

Développement des compétences à la Régie du bâtiment — état de situation —

**Réalisé dans le cadre du projet du CEFRIO intitulé
*Le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet***

Anne Bourhis
Professeure agrégée - HEC Montréal
Directrice scientifique du CEFRIO

Shirley Finn
Chargée de projet
Régie du bâtiment du Québec



Janvier 2009

Le CEFRIO

est un centre de liaison et de transfert qui regroupe plus de 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 57 chercheurs associés et invités. Sa mission : aider les organisations à être plus productives et à contribuer au bien-être des citoyens en utilisant les technologies de l'information (TI) comme levier de transformation et d'innovation. En partenariat, le CEFRIO réalise partout au Québec des projets de recherche, d'expérimentation et de veille stratégique sur l'appropriation des (TI). Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées en majeure partie par ses membres et par le gouvernement du Québec, son principal partenaire financier.



Direction du projet *Le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet*

Gisèle Vachon, directrice de projet, direction Innovation et transfert, CEFRIO

Auteurs du rapport

Anne Bourhis, professeure agrégée - HEC Montréal

Directrice scientifique du CEFRIO

Shirley Finn, chargée de projet, Régie du bâtiment du Québec

Pour tout renseignement additionnel, communiquer avec le CEFRIO.

Bureau de Québec

888, rue Saint-Jean, bureau 575
Québec (Québec) G1R 5H6
Téléphone : 418 523-3746
Télécopieur : 418 523-2329

Bureau de Montréal

550, rue Sherbrooke Ouest
Tour Ouest, bureau 471
Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : 514 840-1245
Télécopieur : 514 840-1275

Bureau de la Mauricie

Pavillon Suzor-Côté-UQTR
3351, boul. des Forges
C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5114

Bureau de la Baie-des-Chaleurs

102, rue Nadeau
C.P. 5030
Saint-Omer (Québec) G0C 2Z0
Téléphone : 418 364-2327
Télécopieur : 418 364-2002

Bureau de l'Abitibi-Témiscamingue

187, avenue Murdoch
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 1E3
Téléphone : 819 762-1021
Télécopieur : 819 797-4727

Courriel : info@cefrio.qc.ca

Site Web : www.cefrio.qc.ca

Table des matières

Table des matières	3
Liste des tableaux	4
Introduction	5
Profils de compétences et moments-clés d'apprentissage	6
Structures d'apprentissage existantes	7
Développement des compétences : état de situation par fonction	8
Expert en codes et normes	9
Chef de service.....	17
Conseiller technique	23
Adjoint technique	31
Chef d'équipe.....	39
Inspecteur	51
Conclusion	61
Références.....	62
ANNEXE 1 Profil de compétences, fonction <i>expert en codes et normes</i>	
ANNEXE 2 Profil de compétences, fonction <i>chef de service</i>	
ANNEXE 3 Profil de compétences, fonction <i>conseiller/adjoint technique</i>	
ANNEXE 4 Profil de compétences, fonction <i>chef d'équipe</i>	
ANNEXE 5 Profil de compétences, fonction <i>inspecteur</i>	
ANNEXE 6 Outils de développement des compétences	
Analyse des réseaux sociaux	
Annuaire d'experts	
Auto-formation	
Coaching du superviseur	
Co-développement en réseau	
Communauté de pratique	
Formation formelle	
Groupe de résolution de problèmes	
Livre de connaissances	
Mémoire organisationnelle	
Mentorat	
Modélisation du savoir-faire des experts	
Parrainage	
Partage d'expérience	
Portail de connaissances	
Programme d'accueil	
Récit organisationnel ou « storytelling »	
Réseaux virtuels de partage et de collaboration	
Retour d'expérience ou « after action reviews »	
Simulation	

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction EXPERT EN CODES ET NORMES	10
Tableau 2 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction EXPERT EN CODES ET NORMES	11
Tableau 3 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI, fonction EXPERT EN CODES ET NORMES	12
Tableau 4 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI, fonction EXPERT EN CODES ET NORMES	14
Tableau 5 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction EXPERT EN CODES ET NORMES	15
Tableau 6 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction CHEF DE SERVICE	18
Tableau 7 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction CHEF DE SERVICE	19
Tableau 8 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI, fonction CHEF DE SERVICE	20
Tableau 9 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI, fonction CHEF DE SERVICE	21
Tableau 10 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction CHEF DE SERVICE	22
Tableau 11 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction CONSEILLER TECHNIQUE	24
Tableau 12 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction CONSEILLER TECHNIQUE	25
Tableau 13 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI, fonction CONSEILLER TECHNIQUE	26
Tableau 14 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI, fonction CONSEILLER TECHNIQUE	28
Tableau 15 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction CONSEILLER TECHNIQUE	29
Tableau 16 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction ADJOINT TECHNIQUE	32
Tableau 17 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction ADJOINT TECHNIQUE	33
Tableau 18 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI, fonction ADJOINT TECHNIQUE	34
Tableau 19 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI, fonction ADJOINT TECHNIQUE	36
Tableau 20 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction ADJOINT TECHNIQUE	37
Tableau 21 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction CHEF D'ÉQUIPE	41
Tableau 22 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction CHEF D'ÉQUIPE	43
Tableau 23 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI, fonction CHEF D'ÉQUIPE	45
Tableau 24 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI, fonction CHEF D'ÉQUIPE	47
Tableau 25 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction CHEF D'ÉQUIPE	49
Tableau 26 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction INSPECTEUR	52
Tableau 27 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction INSPECTEUR	54
Tableau 28 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI, fonction INSPECTEUR	55
Tableau 29 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI, fonction INSPECTEUR	57
Tableau 30 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction INSPECTEUR	59

Introduction

Pour donner suite aux travaux entrepris en 2006-2007 sur la gestion des connaissances à la Régie du bâtiment du Québec, le CEFRIO a proposé à la Régie un plan de mise en œuvre de propositions concrètes pour capitaliser, transférer et renouveler ses connaissances stratégiques. L'un des leviers identifiés concerne le développement des compétences. Le présent rapport présente un état de situation relativement aux structures d'apprentissage à la Régie et décrit des moyens susceptibles de contribuer au développement des compétences identifiées essentielles au domaine de la normalisation. Six fonctions sont visées par ce rapport : expert en codes et normes, chef de service, conseiller technique, adjoint technique, chef d'équipe et inspecteur.

Le but étant d'en arriver ultimement à des programmes de développement des compétences pour chaque fonction de la normalisation, il a d'abord fallu identifier les compétences à développer dans chacune des fonctions pour ensuite vérifier les structures d'apprentissage en place afin de développer ces compétences. Les travaux ont donc débuté par l'élaboration des profils de compétences, jusque là inexistantes à la Régie. Un recensement des formations existantes à la Régie a par la suite été compilé. Enfin, divers moyens de développer les compétences jugées essentielles ont été identifiés.

Profils de compétences et moments-clés d'apprentissage

Sauf pour la fonction *chef de service* dont le profil existait déjà à l'échelle gouvernementale, la première étape de la démarche a consisté à dresser le profil de compétences et les moments-clés d'apprentissage pour chacune des fonctions visées (expert en codes et normes, conseiller/adjoint technique, chef d'équipe, inspecteur). Les profils ont été élaborés par mesdames France Vallières et Louise Théberge, de la Direction des ressources humaines du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), en suivant la méthode développée par le ministère à cette fin. Ainsi, pour chacune des fonctions concernées, un comité de travail composé d'employés occupant la fonction et d'un gestionnaire de la fonction a été constitué pour identifier les compétences essentielles à la fonction ainsi que les actions-clés reliées à celles-ci puis le niveau d'importance de chaque compétence. Chaque profil était ensuite soumis à un comité de validation de même composition. Les profils ont été adoptés par le comité de direction de la Régie le 4 juin 2008 et sont présentés en annexe de ce rapport (voir Annexes 1 à 5). En ce qui concerne le profil de compétences déjà existant (fonction *chef de service*), celui utilisé a été élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2005 et les moments-clés d'apprentissage ont été identifiés par deux chefs de service de la Régie et une conseillère en gestion des ressources humaines du MESS.

À ce stade, une précision de vocabulaire s'impose. En effet, le concept de compétences a beaucoup évolué au cours des années et il en existe aujourd'hui plusieurs définitions qui correspondent à plusieurs facettes ou champs d'application. Aux fins de ce rapport, nous considérerons que la compétence est « la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture »¹. Autrement dit, la compétence est liée à l'action, elle est contextuelle à une pratique professionnelle et à une organisation, comme le résume Le Boterf : « La compétence : un savoir-agir reconnu »². Une compétence est donc une relation entre trois domaines³ :

- les acteurs, qui possèdent des qualités, des traits de personnalité, des aptitudes ou capacités;
- les connaissances, c'est-à-dire des informations qui ont une signification dans le contexte donné; et
- les habiletés, c'est-à-dire les processus d'application des connaissances.

Prenons un exemple pour illustrer : la seule connaissance du Code de la sécurité routière suffit-elle pour être un conducteur compétent? Probablement pas. Pour être un automobiliste compétent, il faut posséder :

- des connaissances : savoir comment appliquer les règles du Code en situation de conduite;
- des aptitudes : avoir des temps de réaction rapides et une capacité d'attention forte; et
- des attitudes ou traits comportementaux : être courtois et patient⁴.

Afin de simplifier le propos, le terme « compétences » utilisé dans ce rapport inclut donc à la fois des connaissances, des aptitudes, des attitudes et des habiletés. Les comportements attendus (le « savoir-agir ») sont identifiés sous forme d'actions-clés dans les profils de compétences présentés en annexe.

¹ Lévy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*, Paris : Éditions d'Organisation.

² Le Boterf, G. (1994). *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Paris : Éditions d'Organisation.

³ Paquette, G. (2002). *Modélisation des connaissances et des compétences*, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.

⁴ Personnel et organisation (2006). *Guide méthodologique seniors-juniors. Organiser la transmission des savoirs*, Bruxelles : Service public fédéral.

Finalement, la compétence peut-être explicite, c'est-à-dire codifiée et documentée, ou tacite, c'est-à-dire intégrée de façon quasiment inconsciente à la pratique professionnelle d'un individu. C'est ce type de compétences qui est le plus utile à une organisation mais également le plus difficile à transmettre et à partager⁵ Ce rapport propose des outils de transmission et d'acquisition des compétences tacites comme explicites.

Une fois les compétences établies pour chaque fonction, et pour une première dans l'application de cette méthode d'élaboration des profils de compétences, les comités de travail ont identifié les moments-clés d'apprentissage, c'est-à-dire le moment où la compétence devrait être acquise. Trois occasions d'apprentissage ont ainsi été identifiées :

- ⊕ **avant l'entrée en poste** : il s'agit des compétences à évaluer avant l'embauche, la mutation ou la promotion de l'employé;
- ⊕ **en début d'emploi** : on parle ici des compétences qui doivent être acquises dès l'entrée en fonction, que ce soit lors d'une embauche (nouvel employé) ou d'un changement de fonction au sein de la Régie (mutation ou promotion);
- ⊕ **en cours d'emploi** : il s'agit des compétences qui se développent au fil de l'expérience dans l'emploi; toutes les compétences doivent faire l'objet de mises à niveau périodiques mais les changements aux codes et normes rendent obligatoires des actions ponctuelles de mise à jour des compétences.

Par ailleurs, il appert que la situation d'accueil d'un nouvel employé au sein de la Régie et celle d'un changement de fonction au sein de l'organisation sont très similaires en matière de compétences à développer : dans les deux cas, la Régie accueille un nouvel employé pour une fonction à la différence près que l'un en saura davantage sur l'organisation. Ces deux occasions d'apprentissage seront donc traitées conjointement dans le présent rapport et seront comprises dans le moment-clé « en début d'emploi ».

Ainsi, les programmes de développement des compétences qui découleront des premières grandes lignes structurantes des pages suivantes devraient considérer, pour chaque fonction, les compétences à être maîtrisées ou développées à ces trois moments.

Structures d'apprentissage existantes

Parallèlement à l'élaboration des profils de compétences, un exercice de répertoriage des formations existantes à la Régie a été effectué afin de vérifier l'adéquation entre les compétences à développer et à maintenir à la Régie dans le domaine de la normalisation et les structures en place pour les développer. Toutes les formations étaient considérées lors de cet exercice, qu'elles soient offertes à l'interne par la Régie ou qu'elles originent de l'externe (MESS ou autre).

⁵ Bukowitz, W. et R. Williams (2000). *Gestion des connaissances en action*, Paris : Les Echos Éditions /Pearson Education.

Développement des compétences : état de situation par fonction

Les pages suivantes détaillent, pour chacune des fonctions considérées, les compétences requises (tirées des profils de compétences en Annexes 1 à 5), le moment où celles-ci doivent être maîtrisées ainsi que les outils de développement susceptibles de développer ces compétences (descriptions détaillées en Annexe 6). En complément est présentée l'adéquation entre les formations actuellement offertes à la Régie et les compétences à développer pour chacune des fonctions de la normalisation.

Les lignes directrices proposées dans les pages qui suivent font appel à différentes stratégies d'apprentissage⁶ et mobilisent plusieurs acteurs-clés, à commencer par le titulaire du poste lui-même et son superviseur hiérarchique. Elles peuvent être utilisées comme une liste de contrôle à chaque occasion d'apprentissage mais ne doivent pas être appliquées de façon aveugle et uniforme à chaque employé. En effet, chaque employé mobilise des compétences professionnelles qui lui sont propres, qui ont pu être développées lors d'expériences antérieures et qui doivent donc être évaluées de façon individuelle afin de déterminer les besoins de développement spécifiques à l'individu. Par exemple, un employé qui possède une connaissance approfondie des technologies de l'information et des communications (TIC) peut être exempté de l'apprentissage de cette compétence, même si celle-ci figure dans un programme de développement. Il importe donc à l'employé, à son superviseur et à la Régie d'exercer leur jugement dans l'application des programmes de formation.

⁶ Rivard, L. et M.C. Roy (2005). *Gestion stratégique des connaissances*, Ste-Foy : Presses de l'université Laval. Sur le même sujet, voir aussi le dossier spécial « Comment les adultes apprennent? Les styles d'apprentissage » de la Revue *Savoirs*, n° 2, 2003.

Expert en codes et normes

L'expert en codes et normes est responsable, seul ou en collaboration, de la conception, de l'élaboration, de la rédaction et de l'adoption des règlements qui régissent les différents secteurs techniques sous la responsabilité de la Régie. Le tableau 1 de la page suivante présente la synthèse des compétences requises par cette fonction et des moments-clés d'apprentissage de celles-ci. Il est à noter que ce poste requiert la possession des compétences suivantes avant même l'entrée en fonction :

- Rigueur
- Raisonnement critique et résolution de problèmes
- Autonomie
- Communication orale
- Communication écrite
- Sens de l'éthique
- Prise de décisions
- Connaissance des branches du génie
- Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base
- Connaissance de l'anglais écrit et parlé

C'est pourquoi, lors du processus de sélection, la maîtrise de ces compétences doit être vérifiée, que ce soit par le biais de l'examen du CV et de l'expérience précédente, en posant des questions lors de l'entrevue, ou encore en soumettant les candidats à des mises en situation ou à des tests. Si nécessaire, certaines de ces compétences, comme la connaissance des TIC ou celle de l'anglais, peuvent faire l'objet d'une formation d'appoint.

Les tableaux 2, 3 et 4 résument pour leur part les moyens à prendre pour développer les compétences. Organisés en fonction des occasions d'apprentissage identifiées (avant l'entrée en poste, en début d'emploi; en cours d'emploi), ces tableaux indiquent, pour chaque compétence à développer, les outils de développement envisageables. Ils peuvent donc être utilisés comme une liste de contrôle des compétences à développer à chaque occasion d'apprentissage. Finalement, le tableau 5 reflète l'adéquation entre les compétences à développer pour la fonction et les formations offertes actuellement à la Régie.

Tableau 1 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction EXPERT EN CODES ET NORMES

Compétences à maîtriser	Importance	Moments-clés d'apprentissage		
		Avant l'entrée en poste	En début d'emploi	En cours d'emploi
Compétences				
Rigueur	3	✓		
Concertation et gestion des divergences	3		✓	
Raisonnement critique et résolution de problèmes	3	✓	✓	
Autonomie	3	✓		✓
Communication écrite	2	✓		✓
Communication orale	2	✓		✓
Sens de l'éthique	2	✓	✓	
Pensée stratégique	2		✓	
Relations interpersonnelles	1			✓
Prise de décisions	1	✓	✓	
Gestion du stress	1			✓
Souci de son développement professionnel	1			✓
Connaissances générales				
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes relatifs à sa spécialité			✓	
Connaissance de la législation appliquée à sa spécialité dans les autres provinces			✓	✓
Connaissance des branches du génie		✓		
Connaissance de la législation sous la responsabilité d'autres ministères ou organismes			✓	✓
Connaissance des procédés, des règles, des procédures régissant la conception, l'élaboration et l'approbation de projets de règlements			✓	
Connaissance du système de normalisation et des différents organismes de normalisation impliqués dans sa spécialité			✓	✓
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base		✓	✓	✓
Connaissance de l'anglais écrit et parlé		✓		
Connaissances spécifiques				
Connaissance des orientations et des mandats de la Régie			✓	
Connaissance des lois, des règlements et des codes visant le bâtiment sous la responsabilité de la Régie concernant les secteurs autres que ceux de sa spécialité			✓	
Connaissance de l'historique de la réglementation, des codes et des normes			✓	

**Tableau 2 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE,
fonction EXPERT EN CODES ET NORMES**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Rigueur	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement
Raisonnement critique et résolution de problèmes	3	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Groupe de résolution de problèmes • Retour d'expérience • Simulation • Modélisation des savoirs
Autonomie	3	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision
Communication orale	2	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage-suivi • Supervision • Formation si nécessaire
Communication écrite	2	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage-suivi • Supervision • Formation si nécessaire
Sens de l'éthique	2	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mentorat • Formation formelle • Supervision
Prise de décisions	1	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Simulation • Groupes de résolution de problèmes • Récit organisationnel • Modélisation des savoirs • Mémoire organisationnelle
Connaissance des branches du génie	s.o. ⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Portail de connaissances • Auto-formation • Annuaire d'experts
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire
Connaissance de l'anglais écrit et parlé	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation

⁷ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 3 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI,
fonction EXPERT EN CODES ET NORMES**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Rigueur	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement
Concertation et gestion des divergences	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement • Formation formelle • Supervision • Groupe de résolution de problèmes
Raisonnement critique et résolution de problèmes	3	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Groupe de résolution de problèmes • Retour d'expérience • Simulation • Modélisation des savoirs
Sens de l'éthique	2	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mentorat • Formation formelle • Supervision
Pensée stratégique	2	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision
Prise de décisions	1	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Simulation • Groupes de résolution de problèmes • Récit organisationnel • Modélisation des savoirs • Mémoire organisationnelle
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes relatifs à sa spécialité	s.o. ⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la législation appliquée à sa spécialité dans les autres provinces	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance de la législation sous la responsabilité d'autres ministères ou organismes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

⁸ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 3(suite) : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI,
fonction EXPERT EN CODES ET NORMES**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Connaissance des procédés, des règles, des procédures régissant la conception, l'élaboration et l'approbation de projets de règlements	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance du système de normalisation et des différents organismes de normalisation impliqués dans sa spécialité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire
Connaissance des orientations et des mandats de la Régie	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Supervision • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des lois, des règlements et des codes visant le bâtiment sous la responsabilité de la Régie concernant les secteurs autres que ceux de sa spécialité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance de l'historique de la réglementation, des codes et des normes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Modélisation du savoir-faire des experts • Livre de connaissances

**Tableau 4 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI,
fonction EXPERT EN CODES ET NORMES**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Concertation et gestion des divergences	3	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat • Supervision • Groupe de résolution de problèmes
Autonomie	3	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision
Communication écrite	2	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage-suivi • Supervision • Formation si nécessaire
Communication orale	2	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage-suivi • Supervision • Formation si nécessaire
Relations interpersonnelles	1	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Communauté de pratique • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Gestion du stress	1	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Formation si nécessaire
Souci de son développement professionnel	1	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Co-développement en réseau • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance de la législation appliquée à sa spécialité dans les autres provinces	s.o. ⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance de la législation sous la responsabilité d'autres ministères ou organismes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance du système de normalisation et des différents organismes de normalisation impliqués dans sa spécialité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation
Connaissance de l'historique de la réglementation, des codes et des normes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Modélisation du savoir-faire des experts • Livre de connaissances

⁹ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 5 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES,
fonction EXPERT EN CODES ET NORMES**

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Compétences¹⁰												
Rigueur	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Concertation et gestion des divergences	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Raisonnement critique et résolution de problèmes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Autonomie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Communication écrite	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Communication orale	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sens de l'éthique	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pensée stratégique	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Relations interpersonnelles												
Prise de décisions	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestion du stress	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Souci de son développement professionnel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Connaissances générales												
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes relatifs à sa spécialité	x							x				
Connaissance de la législation appliquée à sa spécialité dans les autres provinces	x											
Connaissance des branches du génie												
Connaissance de la législation sous la responsabilité d'autres ministères ou organismes	x											
Connaissance des procédés, des règles, des procédures régissant la conception, l'élaboration et l'approbation de projets de règlements	x											
Connaissance du système de normalisation et des différents organismes de normalisation impliqués dans sa spécialité	x											
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	x											
Connaissance de l'anglais écrit et parlé												

¹⁰ Même si certaines compétences ne font pas l'objet de formations spécifiques, il est possible que d'autres activités de formation sur d'autres compétences ou connaissances contribuent à leur développement.

Tableau 5 (suite) : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction EXPERT EN CODES ET NORMES

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Connaissances spécifiques												
Connaissance des orientations et des mandats de la Régie												
Connaissance des lois, des règlements et des codes visant le bâtiment sous la responsabilité de la Régie concernant les secteurs autres que ceux de sa spécialité								x				
Connaissance de l'historique de la réglementation, des codes et des normes	x							x				

Chef de service

Le chef de service est responsable de gérer l'ensemble des activités relatives aux programmes de surveillance et de lutte au travail sans licence de la Régie dans les différents domaines d'activités et de contribuer aux activités de sensibilisation et de partenariat. Son rôle consiste également à assurer un leadership auprès des membres de son équipe de travail dans l'organisation des activités et l'agencement des ressources en vue d'atteindre les objectifs de la planification stratégique, de la planification opérationnelle et de fournir les services requis aux citoyens tout en veillant au respect des orientations de la Régie et au traitement uniforme des dossiers. Le tableau 6 de la page suivante présente la synthèse des compétences requises par cette fonction et des moments-clés d'apprentissage de celles-ci. Il est à noter que ce poste requiert la possession des compétences suivantes avant l'entrée en fonction :

- Gestion dans la complexité et le changement
- Créativité et innovation
- Sensibilité technologique
- Gestion orientée vers la clientèle
- Gestion orientée vers les résultats
- Leadership mobilisant
- Actualisation des valeurs éthiques
- Gestion de l'efficacité de l'équipe
- Ouverture à la diversité
- Gestion de la santé

Les tableaux 7, 8 et 9 résument les moyens de développer les compétences pour la fonction de chef de service. Le tableau 10 fait le point sur les formations offertes par la Régie en regard de ces compétences.

Tableau 6 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction CHEF DE SERVICE

Compétences à maîtriser	Importance	Moments-clés d'apprentissage		
		Avant l'entrée en poste	En début d'emploi	En cours d'emploi
Compétences				
Sens politique	S.O. ¹¹			✓
Vision stratégique et tactique	S.O.		✓	
Gestion dans la complexité et le changement	S.O.	✓		
Gestion des partenariats et des réseaux	S.O.			✓
Créativité et innovation	S.O.	✓		
Gestion du savoir	S.O.		✓	
Sensibilité technologique	S.O.	✓		✓
Communication et négociation	S.O.		✓	
Gestion orientée vers la clientèle	S.O.	✓		
Gestion orientée vers les résultats	S.O.	✓		
Gestion de soi et authenticité	S.O.			✓
Gestion de son évolution professionnelle	S.O.			✓
Leadership mobilisant	S.O.	✓		
Actualisation des valeurs éthiques	S.O.	✓		
Gestion des contributions individuelles	S.O.		✓	
Gestion de l'efficacité de l'équipe	S.O.	✓		
Gestion des compétences	S.O.		✓	
Ouverture à la diversité	S.O.	✓		
Gestion de la santé	S.O.	✓		

La description d'emploi de la fonction de chef de service ne comportant aucune section sur les connaissances à maîtriser, le profil de compétences de cette fonction ne traite pas de cet aspect des compétences.

¹¹ Ce profil de compétences, élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2005, n'évaluait pas le degré d'importance accordé aux compétences. Cependant, un groupe de travail interministériel issu du Réseau des interlocuteurs (RDI) Centre québécois du leadership (CQL)-Directions des ressources humaines (DRH) a priorisé quatre compétences soit la gestion dans la complexité et le changement, la gestion de l'efficacité de l'équipe, la créativité et l'innovation et la gestion orientée vers les résultats comme compétences spécifiques aux postes d'encadrement de niveaux 4 et 5 (le niveau 5 étant celui des chefs de services de la Régie) pour lesquelles des formations formelles seraient développées en priorité, éventuellement, dans le cadre de leurs travaux. Cela peut donner un indice de l'importance accordée à ces compétences. Trois compétences ont d'autre part été identifiées comme communes à tous les niveaux d'encadrement et des formations formelles ont été développées. Il s'agit de la gestion de soi et l'authenticité, le leadership mobilisant, la communication et la négociation et la gestion de son évolution professionnelle.

Tableau 7 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction CHEF DE SERVICE

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Gestion dans la complexité et le changement	s.o. ¹²	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Groupe de résolution de problèmes • Partage d'expérience • Récit d'expérience • Retour d'expérience • Simulation • Supervision
Créativité et innovation	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de résolution de problèmes • Coaching • Retour d'expérience • Partage d'expérience • Communauté de pratique • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Sensibilité technologique	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-formation
Gestion orientée vers la clientèle		<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Accueil – formation • Auto-formation • Supervision
Gestion orientée vers les résultats	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Coaching • Supervision
Leadership mobilisant	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Mentorat • Formation formelle
Actualisation des valeurs éthiques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information • Mentorat • Formation formelle • Partage d'expérience
Gestion de l'efficacité de l'équipe	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Accueil – formation • Supervision • Groupe de résolution de problème • Partage d'expérience • Retour d'expérience • Récit d'expérience
Ouverture à la diversité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Mentorat • Supervision
Gestion de la santé	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Groupe de résolution de problèmes • Partage d'expérience • Récit d'expérience • Retour d'expérience • Supervision

¹² Ce profil de compétences, élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2005, n'évaluait pas le degré d'importance accordé aux compétences.

**Tableau 8 : Compétences à développer EN DÉBUT D’EMPLOI,
fonction CHEF DE SERVICE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Vision stratégique et tactique	s.o. ¹³	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information • Mentorat • Formation formelle • Partage d’expérience
Gestion du savoir	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information
Communication et négociation	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat • Formation formelle • Coaching
Actualisation des valeurs éthiques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information • Mentorat • Formation formelle • Partage d’expérience
Gestion des contributions individuelles	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information • Formation formelle • Partage d’expérience • Coaching
Gestion des compétences	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation formelle • Partage d’expérience • Coaching

¹³ Ce profil de compétences, élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor en 2005, n’évaluait pas le degré d’importance accordé aux compétences.

**Tableau 9 : Compétences à développer EN COURS D’EMPLOI,
fonction CHEF DE SERVICE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Sens politique	s.o. ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information • Mentorat • Formation formelle
Gestion des partenariats et des réseaux	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information • Mentorat • Formation formelle • Auto-formation si nécessaire • Partage d’expérience • Coaching • Communauté de pratique • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Gestion du savoir	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation formelle • Partage d’expérience • Coaching
Gestion de soi et authenticité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat • Formation formelle • Auto-formation si nécessaire
Gestion de son évolution professionnelle	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil-information • Mentorat • Formation formelle • Auto-formation • Co-développement en réseau • Réseaux virtuels de partage et de collaboration

¹⁴ Idem.

**Tableau 10 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES,
fonction CHEF DE SERVICE**

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Compétences¹⁵												
Sens politique	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vision stratégique et tactique	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion dans la complexité et le changement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion des partenariats et des réseaux	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Créativité et innovation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion du savoir	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sensibilité technologique												
Communication et négociation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion orientée vers la clientèle	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion orientée vers les résultats	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion de soi et authenticité	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion de son évolution professionnelle	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Leadership mobilisant	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actualisation des valeurs éthiques	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion des contributions individuelles	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion de l'efficacité de l'équipe												
Gestion des compétences	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ouverture à la diversité												
Gestion de la santé	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

¹⁵ Même si certaines compétences ne font pas l'objet de formations spécifiques, il est possible que d'autres activités de formation sur d'autres compétences ou connaissances contribuent à leur développement.

Conseiller technique

Le conseiller technique est responsable de l'interprétation et du conseil auprès du personnel d'inspection, d'enquête et éventuellement auprès de clientèles externes afin que les différentes normes soient appliquées de façon uniforme. Les conseillers techniques se spécialisent généralement dans un seul secteur technique; ils peuvent provenir de l'externe (ingénieurs ou architectes) comme de l'interne (inspecteurs). Dans ce dernier cas, le conseiller technique maîtrise certaines connaissances dès l'entrée en fonction, notamment des connaissances propres à la fonction. Il est donc important de considérer les moyens de développement des compétences présentés aux tableaux 12, 13 et 14 comme une base qui doit être ajustée en fonction des compétences spécifiques maîtrisées par chaque individu.

Comme pour les autres fonctions étudiées, certaines compétences requises pour être conseiller technique devraient être maîtrisées avant même l'entrée en fonction. Celles-ci doivent donc être mesurées lors de l'étape de sélection, que ce soit par l'examen du CV du postulant, par des questions ou des mises en situation lors de l'entrevue, voire par des tests. Ces compétences sont les suivantes :

- Rigueur
- Raisonnement critique et résolution de problèmes
- Communication écrite
- Communication orale
- Prise de décisions
- Leadership
- Sens des responsabilités
- Connaissance dans les domaines du bâtiment, des sciences appliquées et du génie dans divers domaines
- Connaissance des standards de dessin technique
- Connaissance des outils et des logiciels informatiques

Les tableaux 11, 12, 13 et 14 des pages suivantes présentent la synthèse du profil de compétences pour le poste de conseiller technique ainsi que les moyens de développer ces compétences. Le tableau 15 présente quant à lui la correspondance entre les formations offertes à la Régie et les compétences à développer pour la fonction de conseiller technique.

Tableau 11 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction CONSEILLER TECHNIQUE

Compétences à maîtriser	Importance	Moments-clés d'apprentissage		
		Avant l'entrée en poste	En début d'emploi	En cours d'emploi
Compétences				
Rigueur	3	✓		
Autonomie	3			✓
Conseil	3		✓	
Raisonnement critique et résolution de problèmes	3	✓		
Communication écrite	2	✓		
Communication orale	2	✓		
Initiative	2			✓
Gestion des priorités	2		✓	
Prise de décisions	1	✓		
Leadership	1	✓		
Sens des responsabilités	1	✓		
Travail en équipe	1			✓
Connaissances générales				
Connaissance dans les domaines du bâtiment, des sciences appliquées et du génie dans divers domaines		✓		
Connaissance des modes de fonctionnement des autres juridictions canadiennes en matière de surveillance			✓	✓
Connaissance des standards de dessin technique		✓		
Connaissance des outils et des logiciels informatiques		✓		
			✓	✓
Connaissance de l'anglais écrit et parlé				✓
Connaissances spécifiques				
Connaissance de la Loi sur la sécurité dans les édifices publics et la réglementation afférente			✓	
Connaissance des normes découlant des codes et règlements			✓	
Connaissance de la Loi sur l'économie d'énergie et la réglementation afférente			✓	
Connaissance de la Loi sur le bâtiment et la réglementation afférente			✓	
Connaissance de la Loi sur les mécaniciens de machines fixes et la réglementation afférente			✓	
Connaissance du Code de construction et du Code de sécurité			✓	
Connaissance de la Loi sur les appareils sous pression et la réglementation afférente			✓	
Connaissance de la réglementation et des normes en matière de protection contre la foudre			✓	
Connaissance du règlement sur la qualification professionnelle des entrepreneurs et constructeurs-propriétaires			✓	
Connaissance de l'approche d'intervention en matière de surveillance			✓	
Connaissance de la Régie, de ses mandats et de son fonctionnement			✓	
Connaissance des orientations de la Régie, des enjeux de ses programmes, des principaux partenaires			✓	✓
Connaissance du mode de fonctionnement de l'industrie de la construction				✓
Connaissance de l'historique des codes et des normes			✓	
				✓

Tableau 12 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction CONSEILLER TECHNIQUE

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Rigueur	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement
Raisonnement critique et résolution de problèmes	3	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Groupe de résolution de problèmes • Retour d'expérience • Simulation • Modélisation des savoirs
Communication écrite	2	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage-suivi • Supervision • Formation si nécessaire
Communication orale	2	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Formation si nécessaire
Prise de décisions	1	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Simulation • Groupes de résolution de problèmes • Récit organisationnel • Modélisation des savoirs • Mémoire organisationnelle
Leadership	1	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Mentorat • Formation formelle
Sens des responsabilités	1	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Groupe de résolution de problèmes • Partage d'expérience • Récit d'expérience • Retour d'expérience • Supervision
Connaissance dans les domaines du bâtiment, des sciences appliquées et du génie dans divers domaines	s.o. ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Auto-formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des standards de dessin technique	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Portail de connaissances • Auto-formation • Annuaire d'experts • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des outils et des logiciels informatiques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire

¹⁶ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 13 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI,
fonction CONSEILLER TECHNIQUE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Conseil	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement • Formation formelle • Supervision • Simulation • Co-développement en réseau • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Gestion des priorités	2	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Formation formelle • Supervision
Connaissance des modes de fonctionnement des autres juridictions canadiennes en matière de surveillance	s.o. ¹⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des outils et des logiciels informatiques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire
Connaissance de la Loi sur la sécurité dans les édifices publics et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des normes découlant des codes et règlements	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Loi sur l'économie d'énergie et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Loi sur le bâtiment et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Loi sur les mécaniciens de machines fixes et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance du Code de construction et du Code de sécurité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Loi sur les appareils sous pression et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la réglementation et des normes en matière de protection contre la foudre	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance du règlement sur la qualification professionnelle des entrepreneurs et constructeurs-propriétaires	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

¹⁷ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 13 (suite) : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI,
fonction CONSEILLER TECHNIQUE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Connaissance de l'approche d'intervention en matière de surveillance	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Régie, de ses mandats et de son fonctionnement	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des orientations de la Régie, des enjeux de ses programmes, des principaux partenaires	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de l'historique des codes et des normes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Modélisation du savoir-faire des experts • Livre de connaissances

**Tableau 14 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI,
fonction CONSEILLER TECHNIQUE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Autonomie	3	<ul style="list-style-type: none"> Supervision
Initiative	2	<ul style="list-style-type: none"> Parrainage – suivi Supervision
Travail en équipe	1	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Formation si nécessaire Simulation Groupe de résolution de problèmes Communauté de pratique Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des modes de fonctionnement des autres juridictions canadiennes en matière de surveillance	s.o. ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation Partage d'expérience Mémoire organisationnelle Portail de connaissances Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des outils et des logiciels informatiques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation
Connaissance de l'anglais écrit et parlé	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation
Connaissance des orientations de la Régie, des enjeux de ses programmes, des principaux partenaires	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Partage d'expérience Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance du mode de fonctionnement de l'industrie de la construction	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Auto-formation Partage d'expérience Mémoire organisationnelle Portail de connaissances Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance de l'historique des codes et normes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation Partage d'expérience Modélisation du savoir-faire des experts Livre de connaissances

¹⁸ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

Tableau 15 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction CONSEILLER TECHNIQUE

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Compétences¹⁹												
Rigueur												
Autonomie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Conseil	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Raisonnement critique et résolution de problèmes												
Communication écrite												
Communication orale												
Initiative	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestion des priorités	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prise de décisions												
Leadership												
Sens des responsabilités												
Travail en équipe	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Connaissances générales												
Connaissance dans les domaines du bâtiment, des sciences appliquées et du génie dans divers domaines												
Connaissance des modes de fonctionnement des autres juridictions canadiennes en matière de surveillance												
Connaissance des standards de dessin technique												
Connaissance des outils et des logiciels informatiques												
Connaissance de l'anglais écrit et parlé												

¹⁹ Même si certaines compétences ne font pas l'objet de formations spécifiques, il est possible que d'autres activités de formation sur d'autres compétences ou connaissances contribuent à leur développement.

Tableau 15 (suite) : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction CONSEILLER TECHNIQUE

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Connaissances spécifiques												
Connaissance de la Loi sur la sécurité dans les édifices publics et la réglementation afférente												
Connaissance des normes découlant des codes et règlements							x					
Connaissance de la Loi sur l'économie d'énergie et la réglementation afférente												
Connaissance de la Loi sur le bâtiment et la réglementation afférente												
Connaissance de la Loi sur les mécaniciens de machines fixes et la réglementation afférente												
Connaissance du Code de construction et du Code de sécurité												
Connaissance de la Loi sur les appareils sous pression et la réglementation afférente												
Connaissance de la réglementation et des normes en matière de protection contre la foudre												
Connaissance du règlement sur la qualification professionnelle des entrepreneurs et constructeurs-propriétaires												
Connaissance de l'approche d'intervention en matière de surveillance												
Connaissance de la Régie, de ses mandats et de son fonctionnement												
Connaissance des orientations de la Régie, des enjeux de ses programmes, des principaux partenaires												
Connaissance du mode de fonctionnement de l'industrie de la construction												
Connaissance de l'historique des codes et des normes							x					

Adjoint technique

Les adjoints techniques fournissent leur expertise au personnel d'inspection et d'enquête ainsi qu'aux intervenants externes, particulièrement les propriétaires, les entrepreneurs, les professionnels et les partenaires.

Par ailleurs, les adjoints techniques sont habituellement des ingénieurs. Ils maîtrisent donc, à l'embauche, les connaissances liées à leur secteur de spécialité mais doivent développer leurs connaissances des autres secteurs techniques dont ils auront la charge. Ainsi, les compétences suivantes doivent être maîtrisées avant l'embauche et doivent donc faire l'objet d'une évaluation lors du processus de sélection :

- Rigueur
- Raisonnement critique et résolution de problèmes
- Communication écrite
- Communication orale
- Prise de décisions
- Leadership
- Sens des responsabilités
- Connaissance dans les domaines du bâtiment, des sciences appliquées et du génie dans divers domaines
- Connaissance des standards de dessin technique
- Connaissance des outils et des logiciels informatiques

Les tableaux 16, 17, 18 et 19 des pages suivantes dressent donc la synthèse du profil de compétences et les moyens de développer les compétences pour la fonction d'adjoint technique. Le tableau 20 présente l'adéquation entre les formations existantes et les compétences à développer.

Tableau 16 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction ADJOINT TECHNIQUE

Compétences à maîtriser	Importance	Moments-clés d'apprentissage		
		Avant l'entrée en poste	En début d'emploi	En cours d'emploi
Compétences				
Rigueur	3	✓		
Autonomie	3			✓
Conseil	3		✓	
Raisonnement critique et résolution de problèmes	3	✓		
Communication écrite	2	✓		
Communication orale	2	✓		
Initiative	2			✓
Gestion des priorités	2		✓	
Prise de décisions	1	✓		
Leadership	1	✓		
Sens des responsabilités	1	✓		
Travail en équipe	1			✓
Connaissances générales				
Connaissance dans les domaines du bâtiment, des sciences appliquées et du génie dans divers domaines		✓		
Connaissance des modes de fonctionnement des autres juridictions canadiennes en matière de surveillance			✓	
Connaissance des standards de dessin technique		✓		
Connaissance des outils et des logiciels informatiques		✓		
			✓	
Connaissance de l'anglais écrit et parlé				✓
Connaissances spécifiques				
Connaissance de la Loi sur la sécurité dans les édifices publics et la réglementation afférente			✓	
Connaissance des normes découlant des codes et règlements			✓	
Connaissance de la Loi sur l'économie d'énergie et la réglementation afférente			✓	
Connaissance de la Loi sur le bâtiment et la réglementation afférente			✓	
Connaissance de la Loi sur les mécaniciens de machines fixes et la réglementation afférente			✓	
Connaissance du Code de construction et du Code de sécurité			✓	
Connaissance de la Loi sur les appareils sous pression et la réglementation afférente			✓	
Connaissance de la réglementation et des normes en matière de protection contre la foudre			✓	
Connaissance du règlement sur la qualification professionnelle des entrepreneurs et constructeurs-propriétaires			✓	
Connaissance de l'approche d'intervention en matière de surveillance			✓	
Connaissance de la Régie, de ses mandats et de son fonctionnement			✓	
Connaissance des orientations de la Régie, des enjeux de ses programmes, des principaux partenaires			✓	
Connaissance du mode de fonctionnement de l'industrie de la construction				✓
Connaissance de l'historique des codes et des normes				✓

Tableau 17 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction ADJOINT TECHNIQUE

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Rigueur	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement
Raisonnement critique et résolution de problèmes	3	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Groupe de résolution de problèmes • Retour d'expérience • Simulation • Modélisation des savoirs
Communication écrite	2	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage-suivi • Supervision • Formation si nécessaire
Communication orale	2	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Formation si nécessaire
Prise de décisions	1	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Simulation • Groupes de résolution de problèmes • Récit organisationnel • Modélisation des savoirs • Mémoire organisationnelle
Leadership	1	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Mentorat • Formation formelle
Sens des responsabilités	1	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Groupe de résolution de problèmes • Partage d'expérience • Récit d'expérience • Retour d'expérience • Supervision
Connaissance dans les domaines du bâtiment, des sciences appliquées et du génie dans divers domaines	s.o. ²⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Auto-formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des standards de dessin technique	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Portail de connaissances • Auto-formation • Annuaire d'experts • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des outils et des logiciels informatiques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire

²⁰ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 18 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI²¹,
fonction ADJOINT TECHNIQUE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Conseil	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement • Formation formelle • Supervision • Simulation • Co-développement en réseau • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Gestion des priorités	2	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Formation formelle • Supervision
Connaissance dans les domaines du bâtiment, des sciences appliquées et du génie dans divers domaines	s.o. ²²	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Auto-formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des modes de fonctionnement des autres juridictions canadiennes en matière de surveillance	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des outils et des logiciels informatiques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire
Connaissance de la Loi sur la sécurité dans les édifices publics et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des normes découlant des codes et règlements	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Loi sur l'économie d'énergie et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Loi sur le bâtiment et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Loi sur les mécaniciens de machines fixes et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

²¹ Les adjoints techniques étant recrutés à l'externe, l'occasion d'apprentissage « en début d'emploi » ne comporte pas la situation « changement de fonction au sein de la Régie » mais uniquement la situation « à l'embauche ».

²² Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 18 (suite) : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI²³,
fonction ADJOINT TECHNIQUE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Connaissance du Code de construction et du Code de sécurité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Loi sur les appareils sous pression et la réglementation afférente	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la réglementation et des normes en matière de protection contre la foudre	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance du règlement sur la qualification professionnelle des entrepreneurs et constructeurs-propriétaires	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de l'approche d'intervention en matière de surveillance	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la Régie, de ses mandats et de son fonctionnement	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des orientations de la Régie, des enjeux de ses programmes, des principaux partenaires	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

²³ Les adjoints techniques étant recrutés à l'externe, l'occasion d'apprentissage « en début d'emploi » ne comporte pas la situation « changement de fonction au sein de la Régie » mais uniquement la situation « à l'embauche ».

**Tableau 19 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI,
fonction ADJOINT TECHNIQUE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Autonomie	3	<ul style="list-style-type: none"> Supervision
Initiative	2	<ul style="list-style-type: none"> Parrainage – suivi Supervision
Travail en équipe	1	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Formation si nécessaire Simulation Groupe de résolution de problèmes Communauté de pratique Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des modes de fonctionnement des autres juridictions canadiennes en matière de surveillance	s.o. ²⁴	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation Partage d'expérience Mémoire organisationnelle Portail de connaissances Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des outils et des logiciels informatiques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation
Connaissance de l'anglais écrit et parlé	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation
Connaissance des orientations de la Régie, des enjeux de ses programmes, des principaux partenaires	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Partage d'expérience Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance du mode de fonctionnement de l'industrie de la construction	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Auto-formation Partage d'expérience Mémoire organisationnelle Portail de connaissances Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance de l'historique des codes et normes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation Partage d'expérience Modélisation du savoir-faire des experts Livre de connaissances Mémoire organisationnelle Portail de connaissances

²⁴ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

Tableau 20 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction ADJOINT TECHNIQUE

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Compétences²⁵												
Rigueur												
Autonomie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Conseil	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Raisonnement critique et résolution de problèmes												
Communication écrite												
Communication orale												
Initiative	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestion des priorités	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prise de décisions												
Leadership												
Sens des responsabilités												
Travail en équipe	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Connaissances générales												
Connaissance dans les domaines du bâtiment, des sciences appliquées et du génie dans divers domaines												
Connaissance des modes de fonctionnement des autres juridictions canadiennes en matière de surveillance												
Connaissance des standards de dessin technique												
Connaissance des outils et des logiciels informatiques												
Connaissance de l'anglais écrit et parlé												

²⁵ Même si certaines compétences ne font pas l'objet de formations spécifiques, il est possible que d'autres activités de formation sur d'autres compétences ou connaissances contribuent à leur développement.

Tableau 20 (suite) : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction ADJOINT TECHNIQUE

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Connaissances spécifiques												
Connaissance de la Loi sur la sécurité dans les édifices publics et la réglementation afférente												
Connaissance des normes découlant des codes et règlements												
Connaissance de la Loi sur l'économie d'énergie et la réglementation afférente												
Connaissance de la Loi sur le bâtiment et la réglementation afférente												
Connaissance de la Loi sur les mécaniciens de machines fixes et la réglementation afférente												
Connaissance du Code de construction et du Code de sécurité												
Connaissance de la Loi sur les appareils sous pression et la réglementation afférente												
Connaissance de la réglementation et des normes en matière de protection contre la foudre												
Connaissance du règlement sur la qualification professionnelle des entrepreneurs et constructeurs-propriétaires												
Connaissance de l'approche d'intervention en matière de surveillance												
Connaissance de la Régie, de ses mandats et de son fonctionnement												
Connaissance des orientations de la Régie, des enjeux de ses programmes, des principaux partenaires												
Connaissance du mode de fonctionnement de l'industrie de la construction												
Connaissance de l'historique des codes et des normes												

Chef d'équipe

Le chef d'équipe est responsable de la coordination d'une équipe d'inspecteurs et de la supervision de l'exécution de ses mandats. L'équipe peut être soit une équipe d'inspecteurs responsables de surveiller et de contrôler les divers programmes de la Régie, soit une équipe multidisciplinaire responsable de réaliser des activités d'évaluation et de suivi d'intervenants. Les chefs d'équipe proviennent de la Régie par promotions internes à partir du poste d'inspecteur de sorte que le programme de développement des compétences proposé ne fait pas apparaître l'embauche comme occasion d'apprentissage. Par ailleurs, parce que les chefs d'équipe sont des inspecteurs à l'origine, ils détiennent une spécialisation mais développeront d'autres spécialités une fois promus.

Ainsi, les tableaux 21, 22, 23 et 24 des pages suivantes présentent la synthèse du profil de compétences pour la fonction de chef d'équipe ainsi que les moyens susceptibles de développer ces compétences. Le tableau 25 fait pour sa part l'adéquation entre les formations offertes à la Régie et les compétences à développer pour la fonction. Une fois de plus, l'identification des moments-clés d'acquisition des compétences fait ressortir la nécessité de mesurer, lors de l'étape de sélection, un certain nombre de compétences qui doivent être maîtrisées dès l'entrée en poste :

- Leadership
- Relations interpersonnelles
- Autonomie
- Rigueur
- Analyse
- Communication orale
- Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie
- Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques selon la ou les spécialités
- Connaissance des champs d'application des lois, des codes et des règlements visant à assurer la sécurité et la conformité des lieux publics, des bâtiments et des installations techniques
- Connaissance de la loi, des règlements, des codes et des normes régissant le ou les domaines de spécialité
- Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes des autres domaines d'activités couverts par son équipe d'inspection
- Connaissance des techniques d'inspection
- Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base
- Connaissance des directives et des procédures administratives régissant l'ensemble des activités d'inspection
- Connaissance des principales opérations d'inspection et des principaux programmes d'inspection en vigueur à la direction
- Connaissance des méthodes et des techniques d'inspection
- Connaissance de l'historique des codes et des normes

Puisque plusieurs des compétences à posséder avant l'entrée en fonction sont très importantes (cote de 3/3) et sont difficiles à évaluer en entrevue, nous suggérons l'utilisation de tests psychométriques. Dans une optique de planification de la relève, on pourrait envisager de faire passer de tels tests aux inspecteurs qui désirent évoluer dans leur carrière afin de déterminer s'ils sont prêts à recevoir une promotion.

Tableau 21 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction CHEF D'ÉQUIPE

Compétences à maîtriser	Importance	Moments-clés d'apprentissage		
		Avant l'entrée en poste	En début d'emploi	En cours d'emploi
Compétences				
Gestion des équipes	3		✓	✓
Gestion des priorités	3		✓	
Leadership	3	✓		✓
Relations interpersonnelles	3	✓	✓	
Autonomie	3	✓		✓
Rigueur	2	✓		
Analyse	2	✓		✓
Organisation	2		✓	
Diffusion d'information	2		✓	
Contrôle	1		✓	
Communication orale	1	✓		✓
Prise de décisions	1		✓	
Connaissances générales				
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie		✓	✓	✓
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques selon la ou les spécialités		✓	✓	✓
Connaissance des champs d'application des lois, des codes et des règlements visant à assurer la sécurité et la conformité des lieux publics, des bâtiments et des installations techniques		✓	✓	✓
Connaissance de la loi, des règlements, des codes et des normes régissant le ou les domaines de spécialité		✓	✓	✓
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes des autres domaines d'activités couverts par son équipe d'inspection		✓	✓	✓
Connaissance des techniques d'inspection		✓		
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base		✓	✓	✓

Tableau 21 (suite) : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction CHEF D'ÉQUIPE

Compétences à maîtriser	Moments-clés d'apprentissage		
	Avant l'entrée en poste	En début d'emploi	En cours d'emploi
Connaissances générales			
Connaissance des activités et des mandats des différentes directions administratives impliquées dans les interventions de surveillance dans les installations techniques		✓	
Connaissance des orientations et des priorités d'intervention de la VPRCO et des priorités d'inspection de la direction territoriale		✓	
			✓
Connaissance des directives et des procédures administratives régissant l'ensemble des activités d'inspection	✓		
Connaissance des principales opérations d'inspection et des principaux programmes d'inspection en vigueur à la direction	✓		
		✓	
Connaissance des méthodes et des techniques d'inspection	✓		
		✓	
			✓
Connaissance de l'historique des codes et des normes	✓		
			✓

Tableau 22 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction CHEF D'ÉQUIPE

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Leadership	3	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Mentorat Formation formelle
Relations interpersonnelles	3	<ul style="list-style-type: none"> Parrainage – accompagnement Formation formelle Supervision Communauté de pratique Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Autonomie	3	<ul style="list-style-type: none"> Supervision
Rigueur	2	<ul style="list-style-type: none"> Accueil – information Parrainage – accompagnement
Analyse	2	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Retour d'expérience Groupe de résolution de problèmes Récit organisationnel
Communication orale	1	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Formation si nécessaire
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie	s.o. ²⁶	<ul style="list-style-type: none"> Accueil – formation si nécessaire Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques selon la ou les spécialités	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Accueil – formation si nécessaire Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance des champs d'application des lois, des codes et des règlements visant à assurer la sécurité et la conformité des lieux publics, des bâtiments et des installations techniques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Accueil – formation si nécessaire Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance de la loi, des règlements, des codes et des normes régissant le ou les domaines de spécialité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Accueil – formation si nécessaire Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes des autres domaines d'activités couverts par son équipe d'inspection	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Accueil – formation si nécessaire Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Accueil – formation si nécessaire
Connaissance des directives et des procédures administratives régissant l'ensemble des activités d'inspection	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Accueil – formation si nécessaire Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance des principales opérations d'inspection et des principaux programmes d'inspection en vigueur à la direction	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Accueil – information Parrainage – accompagnement Supervision Mémoire organisationnelle Portail de connaissances

²⁶ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

Tableau 22 (suite) : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction CHEF D'ÉQUIPE

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Connaissance des méthodes et des techniques d'inspection	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Supervision • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de l'historique des codes et des normes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Modélisation du savoir-faire des experts • Livre de connaissances • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

**Tableau 23 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI,
fonction CHEF D'ÉQUIPE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Gestion des équipes	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement • Formation formelle
Gestion des priorités	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement • Formation formelle • Supervision
Relations interpersonnelles	3	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Formation formelle • Supervision • Communauté de pratique • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Organisation	2	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement • Formation formelle • Supervision
Diffusion d'information	2	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Supervision
Contrôle	1	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Supervision
Prise de décisions	1	<ul style="list-style-type: none"> • Parrainage – accompagnement • Mentorat • Formation formelle • Supervision • Simulation • Groupes de résolution de problèmes • Récit organisationnel • Modélisation des savoirs • Mémoire organisationnelle
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie	s.o. ²⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques selon la ou les spécialités	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des champs d'application des lois, des codes et des règlements visant à assurer la sécurité et la conformité des lieux publics, des bâtiments et des installations techniques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la loi, des règlements, des codes et des normes régissant le ou les domaines de spécialité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes des autres domaines d'activités couverts par son équipe d'inspection	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

²⁷ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

Tableau 23 (suite) : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI, fonction CHEF D'ÉQUIPE

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire
Connaissance des activités et des mandats des différentes directions impliquées dans les interventions de surveillance dans les installations techniques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des orientations et des priorités d'intervention de la VPRCO et des priorités d'inspection de la direction territoriale	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des principales opérations d'inspection et des principaux programmes d'inspection en vigueur à la direction	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement • Supervision • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des méthodes et des techniques d'inspection	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Supervision • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

**Tableau 24 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI,
fonction CHEF D'ÉQUIPE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Gestion des équipes	3	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Parrainage – suivi • Mentorat
Leadership	3	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Mentorat • Formation formelle
Autonomie	3	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision
Analyse	2	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Retour d'expérience • Groupe de résolution de problèmes • Récit organisationnel
Communication orale	1	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Formation si nécessaire
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie	s.o. ²⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques selon la ou les spécialités	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des champs d'application des lois, des codes et des règlements visant à assurer la sécurité et la conformité des lieux publics, des bâtiments et des installations techniques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance de la loi, des règlements, des codes et des normes régissant le ou les domaines de spécialité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes des autres domaines d'activités couverts par son équipe d'inspection	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation

²⁸ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 24 (suite) : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI,
fonction CHEF D'ÉQUIPE**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Connaissance des orientations et des priorités d'intervention de la VPRCO et des priorités d'inspection de la direction territoriale	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des méthodes et des techniques d'inspection	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience
Connaissance de l'historique des codes et des normes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Modélisation du savoir-faire des experts • Livre de connaissances

Tableau 25 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction CHEF D'ÉQUIPE

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Compétences²⁹												
Gestion des équipes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestion des priorités	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Leadership	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Relations interpersonnelles	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Autonomie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rigueur												
Analyse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organisation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diffusion d'information	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contrôle												
Communication orale	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prise de décisions	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Connaissances générales												
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie												
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques selon la ou les spécialités												
Connaissance des champs d'application des lois, des codes et des règlements visant à assurer la sécurité et la conformité des lieux publics, des bâtiments et des installations techniques												
Connaissance de la loi, des règlements, des codes et des normes régissant le ou les domaines de spécialité												
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes des autres domaines d'activités couverts par son équipe d'inspection												
Connaissance des techniques d'inspection												
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base												

²⁹ Même si certaines compétences ne font pas l'objet de formations spécifiques, il est possible que d'autres activités de formation sur d'autres compétences ou connaissances contribuent à leur développement.

Tableau 25 (suite) : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction CHEF D'ÉQUIPE

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Connaissances spécifiques												
Connaissance des activités et des mandats des différentes directions administratives impliquées dans les interventions de surveillance dans les installations techniques												
Connaissance des orientations et des priorités d'intervention de la VPRCO et des priorités d'inspection de la direction territoriale												
Connaissance des directives et des procédures administratives régissant l'ensemble des activités d'inspection												
Connaissance des principales opérations d'inspection et des principaux programmes d'inspection en vigueur à la direction												
Connaissance des méthodes et des techniques d'inspection												
Connaissance de l'historique des codes et des normes												

Inspecteur

La fonction d'inspecteur couvre la surveillance de l'application, par les intervenants du milieu, des codes, normes et règlements en vigueur dans les différents secteurs techniques sous la responsabilité de la Régie. Les inspecteurs originent généralement de l'externe avec une spécialité particulière et peuvent être appelés à développer d'autres spécialités une fois entrés en fonction. Ainsi, les compétences exigées lors de l'entrée en fonction sont assez générales mais doivent néanmoins faire l'objet d'une évaluation à l'étape de sélection et, si nécessaire, être développées avant l'entrée en poste. Il s'agit de :

- Rigueur
- Autonomie
- Communication orale
- Sens des responsabilités
- Adaptation
- Contrôle de soi
- Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie
- Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques
- Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base
- ASP – Connaissance des techniques de conception, de fabrication, d'installation, de modification, de réparation, de surveillance des machines fixes, de métallurgie, de soudure, de brasage et d'essais non destructifs
- ASP – Connaissance de l'anglais écrit

Les tableaux 26, 27, 28 et 29 des pages suivantes dressent la synthèse du profil de compétences ainsi que les moyens permettant de développer ces compétences. Le tableau 30 fait le portrait des formations offertes à la Régie en regard des compétences identifiées pour la fonction.

Il est à noter que compte tenu de la provenance des titulaires de ce poste, le programme de développement des compétences devra inclure plusieurs formations formelles dès l'entrée en fonction bien que l'acquisition de ces compétences se consolide aussi dans le temps. Par ailleurs, puisque les inspecteurs proviennent de l'externe, le programme de développement des compétences n'aura pas à tenir compte du changement de fonction comme occasion d'apprentissage.

Tableau 26 : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction INSPECTEUR

Compétences à maîtriser	Importance	Moments-clés d'apprentissage		
		Avant l'entrée en poste	En début d'emploi	En cours d'emploi
Compétences				
Rigueur	3	✓		
Autonomie	3	✓		✓
Analyse	3			✓
Communication orale	3	✓		✓
Gestion des priorités	2			✓
Sens des responsabilités	2	✓		
Sens de l'éthique	2		✓	
Sens du service à la clientèle	2			✓
Persuasion	1			✓
Adaptation	1	✓		
Souci de son développement professionnel	1			✓
Contrôle de soi	1	✓		✓
Connaissances générales				
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie		✓	✓	✓
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques		✓	✓	✓
Connaissance des activités et mandats des différentes directions administratives impliquées dans l'inspection des bâtiments et des installations			✓	✓
Connaissance des orientations et des priorités de la Régie, de la direction territoriale et des différentes directions administratives impliquées dans l'inspection des bâtiments et des installations			✓	
Connaissance des méthodes et techniques d'inspection			✓	
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base		✓	✓	✓
Connaissance des techniques d'entrevue et des principes de communication			✓	
ASP – Connaissance des techniques de conception, de fabrication, d'installation, de modification, de réparation, de surveillance des machines fixes, de métallurgie, de soudure, de brasage et d'essais non destructifs		✓	✓	✓
ASP – Connaissance des prescriptions des programmes de contrôle et d'assurance de la qualité				✓
ASP – Connaissance de la surveillance des travaux			✓	
ASP – Connaissance de l'anglais écrit		✓		

Tableau 26 (suite) : Synthèse du PROFIL DE COMPÉTENCES, fonction INSPECTEUR

Compétences à maîtriser	Moments-clés d'apprentissage		
	Avant l'entrée en poste	En début d'emploi	En cours d'emploi
Connaissances spécifiques			
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes régissant le domaine d'activité		✓	
Connaissance des exigences de la loi et du règlement régissant la qualification professionnelle des entrepreneurs en construction et des constructeurs-propriétaires		✓	
Connaissance des champs d'application de la Loi sur le bâtiment, des codes et des règlements visant à assurer la sécurité et la conformité des lieux publics, des bâtiments et des installations techniques		✓	
Connaissance de l'historique des codes et des normes			✓
ASP – Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes régissant la conception, la fabrication et la réparation des appareils sous pression		✓	
			✓
ASP – Connaissance des programmes d'inspection en vigueur		✓	

Tableau 27 : Compétences idéalement maîtrisées AVANT L'ENTRÉE EN POSTE, fonction INSPECTEUR

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Rigueur	3	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Parrainage – accompagnement
Autonomie	3	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision
Communication orale	3	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Formation si nécessaire
Sens des responsabilités	2	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Groupe de résolution de problèmes • Partage d'expérience • Récit d'expérience • Retour d'expérience • Supervision
Adaptation	1	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Mentorat • Supervision • Retour d'expérience • Simulation
Contrôle de soi	1	<ul style="list-style-type: none"> • Mentorat • Formation formelle • Supervision
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie	s.o. ³⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire
ASP – Connaissance des techniques de conception, de fabrication, d'installation, de modification, de réparation, de surveillance des machines fixes, de métallurgie, de soudure, de brasage et d'essais non destructifs	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Supervision • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
ASP – Connaissance de l'anglais écrit	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation

³⁰ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 28 : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI³¹,
fonction INSPECTEUR**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Sens de l'éthique	2	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mentorat • Formation formelle • Supervision
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie	s.o. ³²	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des activités et mandats des différentes directions administratives impliquées dans l'inspection des bâtiments et des installations	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des orientations et des priorités de la Régie, de la direction territoriale et des différentes directions administratives impliquées dans l'inspection	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances • Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Connaissance des méthodes et techniques d'inspection	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Supervision • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire
Connaissance des techniques d'entrevue et des principes de communication	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Supervision
ASP – Connaissance des techniques de conception, de fabrication, d'installation, de modification, de réparation, de surveillance des machines fixes, de métallurgie, de soudure, de brasage et d'essais non destructifs	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Supervision • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
ASP – Connaissance de la surveillance des travaux	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation • Parrainage – accompagnement • Supervision • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes régissant le domaine d'activité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

³¹ Les adjoints techniques étant recrutés à l'externe, l'occasion d'apprentissage « en début d'emploi » ne comporte pas la situation « changement de fonction au sein de la Régie » mais uniquement la situation « à l'embauche ».

³² Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

**Tableau 28 (suite) : Compétences à développer EN DÉBUT D'EMPLOI³³,
fonction INSPECTEUR**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Connaissance des exigences de la loi et du règlement régissant la qualification professionnelle des entrepreneurs en construction et des constructeurs-propriétaires	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
Connaissance des champs d'application de la Loi sur le bâtiment, des codes et des règlements visant à assurer la sécurité et la conformité des lieux publics, des bâtiments et des installations techniques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
ASP – Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes régissant la conception, la fabrication et la réparation des appareils sous pression	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – formation si nécessaire • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
ASP – Connaissance des programmes d'inspection en vigueur	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil – information • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

³³ Les adjoints techniques étant recrutés à l'externe, l'occasion d'apprentissage « en début d'emploi » ne comporte pas la situation « changement de fonction au sein de la Régie » mais uniquement la situation « à l'embauche ».

**Tableau 29 : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI,
fonction INSPECTEUR**

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Autonomie	3	<ul style="list-style-type: none"> Supervision
Analyse	3	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Parrainage – suivi Retour d'expérience Groupe de résolution de problèmes Récit organisationnel
Communication orale	3	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Formation si nécessaire
Gestion des priorités	2	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Formation si nécessaire
Sens du service à la clientèle	2	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Parrainage – suivi Mentorat Formation formelle
Persuasion	1	<ul style="list-style-type: none"> Supervision Parrainage – suivi Mentorat Formation formelle
Souci de son développement professionnel	1	<ul style="list-style-type: none"> Accueil-information Mentorat Formation formelle Supervision Co-développement en réseau Réseaux virtuels de partage et de collaboration
Contrôle de soi	1	<ul style="list-style-type: none"> Mentorat Formation formelle Supervision
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie	s.o. ³⁴	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation Partage d'expérience Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation Partage d'expérience Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance des activités et mandats des différentes directions administratives impliquées dans l'inspection des bâtiments et des installations	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Auto-formation Partage d'expérience Mémoire organisationnelle Portail de connaissances
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> Formation Auto-formation

³⁴ Non évalué lors des ateliers d'élaboration des profils de compétences.

Tableau 29 (suite) : Compétences à développer EN COURS D'EMPLOI, fonction INSPECTEUR

Compétences à développer	Importance	Outils de développement
Connaissance de l'historique des codes et des normes	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Modélisation du savoir-faire des experts • Livre de connaissances • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
ASP - Connaissance des techniques de conception, de fabrication, d'installation, de modification, de réparation, de surveillance des machines fixes, de métallurgie, de soudure, de brasage et d'essais non destructifs	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
ASP - Connaissance des prescriptions des programmes de contrôle et d'assurance de la qualité	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances
ASP – Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes régissant la conception, la fabrication et la réparation des appareils sous pression	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Auto-formation • Partage d'expérience • Mémoire organisationnelle • Portail de connaissances

Tableau 30 : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction INSPECTEUR

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Compétences³⁵												
Rigueur												
Autonomie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analyse	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Communication orale	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestion des priorités	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sens des responsabilités												
Sens de l'éthique	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sens du service à la clientèle	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Persuasion	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Adaptation												
Souci de son développement professionnel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contrôle de soi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

³⁵ Même si certaines compétences ne font pas l'objet de formations spécifiques, il est possible que d'autres activités de formation sur d'autres compétences ou connaissances contribuent à leur développement.

Tableau 30 (suite) : Adéquation COMPÉTENCES À DÉVELOPPER vs FORMATIONS OFFERTES, fonction INSPECTEUR

	AL	AP	BP	BA	EE	EL	PE	GZ	JM	PB	RM	VE
Connaissances générales												
Connaissance des principes de fonctionnement des installations et équipements des domaines d'intervention de la Régie		x	x	x	NA	x	x	x		x		
Connaissance des méthodes usuelles de construction de bâtiments et d'installation d'équipements techniques			x		NA	x	x	x		x		
Connaissance des activités et mandats des différentes directions administratives impliquées dans l'inspection des bâtiments et des installations			x	x	NA	x		x		x		
Connaissance des orientations et des priorités de la Régie, de la direction territoriale et des différentes directions administratives impliquées dans l'inspection des bâtiments et des installations			x	x	NA	x		x		x		
Connaissance des méthodes et techniques d'inspection			x	x	NA	x		x		x		
Connaissance des TIC : outils, logiciels, applications de base			x	x	NA			x		x		
Connaissance des techniques d'entrevue et des principes de communication		x	x	x	NA					x		
ASP – Connaissance des techniques de conception, de fabrication, d'installation, de modification, de réparation, de surveillance des machines fixes, de métallurgie, de soudure, de brasage et d'essais non destructifs		x										
ASP – Connaissance des prescriptions des programmes de contrôle et d'assurance de la qualité		x										
ASP – Connaissance de la surveillance des travaux												
ASP – Connaissance de l'anglais écrit												
Connaissances spécifiques												
Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes régissant le domaine d'activité	x	x		x	NA	x	x	x		x	x	x
Connaissance des exigences de la loi et du règlement régissant la qualification professionnelle des entrepreneurs en construction et des constructeurs-propriétaires	x			x	NA	x				x	x	
Connaissance des champs d'application de la Loi sur le bâtiment, des codes et des règlements visant à assurer la sécurité et la conformité des lieux publics, des bâtiments et des installations techniques	x			x	NA	x	x	x		x	x	
Connaissance de l'historique des codes et des normes	x	x	x		NA	x		x		x	x	x
ASP – Connaissance des lois, des règlements, des codes et des normes régissant la conception, la fabrication et la réparation des appareils sous pression		x										
ASP – Connaissance des programmes d'inspection en vigueur												

Conclusion

Les informations des pages précédentes se veulent avant tout de grandes lignes directrices des programmes de développement des compétences à développer à la Régie du bâtiment, programmes qui auront pour but de s'assurer que la Régie soit en mesure de conserver et de transmettre l'expertise qui est la sienne dans une perspective de continuité de la qualité des services. Ces grandes lignes mobilisent plusieurs outils d'apprentissage parmi lesquels la Régie devra, au besoin, fixer des priorités tout comme elle devra le faire au sujet de ces fonctions pour lesquelles un programme de développement sera élaboré.

Il appartient maintenant à la Régie, conjointement avec ses partenaires gouvernementaux, notamment le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), de faire le lien entre, d'une part, les outils d'apprentissage détaillés dans ce rapport et, d'autre part, ceux qui existent déjà. Par exemple, parmi les formations identifiées comme nécessaires pour le développement des compétences, certaines existent peut-être déjà à la Régie; d'autres ont peut-être été conçues et sont offertes par le MESS; d'autres enfin peuvent, sous un autre titre, aborder les thèmes identifiés ici. Il importe donc d'optimiser le potentiel des outils préalablement développés par et pour la Régie afin d'éviter d'investir temps et argent pour réinventer la roue. Cela permettra de concentrer les efforts vers le développement d'outils plus novateurs de transfert et de développement des compétences, tels les outils de partage d'expérience.

Bien que la grande majorité des compétences soient traitées par les formations offertes par le MESS, on constate, à la lecture des tableaux faisant l'adéquation entre les formations existantes et les compétences à développer par fonction, qu'en ce qui concerne les connaissances (générales ou spécifiques), l'essentiel des formations offertes par la Régie sont destinées aux inspecteurs. Quant aux autres fonctions, elles bénéficient le plus souvent des formations « inspecteur » du même secteur technique. Il faut donc interpréter l'absence de « x » dans les tableaux des fonctions autres qu'inspecteur comme l'absence de formations spécifiquement destinées à ces fonctions.

Quant aux formations offertes par le MESS, la Régie aura toutefois à vérifier leur pertinence en regard des besoins de la Régie. Ces formations n'étant pas personnalisées à l'organisation, il s'avère prudent d'en vérifier les contenus afin d'assurer des retombées réelles pour la Régie.

Il faut noter finalement que la gestion des connaissances n'est qu'un levier de gestion des ressources humaines parmi plusieurs. Particulièrement crucial dans un contexte de pénurie anticipée de connaissances spécifiques, un programme de développement doit s'articuler autour d'une réflexion plus large sur la gestion des ressources humaines au sein de la Régie. Par exemple, les actions de recrutement et de sélection des employés doivent nécessairement tenir compte des profils de compétences identifiés pour chaque fonction, puisqu'il est clairement établi que certaines compétences doivent être possédées avant même l'entrée en poste. Autre exemple, certaines compétences stratégiques pour la Régie sont longues à acquérir, de sorte qu'un exercice de planification des effectifs est indispensable. Ainsi, les prochaines étapes devraient permettre de capitaliser sur ce travail d'élaboration d'un programme de développement pour consolider l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines autour d'une vision axée sur les compétences.

Références

Note : les titres précédés d'un astérisque sont cités spécifiquement dans le rapport.

- *Benoit, J. (2000). Une communauté de pratique en réseau : le forum de discussion et la base de connaissances des inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) 1996-1999. Québec : CEFRIO.
- *Bukowitz, W. et R. Williams (2000). *Gestion des connaissances en action*, Paris : Les Echos Éditions /Pearson Education.
- Carré, P. et P. Caspar, dir. (1999). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod.
- *Dennerly, M. (2001). *Évaluer la formation. Des outils pour optimiser l'investissement formation*, Paris : ESF.
- Dossier spécial, « Comment les adultes apprennent? Les styles d'apprentissage », *Savoirs*, n° 2, 2003.
- Le Boterf, G. (2008). Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 13 propositions. Paris : Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2004). Construire les compétences individuelles et collectives. 3^e édition, Paris : Éditions d'Organisation.
- *Le Boterf, G. (1994). *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Paris : Éditions d'Organisation.
- *Lévy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*, Paris : Éditions d'Organisation.
- *Paquette, G. (2002). *Modélisation des connaissances et des compétences*, Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- *Personnel et organisation (2006). *Guide méthodologique seniors-juniors. Organiser la transmission des savoirs*, Bruxelles : Service public fédéral.
- *Rivard, L. et M.C. Roy (2005). *Gestion stratégique des connaissances*, Ste-Foy : Presses de l'université Laval.
- Saks, A. M. et R. R. Haccoun (2007). *Magaging Performance Through Training and Development*, 4^e édition, Toronto : Nelson.

ANNEXE 1

Profil de compétences, fonction *expert en codes et normes*

ANNEXE 2

Profil de compétences, fonction *chef de service*

ANNEXE 3

Profil de compétences, fonction *conseiller/adjoint technique*

ANNEXE 4

Profil de compétences, fonction *chef d'équipe*

ANNEXE 5

Profil de compétences, fonction *inspecteur*

ANNEXE 6

Outils de développement des compétences

Cette annexe détaille 20 outils de développement des compétences qui pourraient être mobilisés au cours de la carrière d'un individu à la Régie. À la section « Développement des compétences : état de situation par fonction » du présent document, ces différents moyens ont été associés aux compétences qu'ils sont susceptibles de développer.

Voici le contenu de la présente annexe, présenté par ordre alphabétique :

- Analyse des réseaux sociaux
- Annuaire d'experts
- Auto-formation
- Coaching du superviseur
- Co-développement en réseau
- Communauté de pratique
- Formation formelle
- Groupe de résolution de problèmes
- Livre de connaissances
- Mémoire organisationnelle
- Mentorat
- Modélisation du savoir-faire des experts
- Parrainage
- Partage d'expérience
- Portail de connaissances
- Programme d'accueil
- Récit organisationnel ou « *storytelling* »
- Réseaux virtuels de partage et de collaboration
- Retour d'expérience ou « *after action reviews* »
- Simulation

Analyse des réseaux sociaux

Définition

L'analyse des réseaux sociaux permet de visualiser, de mesurer et de comprendre le mouvement (de « qui à qui ») et la nature (le « quoi ») des communications entre les individus et ce, de façon explicite. La modélisation du parcours des connaissances dans une organisation permet de repérer des « personnes-clés » ou, encore, d'initier des changements tactiques ou stratégiques.

Utilisation

L'analyse des réseaux sociaux est utile quand on a besoin d'identifier des individus qui jouent des rôles différents dans une organisation; d'identifier des experts cachés; d'identifier les opportunités de mettre en contact des sous-groupes; de préparer un plan de transfert des connaissances pour des postes-clés.

Avantages

- Localise les agrégations dans le réseau d'experts et de professionnels ainsi que la fragmentation, l'isolement ou les lacunes dans l'échange des connaissances.
- Permet de démontrer l'impact d'une restructuration stratégique.
- Permet de localiser les communautés de pratique et/ou d'intérêt.
- Révèle les flux d'utilisation et de réutilisation des connaissances (qui questionne qui, qui répond à qui et sur quel sujet).

Limites

- Les employés peuvent hésiter à révéler les noms de leurs relations et de leurs contacts.
- Beaucoup d'analyses statistiques sont nécessaires afin d'optimiser la mise en réseau.
- La qualité de l'information révélée par l'analyse dépend de la qualité des données rassemblées.

Conditions de succès

- Dans la collecte de données, le questionnaire doit aborder : l'accès au réseau, le réseau de connaissances, le réseau de résolutions de connaissances, le réseau d'information et le réseau de communication.
- Prendre soin des réseaux sociaux, ils demandent un effort afin d'encourager la collaboration.

Outils technologiques

Il existe des logiciels de visualisation et d'analyse de réseaux sociaux dont **InFlow** ainsi que des applications de réseautage social tels que **LinkedIn** et **Facebook**. Toutefois, la construction et l'interprétation des réseaux sociaux demandent des connaissances avancées en statistique.

Annuaire d'experts

Définition

Un annuaire d'experts est une base de données permettant de retrouver la ou les personnes qui détiennent l'expertise recherchée pour donner un conseil ou un point de vue, réaliser un mandat, participer à une équipe de projet, etc. Un répertoire des anciens experts fait aussi partie de l'annuaire. Il fournit les coordonnées des anciens employés qui ont offert de partager leur expertise.

Utilisation

Un annuaire d'experts permet de localiser les experts à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ce qui peut s'avérer d'une grande utilité pour les organisations d'envergure.

Avantages

- Facilite l'identification des experts et des expertises qu'ils détiennent, ainsi que leur appartenance à des réseaux intra et inter organisationnels.
- Aide les nouveaux employés à s'intégrer et à se bâtir un réseau professionnel.
- Contribue au développement du capital social de l'organisation en renforçant les liens entre les gens qui se connaissent et en facilitant les contacts et les échanges entre ceux qui ne se connaissent pas.
- Relativement facile à mettre en place. Un projet-pilote peut être réalisé en quelques semaines.
- Avantageux dans les cas de fusions-acquisitions et de restructurations.

Limites

- Les experts peuvent hésiter à diffuser de l'information sur leurs compétences, notamment par crainte d'être inondés de demandes.
- Des personnes plus novices peuvent s'empêcher de demander de l'aide à des experts, craignant d'être identifiés comme incompetents.
- L'annuaire d'experts peut devenir rapidement désuet si l'information n'est pas régulièrement mise à jour.

Conditions de succès

- La conception de l'annuaire doit être flexible, refléter la culture organisationnelle, et permettre une mise-à-jour simple.
- Les requêtes doivent être faciles et rapides à exécuter et les réponses obtenues, pertinentes.
- Il est important de prendre en compte les questions qui restent sans réponse car elles peuvent révéler des « trous » d'expertise dans l'organisation.
- Les gestionnaires des départements doivent permettre à leurs experts de donner du temps à des collègues d'autres départements.

Outils technologiques

AskMe Corp et **Tacit Knowledge Systems** sont deux logiciels qui permettent de localiser les experts, de créer automatiquement les profils et d'évaluer la qualité des réponses.

Auto-formation

L'auto-formation, c'est-à-dire la formation par l'employé lui-même, de façon autonome, est souvent utile pour permettre à l'employé de progresser à son rythme. Cependant, elle exige un soutien de la part de l'organisation, que ce soit dans la fixation d'objectifs ou dans la diffusion de matériel pédagogique (documents écrits, CD-Rom, etc.). Le tableau suivant dresse la liste des compétences pour lesquelles l'auto-formation est envisageable.

Compétences à développer au moyen de l'auto-formation

Compétences à développer	Types d'activités	Responsabilité	Clientèles visées
<ul style="list-style-type: none">• Connaissances propres au poste• etc.	<ul style="list-style-type: none">• Lecture de documents• Consultation de sites Internet ou de CD-Rom• Vérification des connaissances (ex. tests)• Participation à des conférences, séminaires, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Employé ou recrue• Service de formation• Superviseur• Fournisseur externe	Tous les employés : <ul style="list-style-type: none">• à l'arrivée en poste, selon les besoins individuels• en cours de carrière, dans le cadre de mises à jour régulières des compétences• en cours de carrière, lors de changements aux codes et normes

Coaching du superviseur

Le supérieur hiérarchique joue un rôle majeur dans l'acquisition des compétences de ses subordonnés. Son rôle est multiple : informer les recrues des attentes; expliquer les méthodes de travail; identifier les lacunes en matière de compétences; coacher les employés pour leur permettre de se développer; évaluer la maîtrise des compétences lors de l'appréciation de la contribution; etc. Il est donc amené à intervenir à tout moment, tant pour les recrues que pour les employés déjà en poste et au sujet de toutes les compétences.

Co-développement en réseau

Définition

Le co-développement en réseau est un mode d'apprentissage qui reconnaît l'importance des relations sociales. Il cible le dialogue entre les co-apprenants ainsi qu'entre les experts et les apprenants. Les technologies d'information et de communication jouent un rôle essentiel dans l'établissement de liens entre les apprenants, ainsi qu'avec les experts, les enseignants, les animateurs, les bibliothécaires et toute autre personne ressource et source d'information disponible.

Utilisation

Le co-développement en réseau est un mode de transfert de connaissances tacites. Il est particulièrement efficace dans les réseaux multidisciplinaires, intra et inter organisationnels. Puisque tous les participants ont des connaissances et des compétences à partager, ce mode est souvent utilisé pour les échanges intergénérationnels. Le co-développement en réseau s'incorpore facilement dans l'apprentissage électronique et à distance.

Avantages

- Les participants découvrent les connaissances et les compétences de leurs collègues.
- Les participants gèrent leurs apprentissages et collaborent avec les autres par un processus de discussion et de négociation.
- Facilite le développement de la mémoire collective augmentant ainsi la rétention et améliorant la performance.
- Constitue un mode de développement pour le personnel qui est relativement peu cher et très flexible.

Limites

- Le co-développement est basé sur les relations entre les participants et le développement de ces relations demande du temps.
- Les messages écrits peuvent à l'occasion être mal interprétés.
- Cette approche demande une planification importante des activités d'apprentissage.
- Il est difficile de mesurer les résultats d'apprentissage en co-développement de réseau.

Conditions de succès

- Mettre en place une structure qui crée des conditions de confiance entre les participants et qui favorise le dialogue et les échanges réciproques.
- Le réseau doit être constitué de participants qui viennent de milieux différents.
- Le programme doit être constitué d'une structure de gestion (ex. calendrier, etc.).
- La responsabilité pour l'apprentissage doit être partagée.
- L'apprentissage doit être contextuel.
- Les gestionnaires doivent allouer du temps aux employés pour le développement des relations entre les membres.

Outils technologiques

Les **applications de collaboration** (wikis, les forums de discussion et les conférences virtuelles), d'**analyse des réseaux** sociaux et les **blogues** sont utiles dans le co-développement en réseau.

Communauté de pratique

Définition

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui collaborent ensemble, en face à face et/ou en utilisant des technologies de l'information. Les membres sont liés par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de s'entraider, de partager leurs meilleures pratiques et de développer de nouvelles connaissances. Les membres de la communauté, dont l'adhésion est généralement volontaire, approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme.

Utilisation

Les communautés de pratique brisent les silos et facilitent la circulation et le développement de connaissances - surtout tacites -, que ce soit au sein d'une organisation ou entre organisations.

Avantages

- Réalisation de **gains de productivité** (utilisation des ressources délocalisées, mise en commun des efforts).
- Meilleur **apprentissage** individuel et organisationnel (circulation des savoirs tacites, développement des connaissances et habiletés professionnelles).
- Stimulation de l'**innovation** (accroissement de la rapidité de transformation des meilleures pratiques, résolution des problèmes, stimulation de l'énergie intellectuelle et de la créativité).
- Facilitation de l'intégration, de la motivation, de la rétention (loyauté) et du sentiment d'appartenance des individus.

Limites

- Outil puissant, mais très difficile à mettre en place si des conditions de succès ne sont pas présentes.
- Un trop grand nombre de participants peut conduire à une surcharge d'informations.
- Une importante partie de la valeur produite par les communautés est de longue durée, intangible, et difficile à saisir quantitativement.

Conditions de succès

- Un environnement et une culture organisationnelle favorables.
- Un soutien adéquat (ressources humaines, financières, matérielles).
- La qualité de l'animation.
- Une thématique circonscrite, représentant un sujet important et pertinent pour les participants, qui interpelle un nombre significatif d'individus et qui aborde des problèmes réels et courants.
- Les participants doivent y investir du temps.

Outils technologiques

Les outils technologiques permettent d'appuyer l'interaction synchrone (ex. vidéoconférence, messagerie instantanée) et asynchrone (ex. courriels, babillards électroniques, questions et réponses, Wiki) entre les membres d'une communauté, la publication et l'accès aux documents. Ils facilitent les liens permettant de maintenir la cohésion dans la communauté.

Formation formelle

Certaines connaissances explicites, en particulier celles qui sont régies par la législation, doivent nécessairement s'acquérir de façon traditionnelle, c'est-à-dire par le biais de formations structurées, en groupe à l'intérieur desquelles des mises en situation, des études de cas ou autres peuvent être utilisées. Dans le cas de compétences générales, comme la communication écrite, la formation formelle peut être donnée à l'extérieur de la Régie, par exemple dans le cadre de l'offre de formation du MESS ou grâce à un partenariat avec un fournisseur externe de formation. Cependant certaines connaissances requièrent nécessairement une expertise propre à la Régie. Ces formations ne peuvent donc être données qu'à l'interne. Le tableau suivant dresse la liste des compétences et des connaissances requérant une formation formelle.

Compétences à développer par un programme de formation formelle

Compétences à développer	Types d'activités	Responsabilité	Clientèles visées
<ul style="list-style-type: none">• Travail en équipe• Gestion des priorités• Communication écrite• Communication orale• Gestion du stress• Connaissances propres au poste• etc.	<ul style="list-style-type: none">• Formation formelle, en groupe ou individuelle	<ul style="list-style-type: none">• Service de formation• Superviseur• Employé ou recrue• Fournisseur externe	Tous les employés : <ul style="list-style-type: none">• à l'arrivée en poste, selon les besoins individuels• en cours de carrière, dans le cadre de mises à jour régulières des compétences• en cours de carrière, lors de changements aux codes et normes

Groupe de résolution de problèmes

Définition

Ce mode de transfert valorise l'échange de connaissances tacites entre des participants issus de différents milieux (discipline, géographie, culture, technologie, organisation, etc.) réunis afin de trouver une solution à un problème. Il est basé sur le principe que « Personne n'est expert en tout, mais chacun possède un petit bout d'expertise qui est unique ». C'est l'amalgame des expertises de chaque individu qui crée la richesse d'un groupe de résolution de problèmes.

Utilisation

- Relever des défis techniques ou commerciaux spécifiques.
- Identifier de nouvelles approches et de nouvelles pistes.
- Accéder à de l'expertise additionnelle localisée à l'extérieur de l'équipe de travail.

Avantages

- Élargit le choix des solutions à considérer grâce à la diversité des perspectives proposées.
- Améliore la créativité et l'innovation grâce aux échanges d'idées dans le groupe.
- Ajoute un élément de cohésion au groupe grâce aux contributions de chacun.
- Favorise le transfert des connaissances entre les collègues, les équipes de travail et/ou les organisations.

Limites

- La présence d'une personne influente dans le groupe peut créer un phénomène de polarisation autour de celle-ci.
- En l'absence de diversité dans le groupe, le phénomène de la « pensée unique » peut être observé.

Conditions de succès

- Favoriser les petits groupes pour susciter la participation active de chaque personne.
- Désigner un animateur/modérateur qui s'assure que la discussion demeure centrée sur le sujet et qui favorise l'échange d'idées.
- Choisir des participants qui représentent une diversité de compétences, d'expériences et de connaissances, ce qui peut inclure des experts provenant d'autres organisations ou disciplines.
- La participation à des groupes de résolution de problèmes doit être intégrée dans le travail quotidien afin d'éviter une fausse perception de surplus de travail.

Outils technologiques

- « **Brainstorming avec FacilitatePro** » (www.facilitate.com) et **MindApp** (www.mindapp.com) facilitent la capture et l'organisation des idées pendant les rencontres.

- **Wiki**

Il s'agit d'une page Web où chaque utilisateur peut ajouter et modifier le contenu et la structure. Cette application de collaboration peut être utilisée comme outil de « brainstorming » asynchrone et faciliter la capitalisation des idées et leur structuration.

Livre de connaissances

Définition

Le livre de connaissances formalise et représente, sur support électronique, différents points de vue ou modèles des savoirs et savoir-faire d'experts d'un domaine.

Utilisation

Le livre de connaissances est utilisé afin de transformer des connaissances tacites en connaissances explicites. Il peut servir comme référence organisationnelle. Il est particulièrement utile dans un contexte de transfert intergénérationnel des connaissances.

Avantages

- Représente le savoir-faire et les meilleures pratiques liées aux métiers.
- Préserve les savoirs et les savoir-faire critiques et stratégiques de l'organisation.
- Optimise la productivité organisationnelle.

Limites

- Les experts peuvent hésiter à partager leurs connaissances et leurs expériences.
- La variété des utilisateurs peut rendre difficile l'application d'un livre de connaissances.
- Le livre de connaissances est inutile si les utilisateurs ne s'approprient pas et ne mettent pas en pratique les contenus dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

Conditions de succès

- Définir une structure logique afin d'assurer un accès rapide aux informations. Le livre doit inclure un maximum d'informations sans nuire à la lisibilité.
- Stimuler les interactions avec l'expert et les utilisateurs du livre sous la forme de réunions de consensus et /ou de sensibilisation.
- Intégrer le livre de connaissances dans le portail et/ou l'intranet afin de permettre un accès direct.
- La méthode de capitalisation doit être souple et adaptable selon le domaine et les techniques de l'expert.
- Faire une évaluation continue de l'utilisation du livre et l'enrichir au besoin.
- Intégrer la présentation du livre, son contenu et sa structure dans la formation des nouveaux employés.
- La phase d'appropriation est une étape-clé dans la réussite de l'intégration du livre de connaissances. Elle mènera à l'apprentissage organisationnel et donc à la performance organisationnelle.

Outil technologique

- **Méthode MASK** (Méthode d'analyse et de structuration des «K»onnaisances). Cette méthode utilise 6 modèles (historique, lignées de solutions, tâches, activités, concepts, phénomènes) qui décrivent différents points de vue d'un domaine spécifique. L'ensemble des modèles constitue le livre des connaissances.

Mémoire organisationnelle

Définition

La mémoire organisationnelle regroupe les connaissances professionnelles stratégiques acquises par l'ensemble des travailleurs. La mémoire est un élément-clé de gestion qui influence la performance, l'apprentissage, l'innovation, la coordination et la prise des décisions dans une organisation.

Utilisation

La mémoire organisationnelle est d'abord et avant tout une stratégie de préservation des connaissances importantes d'une organisation. Elle joue un rôle-clé dans la capacité d'une organisation à rester stable pendant les périodes de restructuration, de renouvellement et de coupure de personnel. Les systèmes de mémoire organisationnelle sont particulièrement importants dans les grandes organisations nationales et multinationales.

Avantages

- Accélère l'apprentissage.
- Aide à la décision et à la résolution de problèmes.
- Offre un élément de stabilité à travers les différents changements organisationnels.
- Facilite le développement de produits ou de services innovateurs.
- Augmente la valeur économique de l'organisation.
- Combat l'amnésie organisationnelle.

Limites

- Certains documents exigent souvent une validation formelle et lourde avant de se retrouver dans la mémoire organisationnelle.
- Coût initial élevé pour acquérir la technologie et pour la mise à jour continue.
- Risque d'être un mode coûteux pour conserver les connaissances qui ne seront pas utilisées. La classification et l'organisation des connaissances deviennent dépassées si elles ne sont pas adaptées aux besoins des utilisateurs. Pour éviter l'obsolescence, il faut revoir le contenu fréquemment.

Conditions de succès

- Contenir des informations et des connaissances pertinentes et exactes et en quantité suffisante pour un usage organisationnel.
- Offrir un processus facile et efficace d'extraction de l'information.
- Favoriser un enregistrement facile des connaissances. L'enregistrement des connaissances ne doit pas être plus important que l'extraction.
- Encourager la consultation, l'interprétation et l'adaptation (recontextualisation) des expériences et des informations contenues dans la mémoire organisationnelle aux problèmes et aux situations présentes.

Outils technologiques

La mémoire organisationnelle peut contenir un ensemble d'éléments tels que : annuaire d'experts; bases de données Lotus Notes; forums publics électroniques; intranet, etc.

Mentorat

Comme le parrain, le mentor est un membre expérimenté de l'organisation mais son rôle et ses fonctions sont différents. Ainsi, alors que le parrain occupe un poste similaire à celui de la recrue, le mentor détient un autre emploi, il n'appartient pas nécessairement au même service et n'a pas de lien hiérarchique avec la recrue. Son rôle n'est donc pas d'aider la recrue à acquérir les compétences liées au poste mais plutôt de lui fournir une grille d'analyse de l'organisation et de l'aider à acquérir des compétences tacites générales, transférables d'un poste à l'autre, qui sont habituellement requises en cours d'emploi et dont le développement n'est pas immédiat.

Concrètement, un programme de mentorat implique que l'organisation identifie des employés expérimentés qui se portent volontaires pour jouer ce rôle; l'organisation assigne alors un mentor à chaque recrue. On peut également limiter le programme de mentorat à une catégorie d'emplois spécifique ou encore l'offrir en cours de carrière aux individus qui souhaitent progresser au sein de l'organisation. Au début de la relation de mentorat, les rencontres peuvent se dérouler avec une certaine régularité mais il arrive souvent qu'après un certain temps ces rencontres se déroulent en fonction des besoins de la recrue. La relation de mentorat peut être délimitée dans le temps (par exemple, une année) mais il arrive aussi que sa durée ne soit pas spécifiée à l'avance. Le tableau suivant dresse la liste des compétences pouvant être développées dans ce contexte.

Compétences à développer dans le cadre d'un programme de mentorat

Compétences à développer	Types d'activités	Responsabilité	Clientèles visées
<ul style="list-style-type: none">• Gestion des équipes• Leadership• Prise de décisions• Sens de l'éthique• Souci de son développement professionnel• Concertation et gestion des divergences• Raisonnement critique et résolution de problèmes• Pensée stratégique• Relations interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none">• Rencontres individuelles au besoin	<ul style="list-style-type: none">• Mentor• Employé ou recrue• Formalisation du programme par l'organisation	<ul style="list-style-type: none">• Tous les nouveaux employés, venant de l'interne ou de l'externe, individuellement• Employés en cours de carrière au besoin

Modélisation du savoir-faire des experts

Définition

La modélisation est une méthode formelle pour capturer, capitaliser la mémoire procédurale et surtout le savoir-faire des experts. La modélisation permet de rendre ces connaissances réutilisables, reproductibles et éventuellement mesurables.

Utilisation

La modélisation permet la transformation et la conservation des connaissances tacites en connaissances explicites. Il s'agit d'un mode de transfert du savoir-faire jugé important et stratégique. Ce mode est particulièrement utile quand une organisation risque de perdre un ou plusieurs employés dont le savoir-faire représente un atout fondamental.

Avantages

- Les connaissances, lorsqu'elles sont structurées et organisées, deviennent visibles, faciles à utiliser, à comprendre et à diffuser.
- Facilite le dialogue entre les experts et les novices.
- Contribue au développement d'une vision professionnelle partagée.
- Capitalise et valorise les bonnes pratiques.
- Constitue une base pour l'élaboration d'un système de gestion de connaissances.

Limites

- L'expertise et surtout le savoir-faire se prêtent difficilement à la capitalisation.
- Les modèles de savoir-faire peuvent être difficiles à s'approprier selon les types d'utilisateurs.
- Le coût de modélisation est élevé.
- Le temps requis pour modéliser est considérable.

Conditions de succès

- Les technologies de l'information et de la communication ne sont pas suffisantes pour le partage et la diffusion des connaissances, il faut pouvoir identifier les experts.
- Faciliter l'échange entre les ingénieurs de la connaissance et les utilisateurs.
- Assurer une mise à jour continue selon l'évolution de la connaissance.

Outils technologiques

MOT (Modélisation par objets typés)

Le logiciel MOT est un outil de construction et de représentation graphiques servant à exprimer sous forme de modèles, les connaissances de divers champs de savoir.

Il existe également d'autres techniques de modélisation telles que **CommonKADS**, **Protégé2000**, **Multi-Perspective Modeling**.

Parrainage

Un programme de parrainage est une forme d'acquisition de connaissances et de compétences en situation de travail. Il implique la collaboration d'un titulaire expérimenté du même poste (le parrain) qui forme la recrue dans l'action. Ainsi, dans une situation idéale, on prévoit une période de chevauchement pendant laquelle le titulaire du poste travaille aux côtés de la recrue et lui sert de modèle. Cette **période d'accompagnement** peut durer quelques semaines. Par la suite, le parrain peut, s'il est disponible, faire un **suivi** à intervalles réguliers.

Le parrainage permet ainsi de développer des compétences tacites propres au poste qui ne sont pas nécessairement formalisées mais qui sont nécessaires dès l'entrée en fonction. Le tableau suivant résume les compétences pouvant être développées par ce biais.

Bien évidemment, cette stratégie nécessite une planification des effectifs et est plus difficile à mettre en place lors de départs imprévus ou prématurés. Comme le parrain est habituellement une personne qui n'a pas l'habitude d'être en situation de transfert de ses compétences, il est important de lui fournir une liste des éléments de connaissance qu'il doit couvrir avec la recrue mais également de lui donner une grande latitude quant à la façon et aux moments pour aborder ces éléments. On parle ici d'un mode de transfert très individualisé qui se construit dans l'action et la relation entre le parrain et la recrue.

Compétences à développer par le biais du parrainage

Compétences à développer	Types d'activités	Responsabilité	Clientèles visées
<ul style="list-style-type: none"> • Conseil • Initiative • Analyse • Rigueur • Concertation et gestion des divergences • Raisonnement critique et résolution de problèmes • Pensée stratégique • Gestion des équipes • Gestion des priorités • Relations interpersonnelles • Organisation • Diffusion d'information • Contrôle • Prise de décisions • Connaissances propres au poste 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Suivi périodique 	<ul style="list-style-type: none"> • Parrain • Recrue • Formalisation du programme par l'organisation 	Tous les nouveaux employés, venant de l'interne ou de l'externe, individuellement

Partage d'expérience

De nombreuses compétences, notamment celles qui se développent en cours d'emploi, peuvent s'acquérir par le biais du réseautage et du partage d'expérience entre praticiens, ou encore avec des consommateurs ou des fournisseurs. Nous proposons donc la mise en place d'outils de partage d'expérience qui peuvent prendre plusieurs formes. Par exemple, on peut imaginer un forum de discussion électronique sur un sujet précis, ou une communauté de pratique regroupant des experts dans un domaine, ou encore des séries de conférences à un rythme régulier, etc. Ces outils seront à définir par la Régie en fonction de ses besoins mais le tableau suivant illustre les compétences développées par ce moyen.

Compétences à développer au moyen du partage d'expérience

Compétences à développer	Types d'activités	Responsabilité	Clientèles visées
<ul style="list-style-type: none">• Connaissances propres au poste• etc.	<ul style="list-style-type: none">• Conférences de praticiens• Forums de discussion• Communauté de pratique• Cercle de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Employé• Service de formation	Tous les employés, sur une base régulière, en groupe

Le partage d'expérience peut prendre de multiples formes; il faut retenir qu'il s'agit le plus souvent d'initiatives spontanées que l'organisation peut soutenir en mettant des moyens à la disposition des employés mais qu'il est délicat d'encadrer plus strictement. Par exemple, la Régie pourrait mettre à disposition les outils informatiques nécessaires à la création et au partage d'une base de données d'incidents.³⁶ Cependant, la contribution de savoir à cette base de données doit être volontaire pour préserver intacte la richesse du partage d'expérience.

³⁶Benoit, J. (2000). *Une communauté de pratique en réseau : Le forum de discussion et la base de connaissances des inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), 1996-1999*. Québec : CEFRIO.

Portail de connaissances

Définition

Un portail de connaissances est un entrepôt logiquement organisé d'informations et de connaissances explicites. Il se présente sous la forme d'une interface permettant aux usagers d'accéder facilement aux différentes ressources informationnelles d'une organisation à l'aide d'un fureteur Internet. Il peut inclure un moteur de recherche, des forums de discussion, des annuaires (de personnes, de projets, de compétences, d'équipements), des bases de documents techniques, des bases de normes et de procédures, une rubrique d'actualités, des hyperliens, etc.

Utilisation

Un portail facilite l'accès à l'information, aux documents, aux groupes (forums de discussion, communautés de pratique, équipes de travail, etc.) et aux individus. Il regroupe les différentes sources d'information sous un même toit.

Avantages

- Accessible à distance.
- Gestion et classement des documents facilités.
- Les forums de discussion et les communautés virtuelles contribuent au travail de collaboration.
- Agrégation des différentes sources d'information.

Limites

- L'outil est puissant seulement si le classement est pertinent et si l'indexation est faite de façon méticuleuse.
- Pour un fonctionnement efficace des forums, les communautés doivent aussi exister en dehors du portail.

Conditions de succès

- Intégrer au portail de connaissances des outils d'apprentissage tels que des simulations, des glossaires, des règles de travail automatisées et d'autres aides pertinentes.
- Le moteur de recherche, la taxonomie et la classification doivent être adaptés aux utilisateurs et mis à jour selon les changements technologiques et opérationnels de l'organisation.
- Intégrer des sections de consultation où les procédures de travail, les évaluations de performance et les rapports finaux liés à l'opération de l'organisation sont facilement accessibles.
- Inclure des processus de création, d'évaluation, de classification et de renouvellement de l'information afin de maintenir le portail à jour.
- Le gestionnaire doit donner la vision que le portail est un levier collectif de communication et de collaboration.

Outils technologiques

- Générateurs de pages Web (HTML, DHTML, XML/XSL).
- Serveur d'application Web ou interface Web propre.

Programme d'accueil

Le programme d'accueil s'adresse à tous les employés qui commencent un nouvel emploi, que ces personnes proviennent de l'interne de la Régie ou de l'externe. Cependant, certaines activités seront optionnelles pour les recrues de l'interne. Un programme d'accueil comporte deux types d'activités :

- d'une part, des activités visant à **informer** les nouveaux employés (par exemple, au sujet des priorités d'action de la Régie);
- d'autre part, des activités visant à **former** les employés (par exemple, pour leur permettre d'acquérir les connaissances requises par le poste); il est à noter que dans le cadre d'un programme d'accueil, une partie de la formation peut se dérouler sous le mode de l'auto-formation, comme dans le cas où on demande à l'employé de lire des documents.

La durée du programme d'accueil varie en fonction des compétences à acquérir. Un tel programme comprend habituellement trois parties :

- d'une part, la **présentation de la Régie** : cette présentation à but informatif peut se faire collectivement à toutes les recrues provenant de l'externe, idéalement lors de leur première journée de travail; on estime en revanche qu'elle n'est pas obligatoire pour les recrues de l'interne qui changent simplement de fonction au sein de la Régie. Cette présentation peut utiliser divers supports (vidéo corporative, distribution de documents, visite de bureaux ou d'unités, présentation de la haute direction) et son organisation devrait être centralisée de sorte que toutes les recrues, peu importe leur secteur, y aient accès en même temps. On évalue qu'une demi-journée est suffisante pour ces activités.
- d'autre part, la **présentation du poste** : il s'agit ici d'informer tous les nouveaux employés en leur présentant plus spécifiquement la raison d'être de l'emploi, ses méthodes de travail, les attentes en matière de résultats, les outils informatiques utilisés, les clientèles desservies, les partenaires, etc. Le superviseur du poste joue ici un rôle crucial pour présenter ces informations en utilisant, le cas échéant, les documents à sa disposition (description d'emploi, profil de compétences, formulaire de gestion de la contribution, etc.). Une demi-journée devrait suffire pour cette étape.
- finalement, l'**acquisition des connaissances propres au poste** : on parle ici de formation qui peut prendre plusieurs formes, notamment l'auto-formation et la formation formelle en groupe (voir plus loin). Le nombre de connaissances à acquérir, de même que la durée de cette étape, varient selon la fonction mais également selon les individus. Ainsi, s'il s'avère qu'une compétence n'est pas maîtrisée au moment de l'embauche, une formation peut permettre de pallier cette lacune. Certaines des formations formelles peuvent être centralisées et offertes à un groupe d'employés soit à l'interne (Régie ou gouvernement), soit à l'externe (fournisseur de formation).

Le tableau suivant résume le type d'activités de développement des compétences et d'acquisition des connaissances envisageables à l'accueil ainsi que les clientèles visées et les personnes responsables.

Éléments d'un programme d'accueil

Compétences à développer	Types d'activités	Responsabilité	Employés visés
Présentation de la Régie			
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des orientations et des mandats de la Régie • Méthodes de travail propres à la Régie 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents écrits de présentation de la Régie • Vidéo corporative • Présentations 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation dans une unité de la Régie • Recrue 	Nouveaux employés venant de l'externe, en groupe ou en individuel
Présentation du poste			
<ul style="list-style-type: none"> • Raison d'être • Méthodes de travail • Normes de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Description d'emploi • Profil de compétences • Formulaire de gestion de la contribution • Rencontres individuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Superviseur du poste • Recrue 	Tous les nouveaux employés, venant de l'interne ou de l'externe, individuellement
Acquisition de connaissances			
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances propres au poste 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation formelle • Auto-formation (ex. documents à lire) 	<ul style="list-style-type: none"> • Superviseur du poste • Recrue • Service de formation 	Nouveaux employés, venant de l'interne ou de l'externe, selon les besoins, individuellement ou collectivement

Récit organisationnel ou « storytelling »

Définition

Le récit organisationnel relate – à l'écrit ou oralement - les actions des gestionnaires, les interactions des employés et les événements intra ou inter organisationnels du passé. Une personne raconte une situation vécue dont les éléments peuvent ensuite être réutilisés. Un tel récit inclut une action (intrigue), des personnages principaux et un dénouement. La morale et la portée du récit sont souvent laissées implicites.

Utilisation

Le récit organisationnel est particulièrement efficace pour le transfert de connaissances tacites et de compétences non techniques. Ce mode permet de capter et de transmettre la richesse d'informations contextuelles.

Avantages

- Mode efficace pour transférer de l'information à un nouvel employé.
- Mise en œuvre relativement simple.

Limites

- Le récit organisationnel possède une capacité limitée à transmettre des connaissances profondes d'un métier.
- Le sens perçu par le lecteur ou l'auditeur peut ne pas correspondre aux intentions de l'auteur.

Conditions de succès

- Éviter d'utiliser des récits fictifs puisqu'ils sont moins efficaces que les cas réels.
- S'assurer, dans l'analyse des récits, de tenir compte du contexte.
- Utiliser des outils multimédias pour supporter le contenu du récit (ex. des photos, des affiches, des plaques, etc.)
- Créer des occasions pour raconter des histoires ou échanger des récits en personne.

Outils technologiques

Le récit organisationnel est plus efficace lorsqu'il est exercé en personne. Il existe des outils qui contribuent à augmenter l'efficacité du mode en direct ou, lorsque cela est impossible, qui peuvent le remplacer.

Enregistrement vidéo

L'usage de l'enregistrement vidéo est avantageux pour recueillir les récits d'experts, surtout lorsqu'ils quittent, et pour diffuser les récits à une grande audience à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Blogues

Le blogue est un outil utilisé pour diffuser les connaissances d'un expert à une audience illimitée sous la forme de récits écrits. Les récits sont accessibles en tout temps et partout par la voie de l'Internet et peuvent aussi être intégrés dans le portail de l'organisation.

Réseaux virtuels de partage et de collaboration

Définition

Un réseau de partage et de collaboration est un groupe virtuel où des utilisateurs géographiquement dispersés échangent et mettent en pratique leurs connaissances. Les applications collaboratives apportent un soutien efficace pour l'échange d'idées et d'informations, l'élaboration collective de connaissances et de documents ainsi que la communication, la coordination et la coopération d'équipes dispersées.

Utilisation

Un réseau de collaboration inter-organisationnel facilite le partage de connaissances informelles (le savoir-faire des experts) et semi-formelles (les tendances de l'industrie) en utilisant un espace virtuel commun pour les échanges. Dans un tel contexte, on peut, par exemple, partager des bases de données, des archives numériques et/ou des réseaux de communication.

Avantages

- Les gens qui ne se connaissent pas peuvent partager et échanger des idées, des conseils, de l'expertise et des informations importantes.
- Facile à implanter et à utiliser.
- Approche adaptable et flexible qui facilite la création spontanée de réseaux autonomes de connaissances.
- Réduit les coûts et les dépenses de déplacement.
- Contribue à une application rapide des connaissances et de l'expertise.

Limites

- Les participants peuvent être réticents à partager des connaissances de valeur.
- La transparence requise par cette approche peut contrevenir aux ententes de confidentialité convenues entre les partenaires.
- Les différences sémantiques et l'incompatibilité des infrastructures technologiques peuvent être des enjeux importants dans un contexte inter-organisationnel.

Conditions de succès

- Dans un contexte inter-organisationnel, s'assurer que les interfaces des technologies de collaboration sont compatibles.
- Les participants doivent aussi faire preuve d'intégrité, d'habileté, d'ouverture, de charisme et d'anticipation.
- Rendre visible et accessible l'historique des contributions et l'expertise de chaque membre.
- Ne doit pas forcer les participants à partager leurs connaissances.

Outils technologiques

Il existe plusieurs outils qui facilitent les échanges au sein d'un réseau de partage et de collaboration : la messagerie, l'agenda de groupe, le clavardage, le tableau blanc, les forums électroniques, la vidéoconférence et la conférence web, les outils de visualisation et d'analyse de processus (ex. Workflow), les wikis, etc.

Retour d'expérience ou « after action reviews »

Définition

Un retour d'expérience est un processus de partage de connaissances tacites acquises lors d'une expérience vécue et dont on tire des leçons afin d'améliorer ou d'optimiser les actions futures.

Utilisation

Un retour d'expérience a lieu à la fin d'un projet ou après chacune des étapes d'un projet ou d'une activité. Il est important d'évaluer si les buts sont atteints et s'ils ne le sont pas, de découvrir pourquoi. Lors des échanges, le dialogue et la réflexion transforment l'expérience en connaissance et/ou amènent une nouvelle articulation des connaissances. C'est une approche efficace dans des situations où il y a peu de marge d'erreur et peu de latitude dans le temps.

Avantages

- Permet de répliquer les succès et d'éviter les erreurs.
- Permet d'apprendre des succès et des insuccès et d'appliquer et/ou de valider les nouvelles connaissances.
- Préserve le savoir et le savoir-faire acquis pendant les projets, en autant que ceux-ci sont documentés sous forme, par exemple, de fiches de connaissances, et partagés ou diffusés (ex. intranet, base de connaissances, mémoire organisationnelle).

Limites

- L'expérience est basée sur la mémoire et celle-ci n'est pas infaillible.
- Les participants ont tendance à embellir ce qui s'est passé ou ce qu'ils ont fait pour éviter le blâme.

Conditions de succès

- Planifier les rencontres tout juste après l'action car la mémoire est encore vive et les participants sont encore disponibles. Ainsi, les leçons tirées peuvent être appliquées plus rapidement.
- L'animateur doit adopter un ton neutre et donner à chacun sa place dans la discussion.
- Les individus ne doivent pas se sentir blâmés.
- Planifier des rencontres régulièrement au cours du projet, et non pas seulement à la fin de celui-ci.
- Le gestionnaire doit s'assurer que tous les participants travaillent pour l'atteinte d'un même objectif. L'efficacité du retour d'expérience augmente s'il est instauré dans un environnement où l'efficacité individuelle de chaque membre dépend de l'efficacité collective.

Outils technologiques

Les applications collaboratives telles que les vidéoconférences, les webconférences, le tableau blanc (« *whiteboarding* ») et les collecticiels (« *groupeware* ») peuvent être utilisés afin d'effectuer des retours d'expérience virtuels, le cas échéant.

Simulation

Définition

Une simulation est une situation créée dans un contexte d'apprentissage qui reproduit une expérience de travail tirée de la réalité ou, encore, qui reproduit un environnement réel sous forme virtuelle (ex. simulateur de vol). Cette méthode d'apprentissage par la pratique teste l'aptitude des employés à appliquer certains principes acquis ou permet à des experts de simuler de nouvelles réalités pour en constater ou en évaluer les impacts dans un système.

Utilisation

Il s'agit d'une méthode de transfert qui vise l'acquisition de connaissances tacites contenue dans une situation vécue ou dans l'exécution d'une action. Les simulations peuvent être utilisées pendant la formation du personnel, le processus d'embauche du nouveau personnel et dans le travail quotidien. C'est également un bon outil d'apprentissage pour les méthodes analytiques, pour la prise de décisions ainsi que pour des pratiques inhabituelles.

Avantages

- Le réalisme des simulations augmente la motivation, améliore l'apprentissage et stimule la rétention.
- Permet l'analyse dynamique de différents scénarios.
- Encourage la collaboration, la coopération et le partage parmi les participants.
- Joue un rôle important dans l'apprentissage et la création des connaissances dans une organisation apprenante.
- Coût moins élevé que l'expérimentation car les erreurs sont fictives.

Limites

- Il est difficile d'évaluer la performance et l'efficacité d'une simulation.
- Coût élevé pour développer des simulations interactives personnalisées.
- Ne se prête pas au transfert de connaissances procédurales.

Conditions de succès

- Le scénario doit présenter des situations authentiques, pertinentes et variées.
- Le temps alloué doit être suffisant pour corriger les erreurs et faire un compte-rendu afin de permettre une rétroaction.
- Les commandes de contrôle ne doivent pas être trop complexes ni trop simples.
- Le modèle est flexible pour permettre au participant d'ajuster les détails afin d'adapter la simulation à sa réalité.
- Gérer les attentes des participants, préciser ce qu'on peut et ce qu'on ne peut pas apprendre par des simulations.

Outils technologiques

Les simulations peuvent être disponibles sur CD-ROM, sur un disque dur ou sur Internet.