

STM
23/3

École nationale d'administration publique

CANEVAS DE PROPOSITIONS POUR LA
POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES
HUMAINES

Par
Martine Hallé

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

Rapport du travail dirigé présenté à l'ÉNAP
en vue de l'obtention de la
maîtrise en administration publique
option pour analyste
(gestion des ressources humaines)

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Québec
Février, 2008

Remerciements.....	3
<u>1. Introduction.....</u>	4
<u>2. Présentation de l'organisation.....</u>	5
2.1 <i>Présentation du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport</i>	5
2.2 <i>Sa mission</i>	6
2.3 <i>Sa vision</i>	7
2.4 <i>Présentation de la Direction des ressources humaines</i>	8
<u>3. Description du mandat</u>	8
3.1 <i>Contexte du mandat</i>	8
3.2 <i>Objectifs du travail dirigé</i>	10
3.3 <i>Bien livrable</i>	10
<u>4. Besoins et contraintes de l'organisation.....</u>	10
<u>5. Recension des écrits.....</u>	13
5.1 <i>Définition d'une politique</i>	13
5.2 <i>Développement des personnes</i>	14
5.2.1 <i>Développement des compétences</i>	14
5.2.2 <i>Apprentissage continu</i>	15
5.2.3 <i>Apprentissage personnalisé</i>	16
<u>6. Méthodologie.....</u>	17
6.1 <i>Techniques de cueillette d'informations</i>	17
6.1.1 <i>Analyse documentaire</i>	17
6.1.2 <i>Entrevue semi-structurée</i>	17
<u>7. Résultats.....</u>	18
<u>8. Présentation du canevas de recommandations.....</u>	19
8.1 <i>Objectifs</i>	19
8.2 <i>Principes directeurs</i>	20
8.3 <i>Subdivision de la politique</i>	21
8.3.1 <i>Développement organisationnel</i>	21
8.3.2 <i>Développement personnel et professionnel de chaque individu</i>	22
8.4 <i>Responsabilités et budget</i>	22
8.5 <i>Évaluation de la politique</i>	23
<u>9. Évaluation des méthodes de formation existantes</u>	23
<u>10. Présentation des méthodes de formation en lien avec les grandes orientations de la politique</u>	24
10.1 <i>Développement organisationnel</i>	25
10.2 <i>Développement personnel et professionnel</i>	27
<u>11. Suggestions d'autres moyens d'attraction et de rétention complémentaires</u>	29
<u>12. Conclusion</u>	30
Bibliographie.....	32
Annexe 1	34
Annexe 2	37
Annexe 3	44

Remerciements

Je voudrais remercier M. Louis La Salle, le mandataire de ce travail dirigé, qui par ses réflexions m'a aidé à réaliser et à rédiger cet écrit. Je tiens aussi à le remercier pour ces moments de folie qui parfois font oublier tous les soucis et aident à travailler tout en ayant du plaisir. J'aimerais également remercier Mme Carmen Robertson pour sa grande disponibilité, son écoute et ses conseils en tant que spécialiste en gestion des ressources humaines. Son soutien m'a été d'une grande aide pour l'avancement de mon mandat. Sur une note plus personnelle, je voudrais remercier mon copain Nicolas Boisvert pour son support et ses nombreux encouragements tout au long de mon retour aux études.

Finalement, je voudrais remercier tous les employés des autres organismes publics et privés qui ont eu la gentillesse de bien vouloir me rencontrer et de m'accorder du temps afin que je puisse recueillir des informations pour réaliser ce mandat.

1. Introduction

Au cours des prochaines années, les organisations publiques devront affronter de nombreux défis. La diminution de la main-d'œuvre ainsi que les départs massifs à la retraite créent et créeront de plus en plus une rareté de main-d'œuvre compétente. Les organisations seront en compétition pour attirer et surtout retenir les employés compétents. Les employés choisiront certainement l'employeur offrant les conditions et les avantages les plus alléchants selon leurs besoins. Dans l'administration publique, il est déjà difficile de recruter ou de retenir des employés ayant des compétences spécifiques. Pour faire face aux difficultés d'embauche, chaque organisme tente de mettre en place divers moyens qui serviront à attirer et retenir les employés. Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport n'échappe pas à cette problématique et en ressent déjà les effets dans son organisation. C'est pour cette raison qu'il désire se doter de moyens pour conserver son personnel.

Pour y arriver, la Direction des ressources humaines du ministère a décidé de faire appel à L'ÉNAP pour que l'un de ses étudiants réalise un mandat pour elle. Les employés travaillant à la Direction des ressources humaines ont constaté dans la littérature qu'une excellente façon de retenir le personnel est de lui offrir des possibilités de se développer professionnellement. Les employés désirent toujours se perfectionner et l'organisation doit leur fournir les outils pour le faire. La Direction des ressources humaines désire donc doter le ministère d'une politique de développement des ressources humaines pour encadrer la formation et le développement de son personnel, pour optimiser les investissements réalisés en matière de développement des différents secteurs, pour innover et pour rencontrer les obligations légales. Avant de l'élaborer, elle veut explorer les diverses façons de fonctionner et les différents outils existants dans les autres organisations publiques et privées en matière de formation. Le mandat exposé et décrit dans ce rapport représente l'étape avant l'élaboration de la politique, c'est-à-dire effectuer la recension et la recherche de pratiques innovatrices dans ce domaine, pour ensuite faire des propositions.

Le rapport suivant comprend différentes sections. Tout d'abord, l'organisation et plus spécifiquement la Direction ayant fait une proposition de mandat seront présentées. Ensuite, le mandat proposé par l'organisation sera décrit en expliquant le contexte, les objectifs ainsi que le bien livrable. Les besoins et les contraintes de l'organisation suivront. Puis, une revue de la littérature présentera les divers concepts théoriques retenus en matière de formation. Ceux-ci serviront d'assises pour fonder et élaborer la suite du travail. La méthodologie utilisée pour la réalisation du travail sera abordée. Finalement, l'analyse des informations et le canevas de recommandations seront présentés.

2. Présentation de l'organisation

2.1 Présentation du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport existe depuis plus de 40 ans. Avant d'être ce qu'il est présentement, il a vécu plusieurs changements. Voici donc un bref historique du ministère. Le système scolaire québécois a subi plusieurs remous au cours des cinquante dernières années. Dans les années 50, le gouvernement s'aperçut que le système scolaire vivait de nombreuses difficultés telles que la sous-scolarisation des jeunes. Il était sous-financé et plutôt mal administré. Dans les années 60, période de révolution tranquille, le système d'éducation vécut une grande transformation. Le Rapport Parent fit alors des recommandations pour y apporter des améliorations. Celles-ci provoquèrent d'importants changements dans le milieu de l'éducation. C'est à ce moment, plus précisément en 1964, que le ministère de l'Éducation et le Conseil supérieur de l'éducation furent créés. Par la suite, en 1965, l'opération 55 permit de créer 55 commissions scolaires. Dans les années 70, le gouvernement travailla à consolider et à évaluer les nouveautés implantées au cours des années 60. L'événement majeur des années 80 fut la nouvelle législation intitulée, « Loi sur l'institution publique », qui a remplacé la loi précédente. Un aspect important de cette loi était l'obligation de fréquenter l'école jusqu'à l'âge de 16 ans. Pendant ces mêmes années, le ministère fut divisé en deux ; Le ministère de l'Éducation avait la responsabilité de l'éducation préscolaire, primaire et secondaire tandis que le ministère de l'Enseignement Supérieur,

de la Science et de la Technologie avait la responsabilité de l'enseignement collégial et universitaire ainsi que de la recherche et du développement scientifique. Huit ans après cette séparation, ils furent à nouveau réunis. Finalement dans les années 90, le gouvernement voulut mettre l'emphase sur la réussite scolaire pour contrer le haut taux de décrochage scolaire. La Réforme de l'Éducation nommée « Prendre le virage du succès » fut donc créée et implantée dans les différentes écoles.¹ Aujourd'hui, le ministère travaille encore à implanter cette réforme dans les écoles secondaires et y apporte des modifications et des ramifications selon les effets et résultats obtenus. Actuellement, cette réforme est l'objet de plusieurs controverses dans le réseau et sur la place publique. Le ministère tente donc de répondre aux insatisfactions des acteurs impliqués.

Aujourd'hui, le ministère est composé d'environ 1500 employés permanents et occasionnels. De plus, plusieurs employés travaillent au ministère, mais ne sont pas employés de la fonction publique. Ceux-ci sont en prêt de service, car le ministère leur attribue des mandats qui nécessitent une expertise spécifique. Le ministère est divisé en dix grands secteurs : la Direction sous-ministérielle, le Secrétariat au loisir et au sport, l'Aide financière aux études, le Secteur de l'enseignement supérieur, la Direction générale des régions, le Secteur des réseaux, le Secteur de la formation professionnelle et technique et de la formation continue, les Services à la communauté anglophone, le Secteur de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire, et finalement, le Secteur de l'information, de l'administration et des communications. La majorité de la clientèle du ministère est composée des citoyens et des gens travaillant dans le réseau de l'éducation à l'exception du secteur de l'information, de l'administration et des communications qui lui dessert seulement les employés travaillant au ministère.

¹ <http://www.mels.gouv.qc.ca/ministere/ministere/index.asp?page=historique>

2.2 Sa mission

En 2005, le secteur du Loisir et du Sport joignit le ministère de l'Éducation lors d'un remaniement ministériel. L'organisation fut alors renommée le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Il se retrouve donc aujourd'hui avec deux grandes missions à accomplir. La première est d'« assurer aux Québécoises et aux Québécois l'accès à des services éducatifs de qualité et à un environnement d'apprentissage qui leur permettent de développer pleinement leurs compétences et d'exploiter leur potentiel tout au long de leur vie »² et la deuxième, reliée au sport et au loisir, est de « favoriser le développement du loisir et du sport, dans un cadre sain et sécuritaire, et promouvoir un mode de vie physiquement actif auprès de toute la population québécoise ».³

2.3 Sa vision

Dans le plan stratégique 2005-2008, le ministère s'est donné une vision pour l'éducation ainsi qu'une autre en matière de loisir et de sport, afin que tous s'orientent dans la même direction pour réaliser les deux missions :

Éducation : L'élève, l'étudiante ou l'étudiant est au cœur de toutes les actions du ministère. Son personnel travaille en étroite collaboration avec ceux et celles qui partagent sa mission éducative, dans le respect de leurs responsabilités respectives. Tous les acteurs du système d'éducation sont résolument orientés vers la réussite.

Loisir et sport : Les interventions de ministère visent l'ensemble de la population. C'est par une synergie autour de la promotion et de l'accessibilité de la pratique de loisirs et de sports dans un cadre sécuritaire, ainsi que par le développement de l'excellence sportive, que le ministère prévoit améliorer le taux d'activité de la population.⁴

Les hauts dirigeants souhaitent donc que chaque employé s'engage et fasse preuve de créativité pour que la société québécoise atteigne les objectifs en matière d'éducation, de loisir et de sport.

² Document de la session d'accueil ministériel, *Connaître son organisation pour l'enrichir davantage*, p.4.

³ Document de la session d'accueil ministériel, *Connaître son organisation pour l'enrichir davantage*, p.4.

⁴ http://www.mels.gouv.qc.ca/administ/plan_strategique/2005-2008/PlanStrat05-08.pdf

2.4 Présentation de la Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines (DRH) est le centre de responsabilité qui a proposé le mandat. Cette direction relève de la Direction générale de l'administration et fait partie du secteur de l'information, de l'administration et des communications. Elle a pour fonction principale de s'assurer et de veiller à ce que le ministère dispose de ressources humaines nécessaires et compétentes afin que les missions puissent être réalisées. Elle dessert une clientèle interne composée des cadres et employés du ministère. Elle est divisée en trois grands services. Tout d'abord, l'équipe des services conseil joue un rôle de conseil et d'accompagnement auprès des gestionnaires et, au besoin, auprès du personnel du MELS dans les activités de base en matière de gestion des ressources humaines. Cette équipe s'occupe, par exemple, de la dotation des emplois et des relations de travail. Le service de la planification et de la coordination réalise les recherches ou états de situation visant à éclairer les décisions ministérielles. Finalement, le présent mandat relève plus spécifiquement du Service du développement des personnes et de l'organisation. Les employés de ce service développent des outils afin que l'organisation puisse utiliser de façon maximale ses ressources humaines. Notamment, ils veillent à la santé des employés et au bon climat organisationnel. De plus, ils élaborent des outils pour favoriser le développement des ressources humaines. Le mandat expliqué dans ce rapport est relié au développement des personnes et sera décrit dans la section suivante.

3. Description du mandat

3.1 Contexte du mandat

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport fait face, comme bien d'autres organisations, au phénomène de pénurie de main-d'œuvre. Ce problème s'accroîtra avec les années puisque plusieurs employés compétents prendront leur retraite d'ici peu. Pour contrer ce phénomène et être en mesure de réaliser ses missions, le ministère doit mettre en place divers moyens. Il gagne donc à être proactif afin de diminuer les risques que cette problématique ne s'aggrave. Comme première stratégie, la Direction des ressources humaines veut offrir divers outils et moyens aux employés pour qu'ils

développent davantage leurs compétences et accroissent leurs connaissances. Pour ce faire, elle veut élaborer un cadre de référence qui guidera l'ensemble du personnel dans son développement professionnel. De plus, plusieurs études font le constat qu'offrir la possibilité aux employés de se développer est une excellente stratégie pour les attirer, et surtout, pour les retenir. En effet, selon l'étude sur la rétention des employés de la Conférence Board of Canada, les gens quittent leur emploi pour des raisons de motivation. La raison qui se retrouve au deuxième rang est l'absence de possibilités de perfectionnement et d'épanouissement.⁵

Présentement, aucune orientation ni aucun mot d'ordre n'est transmis aux employés en ce qui a trait à leur développement et à la formation. Quelques directions générales du MELS ont élaboré des guides et outils pour répondre aux besoins de leurs employés. Le besoin de se développer et de se perfectionner se fait sentir dans l'organisation. Cette dernière doit donc veiller à le combler si elle désire conserver son personnel compétent et en attirer d'autre. De plus, certaines demandes d'employés en matière de perfectionnement ont été refusées puisqu'aucune règle ne pouvait encadrer ces demandes. Cette situation engendre donc des frustrations chez les employés. C'est pour cette raison que la Direction des ressources humaines cherche à se doter d'une politique pour bien encadrer le développement des ressources humaines.

Avant d'élaborer cette nouvelle politique et de prendre des décisions sur le sujet, la DRH souhaite explorer diverses politiques et approches qui ont été mises en place et expérimentées dans d'autres organisations afin d'avoir un aperçu de ce qui se fait ailleurs. Après la synthèse et l'analyse réalisées, la DRH désire adapter les idées recueillies en matière de formation pour répondre aux besoins et à la culture de l'organisation, ce qui l'amènera finalement à concevoir et rédiger sa propre politique. Le mandat du présent rapport consiste donc à réaliser la première étape décrite ci-dessus, c'est-à-dire débroussailler le terrain en faisant ressortir les premières idées. Les détails du mandat seront présentés dans la partie suivante.

⁵ <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D7871%2526cid%253D86848,00.html>

3.2 Objectifs du travail dirigé

Voici les quatre objectifs du mandat.

1. Favoriser l'intégration et la cohérence des orientations, des pratiques et des moyens existants ou à développer en matière de développement et de formation des ressources humaines.
2. Favoriser l'évolution et la consolidation d'une culture de formation et de développement continu.
3. Offrir des outils de développement et de formation adaptés aux besoins des personnes et de l'organisation
4. Optimiser les investissements réalisés en matière de développement et de formation des ressources humaines.

3.3 Bien livrable

Le mandataire s'attend donc à la fin de ce travail dirigé à recevoir un rapport détaillé qui comprendra une proposition de canevas en matière de politique de développement des ressources humaines, une évaluation des différentes approches de formation relevées ainsi qu'une proposition d'outils de formation.

4. Besoins et contraintes de l'organisation

L'élaboration d'une politique a pour but de systématiser et d'officialiser la gestion de la formation. Il est suggéré de réfléchir à la vision de l'organisation en matière de développement et de formation, c'est-à-dire que l'organisation doit d'abord savoir où elle veut aller et pourquoi elle y va avant de déterminer le contenu de sa politique. C'est pour cette raison que dans la prochaine partie, les orientations de l'organisation en matière de formation seront présentées. Dans un deuxième temps, lorsque les grandes idées de la politique seront fixées, des approches ou outils de formation en lien avec les principes retenus seront présentés.

Pour connaître les orientations de l'organisation, il a été nécessaire de rencontrer la directrice des ressources humaines et le mandataire pour préciser les besoins et les contraintes de l'organisation. Ces informations sont primordiales parce qu'elles serviront ultérieurement à analyser les politiques et pratiques d'autres organismes, en fonction de ce que le ministère veut devenir.

Tout d'abord, il a été spécifié que le volet « développement des compétences » devait se retrouver dans la politique. L'organisation désire développer les compétences de ses employés puisqu'une compétence comprend un ensemble de savoirs qui sont mis en œuvre dans l'action. « Le développement des compétences fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes ». ⁶ Dans la politique, il importera donc d'intégrer un volet sur le développement des compétences. La façon de le détailler dans la politique sera à définir, car c'est en évaluant d'autres politiques qu'il sera possible de le préciser davantage.

La politique devra permettre de transférer les connaissances et l'expertise des employés qui partiront ultérieurement. Le transfert de l'expertise fait aussi partie du développement des ressources humaines puisque lors du transfert, l'employé acquiert de nouvelles connaissances et apprend de nouvelles façons de faire. Dans la politique, la DRH devra donc veiller à y inclure des pratiques qui favoriseront le transfert et le partage de l'expertise afin de conserver les savoirs dans l'organisation.

Finalement, la politique devrait comprendre un volet plus personnel à chaque employé. Les employés n'ont pas tous les mêmes désirs en ce qui concerne leur développement et les organisations doivent en tenir compte. Quelles sont les forces de chacun utiles à l'organisation? Quel cheminement de carrière aimeraient-ils poursuivre? Quelles sont leurs ambitions? Que pourrait faire l'organisation pour que les employés s'épanouissent

⁶ Dolan L. Shimon et al., *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*, p.307.

au travail et que pourrait-elle leur offrir pour qu'ils continuent de se développer et de se perfectionner? Si l'employé sent que l'organisation se préoccupe de lui, il développera probablement un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation. Bref, l'organisation doit répondre aux besoins de chacun si elle espère garder ses employés compétents longtemps.

Bien entendu, la politique doit tenir compte des contraintes auxquelles l'organisation fait face telles que le manque de temps, les ressources financières limitées et diverses contraintes normatives. Tout d'abord, «un frein important au développement des ressources humaines est le manque de temps.»⁷ Dans le cadre de la modernisation de l'État, l'appareil politique a décidé de réduire la taille de l'administration publique. Le MELIS n'est pas épargné et doit diminuer ses effectifs. Présentement, le ministère doit produire autant en éliminant près d'un effectif sur deux. Les employés se retrouvent donc avec des tâches supplémentaires. Ils manquent de temps pour effectuer toutes les tâches qu'ils ont à faire. La formation n'étant pas obligatoire est donc mise de côté. Pour leur part, les cadres affirment qu'ils ne sont pas en mesure d'accorder aux employés le temps nécessaire à la formation. Ils doivent réaliser les mandats ou travaux en tenant compte des échéanciers établis par les hautes autorités. «Un défi majeur consiste donc à trouver des moyens de développer les compétences dans le respect de ces contraintes».⁸ Ensuite, les gestionnaires doivent apprendre à rencontrer les exigences tout en gérant avec un budget limité. La DRH doit trouver des pratiques innovatrices et économiques qui permettront aux employés de continuer à se développer.

Finalement, la politique devra tenir compte de certaines obligations légales et réglementaires. Le MELIS doit respecter certaines normes et doit rendre des comptes sur la formation donnée. Ces normes peuvent devenir des contraintes limitatives, car l'organisation se retrouve avec moins de latitude en ce qui concerne le développement de ses employés. Tout d'abord, il y a la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre. Cette loi, entrée en vigueur en 1996, oblige le ministère à investir

⁷ Sylvie St-Onge et al., *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, p.244

⁸ *Idib*, p.244

l'équivalent d'au moins 1% de sa masse salariale en formation. À la fin de chaque année civile, le ministère doit produire une déclaration des dépenses de formation au ministère du Revenu du Québec et un rapport d'activités à Emploi-Québec. Puis, il faut également tenir compte des conditions de travail inscrites dans les conventions collectives. Les conditions de travail du personnel fonctionnaire et du personnel professionnel stipulent que le ministère doit consacrer «une enveloppe minimale correspondant à trois jours/personne par employé pour réaliser un ensemble d'activités permettant l'accroissement de la compétence des employés en relation avec l'exercice de leur emploi actuel ou d'un autre emploi éventuel dans la fonction publique.»⁹ Bref, ces besoins et contraintes doivent être pris en considération lors de l'élaboration de la politique.

5. Recension des écrits

La revue de la littérature sur le développement des ressources humaines a permis de poser certaines assises conceptuelles sur lesquelles la réalisation du mandat reposera. De plus, elles concordent avec les orientations que l'organisation veut prendre en matière de formation. Ces assises guideront la recherche, alimenteront les questionnements et aideront à réaliser le mandat.

5.1 Définition d'une politique

Tout d'abord, il est pertinent de définir le mot «politique» et d'en préciser ses composantes afin que la politique soit élaborée en bonne et due forme. Selon l'Office québécois de la langue française, le sens donné au terme «politique» est le suivant : « Ensemble de principes adoptés par une organisation privée et publique pour l'exercice de ses actions ».¹⁰ En fait, une politique définit de grandes lignes directrices servant à guider les actions du quotidien. Plus précisément, selon Vincent Lang, « une politique institutionnelle peu importe le sujet doit contenir des principes directeurs, des objectifs,

⁹ Conditions de travail des fonctionnaires 2003-2010, p.60.

¹⁰ Conseil québécois des ressources humaines en culture, Guide pour l'élaboration d'une politique de formation continue dans les organismes culturels.

des orientations, elle décide de l'organisation de l'ensemble des opérations; elle situe les responsabilités de mise en œuvre et prévoit sa propre évaluation ». ¹¹

5.2 Développement des personnes

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire qu'il est essentiel aujourd'hui que les organisations se développent continuellement si elles désirent survivre à l'économie axée sur le savoir. « Une main-d'œuvre qualifiée, entend-on de plus en plus, s'avère une variable stratégique pour le développement économique ». ¹² Comme le pensent aussi St-Onge et al., la valeur ajoutée des organisations et ce qui fait qu'elles se démarquent les unes des autres, c'est la qualité de leurs ressources humaines. Elles doivent donc miser sur le développement des ressources humaines pour être créatives et innovatrices et pour répondre aux besoins de plus en plus pointus des clients. ¹³ C'est pour cette raison que plusieurs organisations mettent l'emphase sur le développement de leur main-d'œuvre.

Le Secrétariat du Conseil du trésor définit donc le développement des personnes comme étant une: « intervention de gestion auprès d'employés afin qu'ils acquièrent, maintiennent ou améliorent les connaissances, les habiletés et les attitudes en relation avec l'exercice de leur emploi actuel ou d'un autre emploi éventuel ». ¹⁴

5.2.1 Développement des compétences

La tendance actuelle dans le développement des personnes, comme il l'a été relevé à l'énonciation des besoins de l'organisation, est le développement des compétences. « La gestion par compétences consiste à agir sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de manière que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise. Comme approche particulière, la gestion par compétences aide à bâtir un lien solide entre

¹¹ Vincent Lang, *La professionnalisation des enseignants : sens et enjeux d'une politique institutionnelle*, p.54

¹² Charest dans Sylvie St-Onge et al., *op. cit.*, p.243

¹³ Sylvie St-Onge et al., *op. cit.*, p.243

¹⁴ Tiré du « Vocabulaire en gestion des ressources humaines » SCT

les plans de développement des employés et les compétences nécessaires à la performance de l'entreprise ». ¹⁵ Pour utiliser cette approche, il s'avère important d'identifier les compétences à développer pour qu'un employé soit capable d'effectuer les fonctions et les tâches reliées à un poste donné. Cette étape se nomme l'analyse de postes. Par la suite, l'organisation doit évaluer les besoins de formation de ses employés afin de déterminer les écarts entre ce que les employés sont capables de faire et ce qu'ils doivent être capables de faire. Ainsi, l'organisation sera en mesure d'élaborer un programme de développement des compétences. Ces étapes sont essentielles pour assurer la réussite d'un programme de développement des compétences.

5.2.2 *Apprentissage continu*

Les compétences se développent tout au long d'une vie professionnelle et personnelle. Comme le révèlent plusieurs auteurs, elles s'acquièrent lors de sessions de formation, mais se développent surtout dans le milieu de travail lorsque les employés sont en action. Selon André Gagnon, « la théorie des Organisations apprenantes, tout en reconnaissant la valeur de la formation, considère que l'entreprise du futur est celle qui saura le mieux utiliser, à chaque instant, chacune des occasions d'apprentissage et, ainsi, mettre à contribution l'ensemble des intelligences dont elle dispose ». ¹⁶ De plus, Peter Senge souligne que « l'apprentissage le plus solide a lieu au travail et non dans la classe. Dans ce cas, il serait souhaitable de transformer les organisations en terrains qui permettent l'éclosion et la croissance de l'apprentissage ». ¹⁷ Ainsi, il serait préférable de parler d'apprentissage continu plutôt que de formation continue puisque la formation est un moyen pour apprendre alors que l'apprentissage est la fin en soi.

Dans une optique d'apprentissage continu, il est primordial que tous se préoccupent de l'apprentissage, c'est-à-dire l'organisation et l'employé lui-même. Comme le mentionne Gagnon, l'employé doit être le premier artisan de son apprentissage, il a la double

¹⁵ Sylvie St-Onge et al., *op. cit.*, p.238

¹⁶ André Gagnon, *De la formation à l'apprentissage : distinguer la fin du moyen*, Effectif, vol. 2, n°3, Juin-Juillet-Août, 2003, p.31

¹⁷ Laurence Orillard, *Comment transformer le milieu de travail en terrain d'apprentissage*, Effectif, vol. 2, n°3, Juin-Juillet-Août, 2003, p.37

responsabilité d'apprendre et celle de donner. L'organisation quant à elle se doit d'offrir un environnement propice à l'apprentissage et de fournir des moyens et occasions pour que les employés se développent davantage.¹⁸

5.2.3 Apprentissage personnalisé

Étant donné que tous les employés n'ont pas le même bagage de connaissances et d'expérience, les organisations se penchent de plus en plus vers l'utilisation d'approches individualisées. N'ayant pas les mêmes bases et les mêmes acquis, les employés ont des besoins d'apprentissage différents.¹⁹ Il devient même intéressant dans ce cas-ci de parler de gestion des carrières. Cette dernière « consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main-d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutien sous-jacents à celle-ci ».²⁰ La gestion des carrières devient alors un outil fort intéressant pour l'organisation et pour l'employé puisque les deux partis en retirent des bénéfices. L'organisation trouve une bonne façon de retenir ses employés compétents et réussira à combler ses futurs postes vacants en planifiant la relève. Tandis que de son côté, l'employé a la chance d'augmenter son niveau de compétence et de progresser dans sa carrière.

Par exemple, chez Kraft Canada, pour retenir ses effectifs, l'entreprise a mis en place un programme d'avancement personnalisé pour chaque employé. Il s'agit d'un système flexible qui permet aux employés de se développer et de perfectionner leurs compétences. Ce programme semble apprécié puisque l'organisation démontre une incidence positive d'un tel programme personnalisé en remarquant un taux de rétention élevé des professionnels des finances.²¹

¹⁸ André Gagnon, *op. cit.*, p.31

¹⁹ Danielle Ricard, *La formation : si la tendance se maintient*, Effectif, vol. 2, n°3, Juin-Juillet-Août, p.20

²⁰ London et Strumpf, 1982; Walker, 1985 dans Sylvie St-Onge et al., *op. cit.*, p. 287

²¹ http://www.manegementmag.com/idex.cfm/ci_id/1425/la_id/2

6. Méthodologie

6.1 Techniques de cueillette d'informations

Maintenant que les assises théoriques sont posées, il est temps de recenser ce qui est fait ailleurs en matière de développement des ressources humaines. Afin de recueillir toutes les informations utiles à la réalisation du mandat et de rendre la recherche plus fiable, il s'avère nécessaire d'utiliser deux différentes méthodes de cueillette pour chercher le maximum d'informations de natures variées : l'analyse documentaire et l'entrevue semi-structurée.

6.1.1 Analyse documentaire

Comme elle le souligne dans son guide, A. Richard suggère aux organisations désirant se doter d'une politique en ressources humaines de rechercher dans les autres organisations publiques et privées les politiques et les méthodes afin de les étudier et de retirer des idées qui correspondent à leurs besoins et leur contexte.²² Dans un premier temps, c'est ce qui a été fait. Plusieurs politiques de divers ministères ont été recueillies par un employé de la DRH. De plus, d'autres ministères et organismes ont été contactés pour savoir si l'organisation s'était dotée d'une politique en développement des personnes. Puis, lors de la recension des écrits, des articles de périodiques décrivant le fonctionnement de la formation de certaines entreprises privées novatrices ont été répertoriés et analysés. Il a été difficile d'entrer en contact avec certaines de ces entreprises privées. Il a donc fallu utiliser l'information disponible dans la littérature.

6.1.2 Entrevue semi-structurée

Une politique en tant que telle est plutôt succincte et décrit seulement les grandes lignes. Pour certaines organisations n'ayant pas de politique de développement ou étant perçues comme novatrices et avant-gardistes dans le domaine de la formation de leur personnel, des entrevues semi-structurées ont été réalisées auprès de leurs employés dans le but de

²² Rebecca A. Richard, *Développement de politiques GRH*, p.29

connaître davantage leur fonctionnement en matière de développement des employés. Les employés interrogés travaillent à la Direction des ressources humaines et ont comme responsabilité le développement du personnel pour améliorer leurs façons de faire. « L'entrevue semi-structurée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. »²³ Ce type d'entrevue a été adopté, car il laisse plus de latitude sur le contenu des thématiques désirant être abordé par l'intervieweur. De plus, l'entrevue semi-structurée ressemble davantage à une conversation plutôt qu'à un interrogatoire. Elle est plus conviviale et permet d'avoir un accès direct à l'expérience des individus. Par contre, cette méthode de collecte de données a aussi des limites et il faut en tenir compte lors de l'analyse. La personne interrogée désire généralement bien paraître en voulant donner de bonnes réponses, il faut donc porter une attention particulière à la crédibilité des messages communiqués.

Il a été nécessaire de construire une grille (annexe 1) pour diriger l'entrevue semi-structurée. Le schéma d'entrevue est un guide avec lequel le chercheur structure son entrevue autour de thèmes et de sous-thèmes centraux à la recherche.²⁴ En effet, la grille de l'entrevue semi-structurée a été bâtie autour de six grands thèmes : les orientations et les principes directeurs du développement des personnes, le développement des compétences, le transfert de l'expertise, l'attraction et la rétention des employés, les rôles et responsabilités de chacun dans le développement des personnes, et finalement, les méthodes ou pratiques de formation utilisées.

7. Résultats

Tout d'abord, avant toute analyse, il a été primordial de préparer une grille d'analyse des données recueillies. La grille a été construite en fonction des besoins de l'organisation énoncés par la DRH. Il devait y avoir des éléments d'analyse puisque le mandat de l'organisation n'est pas seulement de synthétiser et de présenter les informations recueillies, le mandat est également de faire des propositions. La grille d'analyse (annexe 2) comporte donc quatre volets. Le premier est l'identification de principes

²³ Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, p. 296.

²⁴ *Ibid.*, p.304.

directeurs. Pour les orientations de chaque organisation en matière de développement, il fallait vérifier si elle avait choisi une optique d'apprentissage continu et si le développement des compétences avait été mis en évidence. Le deuxième volet correspond au développement organisationnel, c'est-à-dire comment les organisations structurent-elles ou organisent-elles leur développement? Tiennent-elles compte du transfert de l'expertise dans leur politique? Ensuite, le troisième correspond au développement professionnel et personnel, pour vérifier si les organisations mettent une emphase sur le développement personnalisé. Finalement, le dernier volet permet d'identifier les responsabilités de chacun en matière de développement et de constater les façons dont les organisations distribuent le budget relié à la formation.

Une fois les informations cumulées dans cette grille, il a été nécessaire de réfléchir sur chacune des informations pour vérifier si elle correspond aux besoins et contraintes identifiés au départ. Les idées accompagnées d'une étoile dans la grille complétée sont celles qui concordent avec les besoins et les contraintes de l'organisation identifiés à la section 4 de ce rapport.

8. Présentation du canevas de recommandations

Ce canevas de recommandations pour la politique de développement des ressources humaines du MELLS est en lien avec la mission de l'organisation et avec ses besoins et contraintes. Il a aussi été conçu à partir de l'analyse de plusieurs politiques d'autres organisations. Ce canevas est constitué d'éléments importants que l'on devrait retrouver dans une politique : les objectifs, les principes directeurs, l'organisation du développement, la définition des responsabilités de chacun ainsi que la façon dont il est suggéré d'évaluer l'efficacité de la politique. Chaque grande idée est accompagnée d'explications qui justifient son choix. Les explications sont en italiques.

8.1 Objectifs

Cette politique a pour but de :

⇒ « Contribuer à la constitution d'un effectif compétent, bien formé et professionnel, de renforcer le leadership organisationnel et d'adopter des pratiques de fine pointe afin de favoriser l'innovation et l'amélioration continue de la performance ».²⁵

(Cette politique concerne tous les employés du ministère afin qu'ils développent leurs compétences. Elle met aussi l'emphase sur la qualité de gestion puisque cette dernière est un facteur de rétention des employés. Le ministère vise à utiliser des pratiques innovatrices pour développer son personnel.)

⇒ Favoriser la mise en place de moyens et de conditions propices au maintien, au développement des compétences ainsi qu'au développement de la carrière et à la conservation de l'expertise nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.

(Cette politique veut aussi offrir des outils de formation au personnel afin qu'il se développe et que l'organisation devienne de plus en plus performante.)

⇒ Devenir une organisation apprenante en valorisant et en reconnaissant l'apprentissage continu.

(Cette politique permettra au ministère d'atteindre cette finalité, car un des objectifs du mandat est de favoriser l'évolution et la consolidation du développement continu.)

8.2 Principes directeurs

① Une culture d'apprentissage continu est priorisée: la majorité des apprentissages se font dans l'action, c'est-à-dire à l'intérieur du milieu de travail.

(« L'organisation doit utiliser chacune des occasions d'apprentissage et mettre à contribution l'ensemble des intelligences dont elle dispose afin de devenir une organisation apprenante ».²⁶ À l'intérieur de celle-ci, chaque employé de cette entreprise est un apprenant et un formateur. Ce principe a aussi été choisi en fonction du type d'employés que le ministère embauche. Plusieurs employés sont des spécialistes en sciences de l'éducation, il est donc opportun de tirer profit de leur expertise.)

② Le développement s'actualise dans une approche systémique tout en accordant une place à l'expression des besoins individuels de chacun.

(Il est important de relier le développement à la planification stratégique, aux orientations stratégiques, à la vision, à l'évaluation du rendement, au cheminement de carrière, etc. afin que l'organisation soit

²⁵ http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp01_f.asp#b1

²⁶ André Gagnon, *op. cit.*, p.31

efficace et performante. De plus, tous ne sont pas rendus au même stade et chacun a des besoins différents, c'est pour cette raison que cette politique favorise une approche personnalisée. De cette façon, les individus sentiront que l'organisation se préoccupe d'eux.)

③ Responsabilité partagée : l'organisation offre un environnement propice à l'apprentissage et l'employé est actif et est au cœur du processus d'apprentissage.

(L'apprentissage est un acte volontaire et l'employé doit avoir une certaine motivation. L'organisation doit offrir tous les outils et les possibilités pour que ses employés puissent se développer. De plus, dans le programme de formation élaboré ici même au ministère pour le primaire et le secondaire, il est souligné que l'élève est le premier artisan de ses apprentissages. Ce même courant de pensée est donc réutilisé pour développer les compétences des employés.)

8.3 Subdivision de la politique

Il est proposé de séparer la politique en deux volets pour développer les compétences des employés dans le but d'améliorer la performance organisationnelle et de satisfaire les besoins individuels de chacun.

8.3.1 Développement organisationnel

* Pour les gestionnaires – Déterminer des compétences stratégiques en gestion pour le ministère (un moyen qui contribue à la rétention des employés)

(Les gestionnaires doivent acquérir un éventail de compétences spécifiques pour être capable de jouer leur rôle qui se complexifie de plus en plus. En ayant une boîte à outils, les gestionnaires pourront être en mesure de s'autodévelopper. Ainsi, l'organisation travaillera à obtenir une meilleure qualité de gestion.)

* Pour l'ensemble des employés – Déterminer des compétences transversales pour les années à venir pour l'ensemble du personnel. Ensuite, élaborer un plan de développement des compétences.

* Le développement des employés doit découler d'une analyse des besoins pour qu'il soit efficace, ce qui permet d'identifier les écarts.

Ces deux volets se retrouvent dans une même partie. Elle contient plusieurs éléments qui contribuent à la rétention des employés.

Suite à l'identification de ces compétences, il est suggéré d'offrir un inventaire de moyens, d'outils et de ressources aux employés pour qu'ils puissent avec leur gestionnaire identifier des moyens qui leur permettront de développer certaines des compétences ciblées.

8.3.2 Développement personnel et professionnel de chaque individu

* Appliquer le processus de gestion du rendement à tout le personnel en mettant une emphase sur le développement des compétences et le cheminement de carrière.

(Le développement doit être relié à plusieurs autres sphères du travail. Il s'inscrit dans une approche systémique. La gestion du rendement permet de répondre et de satisfaire les besoins spécifiques de chacun, permet à chacun de se développer et d'exprimer ses désirs et de satisfaire les employés qui désirent des rétroactions constructives. De plus, « un individu est attiré par l'idée de travailler pour une organisation donnée lorsqu'il considère que cette dernière est à même de l'aider à satisfaire ses propres besoins ».²⁷

Pour aider les employés et les gestionnaires à mettre en place cette pratique, la DRH pourrait offrir un service d'orientation et de développement (bilan professionnel, orientation scolaire et professionnelle), de l'aide à l'emploi et la participation à l'élaboration d'un plan de développement ainsi que de la préparation à la retraite. Il serait aussi possible d'y inclure les programmes déjà mis en place au MELS tels que le mentorat et l'aide à la poursuite aux études.

8.4 Responsabilités et budget

Le gestionnaire, l'employé ainsi que la Direction des ressources humaines ont chacun leur part de responsabilité en matière de développement. Le gestionnaire planifie avec ses employés les activités de développement pour son centre de responsabilité. Il fixe annuellement des orientations et des objectifs de développement pour son personnel en fonction des enjeux de gestion et du plan d'action de son unité administrative. À l'aide de l'évaluation du rendement, il élabore avec l'employé un plan de développement

²⁷ François Bernard Malo, Geneviève Vallée, Jude Jean-Gilles, *Génération X et Y opération séduction*, Effectif, vol. 10, n°1, Janv.-fév.-mars 2007, p.40.

personnalisé selon ses points à améliorer, ses besoins et ses désirs. L'employé, pour sa part, participe activement à l'élaboration de son plan personnel de développement avec son supérieur immédiat en identifiant ses besoins et en apportant des idées et suggestions. Il investit temps et énergie pour apprendre et intégrer les apprentissages à son approche quotidienne. Il s'engage à appliquer ses acquis et les partager avec autrui. De plus, Quant à la DRH, elle identifie les besoins communs de toutes les unités administratives et s'assure de mettre en place des mesures pour combler ces besoins. La DRH identifie les compétences prioritaires et propose un plan de formation. Les responsabilités et le budget sont donc décentralisés pour les activités spécifiques à chaque unité administrative. La DRH conserve un pourcentage du budget centralisé pour les formations corporatives et répartit le reste aux unités administratives. Il est donc possible de qualifier les responsabilités et le budget de « décentralisation mixte ».

8.5 Évaluation de la politique

Il importe de faire le suivi de la politique et d'évaluer les retombées et les répercussions afin d'y apporter les corrections nécessaires le cas échéant. Il est donc proposé à la DRH de mettre sur pied un comité comprenant des gestionnaires, des employés et des conseillers en gestion des ressources humaines dans le but d'évaluer annuellement ou aux deux ans la politique. Une bonne façon de l'évaluer faire serait de recueillir les commentaires du personnel. L'organisation devra y prêter une attention soutenue si elle désire obtenir des résultats satisfaisants.

9. Évaluation des méthodes de formation existantes

Une fois les grands principes directeurs établis, il est adéquat de choisir des outils de formation en lien avec ces principes. Différentes méthodes de formation existantes ont été recherchées dans la littérature. Cette exploration a permis de découvrir un éventail de méthodes utilisées dans les organisations. Seules les pratiques les plus courantes et fréquentes ont été retenues. Elles représentent les grandes approches de formation utilisées dans les organisations. Certaines variantes peuvent exister, mais ne seront pas

abordées dans ce travail. Dans le tableau (annexe 3), chaque méthode est décrite en y présentant son utilité principale. De plus, il est important de présenter les bénéfices et les inconvénients de chacune d'entre elles afin que l'organisation connaisse les avantages et les limites de chaque méthode.

10. Présentation des méthodes de formation en lien avec les grandes orientations de la politique

Selon les principes directeurs présentés auparavant, il serait plus approprié de privilégier les méthodes de formation qui peuvent être utilisées sur les lieux de travail. Ces méthodes donnent de meilleurs résultats en ce qui concerne l'appropriation et le transfert des apprentissages. Elles sont aussi plus économiques en termes de coût et de temps considérant le budget limité du ministère et la charge de travail actuelle des employés. Par contre, il ne faut pas négliger les formations en classe données par des spécialistes puisqu'ils possèdent une expertise que l'organisation n'a pas nécessairement à l'interne. De plus, les méthodes de formation retenues et présentées tiennent également compte d'une des demandes du mandat qui était de proposer des pratiques innovatrices.

La tendance actuelle en formation est l'utilisation d'une diversité de moyens d'apprentissage. Il est conseillé de choisir la méthode en fonction du type d'apprentissage, mais également en fonction de la personne à former.²⁸ Chaque individu a son propre bagage de connaissances, de compétences et son style d'apprentissage. C'est pour cette raison qu'il est proposé dans le canevas de recommandations de la politique de développement des personnes d'accorder de l'importance au développement personnalisé.

Le gestionnaire a une grande part de responsabilité dans le développement de ses employés. Il est possible pour lui de créer de multiples situations d'apprentissage.²⁹ L'employé a aussi un rôle à jouer dans son développement. La Direction de ressources

²⁸ Danielle, Ricard, *op. cit.*, p.20.

²⁹ Laurence Orillard, *op. cit.*, p.37.

humaines doit également aider, conseiller et offrir des outils. Voici donc les méthodes de formations suggérées étant en lien avec les objectifs et principes directeurs proposés pour la politique. Elles ont été divisées de la même façon que la politique elle-même, c'est-à-dire que certaines approches de formation sont plus adéquates pour le développement organisationnel tandis que d'autres le sont plus pour le développement personnel et professionnel. Par contre, il ne faut pas se limiter à cette répartition, car une méthode présentée dans le développement personnel pourrait aussi être utilisée pour le développement organisationnel.

10.1 Développement organisationnel

Les cours traditionnels

La formation en classe n'est pas à négliger. Cette méthode peut être très efficace pour atteindre des objectifs précis. De plus, elle permet d'aller chercher l'expertise qui se trouve à l'extérieur de l'organisation. Par contre, il est recommandé de privilégier les formations en petits groupes, ce qui favorise les échanges et la participation. Les participants doivent avoir la possibilité d'exposer leurs apprentissages ainsi que d'avoir les occasions d'être actifs. C'est en faisant qu'on apprend le plus. Bref, la formation en classe doit permettre aux apprenants de participer à des ateliers, de réaliser des exercices et des études de cas, etc.

Selon les recherches effectuées, pour atteindre de meilleurs résultats, il est suggéré de jumeler à la formation en classe divers outils. Par exemple, une préparation à la formation peut se faire. Certaines lectures ou réflexions peuvent être exigées avant la présence en classe. Ces pré-requis permettent à l'individu d'acquérir des connaissances de bases ou d'avoir déjà amorcé une première réflexion sur le sujet de la formation. Cet outil rend la formation en classe encore plus efficace et permet d'économiser du temps puisque les apprenants ont déjà un premier contact avec le contenu. Selon Dolan et al., une des raisons expliquant les échecs des programmes de formation est « de ne pas donner l'occasion de mettre en application les comportements nouvellement appris et ne prévoir

aucun moyen de soutien »³⁰. Pour contrer ce fait, un outil possible et simple est de faire rédiger une feuille résumée aux apprenants après la formation. Cette réflexion leur permet de noter ce qu'ils ont retenu de la formation et la façon dont ils transféreront leurs apprentissages dans leur quotidien. Selon les utilisateurs de cet outil, il est fortement recommandé que l'employé présente son plan à son supérieur pour que ce dernier favorise un retour sur l'investissement et pour qu'il l'aide à mettre en application ce qui a été appris.

L'exposé

Les déjeuners ou midis conférences sont appropriés pour transmettre certaines informations. Il est possible de présenter divers dossiers du ministère touchant plus d'un secteur ou ayant un impact important. De cette façon, les employés sont au fait de ce qui se passe dans leur milieu de travail. Ils risquent de développer un plus grand sentiment d'appartenance. Aussi, c'est une façon de reconnaître le bon travail qui se fait dans l'organisation et souvent, les employés sont fiers de présenter le fruit de leur travail.

La lecture dirigée

La lecture dirigée peut être une excellente façon de stimuler les apprentissages. De plus, cette méthode est économique et les employés peuvent lire n'importe où. Par exemple, un gestionnaire pourrait demander à ses employés de faire certaines lectures et ensuite l'équipe pourrait discuter des lectures. Cette méthode permet aux employés de s'exprimer sur un sujet précis et de partager leurs apprentissages.

Les groupes de co-développement

Cette pratique est déjà utilisée au ministère par les cadres (cercles de gestion). Elle serait appropriée pour les employés qui veulent améliorer ou consolider leur pratique. Les participants exposent leurs problématiques et les autres tentent de les aider à faire avancer la situation. À titre de suggestions, il serait intéressant d'organiser de groupes de co-développement pour de mêmes classes d'emploi. Cette méthode pourrait être efficace

³⁰ Dolan L. Shimon et al., *op. cit.*, p.341

pour partager les différentes expertises entre les secteurs du ministère et elle permettrait possiblement de les décloisonner.

L'apprentissage en ligne (e-learning)

Le e-learning est une pratique de plus en plus utilisée pour former les employés dans les organisations. Il est surtout utilisé pour que les employés acquièrent des connaissances très techniques. Au ministère, il n'y a pas beaucoup d'apprentissage à la tâche qui se fait étant donné qu'il est constitué majoritairement de professionnels. Par contre, pour certains secteurs, cette méthode serait applicable, entre autres, pour le service à la clientèle, l'informatique et l'apprentissage de la bureautique, l'apprentissage de certaines lois et règlements, l'aide financière aux études, etc. Étant donné que ces formations se donnent de façon régulière, le e-learning pourrait être accommodant pour plusieurs employés et pourrait, à long terme, engendrer des économies.

Le coaching

Le ministère pratique le coaching de façon informelle. Aucun programme n'est disponible pour les employés. Tous ne sont pas aussi à l'aise de transmettre leurs façons de faire à quelqu'un d'autre. Le coach doit posséder certaines compétences et des préalables sont requis avant d'entreprendre le transfert de connaissances. Il doit connaître certains éléments essentiels pour que le coaching soit efficace et concluant. Le coaching se planifie. Il ne se fait pas à brûle-pourpoint. C'est pour ces raisons qu'il est suggéré d'offrir un atelier sur le coaching pour ceux qui sont ou deviendront coach.

10.2 Développement personnel et professionnel

Les communautés de pratique

Les gens qui se réunissent dans une communauté de pratique ont un intérêt commun et désirent approfondir et partager leurs connaissances. Cette pratique est appropriée pour une organisation qui désire devenir une organisation apprenante. Elle est encore plus pertinente lorsque plusieurs employés d'expérience ayant des connaissances tacites s'appêtent à quitter l'organisation d'ici peu. Cette pratique est conseillée lorsqu'une

organisation désire transférer l'expertise. En tant qu'organisation, ayant plusieurs lieux physiques, il est possible que la communauté de pratique se fasse en ligne sous forme de forum de discussion (environnement synchrone). Cette pratique serait appropriée pour inclure les employés travaillant dans les différentes régions du Québec.

Le mentorat

Le ministère a déjà mis en place un programme de mentorat pour les cadres et un autre pour les professionnels. Ce programme est fort pertinent pour le cheminement de carrière des individus. Présentement, il y a peu de dyades formés surtout pour les professionnels. Connaissant les effets bénéfiques du mentorat, il est recommandé d'en faire la promotion ou de relancer un tel programme pour qu'il y ait plus d'adhérents.

Des services d'orientation et de counseling

Dans le canevas de recommandations pour la politique, l'accent est mis sur le développement personnel des employés. Il serait approprié d'offrir des services d'orientation et de counseling au personnel afin de lui donner l'occasion d'explorer les différentes possibilités de développement professionnel. Par exemple, le service de développement pourrait faire des bilans professionnels, des plans de développement autres que pour les cadres, etc. Le service de développement offre également des ateliers de réflexion sur la carrière. Il est recommandé de relancer cet atelier et d'en exposer son contenu. Cet atelier gagnerait à être plus exploité dans l'organisation.

Un programme d'aide à la poursuite aux études

Un programme d'aide à la poursuite aux études est déjà disponible pour les employés de l'ensemble de la fonction publique qui désirent se perfectionner. Par contre, le ministère pourrait l'améliorer en remboursant certains cours ou en libérant des heures pour l'étude. Ces incitatifs sont efficaces pour amener les gens à se perfectionner davantage.

Un programme pour la préparation à la retraite

Étant donné que plusieurs employés partiront à la retraite prochainement, il serait bon que ceux-ci ne se sentent pas oubliés. Des employés heureux au travail risquent d'être plus

performants. Ces employés s'apprêtent à vivre de grands changements. L'organisation pourrait leur offrir la possibilité de participer à une journée de préparation à la retraite. Une telle journée est déjà offerte par la CARRA, mais l'atelier proposé ici serait pensé et réservé exclusivement aux employés du MELS afin qu'il soit plus intime et plus personnel, donc plus convivial. Cet atelier pourrait permettre aux futurs retraités d'échanger sur leurs projets, en identifier d'autres, de créer des alliances et ainsi diminuer les inquiétudes. De plus, l'organisation pourrait les conseiller et les supporter dans leurs démarches.

11. Suggestions d'autres moyens d'attraction et de rétention complémentaires

En élaborant une politique de développement, le ministère veut tenter d'attirer et de retenir la main-d'œuvre compétente. Lors des recherches et entrevues dans les autres organisations, il a été découvert que d'autres moyens intéressants pourraient être appliqués au ministère, car la possibilité de se développer et de se perfectionner n'est pas le seul moyen d'attraction et de rétention. Certaines autres causes expliquent les départs des employés dont le manque de leadership de leur supérieur immédiat et l'absence d'un cheminement de carrière bien tracé au sein de l'organisation.³¹ Voici donc les autres suggestions pour attirer et retenir le personnel compétent:

- ⇒ réaliser des entrevues de départ pour connaître les motifs (rédaction de plans d'action pour des problèmes récurrents)
- ⇒ être à l'écoute des employés (ex. : Sondage « Regard sur notre organisation »)
- ⇒ réaliser différentes activités pour maintenir un milieu de travail sain (ex.: accompagnement personnalisé de personnes en absence prolongée, etc.)
- ⇒ mettre l'emphase sur l'intégration et la formation des nouveaux employés afin de développer un sentiment d'appartenance (programmes déjà existants)
- ⇒ former un comité de rétention constitué de gestionnaires, d'employés et de conseillers en gestion des ressources humaines.

³¹ <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D7871%2526cid%253D86848,00.html>

12. Conclusion

Ce rapport explique la démarche entreprise pour réaliser le mandat du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Il présente d'abord l'organisation et la Direction des ressources humaines. Il décrit ensuite les objectifs du mandat et le bien livrable. Il expose les besoins et les contraintes de l'organisation en matière de formation. Par la suite, il propose des assises conceptuelles pour encadrer les suites du travail. Puis, le présent rapport explique la méthodologie utilisée pour réaliser la recherche. Finalement, il expose l'analyse des informations recueillies et soumet les recommandations. Celles-ci comprennent un canevas de propositions pour la politique de développement des ressources humaines ainsi qu'une proposition de méthodes de formation pouvant être utilisées.

Comme mentionné ci-dessus, les recommandations pour l'élaboration de la politique sont basées sur les concepts théoriques retenus lors de la revue littéraire. Les idées retenues sont d'actualité et représentent des concepts innovateurs en matière de formation. En tenant compte du contexte actuel de l'organisation, les orientations présentées dans la politique sont en lien avec le concept de l'apprentissage continu. Le ministère doit favoriser les apprentissages qui se font à l'intérieur de l'organisation, puisque plusieurs théoriciens s'entendent pour dire qu'on apprend mieux dans l'action. Il faut donc susciter à l'intérieur de l'organisation des situations d'apprentissage. De plus, pour le développement des employés, il faut tenir compte de chacun d'eux avec leurs forces et leurs points à améliorer en utilisant une approche personnalisée. Bref, le canevas de la politique a été conçu selon ces grands principes.

Une politique est un excellent moyen de décrire les grandes orientations qu'une organisation désire se donner dans un domaine en particulier. Par contre, elle devrait être accompagnée de programmes et outils pour qu'elle devienne plus efficace en matière de développement des ressources humaines. Après avoir diffusé et implanté la politique, les employés s'attendent à avoir des moyens et outils concrets pour la mettre en pratique. Les suites de ce mandat pourraient être de déterminer les compétences prioritaires à

développer pour les années à venir et d'élaborer des programmes et outils concrets qui aideraient les gestionnaires et employés à appliquer cette politique.

En terminant, il est important de préciser que les objectifs du mandat établis par la Direction des ressources humaines sont atteints.

1^{er} objectif : L'intégration et la cohérence des orientations, des pratiques, des moyens existants ou à développer ont été faits, car les propositions incluent ce qui se fait déjà au ministère. Les orientations proposées sont cohérentes avec les pratiques actuelles du ministère. Elles ne font que proposer une vision en matière de formation.

2^e objectif : Sans aucun doute, les recommandations favorisent l'évolution et la consolidation d'une culture de formation puisque le canevas et les méthodes de formations proposés incitent les employés à se développer en apprenant continuellement à l'intérieur du milieu de travail.

3^e objectif : Ce travail présente une banque d'outils simples qui pourraient facilement être développés par l'organisation, pour ensuite être utilisés par les gestionnaires et les employés. Dans le canevas de recommandation, une section pour le développement de l'organisation et une autre pour le développement de l'individu sont introduites. Ce canevas tente de considérer les besoins de chacun pour satisfaire à la fois l'organisation et ses employés.

4^e objectif : Les recommandations suggèrent des façons de faire qui favorisent davantage les investissements en matière de formation puisque les gens apprennent sur le terrain. La meilleure façon d'apprendre dans l'action.

Bibliographie

A. RICHARD, R., (2001), *Développement de politiques GRH*, Publications CCH ltée, Brossard, collection grh, 112 p.

BENABOU, C., *Le mentorat structuré, Un système efficace de développement des ressources humaines*, Effectif, vol.3, n° 3, Juin-Juillet-Août, 2000, p. 48-52.

BERNARD MALO, F., VALLÉE, G, JEAN-GILLES, J. *Génération X et Y opération séduction*, Effectif, vol. 10, n°1, Janv-Février-Mars 2007, p.40.

CEFRIO, (2005), *Travailler, apprendre et collaborer en réseau*, Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles, 110 p.

Convention collective des fonctionnaires 2003-2010, Les publications du Québec, 274 p.

Conseil du Trésor, mars 2007, *Transfert des connaissances et de l'expertise, préserver et développer la richesse des personnes et des organisations*, 75 p.

Conseil québécois des ressources humaines en culture, (Nov., 2003) Guide pour l'élaboration d'une politique de formation continue dans les organismes culturels, Emploi Québec.

DOLAN, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, (2002), 3e éd., *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*, ERPI, Saint-Laurent, Québec, Canada. 713 p.

Document de la session d'accueil ministériel, *Connaître son organisation pour l'enrichir davantage*, Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 19 p.

Document de travail, *Développer les capacités à apprendre tant en formation qu'au travail : une stratégie privilégiée d'apprentissage continu*, AGD inc. Formation et Développement

Dossier : La formation un défi rentable, Effectif, vol.6, n° 3, Juin-Juillet-Août, 2003, p.14-51.

DULIPOVICI, A., *Les compétences en formation, Résultats des sondages de la FCEI sur la formation*, FCEI, Mai 2003.

DUNVALEY, P. *De l'approche cafétéria à l'engagement! Pour un meilleur transfert des connaissances et plus d'impact!*, Effectif, vol.2, n° 4, Septembre-Octobre, 1999, p.19-23.

E-learning, (2003), *Guide pratique de l'apprentissage virtuel en entreprise*, Technocompétences, Montréal, 64 pages.

GAUTHIER, B., (2003), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec, 619p.

GAUTHIER, D., *La formation chez Harris Farinon. Canada, Des résultats à la mesure des efforts*, Effectif, vol.1, n° 1, Février-Mars, 1998, p.14-15.

LANG, V., (1999), *La professionnalisation des enseignants : sens et enjeux d'une politique institutionnelle*, Paris, Presses universitaires de France, 260 p.

PAYETTE, A., *Le groupe de codéveloppement et d'action formation, Une approche puissante encore méconnue*, vol. 3, n° 2, Effectif, Avril-mai, 2000, p.30-35.

RICHER, DYANE, *L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre...*, Effectif, vol.7, n° 3, Juin-Juillet-Août, 2004, p. 28-31.

ST-ONGE, S., M. Audet, V. Haines et A. Petit, (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Montréal, Québec, Canada, 706 p.

Adresses internet

http://www.mels.gouv.qc.ca/administ/plan_strategique/2005-2008/PlanStrat05-08.pdf

<http://www.infometre.cefrio.qc.ca/fiches/fiche733.asp>

http://www.manegementmag.com/idex.cfm/ci_id/1425/la_id/2

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp01_f.asp#b1

<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D7871%2526cid%253D86848,00.html>

<http://www.mels.gouv.qc.ca/ministere/ministere/index.asp?page=historique>

Annexe 1

Présentation et grille d'entrevue pour obtenir des renseignements sur le développement des ressources humaines

Bonjour,

Mon nom est Martine Hallé et je suis conseillère en ressources humaines dans le service de développement du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. La Direction des ressources humaines est en réflexion sur ses orientations en matière de développement des ressources humaines. Avant d'élaborer une nouvelle politique, elle veut explorer diverses politiques et démarches qui ont été mises en place et expérimentées dans d'autres organisations pour avoir un aperçu de ce qui se fait ailleurs. Voici les différents éléments sur lesquels nous souhaiterions obtenir de l'information :

- 1- Avez-vous élaboré une politique de développement des ressources humaines?
- 2- Quels sont les objectifs de cette politique?
- 3- Quelles sont les grandes orientations de cette politique?
- 4- Votre politique est-elle axée sur le développement des compétences des employés?
- 5- Si oui, utilisez-vous une démarche spécifique?
- 6- Cette politique vous guide-t-elle pour le transfert de l'expertise et des connaissances?
- 7- Si oui, de quelle façon?
- 8- Si non, avez-vous élaboré un programme pour transférer les connaissances?
- 9- Comment procédez-vous?
- 10- Cette politique est-elle un moyen pour vous d'attirer et de retenir la main-d'œuvre compétente?
- 11- Si oui, de quelle façon?
- 12- Si non, avez-vous élaboré des moyens d'attraction et de rétention des employés compétents?
- 13- Quels sont-ils?

14- Quels sont les rôles et responsabilités de chacun en matière de développement?

15- Le budget associé à la formation est-il centralisé ou décentralisé? Pourquoi en est-il ainsi?

16- Quelles approches de formation ou outils utilisez-vous pour former les employés?

Pour chacune des approches :

18- Pour quelles raisons utilisez-vous cette approche ou cet outil?

19- Cette approche ou cet outil est-il favorable dans un contexte précis?

20- Y a-t-il des avantages à utiliser cette approche ou cet outil?

21- Y a-t-il des inconvénients à utiliser cette approche ou cet outil?

22- Selon vous, y a-t-il des facteurs clés de succès?

23- Avez-vous évalué les résultats obtenus suite à l'utilisation de cette approche?

Annexe 2

Grille d'analyse des politiques

Organisation	Principes directeurs	Développement organisationnel	Développement professionnel et personnel	Modèle centralisé ou décentralisé (Budget, responsabilité)
Emploi, Solidarité sociale	<ul style="list-style-type: none"> ★ La gestion et le développement des compétences. ★ Le développement des compétences est une responsabilité partagée. 	DRH propose annuellement un plan de développement des compétences.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Existence de plan personnalisé de développement des employés. 	<p>La direction générale détermine les ressources financières.</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Le responsable de formation contribue à l'identification des besoins de développement. <p>Modèle semi-décentralisé.</p>
MAPAQ	<ul style="list-style-type: none"> ★ Politique de développement des compétences. ★ Applique le processus de gestion du rendement à tout le personnel en mettant une emphase sur le développement des compétences et le cheminement de carrière. Processus dynamique. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Compétences-clés pour les cadres et le personnel du Ministère. ★ Compétences-clés pour l'ensemble du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Plan personnel de développement pour personnel d'encadrement (facultatif). ★ Possibilité d'élaborer un plan personnel de développement pour l'ensemble du personnel. 	<p>Différentes directions qui déterminent les compétences spécifiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Le gestionnaire et l'employé identifient ensemble les besoins prioritaires. <p>Budget décentralisé. Responsabilité décentralisée.</p>
Office Protection du Consommateur	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le développement s'actualise dans un processus 	Élaboration d'un plan annuel de développement	Le gestionnaire identifie les besoins collectifs de	Une enveloppe budgétaire est allouée par

	<p>systématique tout en accordant une place à l'expression des besoins individuels de développement.</p>	<p>des RH.</p>	<p>son unité. Le personnel exprime ses besoins. (Accent sur besoins collectifs de développement)</p>	<p>direction. Budget décentralisé. La DRH propose les orientations annuelles (centralisé).</p>
<p>Financière Agricole</p>	<p>★ Assurer l'amélioration continue de l'expertise de son personnel par le développement des compétences, le transfert des connaissances et le maintien d'un climat favorable.</p>	<p>Profils de compétences par groupe d'emplois ou emploi. Formation à la tâche : Établissement des activités annuelles.</p>	<p>★ Élaboration de plan de développement individuel.</p>	<p>Chaque unité administrative est responsable de son plan de développement. Décentralisation des pouvoirs de dépenses du budget de perfectionnement (gestionnaire).</p>
<p>CSST</p>	<p>Formation continue.</p>	<p>★ Développement de compétences transversales pour l'ensemble des employés. ★ Apprentissages plus techniques pris en charge par les unités administratives.</p>	<p>★ A le désir de faire des plans individualisés.</p>	<p>★ Décentralisation du budget et des responsabilités pour les apprentissages techniques à chaque unité administrative. ★ Centralisation du budget et des responsabilités pour le développement des compétences transversales.</p>
<p>Le gouvernement du Canada</p>	<p>★ La politique contribue à mettre en place une culture</p>	<p>Apprentissage organisationnel : processus collectif.</p>	<p>★ Plan d'apprentissage pour les employés de tous</p>	<p>??</p>

	<p>d'apprentissage dans la fonction publique qui en stimulera, guidera et favorisera la croissance en tant qu'organisation apprenante.</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Responsabilité partagée. ★ Formation indispensable. 		<p>les niveaux (perfectionnement professionnel).</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Perfectionnement en leadership. 	
Régie des Rentes	<ul style="list-style-type: none"> ★ Elle s'inscrit dans la gestion axée sur les compétences et le transfert des connaissances. ★ Apprentissage continu. ★ Responsabilité partagée. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Une politique de développement au sens large et non pas seulement une politique de formation. ★ Cibler 5 compétences prioritaires pour les années à venir pour la majorité des unités. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Perfectionnement. ★ Cheminement de carrière (Institution d'enseignement). 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Décentralisation budgétaire mixte ★ Le gestionnaire planifie les activités de développement de son unité. ★ La DRH identifie les besoins communs à toutes les directions et met en place des mesures pour combler ces besoins. Elle identifie les besoins collectifs s'adressant à des groupes cibles et élabore des plans de développement et réalise les activités.
Ministère des Affaires municipales et des Régions	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le développement de RH doit être géré et planifié en fonction des orientations et 	Le sous-ministre avec comité de gestion détermine périodiquement les	Les employés ont la responsabilité de formuler leurs besoins.	Responsabilité décentralisée (chaque unité a son plan de développement).

	<p>objectifs (investissement).</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Responsabilité partagée. ★ Consolidation et accroissement des compétences. 	<p>orientations du développement pour tout le personnel.</p> <p>Ensuite, chaque gestionnaire élabore un plan annuel de développement des RH pour son unité.</p>		
Santé et services sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ★ Responsabilité partagée. <p>Autodéveloppement.</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Le travail en formation se fait à partir de diagnostics et des besoins. <p>La DRH travaille à partir des gens.</p>	<p>La DRH lance les grands objectifs. Ensuite, chaque unité s'occupe du développement.</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Activités corporatives prises en charge par la DRH (technologies, français). ★ 5 compétences-clés (outils auto-évaluation et auto-développement) pour le personnel d'encadrement. 		<ul style="list-style-type: none"> ★ Responsabilité et budget décentralisés pour activités spécifiques.
Commission des normes du travail (directive)	<p>Place prépondérante de l'employé et du gestionnaire.</p> <p>Établir un processus planifié, continu et intégré aux opérations de l'organisme.</p>	<p>Développement des compétences professionnelles</p> <p>La DRH prépare les orientations annuelles de développement.</p> <p>Gestionnaire priorise les besoins de son personnel et voit à leur mise en</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Développement personnel et progression de carrière. L'employé doit identifier ses besoins. 	<p>Responsabilité décentralisée.</p>

		œuvre.		
Desjardins	<p>Politique de formation continue.</p> <p>★ Apprentissage expérientiel, interactif, participatif.</p>	<p>Formation qui s'adresse à l'ensemble des employés telles que la formation linguistique et bureautique.</p> <p>Formation de l'industrie spécifique au domaine de l'assurance.</p>	<p>★ Formation professionnelle et postsecondaire pour le développement personnel de chaque employé, la progression de sa carrière et la mobilité au sein de l'entreprise.</p>	<p>★ La DRH s'occupe de la formation qui touche l'ensemble des employés. Pour les activités spécifiques, la responsabilité et les budgets sont décentralisés vers les gestionnaires.</p>
AXA	<p>★ Approche très individualisée.</p> <p>Culture de formation.</p> <p>★ Adaptation de la formation à leurs besoins spécifiques. (personnalise beaucoup)</p>	<p>Formation sur le plan opérationnel : mise à jour.</p> <p>Programme de formation pour les gestionnaires.</p> <p>Cours de base.</p>	<p>★ Perfectionnement selon le besoin.</p> <p>Cours de spécialisation (programme de développement plus individuel).</p>	??
Harris Farinon Canada	<p>S'appuie sur un programme de base pour chaque type d'emploi, qui indique le nombre minimum de jours de formation requis pour chaque employé.</p>	<p>★ Comité de formation et de développement (formé d'employés)</p> <p>Rôle : proposer des orientations de formation, concevoir un plan général annuel de formation et le communiquer à l'ensemble des employés.</p>	<p>★ Le superviseur dispose d'un système d'évaluation annuelle du rendement et du développement qui lui permet de découvrir les besoins de formation de chaque employé.</p> <p>L'employé prend les initiatives appropriées pour assurer son développement professionnel.</p>	??

			<ul style="list-style-type: none"> ★ Il contribue à l'établissement de ses besoins de formation par l'autoévaluation, discute de sa formation avec son superviseur et en suit l'évolution. ★ Chaque employé a un dossier de formation et de développement. 	
Alcan	Le système de gestion du talent, repose sur le principe fondamental du partage, entre les employés et les cadres , de la responsabilité de leur épanouissement professionnel.	Formation et développement.	Gestion de la performance individuelle. <ul style="list-style-type: none"> ★ Gestion des carrières Rétroaction à 360 degrés. 	
Revenu	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le développement continu des compétences. ★ Une responsabilité partagée. ★ L'apprentissage au cœur même de l'organisation. 	Développement de compétences pour les postes qui sont en lien direct avec la mission.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Plan de développement individuel de compétences (gestion du rendement). ★ Développement personnel et de carrière. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Formation corporative (responsabilité de la DRH). ★ Autres formations (responsabilité des directions générales). Budget complètement décentralisé dans les directions générales.
La Banque Nationale	N'a pas de politique formelle. Le développement est devenu	Pour gestionnaires (profils de	Différentes possibilités de carrières.	★ DRH : formation

	avec le temps une culture. Culture de formation. Elle fait partie des mœurs de l'organisation. La formation est une priorité.	caractéristiques modulés par ligne d'affaire). Profil de compétences pour 14 postes-clés.	★ Lors de l'évaluation du rendement, l'employé doit se donner des objectifs de développement et élabore un plan d'action avec l'aide de son superviseur.	corporative. Ligne d'affaire : formation spécifique. Budget entièrement décentralisé.
Finances	★ Formation à partir des besoins de l'employé. ★ Applique le processus d'évaluation du rendement.	★ Personnel d'encadrement (identification de compétences stratégiques). ★ Banque d'activités de développement spécifiques aux employés, aux gestionnaires et aux cadres.	★ Formation et perfectionnement en lien avec l'évaluation du rendement.	DRH : Vigie, accompagnement, analyse des besoins. Gestionnaires s'occupent de la formation de ses employés, mais la formation doit être approuvés par la DRH. ★ Budget central pour les activités corporatives. Le restant de l'argent est réparti dans les secteurs.

★ Point ou idée en lien avec la vision et orientations de la Direction des ressources humaines du MELS.

Annexe 3

Méthodes de formation

Méthodes/outils de formation	Utilité	Avantages	Inconvénients
Formation dans le milieu de travail	Apprentissages de savoir-faire et de savoir-faire		
Coaching*	<ul style="list-style-type: none"> - Soutient le transfert des connaissances et le développement de l'expertise entre les personnes expérimentées et les nouveaux employés - Axé davantage sur le développement du savoir-faire - Relation orientée vers la tâche à accomplir (à court terme) 	<ul style="list-style-type: none"> - Engendre des coûts minimes - Favorise un meilleur transfert des apprentissages - L'aspect relationnel est très présent. - « La motivation à apprendre est augmentée car la formation contribue souvent à améliorer le rendement de l'apprenant de façon immédiate et visible »³² 	<ul style="list-style-type: none"> - N'est pas toujours conçu de manière structurée - Les mentors ou « coachs » n'ont pas nécessairement les habiletés de formateur - Périodes de non-productivité
Mentorat ✓	<ul style="list-style-type: none"> - Soutient le développement personnel et professionnel par le partage de l'expérience, des connaissances et des idées, et ce, dans une perspective de cheminement de carrière - Axé davantage sur le développement du savoir-être - La relation s'établit pour une plus longue durée que celle du coaching 		
Communauté de pratique*	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences - Développement professionnel et socialisation dans leur champ d'expertise - les employés trouvent de l'aide pour les défis auxquels ils font face dans leur pratique 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet le partage des connaissances et des expertises. - Se pratique de différentes façons - Permet un transfert de savoir tacite - Coûts minimes - Accessible à tous - Présence de l'aspect relationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - La réussite dépend beaucoup des compétences de l'animateur et de la participation des apprenants

³² Sylvie St-Onge et al., *op. cit.*, p.264

Codéveloppement* ✓	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'améliorer et de consolider les pratiques. - Permet de faire avancer un projet Exposition d'une problématique vécue.	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de multiplier les forces des intelligences individuelles. - Coûts minimales - Présence de l'aspect relationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - La réussite dépend beaucoup des compétences de l'animateur et de la participation des individus.
Rotation des postes	<ul style="list-style-type: none"> - Permet aux employés d'acquérir une plus grande mobilité professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Change la routine - Possibilité de cheminement de carrière - Permet d'avoir des employés polyvalents 	<ul style="list-style-type: none"> - Résultats peuvent ne pas être concluants si l'employé n'est pas affecté assez longtemps à un même poste et s'il n'est pas motivé. - Périodes de non-productivité
Formation hors du milieu de travail	L'acquisition du savoir et des techniques favorise l'expérimentation et le développement du savoir-faire de même que la modification du savoir-être.		
Formation en classe* ✓	<ul style="list-style-type: none"> - Pour apprentissage de connaissances et de concepts, le transfert de compétences et d'habiletés à une tâche donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de transmettre plusieurs informations à plusieurs personnes en même temps dans un même endroit. - Permet d'apprendre dans un climat calme sans aucun dérangement - L'employé pourrait se sentir plus libre de poser des questions et de faire des erreurs parce qu'il est loin des pressions et de son supérieur 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts assez élevés - Difficilement adaptable aux employés qui ont des rythmes d'apprentissage différents et des styles d'apprentissage différents. - Les apprentissages ne sont pas toujours transférés dans l'organisation. - Se fait sur temps de travail - Souvent des cours magistraux sans possibilité d'interaction.
La lecture dirigée*	<ul style="list-style-type: none"> - Lecture d'un document de référence, d'un guide, d'un article, etc. pour acquérir des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts minimales - Se fait en tout temps, à tout endroit 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de contrôle sur ce que l'employé a appris et retenu. - Pas de contact humain - Moins facile de transférer les apprentissages dans le concret
Apprentissage en ligne* (e-learning)	<ul style="list-style-type: none"> - Pour l'apprentissage de contenus, de connaissances et de techniques très précises - Peut être très utile pour la formation à la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> - Mode asynchrone - Apprentissage à tout endroit - Permet une plus grande autonomie de formation chez les employés - Permet de réduire des coûts de formation puisqu'elle est constamment disponible 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de possibilité d'échanger les connaissances acquises en présence d'autres individus. - L'aspect relationnel n'est pas présent - Très dispendieux à réaliser

		<ul style="list-style-type: none"> - Permet une stabilité des dépenses en formation - Méthode très flexible - Respect des rythmes d'apprentissage 	
Jeux de rôle	Modifier les attitudes et développer le savoir-faire des apprenants surtout en matière de relations humaines	<ul style="list-style-type: none"> - L'apprentissage se fait en situation quasi authentique - Permet un meilleur transfert des apprentissages 	- Exige une participation accrue

* Méthode de formation suggérée

✓ Méthode de formation déjà existante dans l'organisation