

Les compétences clés en formation à la tâche

Réseau d'échange
sur la formation à la tâche
Avril 2004

Table des matières

1. Présentation du mandat

1.1 Le contexte du mandat

1.2 La portée du mandat

1.3 Le Centre d'expertise des grands organismes

1.4 Les membres du réseau d'échange sur la formation à la tâche

2. Démarche

3. Cadre de référence

3.1 Quelques définitions

3.2 Les critères pour la détermination des compétences clés

4. Les compétences clés en formation à la tâche

5. Recommandations

6. Conclusion

7. Références

1. Présentation du mandat

1.1 Le contexte du mandat

De plus en plus d'organisations, tant publiques que privées, axent la gestion des ressources humaines sur les compétences. La gestion des compétences permet aux organisations :

- de favoriser et de reconnaître le développement des compétences ;
- d'optimiser le rôle de la formation professionnelle ;
- de répondre aux besoins de polyvalence ;
- de doter d'autonomie les équipes et les individus ;
- de répondre aux exigences en matière de qualité.

La formation à la tâche est un élément déterminant de la qualité des services offerts aux citoyens. C'est pourquoi elle fait partie intégrante des orientations stratégiques des grands organismes. La qualité de la formation contribue à l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs qui représentent l'engagement des organisations envers les citoyens.

1. Présentation du mandat

1.2 La portée du mandat

Ce mémoire se veut une réflexion sur les compétences clés que les équipes en formation à la tâche doivent posséder ou développer au cours des prochaines années. Cette réflexion est la première étape d'une démarche en gestion des compétences. Les résultats de cette réflexion permettront d'offrir aux gestionnaires un cadre de référence lors du recrutement des formateurs, de la formation des formateurs, de l'évaluation des compétences et du rendement des formateurs ainsi que de la planification de la relève.

Mandat

Identifier les compétences clés en formation à la tâche et ainsi permettre d'orienter les activités liées au recrutement, à la formation et à l'organisation des équipes de formation à la tâche.

Objectif du mandat

Fournir un cadre de référence regroupant un ensemble de compétences nécessaires en formation à la tâche dans les grands organismes.

Bien livrable

Un mémoire sur les compétences clés en formation à la tâche.

1. Présentation du mandat

1.3 Le Centre d'expertise des grands organismes

Sa structure

- Un comité directeur, composé d'un haut dirigeant de chaque organisme
- Des réseaux d'échange (11), composés d'un représentant de chaque organisme et traitant de différents thèmes

Le Centre d'expertise a pour mission de soutenir, par des réalisations tangibles, les organismes membres dans la transition vers une culture de gestion par résultats axée sur l'amélioration des services aux citoyens.

Les organismes membres

- la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)
- la Commission des normes du travail (CNT)
- la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
- la Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ)
- la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- la Régie des rentes du Québec (RRQ)
- la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Le réseau d'échange sur la formation à la tâche

Ce réseau, mis sur pied en août 2002, a pour mission d'échanger et de partager sur les travaux ainsi que sur les pratiques pouvant optimiser les actions en matière de formation à la tâche.

1. Présentation du mandat

1.4 Les membres du réseau d'échange sur la formation à la tâche

- **Bernard Gateau (RRQ)**, coordonnateur du réseau d'échange, Direction du soutien aux opérations
- **Réjean Leroux (CARRA)**, Service des normes et réexamens
- **Dominik Poiré (CNT)**, Service de la normalisation et de la formation à la tâche
- **André Beauchemin (CSST)**, Service de l'expertise en cotisation et imputation
- **Yvon-Pierre Gagnon (FAPAQ)**, Direction de la formation et du développement
- **Louise Brochu et Suzanne Bussièrès (RAMQ)**, Service du support aux opérations
- **Germain Paquet (RRQ)**, Direction du soutien aux opérations
- **Céline Daigle et Yvan Turcot (SAAQ)**, Direction de la formation, de la normalisation et de l'information de gestion
- **Madeleine Mary et Francine Boulianne (SAAQ)**, Service du soutien aux opérations
- **Mélanie Fortier, Annie Thibodeau, Kathleen Bécotte et Éric Vignola**, Centre d'expertise des grands organismes

2. Démarche

Phase I : Réflexion et balisage

- Comparaison des organismes membres du réseau d'échange sur la formation à la tâche (CARRA, CNT, CSST, FAPAQ, RAMQ, RRQ, SAAQ) en ce qui a trait à leurs pratiques en matière de recrutement, de formation et d'organisation du travail des équipes de formateurs à la tâche.
- Comparaison avec des organismes externes, par exemple, Hydro-Québec, Desjardins, Bell Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, etc.

Phase II : Recherche

- Une recherche a été effectuée afin de repérer les différentes pratiques en formation à la tâche.
Sources d'information : rapports d'organisations privées et publiques, Internet, brochures et articles de périodiques.

Phase III : Détermination et évaluation des compétences clés

- Cerner les besoins actuels et futurs quant aux compétences recherchées des équipes en formation à la tâche.
- Rassembler toute l'information pertinente aux fonctions des équipes en formation à la tâche des grands organismes.
- Définir les critères pour orienter la détermination des compétences clés.
- Associer à chacune des compétences clés des indicateurs de comportement.

3. Cadre de référence

3.1 Quelques définitions

Avant d'aller plus loin, il est essentiel de définir certains termes utilisés dans ce mémoire. Ces derniers sont définis en considérant les besoins et les réalités de chaque organisme membre du réseau d'échange.

■ Compétences

Ce sont les connaissances (savoir), les habiletés (savoir-faire) et les comportements (savoir-être) nécessaires pour accomplir une tâche ou une fonction.

Le savoir

Le terme savoir désigne des **connaissances**, aussi bien générales que spécialisées, sur un thème précis.

Le savoir-faire

Le terme savoir-faire représente la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, méthodes ou outils, c'est-à-dire « **habiletés** » manuelles, sociales ou cognitives.

Le savoir-être

Le terme savoir-être se définit comme la maîtrise d'**attitudes comportementales**, c'est-à-dire des « postures mentales ». Le savoir-être représente à la fois des comportements sociaux et professionnels.

3. Cadre de référence

3.1 Quelques définitions (suite)

■ Profil de compétences

L'ensemble des compétences professionnelles requises pour la réalisation d'une tâche.

■ Indicateurs de comportement

Les points de repères ou les gestes significatifs qui témoignent du niveau d'acquisition des compétences.

■ Formation à la tâche

L'acquisition, par divers moyens, des connaissances, des habiletés et des attitudes nécessaires au personnel qui offre des services à la clientèle en vue d'en assurer la qualité et l'uniformité.

■ Formateur à la tâche

Personne qui conseille, conçoit, diffuse, évalue et participe à l'organisation des programmes de formation à la tâche.

3. Cadre de référence

3.2 Les critères pour la détermination des compétences clés

Les compétences clés retenues doivent :

- répondre aux besoins actuels et futurs de la formation à la tâche ;
- être observables ;
- être mesurables ;
- être claires ;
- être nécessaires à la réalisation de la tâche.

Les compétences clés ont été regroupées sous les trois savoirs :

- les compétences liées au savoir ;
- les compétences liées au savoir-faire ;
- les compétences liées au savoir-être.

4. Les compétences clés en formation à la tâche

Les compétences liées au savoir

- La connaissance de la mission, de la structure et de la clientèle de l'organisation
- La connaissance des lois, règlements, directives, procédures et systèmes relatifs au secteur d'activités
- La connaissance des opérations et les processus de son secteur d'activités
- La connaissance des attentes de l'organisation
- La connaissance de la clientèle à former et de ses besoins
- La connaissance des différents outils utilisés pour les activités de formation
- La connaissance des principes pédagogiques, andragogiques et des techniques de *coaching*

4. Les compétences clés en formation à la tâche

Les compétences liées au savoir-faire

■ La maîtrise des principes pédagogiques, andragogiques et des stratégies éducatives

Adapte son approche aux besoins des apprenants, utilise diverses méthodes pour faciliter la compréhension, prend le temps de donner de la rétroaction, conçoit des contenus et développe des méthodes, des scénarios ou des instruments didactiques pour assurer la formation à la tâche.

■ La maîtrise des outils utilisés pour les activités de formation à la tâche

Utilise ses connaissances en informatique et en technologies de l'information pour optimiser les programmes de formation à la tâche.

■ La maîtrise des techniques d'animation

Encourage la participation de chacun tout en demeurant ciblé sur l'objectif à atteindre, stimule le travail tout en demeurant attentif aux participants, est à l'aise devant un groupe, sait susciter et maintenir l'intérêt des gens.

■ La capacité à jouer un rôle conseil au regard de la formation

Est en mesure de conseiller adéquatement la clientèle quant aux stratégies à adopter, aux moyens à mettre en place et à la mesure à utiliser pour évaluer la formation à la tâche.

4. Les compétences clés en formation à la tâche

Les compétences liées au savoir-faire

■ La capacité d'analyse et de synthèse

Est capable d'analyser un besoin de formation, de répondre aux attentes de la clientèle et de présenter l'état de la situation actuelle ainsi que les problématiques observées. Est également habile à dégager les faits saillants, à résumer et à schématiser.

■ La maîtrise du français, tant à l'oral qu'à l'écrit

S'exprime de façon claire et précise, rédige d'une façon logique et structurée, emploie une syntaxe, une grammaire, un vocabulaire, un style et une orthographe justes, traduit le jargon technique en un langage clair et accessible, s'assure de la compréhension des apprenants.

■ La capacité à prendre des décisions et à utiliser son jugement

Prend des décisions objectives au bon moment.

■ La capacité de travailler de façon méthodique, systématique et systémique

Planifie son travail et l'exécute de façon organisée.

4. Les compétences clés en formation à la tâche

Les compétences liées au savoir-être

■ L'autonomie

Est capable d'agir seul, sans soutien ou supervision directe.

■ La création et l'innovation

Propose des solutions originales, est ouvert aux nouvelles idées, manifeste un souci constant d'amélioration, peut remettre en question les façons de faire, prend des risques calculés.

■ Le sens des responsabilités

Respecte sa parole, tient ses engagements, mène les choses à terme et respecte les délais fixés, est fiable et ponctuel.

■ La capacité de travailler en équipe

Partage ses connaissances avec ses collègues, reconnaît le bien-fondé des différents points de vue, encourage et aide les autres, maintient des relations de travail efficaces, travaille à résoudre les conflits.

4. Les compétences clés en formation à la tâche

Les compétences liées au savoir-être

■ La capacité d'adaptation

Adapte son mode d'expression et son comportement selon les caractéristiques du client, ajuste ses façons de faire et ses méthodes de travail en fonction des nombreux changements affectant son environnement de travail (lois, règlements, directives, procédures, changements technologiques, etc.) et maintient une approche professionnelle devant toute situation.

■ La capacité à communiquer verbalement

S'exprime de façon claire et précise, utilise un langage adapté, structure bien ses idées, écoute activement.

■ Le sens de la clientèle

Démontre de l'intérêt envers sa clientèle, est à son écoute, répond à ses besoins, est courtois et poli, manifeste de l'empathie, projette une image positive et véhicule les valeurs de l'organisation.

5. Recommandations

Le réseau d'échange sur la formation à la tâche recommande que le mémoire sur les compétences clés :

- soit utilisé par les organisations afin de permettre aux gestionnaires et aux employés d'identifier les connaissances, les habiletés et les attitudes requises pour exercer la fonction de formateur et préciser les besoins de développement ;
- soit mis à jour régulièrement afin de suivre l'évolution du domaine de la formation à la tâche et des besoins des organisations ;
- serve à déterminer les profils de compétences des intervenants en formation à la tâche selon les caractéristiques propres à chaque organisme.

6. Conclusion

L'exercice effectué par les membres du réseau a permis de mettre en commun les besoins actuels des grands organismes et d'élaborer un cadre de référence au regard des compétences nécessaires aux équipes de formation à la tâche.

Par ailleurs, les membres du réseau s'entendent sur le fait que les compétences clés peuvent rarement se retrouver en totalité chez un même individu. C'est pourquoi il est nécessaire de rechercher la complémentarité dans la composition des équipes.

7. Références

ARSENEAULT, Lionel (1997). *Le dictionnaire des compétences TRIMA*, Arseneault – Formation/carrière

BÉLANGER, Jean (1996). *Élaboration et plan de mise en œuvre d'un modèle intégré de gestion des ressources humaines axée sur les compétences au sein de la direction générale des ressources humaines à développement des ressources humaines Canada*. Rapport de stage, ÉNAP

DEJOUX, Cécile (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*. Les Éditions d'organisation

JOLIS, Nadine (2000). *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*. Les Éditions d'organisation

LAROCQUE, Karine (2001). *Élaboration d'un profil de compétences et d'un modèle de programme d'orientation pour les employés généraux*. Rapport de stage, ÉNAP

RAMOND, Philippe (2002). *Le management opérationnel, direction et animation des équipes*. Maxima, Paris

RICARD, Danièle. *La formation : si la tendance se maintient...*, la revue Effectif – Juin/Juillet/Août 2003

Le répertoire des compétences, Hydro-Québec (1999), Vice-présidence Qualité, Changement et Ressources humaines

Le registre des compétences de Raymond Chabot Grant Thornton

7. Références

Sites Internet consultés :

Centre canadien de gestion
www.ccmd-ccg.gc.ca

Commission de la fonction publique du Canada
www.psc-cfp.gc.ca

Les publications du Québec
www.publicationsduquebec.gouv.gc.ca

HUMENG International Inc.
www.humeng.ca

Les compétences clés de la Société du Musée canadien des civilisations
www.civilization.ca/societe/emploi/competf.html

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
www.tbs-sct.gc.ca

Thot – La formation en entreprise par Industrie Canada
<http://thot.cursus.edu>