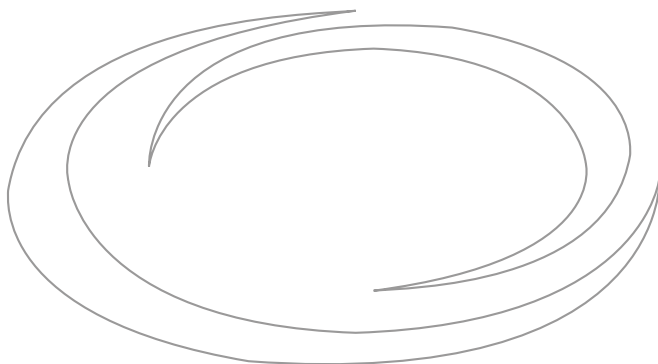


## INTRODUCTION

Le profil de poste sert à décrire tous les aspects entourant chacun des postes de l'entreprise, à savoir les compétences requises, les tâches et les responsabilités, la rémunération prévue et les résultats attendus. De plus, les exigences de base doivent être clarifiées, comme l'expérience souhaitée, la scolarité, les langues maîtrisées, la connaissance des logiciels, etc.

Le profil de poste est un outil de gestion essentiel. Il est utile pour déterminer les tâches à accomplir lors de la planification des projets et l'organisation du travail, pour préciser les attentes et les résultats recherchés lors de l'évaluation du rendement, pour définir le profil du candidat recherché lors du recrutement et pour développer les compétences des employés par la formation et le perfectionnement.

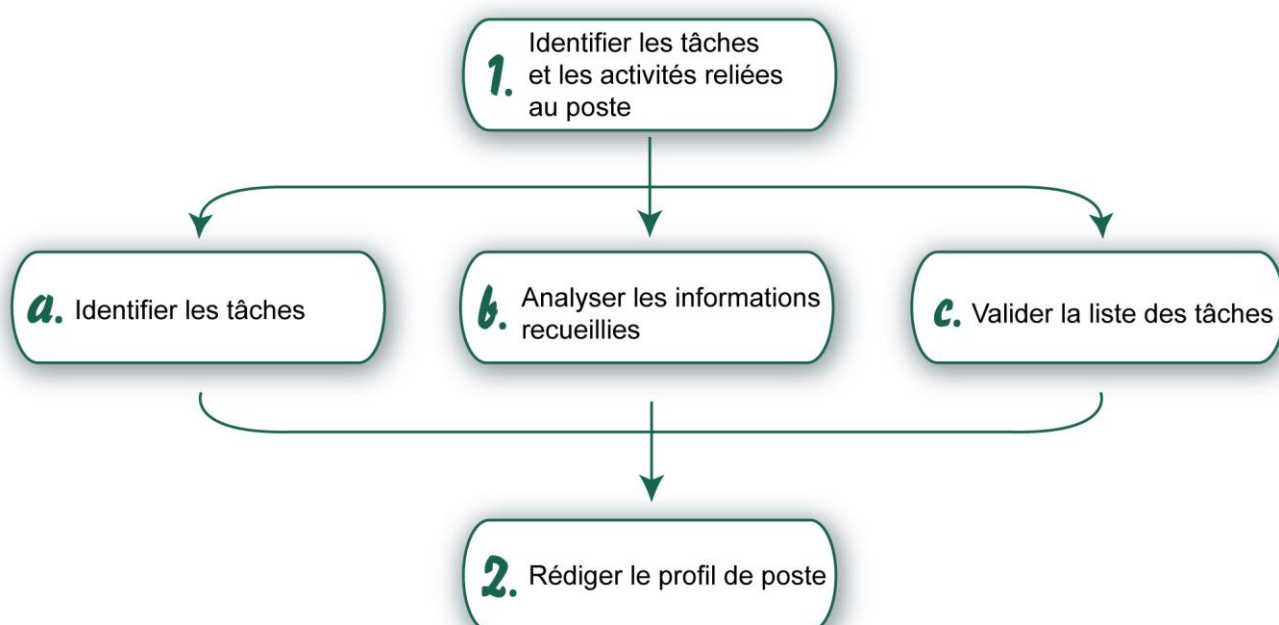




## OBJECTIFS

- ◆ Clarifier les responsabilités et les tâches pour chacun des postes de l'entreprise.
- ◆ Préciser les qualifications requises et les compétences clés pour chacun des postes.
- ◆ Identifier les résultats attendus et les indicateurs de performance.

## DÉMARCHE



## INFORMATIONS PERTINENTES



### **DISTINGUER LES PROFILS!**

#### **Le profil de poste**

Le profil de poste est au cœur de la gestion des ressources humaines. Il permet d'avoir une vue d'ensemble des tâches et responsabilités liées à un poste, ainsi que des compétences générales et des qualifications requises pour réaliser le travail. Il indique également quelles sont les attentes de l'entreprise envers l'employé en poste. Le profil de poste a de nombreuses utilités :

**embauche** : il précise les principales responsabilités du poste et les compétences recherchées et facilite la démarche d'embauche et d'intégration du nouvel employé;

**rémunération** : il facilite l'évaluation de la valeur de l'emploi, sert à établir une hiérarchie des postes et à définir une structure salariale qui respecte ce rangement;

**formation** : il précise les compétences générales à développer ainsi que les tâches à enseigner aux employés et facilite la gestion de la formation des employés afin de combler les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles;

**évaluation du rendement** : il fixe les attentes envers chacun des employés et facilite l'évaluation de la performance.

#### **Le profil de compétences**

En complément au profil de poste, le profil de compétences est une liste « détaillée » des compétences qui sont requises pour exceller dans un poste, une catégorie de postes ou une fonction au sein d'une entreprise. Il ne traite pas des tâches à effectuer, mais plutôt des compétences nécessaires pour les réaliser. En fait, les profils de poste sont considérés comme documents de référence lorsqu'il s'agit d'élaborer des profils de compétences. En tant qu'outil de gestion, il permet de définir quels sont les besoins de formation des employés afin que ces derniers puissent réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Puisque le profil indique quelles sont les compétences à posséder et/ou à développer pour exceller dans un poste, il se doit aussi de présenter quels sont les moyens mis en place pour développer ces compétences, peu importe leur nature (gestion, techniques sociales, etc.). Les moyens de développement proposés varient en fonction des besoins de l'entreprise, des ressources financières et humaines et du temps. Il peut s'agir entre autres de formations internes ou externes traitant de techniques ou d'habiletés de gestion, de groupes de discussion ou de documents de référence (manuel de l'employé, outil de formation, aide-mémoire, etc.).



### RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ **TECHNOCompétences** : [www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca)  
Ce document fournit une grande quantité d'information sur la gestion des ressources humaines et également sur la rédaction d'un profil de poste. L'outil 3 du document propose un exemple de profil de poste pour un analyste en technologie de l'information qui peut servir de modèle pour l'élaboration de profils de poste au sein de votre entreprise.
- ◆ **Guide-questionnaire d'analyse** de la Polytechnique Montréal, préparé par Jean-Pierre Brisebois (2003)  
Ce guide a pour objectif de vous accompagner dans la préparation de votre questionnaire d'analyse de poste. Il contient un lexique (exemples de verbes d'action) favorisant le choix de verbes précis et significatifs afin de présenter plus fidèlement la portée et les responsabilités propres à chaque poste. Le questionnaire d'analyse permettra de recueillir le maximum de données pertinentes qui serviront éventuellement à la rédaction d'un profil de poste.
- ◆ **ORHRI** : [www.orhri.org](http://www.orhri.org)  
Ce site est une référence en gestion des ressources humaines et en relations industrielles au Québec. Il offre des services de formation et d'éducation, que ce soit par des formations, des articles ou des outils disponibles en ligne. Plusieurs articles et outils traitent des profils de poste et/ou de compétences.
- ◆ **Classification nationale des professions** : [www23.hrdc-drhc.gc.ca](http://www23.hrdc-drhc.gc.ca)  
Le site de la Classification nationale des professions présente des informations sur les différentes professions au Canada. Le site fournit un cadre standardisé de l'organisation du monde du travail à l'aide d'un système cohérent de classification des postes. Il sert de référence aux entreprises de toute taille dans l'élaboration des profils de poste.
- ◆ **Services Canada – RH pour employeurs** : <http://www.emploisetc.gc.ca/>  
Ce site du gouvernement canadien fournit diverses ressources aux employeurs, incluant des conseils sur l'analyse d'emploi et les descriptions de postes.



## É TAPES DE L'ÉLABORATION D'UN PROFIL DE POSTE

### 1. IDENTIFIER LES TÂCHES ET LES ACTIVITÉS RELIÉES AU POSTE

La rédaction du profil de poste est une occasion pour le superviseur de bien préciser quelles sont ses attentes envers l'employé. Il est donc le premier responsable de cet exercice. Il est suggéré, à cette étape, que le superviseur rencontre quelques employés qui connaissent très bien les fonctions du poste puisque, conjointement, ils sont les personnes les mieux placées pour parler de ce qui est fait ou de ce qui doit être fait.

#### MÉTHODE

#### 1 Identifier les tâches en posant les questions suivantes.

| Supérieur immédiat   | Employé   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quelles tâches les titulaires du poste doivent-ils faire quotidiennement?</li> <li>◆ Quelles tâches font-ils mensuellement, trimestriellement et annuellement?</li> <li>◆ Quel est le pourcentage de temps alloué à chacune des tâches?</li> <li>◆ Quelles tâches devraient-ils faire, mais qu'ils ne font pas?</li> <li>◆ Qu'est-ce que je devrais leur déléguer?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quelles sont les tâches que je réalise quotidiennement?</li> <li>◆ Quelles sont les tâches qu'il m'arrive de faire à l'occasion?</li> <li>◆ Quelles sont les tâches que je devrais faire, mais que je ne fais pas?</li> <li>◆ Qu'est-ce qui devrait m'être délégué?</li> </ul> |



Voir l'outil #7 : Grille d'analyse de poste (pages 9 à 13)

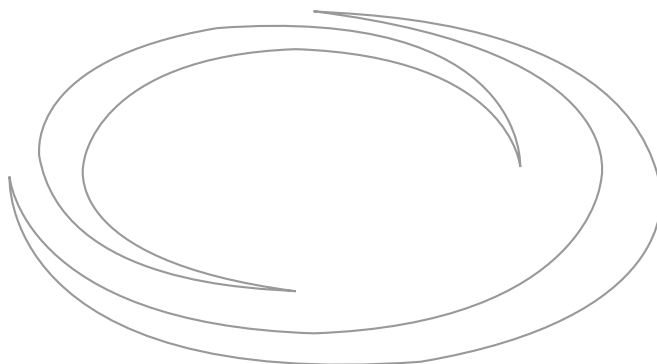
#### 2 Analyser les informations recueillies afin d'élaborer la liste des tâches pour chacun des postes.

#### 3 Faire valider la liste de tâches.

## 1. IDENTIFIER LES TÂCHES ET LES ACTIVITÉS RELIÉES AU POSTE (SUITE)

### RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité d'identifier les tâches et d'analyser les informations recueillies. Il doit rencontrer les titulaires du poste afin de faire l'identification des tâches réalisées et celles qui auraient avantage à l'être.
- ◆ **L'employé** doit participer activement à cette rencontre afin que le plus d'information possible soit recueillie.
- ◆ La personne **responsable des ressources humaines** a pour rôle de supporter les gestionnaires dans l'analyse et la validation des informations recueillies.







| IDENTIFICATION DE POSTE |                                      |  |   |
|-------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Titre du poste          |                                      |  |   |
| Service/Unité           |                                      |  |   |
| Horaire de travail      | <input type="checkbox"/> Temps plein | <input type="checkbox"/> Temps partiel | Heures/semaine <input type="checkbox"/> |
| Titre du superviseur    |                                      |  |   |

| ANALYSE                  |  |
|--------------------------|--|
| Nom de l'analyste/Date   |  |
| Nom du vérificateur/Date |  |
| Révision antérieure/Date |  |

| IDENTIFICATION DE POSTE                    |   |                                     |
|--|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gestionnaire      | <input type="checkbox"/> Professionnel          | <input type="checkbox"/> Technicien |
| <input type="checkbox"/> Employé de bureau | <input type="checkbox"/> Employés de production | <input type="checkbox"/> Autre      |

| DESCRIPTION DE POSTE  |
|---|
| Brève description du poste<br>◆<br>◆                        |
| Brève description des objectifs reliés au travail<br>◆<br>◆ |



| FONCTIONS             |  |                                  |         |
|-----------------------|--|----------------------------------|---------|
| Fonctions principales |  | Niveau d'importance <sup>1</sup> | % temps |
| 1                     |  |                                  | %       |
| 2                     |  |                                  | %       |
| 3                     |  |                                  | %       |
| 4                     |  |                                  | %       |
| 5                     |  |                                  | %       |
| 6                     |  |                                  | %       |
| 7                     |  |                                  | %       |
| 8                     |  |                                  | %       |
| 9                     |  |                                  | %       |
| 10                    |  |                                  | %       |

| RELATION AVEC D'AUTRES PERSONNES |                                 |      |                       |         |
|----------------------------------|---------------------------------|------|-----------------------|---------|
| Personnes/poste occupé           | Types de personnes <sup>2</sup> | Buts | Mode de communication | % temps |
| 1                                |                                 |      |                       | %       |
| 2                                |                                 |      |                       | %       |
| 3                                |                                 |      |                       | %       |
| 4                                |                                 |      |                       | %       |
| 5                                |                                 |      |                       | %       |
| 6                                |                                 |      |                       | %       |
| 7                                |                                 |      |                       | %       |
| 8                                |                                 |      |                       | %       |
| 9                                |                                 |      |                       | %       |
| 10                               |                                 |      |                       | %       |

<sup>1</sup> 1 = Crucial, 2 = Important, 3 = Basse priorité

<sup>2</sup> C = Collègues, E = Employés d'autres services, F = Fournisseurs, CL = Clients



| NORMES DE RENDEMENT   |   |
|---|---|
| Brève description d'un bon rendement dans l'exécution des tâches                  | 1 |
|   | 2 |
|   | 3 |
|   | 4 |
|   | 5 |
|   | 6 |
| Énumération des facteurs contribuant au bon rendement dans l'exécution des tâches | 1 |
|   | 2 |
|   | 3 |
|   | 4 |
|   | 5 |
|   | 6 |

| FORMATION   |                   |
|---|-------------------|
| Description de la formation requise pour atteindre un bon rendement dans l'exécution des tâches | Académique :      |
|   | Professionnelle : |
|   | Autre :           |

| RELATION AVEC D'AUTRES PERSONNES |  |             |                          |                          |                          |
|----------------------------------|--|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Compétence                       |  | Description | CF <sup>3</sup>          | CA                       | E                        |
| 1                                |  |             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2                                |  |             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3                                |  |             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4                                |  |             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5                                |  |             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| EXPÉRIENCE REQUISE |      |       |
|--------------------|------|-------|
| Description        | Mois | Année |
|                    |      |       |
|                    |      |       |
|                    |      |       |

<sup>3</sup> CF = Connaissances fondamentales, CA = Compétences applicables, E = Expertise





### RESPONSABILITÉS DE SUPERVISION

À compléter si le poste comprend des responsabilités de supervision

#### RESPONSABILITÉS FAISANT PARTIE DE VOTRE POSTE

|                          |                                    |                          |  |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Donner des instructions            | <input type="checkbox"/> | Sélection de nouveaux employés               |
| <input type="checkbox"/> | Assignment du travail              | <input type="checkbox"/> | Agir envers les problèmes des employés       |
| <input type="checkbox"/> | Révision du travail                | <input type="checkbox"/> | Discipliner les employés                     |
| <input type="checkbox"/> | Coordination du travail des autres | <input type="checkbox"/> | Évaluation du rendement/décisions salariales |

### SUBORDONNÉS

| Supervision directe | Titre du poste | Charge d'employés |
|---------------------|----------------|-------------------|
|                     |                |                   |
|                     |                |                   |
|                     |                |                   |
|                     |                |                   |
|                     |                |                   |

### INDÉPENDANCE DISCRÉTIONNAIRE ET COMPLEXITÉ

Exemples de décisions prises régulièrement lors de l'exécution des responsabilités de ce poste ainsi que des conséquences causées par une autre erreur

| Décision   | Conséquences d'erreur               |     |                          |     |
|--|-------------------------------------|-----|--------------------------|-----|
|  |                                     |     |                          |     |
|  |                                     |     |                          |     |
|  |                                     |     |                          |     |
| <b>Responsabilités procédurales ou politique</b> | <input type="checkbox"/>            | OUI | <input type="checkbox"/> | NON |
| <b>Exemples</b>                                  | <b>Impact envers le département</b> |     |                          |     |
|  |                                     |     |                          |     |
|  |                                     |     |                          |     |
| <b>Responsabilités financières</b>               | <input type="checkbox"/>            | OUI | <input type="checkbox"/> | NON |
| <b>Exemples</b>                                  | <b>Impact envers le département</b> |     |                          |     |
|  |                                     |     |                          |     |
|  |                                     |     |                          |     |



| <b>CARACTÉRISTIQUES PHYSIQUES</b>   |  |
|---|--|
| Caractéristiques physiques pour occuper ce poste <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON Si oui, complétez ci-dessous |  |
| <b>1</b>  |  |
| <b>2</b>  |  |
| <b>3</b>  |  |
| <b>4</b>  |  |
| <b>5</b>  |  |

| <b>RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Temps travaillé dans les locaux suivants   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Bureau   | % Atelier/entrepôt       | % Camion/auto            | % Dehors                 | % Autre                  | %                        |                          |                          |
| Exposé aux risques environnementaux <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON Si oui, complétez ci-dessous |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Risques environnementaux   | Fréquence                |                          |                          |                          |                          |                          | Durée %                  |
|  | C                        | H                        | J                        | S                        | M                        | T                        |                          |
| Froid ou chaud extrême   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Humidité, pluviosité   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bruit  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vapeurs, gaz, odeurs   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Poussière  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Graisse, saleté  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Courant électrique   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Feu  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Substances toxiques  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Armes/explosifs  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

<sup>4</sup> C = Constamment, H = Heure, J = Jour, S = Semaine, M = Mois, T = Trimestre, A = Annuel

| <b>INFORMATION ADDITIONNELLE</b> |
|----------------------------------|
| <p>◆</p> <p>◆</p>                |

Signature de l'employé : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Signature de l'analyste : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

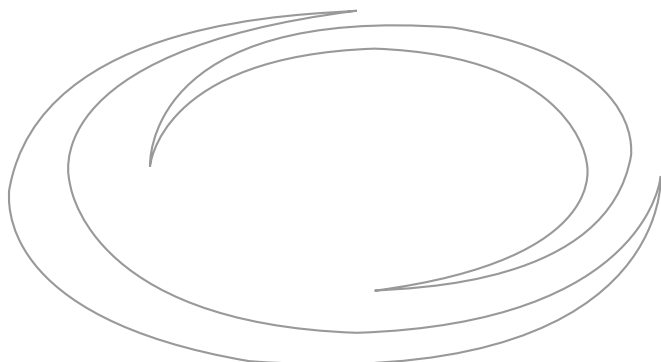
## É TAPES DE L'ÉLABORATION D'UN PROFIL DE POSTE (SUITE)

### 2. RÉDIGER LE PROFIL DE POSTE<sup>1</sup>

Lorsque l'identification et l'analyse des tâches ont été réalisées, la rédaction du profil de poste peut débuter. Il s'agit de préciser les principales responsabilités, les compétences et les qualifications recherchées ainsi que les résultats attendus.

#### MÉTHODE

- 1 **Rédiger le sommaire du poste (description brève du poste) et préciser les lignes d'autorité.**
- 2 **Dans la section « Principales responsabilités », inscrire la liste des tâches identifiées pour le poste précédemment. À noter que celles-ci peuvent être regroupées par catégorie afin de faciliter la compréhension des champs d'activité et l'importance de chacun (exemple : planification, opération, gestion, administration, conseil, supervision, etc.).**



<sup>1</sup> Veuillez noter qu'il est possible de recevoir de l'aide pour l'élaboration de vos profils de poste par le biais d'Emploi-Québec et de consultants professionnels.

MÉTHODE (SUITE)

- 3 Dans la section « Profil de compétences », inscrire quelles sont les compétences et qualifications recherchées pour le poste.

| Qualification  | Compétence   |
|--|--|
| <p>Est basée sur des faits observables et sur des objectifs précis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ niveau d'études complété;</li> <li>◆ nombre d'années d'expérience;</li> <li>◆ certificat de compétences requis;</li> <li>◆ etc.</li> </ul> | <p>Est basée sur des connaissances, des habiletés et des attitudes (ne pas excéder plus de 12 compétences) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ capacité de supervision;</li> <li>◆ faire preuve de leadership;</li> <li>◆ esprit d'analyse et de synthèse;</li> <li>◆ etc.</li> </ul> |

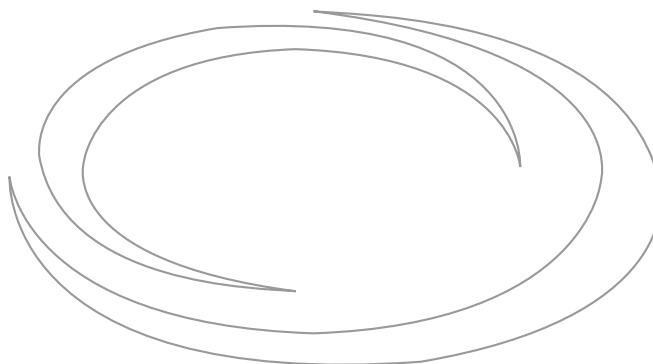
- 4 Dans la section « Profil de compétences », inscrire quelles sont les compétences et qualifications recherchées pour le poste.



Voir l'outil #8 : Profil de poste (page 17)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ La rédaction du profil de poste se fait en collaboration par la personne **responsable des ressources humaines** et le **gestionnaire** concerné.







|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Titulaire :</b>  |   |  |
| <i>L'opérateur de calandre est responsable de la transformation du caoutchouc par calandrage selon les standards de l'entreprise.</i>   |   |  |
| Supérieur immédiat :  | Chef de la production   |  |
| Supérieur du supérieur immédiat :   | Directeur de la production  |  |
| <b>PROFIL DE COMPÉTENCES</b>  | <b>PRINCIPALES RESPONSABILITÉS</b>  | <b>RÉSULTATS ATTENDUS</b>  |
| <p><b>Compétences recherchées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bonne communication verbale et écrite</li> <li>◆ Gestion des priorités</li> <li>◆ Capacité d'adaptation</li> <li>◆ Autonomie/initiative</li> <li>◆ Esprit d'analyse et synthèse</li> <li>◆ Capacité à résoudre des problèmes</li> <li>◆ Orienté sécurité</li> <li>◆ Souci de la qualité du travail</li> <li>◆ Travail en équipe</li> <li>◆ Ouverture d'esprit</li> </ul> | <p><b>Opération et entretien</b> <span style="float: right;"><b>80 %</b></span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identifier, dans le devis technique, les données nécessaires à la production.</li> <li>◆ Effectuer les opérations de production en prenant soin de respecter les devis, les directives et les consignes de sécurité en vigueur.</li> <li>◆ Analyser les résultats obtenus et faire les ajustements si nécessaire (sur panneaux de contrôle, rouleaux, couteaux et températures, etc.).</li> <li>◆ Identifier et signaler toute anomalie concernant la calandre.</li> <li>◆ Faire l'inspection complète et l'entretien de la calandre.</li> <li>◆ Vérifier si l'alimentation en matière première de caoutchouc est suffisante.</li> <li>◆ Maintenir les lieux de travail salubres et sécuritaires puis veiller à la sécurité des travailleurs, des infrastructures et des équipements.</li> <li>◆ S'assurer que la qualité des produits finis soit conforme aux normes de l'industrie et à celles de l'entreprise.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Respect des règles de santé et de sécurité au travail</li> <li>◆ Respect des processus et des procédés de calandrage</li> <li>◆ Respect des caractéristiques de la matière première</li> <li>◆ Utilisation appropriée des outils, des instruments et de l'équipement</li> <li>◆ Exactitude des calculs</li> <li>◆ Travail méthodique</li> <li>◆ Respect du temps alloué</li> <li>◆ Capacité de résoudre des problèmes et de travailler en coordination</li> <li>◆ Maintien de la propreté de l'aire de travail</li> </ul> |
| <p><b>Qualifications requises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Diplôme d'études collégiales (DEC)</li> <li>◆ Cours de calandrage</li> <li>◆ Bilinguisme</li> <li>◆ Minimum de 3 ans d'expérience dans un poste similaire</li> <li>◆ Connaissances informatiques de base : Windows, Excel, Word et Outlook</li> <li>◆ Expertise dans le domaine du caoutchouc (un atout)</li> <li>◆ Bonne condition physique</li> </ul>                  | <p><b>Administration/conseil/gestion</b> <span style="float: right;"><b>20 %</b></span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Maintenir à jour les équipements de travail et les rapports de production en respectant les échéanciers établis par l'entreprise.</li> <li>◆ Former, lorsque nécessaire, les nouveaux employés sur la transformation du caoutchouc par calandrage en suivant les règles de SST et les standards de l'entreprise.</li> <li>◆ S'assurer que le rapport de production soit rédigé conformément aux opérations réalisées.</li> <li>◆ Informer les personnes concernées sur l'avancement de la production.</li> <li>◆ Soumettre des suggestions d'amélioration à l'entreprise, s'il y a lieu.</li> <li>◆ Consulter les personnes-ressources en cas de doute.</li> <li>◆ S'assurer que ses connaissances soient à jour dans son champ d'expertise.</li> </ul>  |  |