organisation.
- Peut avoir besoin d'une supervision pour accomplir des tâches qui ne lui sont pas familières.

Niveau 2 – Inspirer

La personne :

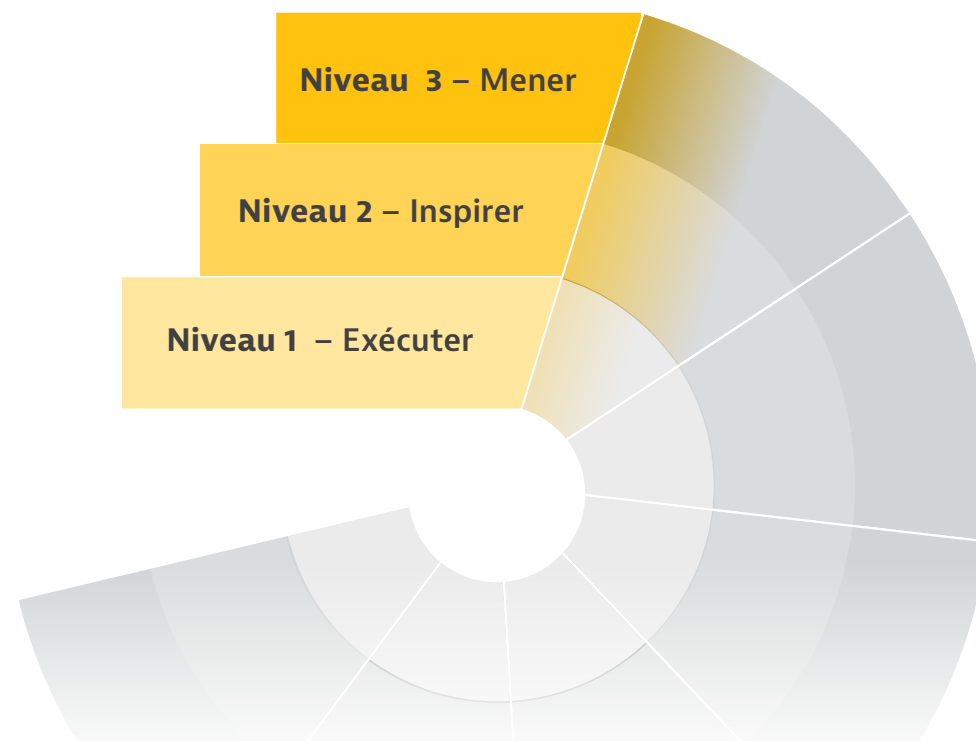
- Stimule l'adoption de comportements, joue un rôle de modèle en matière de comportements et exerce une influence sur ces derniers.
- A un impact positif sur les autres et les incite, par émulation, à s'acquitter de leur mission.
- Met en œuvre et administre les processus opérationnels.
- Sonne des orientations et des conseils.

Niveau 3 – Mener

La personne :

- Fait preuve d'excellence, elle prône et modèle des comportements.
- Permet aux comportements de se manifester.
- Assume la responsabilité de ses décisions.
- Ouvre la voie et innove.
- Exerce son activité à un niveau stratégique.
- Fait naître de nouvelles perspectives pour l'Organisation.
- Noue des partenariats.
- Mène une réflexion autonome et travaille sous une supervision minimale.

On distingue, pour chaque compétence clé, trois niveaux de maîtrise, qui dépendent des fonctions et du grade associés au poste ainsi que du degré d'expertise et d'expérience.



Définition des compétences clés



1. La vision et la stratégie font référence à la capacité des membres du personnel d'appréhender l'Organisation, sa place dans le monde et sa mission tel que définie par les pays membres. Cette compétence consiste à envisager l'avenir et à réfléchir aux possibilités futures tout en acceptant pleinement les évolutions, en participant à l'établissement d'une vision commune de l'Organisation et en prenant de bonnes décisions, qui permettent à l'OCDE de rester à la pointe de l'expertise.



2. Renforcer les capacités des personnes, c'est créer un environnement propice au développement des membres du personnel en repérant leurs points forts, en prenant en considération les aspects à améliorer, et en anticipant pour soutenir et faciliter leur évolution. Il s'agit de mettre en place un environnement ouvert et stimulant dans lequel les membres du personnel d'horizons variés sont incités à donner le meilleur d'eux-mêmes et peuvent contribuer à l'instauration d'un environnement inclusif et pluriel, qui aide les autres à mener à bien leur mission.



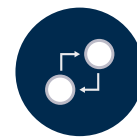
3. L'éthique et l'intégrité correspondent au fait d'adopter et de respecter le cadre d'éthique décrit dans le *Règlement du personnel* et le *Code de conduite* tout en valorisant et en célébrant les différences, et en contribuant à une culture diversifiée et inclusive. À ce titre, on favorise un environnement de travail fondé sur le respect, la confiance et l'honnêteté, et l'on encourage l'expression d'opinions et de points de vue divers.



4. La collaboration et l'horizontalité couvrent le développement de l'esprit d'équipe et la reconnaissance de l'utilité d'établir des relations stratégiques et de les mettre à profit dans le cadre d'activités dépassant les limites organisationnelles et institutionnelles en vue de la réalisation d'objectifs communs. Il s'agit de supprimer les cloisonnements, de mutualiser l'information et les connaissances en toute transparence et à un stade précoce, et, parallèlement, de communiquer avec tact, diplomatie, respect et sensibilité aux aspects interculturels.

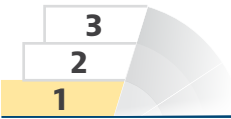


5. Lorsque l'on obtient des résultats, on se charge de fournir des produits, des services et des résultats de qualité en temps voulu, tout en respectant une obligation d'excellence. On gère alors l'ensemble des ressources, qu'elles soient humaines, financières ou autres, conformément à la vision de l'Organisation, avec efficacité et efficacie, en affichant un état d'esprit propice à la recherche de solutions. Il est crucial de répondre efficacement aux attentes en fonction du temps et des ressources disponibles, ainsi que de comprendre les besoins et les préoccupations des Membres et des principales parties prenantes internes et externes.



6. Innover et accepter le changement, c'est faire preuve de souplesse, de créativité, d'imagination et d'inspiration, afin de s'adapter à l'évolution permanente des besoins. Il s'agit de stimuler l'innovation en encourageant l'adoption d'approches et de concepts nouveaux pour trouver de meilleures solutions aux problèmes actuels et futurs, tout en s'adaptant à des situations, à des individus ou à des groupes très divers et en n'ayant de cesse d'améliorer les méthodes existantes.





Niveau 1 – Exécuter

Exemples de comportement



1. Vision et stratégie

- Je comprends les objectifs de l'équipe et la façon dont ils s'inscrivent dans le cadre de la mission de l'OCDE. Je tiens compte des conséquences de mes actes sur la bonne exécution de l'activité.
- Je ne néglige pas les évolutions qui ont un impact, comme celles des technologies et des méthodes de travail, par exemple, et les examine en amont.
- J'utilise des données, y compris des données probantes, lorsque je forme des décisions et je demande conseil dans les situations qui me sont inconnues.



2. Renforcement des capacités des personnes

- Je saisis les occasions d'apprendre et d'améliorer mes performances, et j'aide les autres à faire de même.
- J'adopte des points de vue divers et originaux et participe à la création d'un environnement dans lequel chacun-e est traité-e équitablement.
- Je repère les éléments à améliorer ou les obstacles qui entravent l'efficacité, que ce soit la mienne ou celle de collègues, par exemple sur le plan des technologies, de la communication ou des processus, et je fais part de ces éléments ou obstacles.



3. Éthique et intégrité

- Je comprends les valeurs et le cadre d'éthique de l'OCDE et veille à ce que mon comportement y soit conforme.
- Je défie les comportements contraires à l'éthique et au professionnalisme tout en encourageant les comportements conformes aux valeurs de l'OCDE.
- J'attache de l'importance aux contributions des personnes dont le profil et la culture sont différents.
- Je sollicite l'avis des autres et j'apprécie et respecte la diversité des points de vue.
- Je traite les autres avec équité et respect et n'ai pas recours à des stéréotypes.



4. Collaboration et horizontalité

- Je prends l'initiative de nouer des relations de travail avec des collègues de mon équipe et des autres équipes pour permettre la réalisation de progrès.
- Je rends possible la coopération entre équipes en supprimant ou en surmontant les obstacles, en mutualisant les connaissances en amont et en assurant une bonne circulation de l'information et des compétences d'expert.
- Je pratique une écoute active, tiens compte des préoccupations des autres, adapte mon comportement, et réponds avec tact et franchise.



5. Obtention de résultats

- La production de travaux et de résultats de grande qualité me motive.
- Je me charge d'atteindre les objectifs et de combler les attentes.
- Je planifie, coordonne et gère mon travail et mes ressources afin d'accomplir les tâches dans les délais impartis.
- Je réponds aux besoins des principales parties prenantes avec rapidité, professionnalisme, disponibilité et courtoisie.



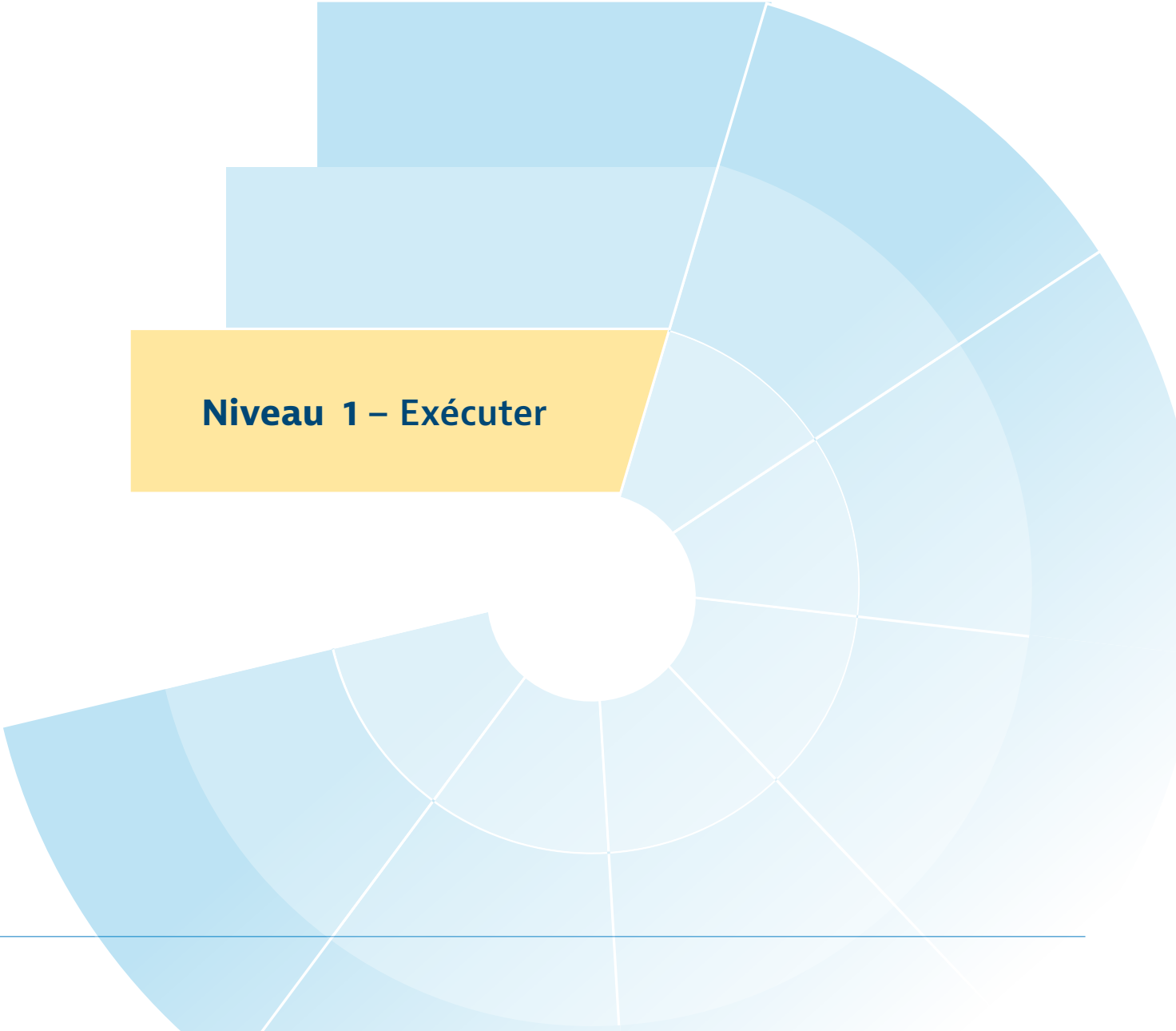
6. Innovation et acceptation du changement

- Je suis ouverte au changement et prête à adopter de nouvelles approches reposant par exemple sur de nouvelles technologies ou sur des mécanismes qui ont été améliorés.
- Je fais preuve de curiosité et pose des questions sur les approches ou méthodes existantes et nouvelles, et propose de nouvelles idées.
- J'ai une attitude positive et envisage d'autres solutions pour obtenir des résultats.

Exemples génériques de comportement improductif

La personne :

- Peine à nouer un dialogue respectueux ; ne partage pas les valeurs de l'OCDE ; ne réagit pas face à des situations où elle observe chez autrui des comportements contraires à l'éthique.
- Retient l'information, tarde à agir et ne demande pas d'aide.
- Laisse passer des possibilités de perfectionnement, écarte les autres et ne se conforme pas aux règles en vigueur.
- Néglige les chances de se former au contact de personnes qui ont un profil différent du sien.
- N'établit pas de relations productives, s'intéresse uniquement à son propre succès, fait peu d'efforts pour aider les autres et agit sans réfléchir aux conséquences sur les autres ou sur les objectifs.
- Produit des efforts limités pour atteindre les objectifs, se concentre sur les problèmes plutôt que sur les solutions et laisse les problèmes perdurer sans essayer de les régler.
- S'appuie uniquement sur des idées classiques et ne prend pas d'initiatives.



Niveau 1 – Exécuter



1. Vision et stratégie

- Je comprends l'importance d'une stratégie globale pour l'OCDE, et détermine quels sont les efforts et les mesures ayant le plus fort impact stratégique.
- Je mets en évidence et analyse les nouvelles possibilités à exploiter, les exigences des différentes parties prenantes, ainsi que les risques qui se dessinent, et j'aide les autres à les comprendre.
- Je prends en compte diverses contributions, données et stratégies pour savoir quelle est la meilleure conduite à tenir, et demande aux membres du personnel de rendre compte de la conformité de leurs décisions avec les politiques et normes en vigueur.



4. Collaboration et horizontalité

- Je constitue et entretiens des relations stratégiques et des réseaux tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'OCDE.
- Je crée et développe des possibilités d'établissement de relations entre équipes, qui facilitent la réalisation d'objectifs communs.
- J'adapte mon style de communication à mon public, et je repère les attitudes ou comportements sous-jacents, comme les normes culturelles et les différences de personnalité, afin d'en tenir compte.



2. Renforcement des capacités des personnes

- Je joue un rôle actif et encourage les membres du personnel à saisir les occasions de se former et de se perfectionner, occasions que je saisis aussi pour moi-même.
- Je formule, à l'intention de membres du personnel, des commentaires constructifs sur leurs points forts et sur les aspects à améliorer pour les aider à se développer, et j'accepte ces mêmes commentaires lorsqu'ils me concernent.
- Je m'assure de la prise en compte de différents points de vue, j'aide les autres à voir pourquoi leur travail est important, et je salue les succès individuels et collectifs.
- Je crée des conditions permettant, aux autres comme à moi-même, d'optimiser les performances professionnelles, et supprime les obstacles à cette optimisation.



5. Obtention de résultats

- Je m'astreins à aller au-delà des résultats attendus et je pousse les autres à en faire autant, en les aidant à se dépasser face à des obstacles imposants et en leur prodiguant assistance et encouragements.
- J'affecte et contrôle les ressources comme il se doit et j'optimise le déroulement des activités pour améliorer la qualité et le service.
- Je cherche des moyens de traiter les demandes urgentes en y apportant une valeur ajoutée, et j'encourage les autres à s'employer à répondre aux besoins et à obtenir la satisfaction des parties prenantes.



3. Éthique et intégrité

- Je respecte et promeus les valeurs et le cadre d'éthique de l'OCDE et m'assure que les collègues et autres membres du personnel y adhèrent.
- J'adapte ma démarche pour y associer et intégrer des collègues de cultures différentes, et encourage l'expression de points de vue différents.
- Je défie les commentaires irrespectueux ou stéréotypés, ou toute autre forme de comportement contraire à l'éthique, et mets en place des pratiques visant à promouvoir une organisation respectueuse et éthique, exempte de harcèlement et de discrimination.
- Je crée un environnement dans lequel les collègues se sentent protégés, de sorte qu'ils puissent s'exprimer sans crainte.



6. Innovation et acceptation du changement

- Je fais office de modèle en manifestant une attitude positive à l'égard du changement, même dans les situations d'insécurité personnelle.
- Je jette un regard neuf sur les problèmes anciens pour trouver des solutions créatives et innovantes et j'encourage les autres à remettre en question les approches existantes.
- Je me rends compte de la nécessité du changement et encourage les autres, par prévoyance, à faire de même en regardant les choses différemment et en cherchant de nouvelles solutions aux problèmes.

Exemples génériques de comportement improductif

La personne :

- Consacre peu de temps à la réflexion stratégique, ne sait pas bien comment orienter ses efforts pour qu'ils aient un impact stratégique maximal, n'anticipe pas les risques ni les difficultés, et trouve qu'il est difficile de prendre des décisions éclairées.
- Salue rarement les succès des autres, favorise une ambiance de travail dans laquelle les problèmes ne sont pas abordés franchement et ne privilégie pas le renforcement des capacités.
- Ne comprend pas l'intérêt de la diversité, ne récuse pas les commentaires offensants, décourage la critique constructive, n'adhère pas à une culture où la parole est libre et manifeste des comportements qui ne sont pas conformes aux valeurs de l'OCDE.
- Travaille le plus souvent toute seule, rejette promptement l'avis des autres, peine à réagir avec tact aux objections et ne facilite pas la communication en toute franchise.
- Ne fait pas de l'amélioration permanente une priorité, accepte des résultats médiocres ou des comportements improductifs, et autorise facilement les autres à abandonner.
- Fait preuve d'une capacité d'adaptation limitée, montre difficilement l'exemple en matière de comportements flexibles, et ne saisit pas les occasions d'inciter les autres à remettre en question les approches en vigueur et à tirer des enseignements de leurs erreurs, mais aussi à agir et à faire part d'idées ou d'initiatives.



Niveau 2 – Inspirer



1. Vision et stratégie

- Je mets à profit le contexte mondial et la place de l'OCDE pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies, en veillant à ce que les priorités soient définies, et les efforts déployés, en conséquence.
- J'ai une connaissance approfondie des besoins des parties prenantes et j'anticipe les évolutions qui influent sur la stratégie pour élaborer une vision commune avec les autres.
- Je prends des décisions délicates et envisage des arbitrages difficiles, en conciliant esprit d'analyse et détermination. J'assume la responsabilité des décisions que je prends.



4. Collaboration et horizontalité

- Je mets en place des alliances et des réseaux et exerce une influence auprès des parties prenantes en faveur de la création de vastes perspectives au sein et en dehors de mon domaine de compétence direct.
- Je crée des conditions propices à une bonne coopération, promeus et encourage la mise en commun des connaissances et de l'expertise, et joue un rôle de modèle dans les situations difficiles et très tendues.
- Je cerne mon public et présente mes arguments avec tact et sensibilité. J'étudie des solutions créatives avec d'autres membres du personnel pour favoriser une communauté de vues.



2. Renforcement des capacités des personnes

- Je défends la mise en commun des compétences d'expert et mets l'accent sur les possibilités de formation.
- J'instaure une culture de la formation, dont j'assure le développement, j'encadre et guide les talents, et je mets en évidence des axes sur lesquels je pourrais m'améliorer.
- Je plaide en faveur de l'inclusion de toutes les personnes, et suscite la confiance, l'enthousiasme et l'engagement à l'égard d'une vision convaincante.
- Je reconnais ouvertement les solides performances des autres et leurs contributions.
- Je crée une stratégie de gestion des talents, pour identifier les besoins et y répondre, et définis des approches destinées à faire en sorte que toutes les personnes puisse donner le meilleur d'elles-mêmes dans leur travail.



5. Obtention de résultats

- J'instaure et j'entretiens une culture de l'excellence fondée sur des performances élevées, et traduis les possibilités qui s'offrent en mesures concrètes. Je motive les membres du personnel et leur permets d'obtenir des résultats.
- Je suis responsable de l'usage des ressources, et je les utilise en fonction des priorités et les réorganise de la manière la plus efficace et efficiente afin d'accroître la capacité de réponse à la demande.
- En tant qu'élément moteur, je crée un cadre qui a pour objet de systématiquement servir au mieux les intérêts des parties prenantes.
- Je détermine les orientations stratégiques et les perspectives à long terme permettant de satisfaire au mieux les besoins, en pleine évolution, des parties prenantes.



3. Éthique et intégrité

- J'adhère aux valeurs et au cadre d'éthique de l'OCDE, en tant que composantes fondamentales de la stratégie de gestion et de mise en œuvre, et les défends, en veillant à ce que les membres du personnel s'y conforment.
- Je crée une culture de l'inclusion, dont je me fais le fer de lance, et veille à ce que chacun-e soit traité-e de la même manière et se sente valorisé-e, indépendamment de ses différences.
- Je suis responsable de la définition d'une culture dans laquelle les différences sont ouvertement acceptées, dans des conditions de respect, d'éthique et d'intégrité et dans laquelle on s'attaque de manière efficace et immédiate aux comportements contraires à l'éthique.



6. Innovation et acceptation du changement

- Je mène des réformes qui ont un impact sur l'OCDE et incite les autres à participer au processus de réforme.
- Je favorise une culture de l'innovation, fais en sorte qu'une tolérance salubre à l'égard du risque puisse exister et joue un rôle d'animateur aux fins de la transposition d'idées innovantes en mesures concrètes.
- Je suis disposée à prendre des risques calculés pour mieux satisfaire les principales parties prenantes et améliorer l'Organisation. J'assume la responsabilité des décisions que je prends à cet égard.

Exemples génériques de comportement improductif

La personne :

- Tient compte uniquement de ses propres domaines d'activité lors de la fixation des priorités, ne prend pas en considération les perspectives à long terme, révisé rarement la stratégie pour qu'elle reflète les possibilités qui se dessinent, n'intègre pas les points de vue des autres susceptibles d'influer sur la stratégie, et évite de prendre des décisions difficiles à l'appui de la stratégie à long terme.
- Déploie des efforts insuffisants pour promouvoir un environnement propice à la formation, ne sollicite pas de retour d'information, n'insuffle pas un sens de l'action ou ne crée pas d'environnement favorable en vue de stimuler la collaboration, et n'encourage pas les autres à agir en amont pour supprimer les obstacles.
- N'attache pas d'importance à la diversité des membres du personnel ou à l'inclusivité de l'environnement de travail, et empêche l'existence d'une culture institutionnelle ouverte, n'assure pas la promotion ni la valorisation des normes éthiques et professionnelles les plus strictes, et ne reconnaît pas l'importance des valeurs de l'OCDE ou ne les met pas en avant lorsqu'elle s'occupe des membres de son équipe et d'autres membres du personnel et qu'elle dialogue avec eux, elle tergiverse et se montre par ailleurs inefficace lorsqu'elle a affaire à des cas de comportement inapproprié.
- Ne plaide pas en faveur d'initiatives menées en collaboration par plusieurs équipes, ne promeut pas la constitution de réseaux ou n'en voit pas l'intérêt, ne démontre pas l'utilité de la collaboration ou de l'adoption de mesures dans le respect d'une culture de collaboration, et ne considère pas que des qualités de bonne communicante et le sens de la diplomatie constituent une priorité en termes de comportement, ou ne parvient pas à acquérir ces compétences.
- Met faiblement l'accent sur l'obtention de résultats, est trop théorique ou n'indique pas quelles sont les attentes relatives à ses propres résultats et à ceux de l'Organisation, met rarement les autres au défi de repérer les inefficiences et d'optimiser l'utilisation des ressources, et fournit des ressources et un soutien limités ou insuffisants pour répondre aux besoins actuels ou faire face à leur évolution.
- N'amène ou n'aide pas les autres à conserver leurs moyens dans les situations tendues, fait peu d'efforts pour promouvoir l'enrichissement mutuel des idées, ne s'attaque pas aux défis et manque des occasions d'encourager les autres à voir dans quelle mesure le fait d'agir différemment peut engendrer des retombées positives, se refuse à relever des défis, fait peu d'efforts pour encourager la formulation d'idées et l'expérimentation, et évite toute forme d'esprit d'initiative et de prise de risque.



Niveau 3 – Mener