

À propos de ce profil de compétences essentielles

Les renseignements consignés dans le présent profil s'appliquent à divers domaines de spécialisation relatifs au poste de superviseur immédiat (SI) :

SI à la production - Responsable du poisson cuit	Superviseur de nuit
Superviseur de l'expédition/de la réception	SI - Poisson frais
Superviseur au quai	Superviseur - Entretien
Superviseur - Nettoyage et assainissement	Superviseur - Développement de produits
Superviseur (entreposage/emballage/matériel/etc.)	

Veillez noter qu'il s'agit d'un profil de base et que tous les exemples ne s'appliquent pas nécessairement à tous les milieux de travail. L'organisation du travail (p. ex., programme de gestion de la qualité ou organisation classique) et la nature des produits de la mer transformés influenceront sur le contenu du profil.

Compétences essentielles

Les compétences essentielles ne sont pas des compétences techniques; elles sont plutôt des compétences qui permettent aux travailleurs et aux travailleuses de mener leur travail à bien. Par exemple, bon nombre d'emplois exigent des compétences en lecture et en rédaction, bien que le niveau de complexité et la fréquence de l'exercice varient en fonction du poste. Les compétences essentielles représentent les compétences de base qui permettent aux travailleurs et aux travailleuses d'entreprendre des tâches techniques. Les préposés aux réparations, par exemple, doivent lire et comprendre les bons de travail avant de pouvoir effectuer les réparations demandées.

Comprendre les niveaux de complexité du profil des compétences essentielles

Un grand nombre de compétences essentielles comportent deux évaluations de complexité :

- a) un niveau de complexité pour les tâches *typiques*;
- b) un niveau de complexité pour les tâches *plus complexes*.

Tâche typique – Une tâche dite « typique » survient plus ou moins fréquemment, mais le titulaire du poste est tenu de l'effectuer.

Plus complexe – Une tâche dite « plus complexe » a été considérée comme telle par des titulaires du poste en fonction de facteurs tels que la difficulté, la fréquence et la connaissance de la tâche à accomplir.

Il se peut qu'une tâche soit à la fois typique et plus complexe, c'est-à-dire qu'elle fasse partie des activités normales d'un poste tout en étant considérée complexe de par sa nature.

(Guide d'interprétation des compétences essentielles, DRHC 2001)

Unités de mesure

La partie intitulée Calcul du profil de compétences essentielles fait allusion aux unités de mesure anglo-saxonnes (système impérial) et aux unités de mesure du système international (SI). Le Système international d'unités est le système de mesures officiel du Canada depuis 1971. Ce système comprend une centaine de mesures, y compris celles que l'on désigne couramment de « mesures métriques ».

Exemples

- Les unités de mesure de base de la longueur sont le mètre et le kilomètre dans le SI et le pouce, le pied et la verge dans le système impérial.
- Les unités de mesure de base de la masse sont le gramme et le kilogramme dans le SI et l'once, la livre et la tonne dans le système impérial.
- L'unité de mesure de base de la température est le degré Kelvin ou Celsius dans le SI et le degré Fahrenheit dans le système impérial.
- Certaines unités de mesure sont la même dans les deux systèmes – p. ex., le courant électrique se mesure en ampères et en volts dans les deux systèmes.



Conseil national du secteur des produits de la mer

**Profil des compétences essentielles :
Superviseur immédiat
Industrie de la transformation des produits de la mer
CNP 9213**

Janvier 2003

Préparé par : Glenda Lewe Consulting (Ottawa)
et Information by Design (Calgary)

www.nssc.ca

Canada

Cette initiative est financé par le
gouvernement du Canada par le truchement
de programme des conseils sectoriels

Table des matières

A. Lecture des textes	1
B. Utilisation des documents	4
C. Rédaction	7
D. Calcul	9
E. Communication verbale	14
F. Capacité de raisonnement	17
1. Résolution de problèmes	17
2. Prise de décisions	18
3. Pensée critique	19
4. Planification et organisation du travail	20
5. Utilisation particulière de la mémoire	21
6. Recherche de renseignements	22
G. Travail d'équipe	23
H. Utilisation d'un ordinateur	24
I. Formation continue	25
J. Autres renseignements	26
1. Attitudes	26
2. Tendances et orientations futures susceptibles d'influer sur les compétences essentielles	26

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer

Introduction

Les superviseurs qui font partie de ce groupe professionnel assurent la surveillance et la coordination des activités des opérateurs ou opératrices de machines de transformation des produits de la mer et des travailleurs et travailleuses qui emballent ou classent le poisson et les produits du poisson. Ils travaillent dans des établissements de transformation du poisson et des fruits de mer.

Les compétences essentielles les plus importantes pour les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer sont :

- la communication verbale;
- la résolution de problèmes;
- l'aptitude au travail d'équipe.

A. Lecture de textes

La compétence essentielle *lecture de textes* consiste à lire des phrases ou des paragraphes. La *lecture de textes* consiste habituellement à lire des notes, lettres, notes de service, manuels, spécifications, règlements, livres, rapports ou revues spécialisées. La *lecture de textes* comprend la lecture :

- de formulaires et d'étiquettes contenant au moins un paragraphe;
- de médias imprimés et non imprimés (par exemple, documents sur des écrans d'ordinateurs, microfiches);
- de paragraphes inscrits dans des tableaux et des graphiques.

L'échelle de l'évaluation de la complexité de la lecture de textes s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 5 (le plus complexe). Les tâches typiques de lecture de textes des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer se situent aux niveaux 2 et 3. Leurs tâches de lecture les plus complexes se situent au niveau 3.

Exemples

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer lisent :

- des notes de service provenant de la direction concernant les activités imminentes (2);
- des politiques et procédures établies par l'entreprise concernant l'exploitation d'établissements sûrs, propres et hygiéniques (2);
- des manuels sur le contrôle de la qualité comprenant des spécifications ainsi que des renseignements descriptifs afin de faire respecter les exigences de l'entreprise en matière de qualité (3);
- des documents réglementaires en provenance du ministère des Pêches et des Océans afin de satisfaire aux dispositions de la politique gouvernementale qui influent sur la transformation du poisson (3);
- la *Loi sur les accidents du travail* afin de pouvoir conseiller les travailleurs et travailleuses relativement à leurs demandes d'indemnisation à la suite d'un accident du travail (3);
- les conventions collectives, au besoin, pour en connaître toutes les dispositions (3);
- des fiches signalétiques du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) pour déterminer les circonstances où les produits chimiques comme les détergents liquides peuvent présenter un danger (3);
- du matériel de formation relatif au système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP) et des procédures de travail, au besoin, pour veiller au respect de normes d'exploitation prescrites (3);
- des manuels fournis par les fabricants de machinerie et d'équipement afin d'établir un programme d'entretien préventif (3).

Profil de lecture

Types de textes	Objectifs de lecture			
	<u>Rechercher</u> des renseignements précis; repérer des renseignements	<u>Feuilleter</u> le texte pour en dégager le sens général; en saisir l'essentiel	<u>Lire</u> le texte en entier pour comprendre ou apprendre	<u>Lire</u> le texte en entier pour le critiquer ou l'évaluer
Formulaires				
Étiquettes				
Notes, lettres, notes de service	√	√	√	
Manuels, spécifications, règlements	√	√	√	
Rapports, livres, revues spécialisées				

B. Utilisation des documents

L'utilisation des documents s'entend de tâches où le titulaire utilise une variété de présentation de l'information qui donne une signification aux mots, nombres, icônes et d'autres symboles visuels (p. ex., ligne, couleur, forme) en fonction de leurs dispositions. Les graphiques, les listes, les bleus, les esquisses, les dessins, les panneaux, les étiquettes constituent notamment des documents dont on se sert dans le monde du travail.

Si un document renferme un paragraphe de texte (p. ex. une étiquette ou un formulaire déjà remplis), il entre également dans la catégorie **Lecture de textes**. Les documents qui nécessitent l'inscription de mots, d'expressions, de phrases ou de paragraphes entrent alors aussi dans la catégorie **Rédaction**.

L'échelle d'évaluation de la complexité de l'utilisation des documents s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 5 (le plus complexe). Les tâches typiques de lecture des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer s'inscrivent dans la plage des niveaux 1 à 3. Leurs tâches de lecture les plus complexes se situent au niveau 3.

Exemples

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- remplissent des formulaires, par exemple les fiches de contrôle de la température, des rapports d'inspection, des rapports de production quotidienne et des fiches d'inventaire (1);
- se réfèrent aux affiches en milieu de travail comportant des icônes du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) qui avertissent les travailleurs et travailleuses de la présence de dangers particuliers (1);
- remplissent des listes de contrôle des arrivages de poisson ou de produit à divers stades du processus de transformation (1);
- se reportent à des listes de numéros de téléphone pour appeler les préposés à la transformation à faire des postes de travail additionnels (1);
- se reportent à un plan d'implantation pour disposer le matériel et les matières dans l'aire de transformation (1);
- se reportent à des photos montrant les détails de la taille, de la forme et de la couleur de différentes espèces de poisson (1);
- se reportent, au besoin, à des tables de conversion d'unité de mesures impériales en unités SI et vice versa (1);

- se reportent aux étiquettes du SIMDUT sur les contenants de produits chimiques utilisés en milieu de travail pour comprendre les risques potentiels que comporte leur utilisation (2);
- lisent des spécifications de poids, de dimensions et d'exigences en matière d'emballage des produits (2);
- se reportent, au besoin, à des dessins d'assemblage pour comprendre le démontage de machines aux fins de nettoyage ou de réparation en vue de superviser des activités de nettoyage et d'entretien (2);
- se reportent à des graphiques et à des tableaux dans les manuels de contrôle de la qualité pour veiller à ce que la taille des portions, les températures de cuisson et l'emballage respectent les spécifications (2);
- utilisent des graphiques et des tableaux pour expliquer l'importance de données de production et de sécurité au personnel de transformation (2);
- inscrivent les heures des travailleurs et travailleuses dans les registres quotidiens et hebdomadaires. Ils résumant et vérifient ces données et font enquête sur les écarts et les erreurs que comportent les cartes de pointage soumises par les travailleurs (3);
- préparent et lisent des horaires de travail pour des postes multiples impliquant des centaines de travailleurs (3).

Profil d'utilisation des documents

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- lisent des affiches, des étiquettes et des listes;
- remplissent des formulaires en cochant des cases, en y inscrivant des données numériques, des mots, des expressions ou des phrases;
- lisent des formulaires déjà remplis contenant des cases à cocher, des données numériques, des expressions, des adresses ou des phrases;
- lisent des tableaux, des horaires ou d'autres textes présentés sous forme de tableaux;
- inscrivent des renseignements dans des tableaux, des horaires ou d'autres textes présentés sous forme de tableaux;
- obtiennent des renseignements précis par la lecture d'un graphique ou d'un tableau;
- interprètent les renseignements tirés d'un graphique ou d'un tableau;
- prennent des mesures à partir de dessins à l'échelle; (p. ex., ceux qu'on trouve habituellement dans les manuels d'entretien et de pièces);
- dessinent des esquisses;
- extraient des renseignements à partir des esquisses, des images ou des pictogrammes.

C. Rédaction

La compétence essentielle de *rédaction* comprend :

- la rédaction de textes et l'inscription de documents, par exemple des formulaires;
- la rédaction sur un support autre que le papier, par exemple la saisie de texte sur un clavier d'ordinateur.

L'échelle de complexité de la rédaction s'étend du niveau 1 (tâche la moins complexe) jusqu'au niveau 5 (tâche la plus complexe). Les tâches typiques de rédaction des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer s'inscrivent dans la plage des niveaux 1 à 3. Leurs tâches de rédaction les plus complexes se situent au niveau 3.

Exemples

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- rédigent des notes de rappel à propos de modifications des échéanciers ou pour convoquer des réunions (1);
- tapent à la machine ou au clavier d'ordinateur des avis pour affichage aux babillards des préposés à la transformation relativement à des activités imminentes, par exemple des activités sociales et des occasions de formation (1);
- rédigent de brefs courriels ne portant que sur une seule question à l'intention des gestionnaires, de fournisseurs et des acheteurs (2);
- contribuent ou assistent à la rédaction de matériel didactique, de procédures de travail (procédures normalisées d'exploitation) et de descriptions de procédés (2);
- rédigent, au besoin, des rapports d'incidents ou d'accidents, habituellement dans un format standard (2);
- rédigent des lettres de mesures disciplinaires aux employés qu'ils supervisent, habituellement dans un format standard (occasionnellement) (2);
- rédigent, au besoin, des évaluations du rendement des travailleurs et travailleuses qu'ils supervisent (3).

Profil de rédaction

Longueur	Objectifs de la rédaction						
	Organiser/ Retenir	Tenir un dossier/ Documenter	Renseigner ou obtenir des renseignements	Persuader/ Justifier une demande	Présenter une analyse ou une comparaison	Évaluer ou critiquer	Divertir
Textes comportant moins d'un nouveau paragraphe	√	√	√				
Textes comportant rarement plus d'un paragraphe	√	√	√				
Textes plus longs		√	√			√	

D. Calcul

La compétence essentielle de *calcul* correspond à l'utilisation des nombres au travail et à la nécessité de penser en termes quantitatifs dans l'exécution de tâches. Deux types de calcul font partie du profil : le *calcul numérique* et le *calcul approximatif*.

Le *calcul numérique* est évalué selon quatre cadres d'application parce que la connaissance de certains concepts ou procédures peut être propre à chaque cadre :

- *Computations monétaires* - transactions financières, p. ex., manipuler de l'argent en espèces, établir des factures ou faire des paiements;
- *Calendriers, budgets et opérations comptables* - gérer le temps et l'argent comme des ressources, en planifier et en surveiller l'utilisation, évaluer le meilleur rapport qualité-prix, réduire les pertes;
- *Mesures et calculs* - mesurer et décrire le monde environnant;
- *Analyse de données numériques* - analyse de données numériques.

Le *calcul approximatif* se rapporte à des tâches qui demandent de faire des estimations chiffrées.

Calcul numérique

L'échelle d'évaluation de la complexité du calcul numérique s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 5 (le plus complexe). Les tâches de calcul numérique des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer s'inscrivent dans le cadre des activités suivantes :

- computations monétaires au niveau de complexité 1;
- calendriers, budgets et opérations comptables au niveau de complexité 2;
- mesures et calculs au niveau de complexité 2;
- analyses de données au niveau de complexité 2.

Calcul approximatif

L'échelle d'évaluation de la complexité du calcul approximatif s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 5 (le plus complexe). Les tâches de calcul approximatif des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer se situent aux niveaux de complexité 2 et 3.

Exemples

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- font des achats qu'ils paient à partir de la petite caisse et remplissent un formulaire d'état de dépenses (computations monétaires) (1);
- préparent et approuvent des résumés des heures travaillées et de la rémunération, multipliant le coût-horaire de la main-d'œuvre par le nombre d'heures de travail faites par les travailleurs et travailleuses. Ils transmettent ces résumés au bureau de paye aux fins de traitement (calendriers, budgets et opérations comptables) (2);
- préparent, au besoin, un budget d'entretien et de réparation de l'équipement de l'usine de transformation ou dressent un budget pour l'achat et l'installation de nouveaux équipements. Les superviseurs peuvent aussi être appelés à obtenir des devis par téléphone ou à feuilleter des catalogues pour obtenir des prix dans le cadre de la préparation de budgets pour ces projets mineurs (Calendriers, budgets et opérations comptables) (2);
- veillent à la précision des pesées utilisées dans l'aire de transformation en vérifiant systématiquement le poids des produits à l'aide de balances séparées. (Mesures et calculs) (1);
- calculent le poids propre d'un produit en soustrayant le poids du contenant et de l'emballage (mesures et calculs) (2);
- utilisent un micromètre pour mesurer les sertis des boîtes de conserve pour en assurer la conformité avec les normes (mesures et calculs) (2);
- comparent le rendement en produit et le temps de traitement requis pour divers produits sur diverses périodes pour mettre en lumière tout glissement de l'efficacité (analyse de données numériques) (2);
- calculent le rendement en pourcentage à chaque étape du processus de transformation en comparant le poids du poisson cru au poids du produit après chaque stade de sa transformation. Par exemple, ils calculent le rendement en filets de saumon après le parage et l'épinglage, puis de nouveau après le dépouillement. Ils utilisent des calculs de rendement pour repérer des problèmes et optimiser le rendement en produits finis de qualité supérieure et haut de gamme (analyse de données numériques) (3);
- estiment, pour un nombre donné d'employés, le temps qu'il faudra pour laver et parer une certaine quantité de poisson;
- estiment le nombre d'employés nécessaires pour achever la transformation d'un lot de produit. Les superviseurs doivent prendre en compte le type de produit de la mer faisant l'objet de transformation, de la quantité à transformer, des échéanciers établis et de toute exigence particulière en matière de traitement (calcul approximatif) (2).

Profil des compétences en mathématiques

a. Principes mathématiques utilisés

Concepts numériques

Nombres entiers	Lire et écrire, arrondir, additionner ou soustraire, multiplier ou diviser des nombres entiers. Par exemple, compter le nombre de poissons dans une boîte et le nombre de boîtes dans un lot.
Nombres entiers relatifs	Lire et écrire, additionner ou soustraire, multiplier ou diviser des nombres entiers relatifs. Par exemple, noter les températures plus et moins dans le cadre du processus de transformation.
Nombres rationnels – Fractions	Lire et écrire, additionner ou soustraire des fractions. Par exemple, convertir la longueur d'un poisson en fraction de pouce.
Nombres rationnels – Décimales	Lire et écrire, arrondir, additionner ou soustraire des décimales, multiplier ou diviser par une décimale, multiplier ou diviser des décimales. Utiliser des décimales surtout dans le cas des dollars et des cents. Par exemple, acheter des gants, des couteaux et d'autres fournitures, puis enregistrer les montants en dollars.
Nombres rationnels – Pourcentages	Lire et écrire des pourcentages, établir le rapport de pourcentages entre deux nombres, calculer un nombre en pourcentage. Par exemple, calculer le rendement en pourcentage lors du parage et du dépouillement de filets de poisson.
Equivalences	Effectuer des conversions entre les fractions et les décimales ou les pourcentages, effectuer des conversions entre les décimales et les pourcentages. Par exemple, rendre compte du progrès d'un travail en pourcentage ou en fractions, selon le cas.

Structures et relations

Taux, ratios et proportions

Utiliser un taux comparant deux quantités à des unités différentes ou un ratio comparant deux quantités ayant les mêmes unités. Par exemple, planifier les niveaux de dotation aux fins de transformation en utilisant un ratio du nombre de travailleurs et travailleuses connus pour un poste et du nombre pour un autre poste, et le taux de réalisation des diverses activités de transformation.

Formes et formes spatiales

Conversions de mesures

Convertir des unités d'un système de mesure à un autre, par exemple du système impérial au système international et vice versa.

Superficies, périmètres, volumes

Calculer des superficies, calculer des périmètres, calculer des volumes. Par exemple, calculer la superficie ou le volume nécessaire pour empiler et entreposer du poisson ou des produits du poisson.

Voir *Utilisation des documents* pour des renseignements sur :

- le dessin, l'esquisse ou la formation de formes et de figures communes.

Statistiques et probabilité

Calculs sommaires

Calculer des moyennes, calculer des taux autres que le pourcentage, calculer des proportions ou des rapports. Par exemple, calculer la vitesse moyenne de transformation en terme de « poissons à l'heure » ou de « bacs par heure »; calculer le ratio des filets finis par rapport au poids du poisson cru.

Statistiques et probabilités

Compiler des statistiques et établir des probabilités. Par exemple estimer le temps requis et le besoin en main-d'œuvre pour achever la transformation d'un lot à la lumière de taux établis durant le stade initial de transformation du lot.

Voir *Utilisation des documents* pour des renseignements sur :

- l'usage des tableaux, des horaires ou autres textes présentés sous forme de tableaux;
- l'usage de représentations graphiques.

b. Méthodes de calcul

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer effectuent des calculs :

- mentaux;
- sur papier avec un stylo;
- à l'aide d'une calculette.

c. Instruments de mesure utilisés

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer mesurent :

- le temps – au moyen d'une montre, d'une horloge d'un chronomètre;
- le poids ou la masse – au moyen de balances mécaniques, électroniques ou informatisées;
- des distances ou des dimensions – au moyen de rubans à mesurer, de règles, de calibres d'épaisseur, de micromètres ou de calibres;
- le volume de liquides – au moyen de contenants gradués;
- la température – au moyen de d'indicateurs et de thermomètres.

Ils utilisent :

- le système SI;
- le système impérial.

E. Communication verbale

La compétence essentielle de la **communication verbale** consiste essentiellement à utiliser la parole pour exprimer ou échanger des pensées ou des renseignements.

L'échelle d'évaluation de la complexité de la communication verbale s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 4 (le plus complexe). Les tâches typiques de communication verbale des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer s'inscrivent dans la plage des niveaux 1 à 3. Leurs tâches de communication verbale les plus complexes se situent au niveau 4.

Exemples

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- donnent des instructions et des rétroactions aux travailleurs et travailleuses qu'ils supervisent (1);
- discutent, au besoin, de questions concernant les fournitures de production comme les solvants, les gants et le matériel d'emballage avec des fournisseurs (1);
- font passer un entretien, au besoin, avec des employés potentiels et administrent des examens d'aptitude (2);
- orientent les nouveaux employés et leur prodiguent une formation personnelle, par exemple sur les pratiques de travail sûres et dangereuses; ils leur expliquent les points faibles de leur façon de travailler; ils les renseignent sur les facteurs de risque susceptibles d'entraîner des microtraumatismes répétés (2);
- communiquent avec les représentants syndicaux et les membres du comité de sécurité au sujet de questions influant sur les relations de travail (2);
- discutent de problèmes de qualité avec les vérificateurs du ministère des Pêches et des Océans (2);
- s'entretiennent avec le superviseur du poste précédent lors d'un changement de poste pour se renseigner sur toute situation ou problème susceptible d'influer sur l'efficacité du poste qui débute (2);
- s'entretiennent avec les gestionnaires pour échanger des renseignements, recevoir des mises à jour et discuter de toute question de résolution de conflit susceptibles d'exiger un apport de la direction (3);

- dirigent et animent des séances de formation pour des groupes de préposés à la transformation sur des sujets tels que les méthodes de transformation ou la sécurité (3);
- encadrent des chefs d'équipe ou d'autres travailleurs et travailleuses qu'ils supervisent pour les motiver, et leur donnent des instructions sur de nouvelles méthodes (3);
- animent, au besoin, des réunions de comités où ils peuvent aussi transmettre de l'information. Ils contribuent à l'identification des meilleures pratiques et formulent des recommandations visant à améliorer le flux de la production (3);
- désamorcent, au besoin, des situations délicates impliquant les pêcheurs en ayant recours à l'humour ou à la fermeté et à leur connaissance des habitudes locales, pour faire en sorte que tous les pêcheurs soient traités équitablement (3);
- servent d'intermédiaire aux fins de résolution de conflits impliquant les travailleurs et travailleuses qu'ils supervisent en évaluant les plaintes pour en déterminer le bien-fondé, en recherchant des solutions acceptables et en encourageant le travail d'équipe. Dans les installations qui fournissent de l'emploi à un nombre important d'immigrants et d'immigrantes, la diversité des attentes culturelles et les obstacles linguistiques constituent des facteurs qui peuvent accroître la complexité des situations (4).

Méthodes de communication utilisées

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer communiquent directement :

- par téléphone;
- au moyen d'émetteurs-récepteurs ou autres appareils du genre;
- au moyen de signes spéciaux, par exemple des signes manuels.

Facteurs environnementaux ayant une incidence sur la communication

Le bruit provenant des transporteurs à bande et de machines de transformation, telles les épiauteuses et les fileteuses peut nuire à la communication. Un grand nombre de travailleurs portent des bouchons d'oreille.

Profil de la communication verbale

Type	Objectifs de la communication verbale											
	Accueillir	Prendre des messages	Donner/recevoir des renseignements, des explications, des directives	Chercher, obtenir des renseignements	Coordonner son travail avec celui d'autres personnes	Rassurer, réconforter	Discuter (échanger de l'information, des opinions)	Persuader	Faciliter; animer	Transmettre des connaissances, susciter la compréhension, le savoir	Négocier; résoudre des conflits	Divertir
Écouter (peu ou pas d'interaction)												
Parler (peu ou pas d'interaction)												
Interagir avec les collègues de travail			√	√	√		√					
Interagir avec les personnes que vous supervisez ou dirigez			√	√	√		√	√	√	√		
Interagir avec un superviseur/ gestionnaire			√	√			√					
Interagir avec les clients ou le public			√	√							√	
Interagir avec les fournisseurs de produits et de services			√	√			√				√	
Participer à des discussions de groupe			√	√			√	√	√			
Présenter de l'information à un petit groupe			√									
Présenter de l'information à un grand groupe												

F. Capacité de raisonnement

La *capacité de raisonnement* englobe six catégories de fonctions cognitives distinctes, mais intégrées:

1. *Résolution de problèmes*
2. *Prise de décisions*
3. *Pensée critique*
4. *Planification et organisation du travail*
5. *Utilisation particulière de la mémoire*
6. *Recherche de renseignements*

1. Résolution de problèmes

La *résolution de problèmes* concerne les problèmes qui exigent des solutions. Par exemple, un mécanicien, résout le problème exprimé comme suit : « la voiture tressaute lorsqu'elle roule à plus de 80 km/h » en éliminant les causes probables jusqu'à ce que la bonne cause soit trouvée et corrigée. La plupart des problèmes touchent des aspects mécaniques, des gens ou des situations.

L'échelle d'évaluation de la complexité de la résolution de problèmes s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 4 (le plus complexe). Les tâches typiques de résolution de problèmes des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer s'inscrivent dans la plage des niveaux 2 à 4. Leurs tâches de résolution de problèmes les plus complexes se situent au niveau 4.

Exemples

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- peuvent se heurter à un arrêt de la production découlant, par exemple, d'un arrêt soudain de l'approvisionnement en eau de l'établissement de transformation. Pareille situation entraîne l'arrêt immédiat de la production jusqu'à ce qu'on puisse assurer un apport d'eau propre et potable. Les superviseurs prennent les mesures pour minimiser la perte de produit et peuvent être appelés à remanier les horaires de travail du personnel pour achever le cycle de production plus tard (2);
- doivent composer avec une pénurie de main-d'œuvre en raison d'absentéisme ou de roulement du personnel. Les superviseurs remanient les horaires de travail pour assurer le fonctionnement de l'établissement et prennent les mesures nécessaires pour assurer la présence d'un nombre suffisant d'employés lors du poste suivant. L'application de mesures disciplinaires ou le congédiement peuvent être des éléments de la solution du problème à long terme (2);

- peuvent se rendre compte de tension entre certains travailleurs ou certaines travailleuses, laquelle engendre un mauvais climat le long de la chaîne de production. Les superviseurs cernent la cause du problème et en discutent individuellement avec les travailleurs en question pour les conseiller. Dans de rares cas, la solution consiste à séparer des employés qui sont incapables de travailler ensemble (3);
- peuvent se rendre compte qu'un certain employé ne réussit pas à déposer les filets correctement sur le transporteur à bande, ce qui nuit à l'efficacité des opérations. Les superviseurs prennent le temps de faire la démonstration de la bonne méthode de travail. Ils peuvent jumeler l'employé en question avec un autre aux fins de renforcement. Si le problème persiste, l'employé en question est retiré de la chaîne de production et affecté à une autre tâche. En l'absence de travail de remplacement adéquat, l'employé peut être congédié (3);
- peuvent se rendre compte qu'une nouvelle politique, par exemple un régime de contrôle de la qualité imposé par la direction, n'a pas été bien expliquée, entraînant un débrayage ordonné par le syndicat. Les superviseurs se réunissent avec la direction et proposent des stratégies qui, à leur avis, communiqueront clairement les buts de la nouvelle politique, désamorçant ainsi la situation (3);
- peuvent constater que le rendement quotidien en produit a baissé et ne s'inscrit pas dans la plage normale de variation. Ils examinent un certain nombre de variables susceptibles de mettre en lumière la cause du problème. La perte de produit est-elle attribuable à un emballage inefficace, à la négligence des employés ou à la défaillance de l'équipement? Les imprimés d'ordinateur sont-ils exacts? Les morceaux emballés ont-ils les bonnes dimensions? Au bout d'une analyse approfondie, les superviseurs peuvent prendre des mesures correctives (3).

2. Prise de décisions

La *prise de décisions* consiste à faire un choix parmi des options.

Les tâches de résolution de problèmes comprennent normalement un élément de prise de décisions, mais toute prise de décision ne s'inscrit pas dans un processus de résolution de problèmes, ce qui explique pourquoi on la présente dans un contexte différent. Les acheteurs des magasins de détail, par exemple, prennent régulièrement des décisions au sujet des fournisseurs auxquels s'adresser, autrement dit, ils choisissent parmi les options offertes pour certains types particuliers de marchandise. Il ne s'agit pas là de résolution de problèmes.

L'échelle d'évaluation de la complexité de la prise de décisions s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 4 (le plus complexe). Les tâches typiques de prise de décisions des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer s'inscrivent dans la plage des niveaux 1 à 3. Leurs tâches de prise de décisions les plus complexes se situent au niveau 3.

Exemples

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- décident du moment où il faut changer la taille des boîtes en fonction de la taille des filets sur la chaîne de transformation et du nombre de filets qu'il faut placer dans des boîtes de différentes grandeurs (1);
- décident du nombre de travailleurs et travailleuses qu'ils doivent faire entrer pour un poste et des travailleurs qu'il y a lieu de contacter, selon la liste d'ancienneté (2);
- affectent des travailleurs et travailleuses à divers emplois ou à des tâches de formation selon leurs aptitudes individuelles, leur expérience et leur attitude (2);
- prennent des décisions en matière de classement, par exemple l'utilisation de produits pour la moulée (p. ex., nourriture pour les chats) parce que les morceaux sont trop petits pour être emballés en tant que filets (2);
- décident s'il y a lieu de laisser les travailleurs et travailleuses rentrer à la maison lorsque les conditions du temps le justifient, p. ex., une forte tempête de neige s'abat sur la région pendant le poste (2);
- décident de la quantité de produit qu'il faut isoler et quelle autres mesures il faut prendre lorsqu'ils découvrent que la chaîne de transformation a été contaminée par un produit comme le carburant diesel, par exemple (3);
- décident du moment opportun pour conseiller les employés à propos de questions délicates. Les superviseurs doivent intervenir lorsqu'il leur semble que la convention collective, les normes en matière de santé et de sécurité ou de contrôle de la qualité, ou encore la politique en matière de harcèlement ont été compromises. Par exemple, il peut s'avérer nécessaire de discuter d'un problème d'abus d'alcool ou d'autre drogues avec un travailleur qui se présente au travail avec les facultés affaiblies (3);

3. Pensée critique

L'échelle d'évaluation de la complexité de la pensée critique s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 4 (le plus complexe). Les tâches typiques de pensée critique des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer se situent aux niveaux 1 et 2. Leurs tâches les plus complexes en matière de pensée critique se situent au niveau 2.

Les superviseurs immédiats :

- évaluent le rendement des employés en les observant attentivement au travail, en examinant les feuilles de paye et en effectuant des évaluations systématiques du rendement. Bien que l'entreprise ait établi des normes en matière de rendement au travail, de présence et d'hygiène, les superviseurs se font aussi des jugements à propos de l'attitude et des habitudes de travail des employés qu'ils supervisent (2);
- jettent un regard critique sur l'organisation des activités de l'établissement de transformation et l'efficacité des différentes chaînes de transformation. Ils sont constamment à l'affût d'inefficacités et de possibilités d'améliorer les procédés de transformation (2).

4. Planification et organisation du travail

Par *planification et organisation* du travail, on désigne la mesure dans laquelle les travailleurs planifient et organisent leurs tâches. On n'entend pas la participation à la fonction de planification de l'organisation dans laquelle ils travaillent.

L'échelle d'évaluation de la complexité de la planification et de l'organisation du travail s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 4 (le plus complexe). La complexité de la planification et de l'organisation du travail des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer se situe au niveau de complexité 3.

Description

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer planifient et organisent leur travail en fonction du volume des arrivages de poisson à l'établissement de transformation. Ils coordonnent leurs activités avec celles des autres superviseurs pour favoriser l'efficacité du travail. En leur qualité de « solutionneurs » de problèmes et de décideurs sur place dans l'établissement de transformation, ils assument un vaste éventail de responsabilités à l'égard de l'équipement, du personnel, de la tenue de registres, de la qualité et de la sécurité. Le rythme de travail peut être accéléré. Les superviseurs doivent toujours être prêts à remanier l'horaire de travail et à réordonner les priorités établies pour traiter tout arrivage supplémentaire de poisson.

Autres renseignements (*Planification et organisation du travail d'autres personnes, planification opérationnelle et stratégique*)

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer sont tenus d'établir des horaires de travail et de planifier les activités d'un nombre de préposés à la transformation du poisson pouvant atteindre de 40 à 50 personnes par poste. L'utilisation efficace de la main-d'œuvre et des installations est tributaire d'une connaissance approfondie des opérations de transformation et des aptitudes des travailleurs et travailleuses.

La planification des superviseurs immédiats qui travaillent dans des établissements de transformation du poisson sauvage s'effectue nécessairement à court terme en raison de l'imprévisibilité des arrivages de poisson. Le mauvais temps peut empêcher les navires d'arriver au moment prévu. Des pannes d'électricité et d'équipement dans l'établissement peuvent aussi perturber la bonne marche des activités de transformation. Les superviseurs immédiats doivent faire preuve de souplesse et remanier les horaires de travail et des échéanciers à de très brefs préavis.

Dans les établissements de transformation associés avec des piscicultures, ou dans les cas où l'approvisionnement en matière première est davantage prévisible, les superviseurs peuvent planifier à plus long terme, établir des horaires de travail réguliers et employer un plus grand nombre d'employés à plein temps.

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer participent à des réunions de planification avec la direction pour discuter de questions concernant les ressources humaines et l'exploitation des installations.

5. Utilisation particulière de la mémoire

L'utilisation particulière de la mémoire traite de l'utilisation particulière ou inhabituelle de la mémoire dans le cadre du travail. Il n'y est pas question de l'utilisation normale de la mémoire qui constitue une exigence de chaque emploi.

Exemples

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer doivent :

- se rappeler les dispositions de la convention collective afin de pouvoir conseiller les employés relativement aux questions de relations de travail;
- se rappeler un vaste éventail des codes alphanumériques et des codes opérationnels nécessaires pour ouvrir une machine aux fins de nettoyage;
- se rappeler le nom et le visage des pêcheurs et la nature des transactions passées avec ces gens-là;
- se rappeler la séquence des étapes des procédures, par exemple les dix étapes du nettoyage d'un cuiseur de crevettes;
- se rappeler, au besoin, l'ordre des noms de la liste d'ancienneté et le numéro de téléphone d'un grand nombre des employés inscrits sur cette liste;
- se rappeler les signes de différents types de défaillances susceptibles de provoquer l'arrêt de l'équipement et les mesures qui ont été prises par le passé pour effectuer les réparations nécessaires.

6. Recherche de renseignements

La *recherche de renseignements* comporte la consultation de toute une gamme de sources: textes, personnes ou bases de données informatisées ou systèmes d'information.

La *recherche de renseignements* est traitée dans cette section comme une compétence essentielle, bien que le recours à diverses sources d'information de la part des employés puisse être mentionné dans d'autres sections telles que : A. Lecture des textes, B. Utilisation des documents, E. Communication verbale ou H. Informatique.

L'échelle d'évaluation de la complexité de la recherche de renseignements s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 4 (le plus complexe). Les tâches de recherche de renseignements des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer s'inscrivent dans la plage des niveaux 1 à 3.

Exemples

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- obtiennent de l'information sur la quantité de poisson à bord des navires en communiquant avec le capitaine par téléphone cellulaire (1);
- recherchent des renseignements à partir de la liste d'ancienneté et d'autres listes concernant les employés (1);
- téléphonent à leurs homologues dans d'autres établissements, au besoin, pour se renseigner sur l'efficacité de nouveaux équipements qu'on pourrait installer dans les installations de leur employeur (1);
- vérifient des tableaux dans le manuel de contrôle de la qualité pour obtenir des renseignements sur la plage de températures admissibles aux fins de cuisson (1);
- participent, au besoin, à des enquêtes sur des accidents, des incidents ou des quasi-accidents; ils interrogent des travailleurs et travailleuses et examinent les registres pertinents pour en identifier les facteurs de causalité (3).

G. Travail d'équipe

La compétence essentielle de l'aptitude au *travail d'équipe* traite de la mesure dans laquelle les employés travaillent avec les autres dans l'exécution de leurs tâches. Doivent-ils coopérer avec les autres? Doivent-ils manifester une discipline personnelle suffisante pour atteindre des objectifs de travail tout en travaillant seul?

L'échelle d'évaluation de la complexité du travail d'équipe s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 5 (le plus complexe). La complexité du travail d'équipe exigé des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer se situe au niveau de complexité 3.

Description

La façon dont les superviseurs immédiats sont appelés à travailler avec d'autres personnes peut varier d'un établissement à l'autre, selon la structure organisationnelle des établissements. Dans certains établissements, les travailleurs sont regroupés en équipes auto-gérées comprenant un chef d'équipe et un certain nombre de membres de l'équipe. Dans une telle situation, le superviseur immédiat fait fonction de conseiller. D'autres établissements possèdent une structure davantage classique où les travailleurs relèvent individuellement d'un superviseur.

Participation aux activités de supervision et de leadership

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- participent à des discussions formelles sur les méthodes de travail ou l'amélioration des produits;
- formulent des suggestions afin d'améliorer les méthodes de travail;
- supervisent le rendement des autres;
- renseignent d'autres employés ou leur enseignent comment exécuter certaines tâches;
- orientent les nouveaux employés;
- font des recommandations d'embauche;
- assignent des tâches routinières à d'autres employés;
- assignent des tâches nouvelles ou inhabituelles à d'autres employés;
- déterminer la formation nécessaire ou utile aux autres employés;
- traitent les griefs ou les plaintes des autres employés.

H. Utilisation d'un ordinateur

Le compétence essentielle d'*utilisation d'un ordinateur* met en lumière la variété et la complexité de l'utilisation de l'informatique à l'intérieur d'un groupe professionnel.

L'échelle d'évaluation de la complexité de l'utilisation d'un ordinateur s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 5 (le plus complexe). Les tâches typiques d'utilisation d'un ordinateur des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer se situent aux niveaux 1 et 2. Leurs tâches les plus complexes se situent au niveau de complexité 2.

Profil d'utilisation d'un ordinateur

La mesure dans laquelle les superviseurs immédiats utilisent des ordinateurs varie considérablement d'un établissement de transformation à l'autre. Certains utilisent des logiciels spécialisés axés sur la production. Les exemples suivants reflètent assez fidèlement la situation de la plupart des superviseurs immédiats.

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer :

- utilisent un logiciel de traitement de texte pour rédiger, par exemple, des lettres, des procédures ou des avis destinés au personnel de transformation (2);
- utilisent un tableur comme MS Excel, par exemple, pour surveiller et analyser les données de production (2);
- utilisent un logiciel de communication pour communiquer par courriel, par exemple, avec la direction, les acheteurs et les autres superviseurs (1);
- utilisent d'autres applications informatiques, par exemple des balances commandées par ordinateur pour peser et étiqueter les produits du poisson (1).

I. Formation continue

La *formation continue* s'entend de l'obligation des travailleurs et travailleuses d'une occupation de participer à un processus permanent d'acquisition de compétences et de connaissances.

La *formation continue* met à l'épreuve l'hypothèse suivant laquelle de plus en plus d'emplois exigent une mise à jour continue et que tous les employés devront être en mesure de continuer d'apprendre pour pouvoir conserver leur emploi ou en suivre l'évolution. Si c'est vrai, les compétences suivantes deviendront indispensables :

- savoir comment apprendre;
- comprendre son propre style d'apprentissage;
- savoir comment obtenir l'accès à divers documents, à diverses ressources et à diverses possibilités d'apprentissage.

L'échelle d'évaluation de la complexité de la formation continue s'étend du niveau 1 (le moins complexe) jusqu'au niveau 5 (le plus complexe). La formation continue des superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer se situe au niveau 2.

Description

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer peuvent suivre des cours axés sur le travail d'équipe et la résolution de problèmes. En règle générale, la formation, par exemple sur le contrôle de la qualité et sur la formation des chefs d'équipes, s'effectue durant la saison morte. Il s'agit de cours de formation générale offerts à tous, les superviseurs immédiats étant les premiers à en bénéficier. Outre la formation structurée, une bonne partie de l'apprentissage s'effectue sur le tas. Un grand nombre des superviseurs immédiats ont débuté comme préposés à la transformation et ont été promu à leur poste de superviseur en fonction de leur expérience et de leurs qualités de leadership.

Mécanismes d'acquisition des connaissances

L'acquisition de connaissances s'effectue

- dans le cadre des activités habituelles de travail;
- auprès de collègues;
- par une formation en cours d'emploi;
- par la lecture ou d'autres formes d'auto-apprentissage :
 - au travail;
 - à l'aide de matériel fourni au travail;
- par une formation externe :
 - durant les heures de travail, sans frais pour l'employé.

J. Autres renseignements

L'expression *autres renseignements* fait allusion à un certain nombre de renseignements supplémentaires recueillis au cours des entrevues avec les titulaires du poste et de groupes de discussion impliquant des experts.

Outre la collecte de renseignements en vue de l'élaboration du présent profil de compétences essentielles, nous avons posé des questions aux titulaires de poste à propos des sujets suivants. Leurs réponses sont résumées ci-après.

1. Attitudes

Les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer doivent savoir écouter. Ils doivent être ouverts, honnêtes, cohérents et savoir maîtriser leur caractère. Ils doivent éviter de se livrer au favoritisme. Ils doivent faire preuve de tact, d'objectivité et savoir maîtriser le stress. Ils doivent aussi faire preuve de souplesse et savoir composer avec le changement. Outre ces qualités personnelles, les superviseurs immédiats dans l'industrie de la transformation des produits de la mer doivent posséder une excellente vision et un odorat bien développé afin de pouvoir déceler les signes de perte de fraîcheur du poisson.

2. Tendances et orientations susceptibles d'influer sur les compétences essentielles

Tandis que certains superviseurs immédiats n'utilisent pas d'ordinateurs présentement, les personnes interviewées ont signalé que les ordinateurs deviendront des outils d'usage courant pour les superviseurs dans toutes les entreprises d'ici quelques années. En outre, les travailleurs et travailleuses tiennent de plus en plus à comprendre l'industrie dans son ensemble plutôt que le seul rôle qu'ils jouent. En conséquence, les superviseurs immédiats devront étoffer leurs aptitudes pour la recherche de renseignements et leurs aptitudes à faire des présentations. Ils devront aussi élargir la nature de leur interaction avec la haute direction.

L'industrie de la transformation des produits de la mer subit l'influence croissante des forces du marché qui appellent un plus vaste éventail de produits, une qualité supérieure et, dans bien des cas, des coupes, des préparations et des emballages sur commande. De telles exigences imposeront l'organisation d'opérations de transformation de moins grande envergure, parfois associées avec un seul fournisseur (coopérative piscicole) ou un seul client (une chaîne d'épicerie). Cette tendance rendra le travail des superviseurs plus astreignant, entraînera un besoin de formation et de supervision du personnel de transformation et de contrôle plus serré des procédés de production.