



Développer les compétences essentielles en milieu de travail



Ces études de cas et le guide en dix étapes ont été rédigés par le Conference Board du Canada avec le soutien financier de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Les points de vue exprimés dans ce rapport ne sont pas nécessairement ceux de Ressources humaines et Développement des compétences Canada ou du gouvernement du Canada.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada 2005

N° de catalogue : HS28-16/2005F

ISBN : 0-662-79287-4



Introduction

Les organisations canadiennes sont de plus en plus conscientes que, pour être concurrentielles et prospères, elles doivent aider leurs employés à optimiser leurs compétences, ce qui veut souvent dire les parfaire ou les mettre à jour.

Les compétences essentielles aident à accomplir les tâches exigées dans le cadre du travail, elles permettent d'acquérir d'autres compétences et elles augmentent la capacité d'innover et de s'adapter au changement en milieu de travail. Les compétences essentielles comprennent :



lecture de textes



rédaction



capacité de raisonnement



utilisation des documents



communication verbale



informatique



calcul



travail d'équipe



formation continue

Dans les études de cas présentées, on examine des initiatives et des programmes exceptionnels de formation en milieu de travail. On met en relief les pratiques exemplaires ayant permis d'acquérir les compétences essentielles en milieu de travail et on donne un aperçu des avantages, des résultats et des répercussions de la formation en compétences essentielles. Les partenaires de l'apprentissage sont, entre autres, les écoles, les collèges, les universités, les milieux de travail, les collectivités et les gouvernements. Les études de cas sont présentées plus en détail sur le site Web du Conference Board du Canada (www.conferenceboard.ca). On y trouve également une analyse plus approfondie des méthodes utilisées pour concevoir, évaluer, mettre en place et offrir des programmes de formation en milieu de travail.

Vous trouverez également dans la présente publication un guide en dix étapes pour mettre en œuvre les programmes de formation en

compétences essentielles dans les milieux de travail. Ce guide donne de l'information et des conseils aux employeurs et à leurs partenaires d'apprentissage pour relever les défis.

Pourquoi les employeurs investissent-ils dans l'acquisition de compétences essentielles par leurs employés

Habituellement, les employeurs ne considèrent pas les lacunes dans les compétences essentielles comme un problème pressant. Ils s'attaquent plutôt aux problèmes opérationnels en milieu de travail tels que le rendement insuffisant, une sécurité inadéquate et des erreurs fréquentes, qui eux, peuvent cacher des problèmes sous-jacents liés aux compétences essentielles. Cependant, il arrive souvent que les employeurs ne se rendent compte de la véritable nature des problèmes que lorsqu'ils essaient de mettre en place des solutions à leurs problèmes opérationnels.

Une fois les lacunes dans les compétences essentielles cernées et la formation sur les compétences essentielles conçue et mise en œuvre, les entreprises remarquent souvent qu'elles obtiennent un rendement économique indirect, en plus de résultats opérationnels directs. L'effet combiné de meilleures compétences essentielles et d'autres avantages indirects (une plus grande participation, un meilleur moral, une plus grande mobilisation des employés et un meilleur travail d'équipe) permet non seulement aux organisations d'avoir ce qu'il faut pour faire face aux défis futurs, mais les aide aussi à mieux cerner les lacunes en matière de compétences essentielles et à mieux choisir le moment pour s'y attaquer de front.

Les défis des compétences essentielles et les solutions provenant de cinq organisations

1. Enseigner les compétences qui permettent aux employés de gérer le changement à Syncrude Canada Ltd.



Syncrude Canada Ltd. est établie à Fort McMurray (Alberta). La compagnie est le plus important producteur au monde de pétrole brut obtenu à partir de sables bitumineux et le plus gros producteur de matériel d'une source unique au Canada. Syncrude emploie directement et indirectement 14 000 personnes au Canada et répond actuellement à 13 pour cent des besoins en pétrole du pays.

Défi des compétences essentielles

Syncrude a pris la décision d'entreprise de transformer son modèle de gestion et d'adopter une approche de gestion fondée sur le travail en équipe. La compagnie s'est aperçue que ses employés n'étaient pas prêts pour ce nouveau style de gestion et que les gestionnaires et les employés avaient besoin de perfectionner leurs compétences essentielles.

Solution de l'organisation

La direction a d'abord déployé une formation sur les compétences essentielles à l'intention de ses superviseurs. Vu le succès de son programme de lecture efficace en contexte (LEEC), la formation a ensuite été donnée à tous les employés.

Caractéristiques du groupe cible

Fort McMurray est une collectivité éloignée dont les emplois sont liés principalement aux sables bitumineux. Syncrude et d'autres compagnies pétrochimiques exploitant les sables bitumineux ont dû recruter beaucoup de travailleurs dans la région, dont des

Autochtones et des immigrants. La compagnie compte également sur des gens de métier pour la construction et l'entretien des infrastructures. Vu la nature de l'exploitation minière et du raffinage des sables bitumineux, la marge d'erreur est faible : de petites erreurs peuvent entraîner des retards de production coûteux et des réparations dispendieuses. S'assurer que tous les travailleurs maîtrisent bien les compétences essentielles est un moyen d'atteindre les objectifs en matière de sécurité et de productivité.

Contribuer à instaurer une culture d'apprentissage

Syncrude a innové en reconnaissant que les gestionnaires doivent eux aussi posséder suffisamment de compétences essentielles s'ils veulent assurer une formation adéquate en ce sens. Ils doivent maîtriser les compétences essentielles non seulement pour donner l'exemple de comportements efficaces en milieu de travail, mais aussi pour pouvoir réaliser l'importance d'aider les employés sous leurs ordres à acquérir les compétences dont ils ont besoin.

Avantages, résultats et répercussions : rendement du capital investi dans la formation sur les compétences essentielles

Syncrude a non seulement suivi le nombre de participants à son programme LEEC, mais a aussi observé des changements de comportement grâce à la formation donnée, en particulier dans les comportements qui ont des répercussions sur la sécurité, la productivité, la capacité d'adaptation et le travail d'équipe. Syncrude a également instauré un programme de mathématique appliquée destiné à perfectionner les compétences en calcul. Les employés de la compagnie et les nouveaux employés recrutés qui participent au programme LEEC et au programme de mathématique appliquée obtiennent en général de meilleurs résultats au Test des compétences essentielles dans le milieu de travail (TOWES) et réussissent mieux aux examens d'attestation de métier.

Programmes utilisés comme modèles

Syncrude s'est associée à des spécialistes de l'éducation des adultes au Keyano College à Fort McMurray (Alberta) pour donner ses programmes sur les compétences essentielles. Syncrude détient les droits d'auteur sur le programme LEEC et sur le programme de mathématique appliquée, mais le Collège gère, adapte et négocie la vente de versions personnalisées de ces produits à des tiers, ce qui lui rapporte certains revenus.

Mesurer les lacunes dans les compétences essentielles

Syncrude investit dans des évaluations individuelles des compétences essentielles de chaque personne. Cette évaluation personnalisée permet de s'assurer que les formateurs comprennent bien les compétences dont a besoin chaque employé et peuvent mettre en place des activités d'apprentissage adaptées aux besoins d'apprentissage particuliers de chacun. Syncrude ne met pas l'accent sur l'évaluation du manque de compétences ni sur les niveaux de compétences des personnes ou des catégories de postes de son effectif. Elle préfère adopter une approche de perfectionnement individualisée pour aider l'apprenant à maîtriser les compétences essentielles dont il a besoin pour accomplir les tâches qu'il a lui-même ciblées comme étant plus difficiles.

Les défis des compétences essentielles et les solutions provenant de cinq organisations

2. Favoriser le rendement à la BHP Billiton Diamonds Inc.



BHP Billiton Diamonds Inc. emploie 900 personnes et exploite la première mine de diamant au Canada. Les membres de la direction se sont engagés à bâtir une main-d'œuvre nordique et autochtone durable. Son Programme d'apprentissage en milieu de travail est offert à tous les travailleurs qui désirent perfectionner leurs compétences.

Défi des compétences essentielles

Billiton s'est engagée à embaucher un grand nombre d'Autochtones dans le cadre de son entente d'exploitation minière avec le gouvernement territorial. La compagnie ne peut pas éliminer de candidats en raison des compétences essentielles, vu le nombre limité de travailleurs disponibles à son site éloigné d'exploitation de Yellowknife.

Solution de l'organisation

Grâce à son entente avec le gouvernement territorial, Billiton a investi dans un programme de formation en cours d'emploi axé sur les compétences essentielles. Il était clair que Billiton devait continuer d'exploiter les diamants tout en s'occupant des problèmes de compétences essentielles de ses employés. La compagnie a fini par concevoir deux horaires de production : un pour répondre aux besoins des travailleurs qui devaient être présents pour la production de première ligne une journée donnée et un autre pour ceux qui étaient libérés pour suivre la formation sur les compétences essentielles.

Caractéristiques du groupe cible

Les travailleurs à la mine de diamants Ekati vivent, travaillent, dorment et mangent dans des quartiers à proximité avec leurs collègues dans un camp éloigné pendant deux à trois semaines d'affilée. Le travail par quarts dans ces conditions peut être très difficile et exige de très bonnes habiletés de communication interpersonnelle et de travail en équipe.

Contribuer à instaurer une culture d'apprentissage

Pour Billiton, la formation en compétences essentielles fait partie des activités quotidiennes des affectations à la mine. C'est la production qui dicte les catégories et le nombre de travailleurs requis pour atteindre les objectifs opérationnels et de sécurité d'une journée, mais la formation sur les compétences essentielles est vue comme une activité de base pour les employés qui en ont besoin et dont la présence n'est pas obligatoire au sein d'une équipe de travail cette journée-là.

Avantages, résultats et répercussions : rendement du capital investi dans la formation sur les compétences essentielles

Billiton suit attentivement les heures de travail rémunérées libérées pour la formation sur les compétences essentielles de ses employés, et le taux de roulement des employés, qui est beaucoup plus bas pour les employés qui participent à la formation sur les compétences essentielles. La compagnie a également été proactive en évaluant les répercussions indirectes de la formation sur les compétences essentielles, comme le fait que les travailleurs aient plus de facilité à prendre la parole aux réunions sur la sécurité et un meilleur moral.

Programme utilisé comme modèle

Le modèle adopté par Billiton est d'une souplesse évidente, compte tenu de la variété de moyen que prend l'entreprise pour offrir son Programme d'apprentissage en milieu de travail. Les travailleurs ont des cours individuels, participent à du tutorat personnalisé et suivent de la formation en petits groupes. L'apprentissage sur place va de l'alphabétisation de base à la préparation à la Formation générale (FG) et à des cours de pré-apprentissage.

Mesurer les lacunes dans les compétences essentielles

Billiton utilise une version personnalisée du Test des compétences essentielles dans le milieu de travail (TOWES) pour évaluer les compétences essentielles de chaque employé. La compagnie perçoit le manque de compétences comme un problème opérationnel, la mise en place d'une norme en milieu de travail étant le résultat escompté de la formation sur les compétences essentielles.

Les défis des compétences essentielles et les solutions provenant de cinq organisations

3. Les compétences essentielles au service de la polyvalence à la National Silicates



L'objectif premier du programme de formation en milieu de travail de la National Silicates est d'accroître les niveaux de compétences des opérateurs des installations et de leur permettre d'être polyvalents et compétents dans tous les domaines des opérations de l'usine. National Silicates est une petite entreprise de produits chimiques qui est une filiale entièrement canadienne de PQ Corporation. PQ Corporation, conjointement avec ses sociétés affiliées, est le plus gros producteur au monde de silicate de potassium et de sodium et exploite dans 18 pays sur cinq continents.

Défi des compétences essentielles

Le milieu de travail de la National Silicates est un milieu hautement spécialisé exigeant des compétences techniques avancées. Pour rester concurrentielle dans l'industrie, l'entreprise doit régulièrement mettre à jour ses procédés de raffinage et les compétences des employés.

Solution de l'organisation

La National Silicates s'occupe du perfectionnement des compétences essentielles afin de recruter, de constituer et de conserver des travailleurs qu'elle appelle ses opérateurs de salle de commande centrale de traitement des produits chimiques. Il y a pénurie de ces opérateurs sur le marché du travail, mais leurs compétences sont vitales pour assurer la sécurité et la productivité, la compétitivité et la croissance de l'industrie.

Contribuer à instaurer une culture d'apprentissage

La National Silicates a démontré sa ferme intention d'aider ses employés à perfectionner leurs compétences essentielles dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour respecter les normes de qualité et être concurrentielle. La compagnie croit en la valeur du perfectionnement des compétences et comprend très bien l'importance de perfectionner ces compétences pour « rester dans la course ». Cela fait d'autant plus ressortir la nécessité de traiter les compétences essentielles comme des compétences « qu'il faut posséder » dans une industrie compétitive.

Avantages, résultats et répercussions : rendement du capital investi dans la formation sur les compétences essentielles

Le Programme des opérateurs de salle de commande centrale dans le traitement des produits chimiques de la National Silicates démontre que des employés adéquatement formés sont non seulement plus à l'aise dans leur rôle, mais qu'ils ont également plus à cœur la sécurité et la productivité en milieu de travail. La compagnie a constaté que les employés qui possèdent les compétences essentielles nécessaires pour être efficaces au travail sont le meilleur atout d'une organisation et peuvent mettre à profit leurs compétences et habiletés pour atteindre des objectifs de rendement audacieux. Son programme de formation sur les compétences essentielles donne de bons résultats et a des répercussions considérables : taux de roulement volontaire de zéro, réduction des heures supplémentaires, réduction des heures faites par des entrepreneurs externes, réduction des temps d'arrêt de l'usine, plus grande polyvalence des employés, plus grande efficacité, meilleure productivité, plus grande sécurité et meilleur milieu de travail.

Programme utilisé comme modèle

Le programme de formation sur les compétences essentielles de la National Silicates peut être facilement adapté et utilisé par des entreprises d'autres secteurs industriels qui font face à des pénuries de travailleurs spécialisés et à des lacunes au niveau des compétences chez les travailleurs actuels.

Mesure des lacunes dans les compétences essentielles

La National Silicates reconnaît les lacunes dans les compétences essentielles et tente de combler ces lacunes en donnant de la formation à ses employés actuels pendant leur stage d'apprentissage comme opérateurs de salle de commande centrale dans le traitement des produits chimiques. La compagnie évalue également les compétences essentielles des personnes qu'elle pourrait embaucher et les encourage à perfectionner leurs compétences essentielles pendant qu'elles suivent la formation de premier niveau comme travailleurs de l'industrie chimique. Pour les deux groupes, l'amélioration des compétences essentielles est déterminante pour les progrès des personnes dans la formation spécifique à un emploi.

Les défis des compétences essentielles et les solutions provenant de cinq organisations

4. La « productivité passe par les personnes » à la Minas Basin Pulp & Power Company Limited



Minas Basin Pulp & Power Company Limited est une entreprise familiale qui emploie 162 personnes à temps plein. La compagnie produit de la cartonnette et du carton pour mandrin à partir de matériaux recyclés et est affiliée à d'autres compagnies de la Nouvelle-Écosse qui convertissent la cartonnette en boîtes de carton et le carton pour mandrin en tubes de papier.

Défi des compétences essentielles

Minas Basin Pulp & Power a apporté d'importants changements technologiques au milieu de travail et a pris beaucoup d'expansion, embauchant un grand nombre de nouveaux travailleurs. Les employés d'expérience devaient mettre à jour leurs compétences essentielles pour apprendre comment utiliser le nouvel équipement et un grand nombre de nouveaux employés devaient apprendre le travail à partir du début.

Solution de l'organisation

Minas Basin Pulp & Power est un exemple d'entreprise qui a beaucoup investi dans ses installations d'usine et dans les personnes pour rester concurrentielle. La compagnie devait améliorer les compétences essentielles de ses employés pour qu'ils apprennent plus facilement comment utiliser la technologie de pointe.

Caractéristiques du groupe cible

Minas Basin Pulp & Power recrute ses travailleurs dans la collectivité locale. Comme d'autres compagnies dans la même situation, le niveau de scolarité requis pour les emplois à la Minas Basin Pulp & Power

accusait un certain retard par rapport aux niveaux de compétences réels auxquels on s'attendait pour obtenir un rendement élevé dans le milieu de travail. Minas Basin Pulp & Power devait aider ses employés actuels à accroître leurs compétences et rehausser le niveau d'instruction requis pour les nouveaux travailleurs afin que ces derniers possèdent dès l'embauche les compétences essentielles requises.

Contribuer à instaurer une culture d'apprentissage

L'histoire de Minas Basin Pulp & Power démontre l'effet multiplicateur des investissements dans l'amélioration des compétences essentielles, puisque cela permet aux travailleurs d'acquérir plus rapidement de nouvelles compétences, de transmettre leurs connaissances plus efficacement et de contribuer plus sciemment au succès commercial de l'organisation.

Avantages, résultats et répercussions : rendement du capital investi dans la formation sur les compétences essentielles

Minas Basin Pulp & Power a suivi de près les résultats et les répercussions de son programme de formation en milieu de travail. La compagnie a constaté une efficacité au travail sans précédent, un taux d'absentéisme parmi les plus bas jamais enregistré et une baisse de 13 pour cent du taux d'absences attribuables à des accidents, ce qui justifie amplement les sommes investies par l'entreprise dans le perfectionnement des compétences essentielles de ses employés.

Mesure des lacunes dans les compétences essentielles

Minas Basin Pulp & Power cerne les manques de compétences essentielles en procédant à des examens semestriels du rendement de ses employés et en mettant à contribution une équipe de formation et de perfectionnement constituée de représentants du syndicat, de la direction et des employés. Les membres de cette équipe se rencontrent aux deux ou trois mois pour voir les progrès réalisés au regard des compétences essentielles et pour fixer les objectifs à atteindre.

Les défis des compétences essentielles et les solutions provenant de cinq organisations

5. Habilitation des employés-apprenants grâce aux compétences essentielles à Durabelt Inc.



Durabelt Inc. est une petite entreprise de l'Île-du-Prince-Édouard qui fabrique des courroies de convoyeurs à chaîne ceinturés et différentes pièces connexes pour récolter les cultures de légumes-racines. La compagnie emploie entre 5 et 35 travailleurs saisonniers.

Défi des compétences essentielles

Durabelt fabrique des produits industriels personnalisés pour les fermiers. Selon le sort des cultures, les fermiers peuvent choisir de remettre en état leurs vieux produits ou de commander de nouveaux produits pour répondre à leurs besoins particuliers. Dans un cas comme dans l'autre, les employés de Durabelt doivent être capables de réoutiller leur équipement de fabrication afin de livrer les pièces commandées. Ils doivent utiliser leurs compétences essentielles pour lire les commandes et vérifier l'étalonnage des machines. Dans la pratique, ils doivent non seulement posséder les compétences techniques propres à leur travail, mais aussi les utiliser pour gérer leur temps, établir l'ordre des opérations, collaborer avec les membres de leur équipe, appliquer les mesures de sécurité et traiter avec les clients.

Solution de l'organisation

Durabelt s'est servi de la formation sur les compétences essentielles pour aider les travailleurs de première ligne à autogérer leur travail et à accroître leur productivité. La compagnie ne pouvait pas se permettre que la production soit bloquée pendant que les employés attendaient qu'un employé de niveau supérieur vienne lire et interpréter les commandes, vérifier l'étalonnage des machines et lancer

la production. La formation sur les compétences essentielles allait permettre à la personne qui travaille comme mécanicien en machinerie d'optimiser son temps et permettait de s'assurer que chaque employé travaillait tout le temps, pas juste quand les employés étaient capables d'avoir l'attention du mécanicien en machinerie.

Caractéristiques du groupe cible

Durabelt est une entreprise saisonnière. Habituellement, les employés entrent dans l'entreprise sans cours préalable, mais Durabelt s'attend maintenant à ce que les nouveaux employés aient terminé leur douzième année. Quand la compagnie a commencé à donner de la formation sur les compétences essentielles, la plupart des employés avaient de l'expérience, mais ils n'avaient pas de douzième année et avaient des lacunes dans certaines compétences essentielles.

Contribuer à instaurer une culture d'apprentissage

Comme Durabelt est une petite entreprise, tout le monde a participé au perfectionnement des compétences essentielles, et la culture d'apprentissage était évidente pour tous les employés.

Avantages, résultats et répercussions : rendement du capital investi dans la formation sur les compétences essentielles

Durabelt a suivi de près un grand nombre de répercussions et d'avantages de la formation sur les compétences essentielles. Beaucoup se rapportaient à des changements positifs dans les attitudes et les comportements contribuant au rendement au travail, à la réussite en classe et à de bonnes relations à la maison. Pour Durabelt, une plus grande confiance en soi contribue à de meilleures relations de travail et à une plus grande productivité.

Programme utilisé comme modèle

Le défi pour que ce modèle fonctionne dans une organisation de plus grande taille pourrait être de réussir à faire participer l'ensemble des employés, par exemple, à la reformulation des descriptions de travail.

Mesure des lacunes dans les compétences essentielles

Chez Durabelt, c'est un tiers indépendant qui a recensé les compétences organisationnelles requises et les lacunes dans les compétences; on a ensuite établi les plans et les activités de perfectionnement des compétences pour chaque employé afin de s'assurer que l'organisation réglait les lacunes collectives dans les compétences, au niveau individuel.

Principales constatations tirées des études de cas

Les employeurs investissent dans la formation quand ils ont une raison sérieuse de le faire pour améliorer l'entreprise. Par exemple, ils investissent lorsqu'ils accusent des pertes de temps inacceptables pour cause d'accidents, lorsqu'ils perdent trop de matériel, lorsque les employés ont besoin de beaucoup trop de supervision, etc.

La formation sur les compétences essentielles a tendance à être beaucoup plus efficace lorsqu'elle aide les employés à exécuter plus facilement leur travail au sein de la compagnie. Autrement dit, toutes les activités de formation doivent être évaluées en fonction de ce qu'elles apportent pour améliorer le rendement au travail (pas seulement en fonction de ce que les employés en pensent, mais d'après ce qu'ils apprennent, d'après leurs changements de comportement, et d'après leur amélioration au travail).

Il est important de suivre de près les avantages, les résultats et les répercussions. Toutes les parties intéressées, y compris les employeurs, les employés, les gestionnaires et les clients, en retirent des *avantages*, et ces avantages doivent être reconnus et diffusés largement afin de maintenir l'élan des interventions concernant les compétences essentielles.

Les employeurs qui investissent dans la formation sur les compétences essentielles obtiennent toutes sortes de *résultats*. Voici les résultats qu'ils ont tendance à mesurer et à gérer :

- ✓ les compétences acquises (compétences essentielles, compétences propres à l'entreprise ou propres au travail, compétences techniques);
- ✓ le changement d'attitude, p. ex. avoir plus à cœur l'atteinte des objectifs individuels, de l'équipe et de l'organisation;
- ✓ une plus grande participation en milieu de travail et;
- ✓ l'application de nouvelles connaissances, p. ex. meilleure compréhension du milieu de travail chez les employés.

Quant aux *répercussions* que les employeurs veulent mesurer, mentionnons une sécurité accrue, une productivité accrue, de meilleurs taux de maintien en poste, de même qu'une baisse du taux d'absentéisme et des taux d'erreurs. Il est essentiel d'évaluer l'ensemble des avantages, des résultats et des répercussions qui découlent de la formation sur les compétences essentielles pour comprendre l'analyse de rentabilisation des investissements dans les compétences essentielles. L'analyse de rentabilisation comporte habituellement une combinaison de résultats économiques indirects et des résultats économiques directs qui améliorent le rendement de l'employé et celui de l'organisation.

Tableau 1 : Résultats directs de l'investissement dans les compétences essentielles

Organisation	Résultats directs
Syncrude Canada Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En offrant des programmes préalables à l'emploi de lecture efficace en contexte (LEEC) et de mathématique appliquée au collège Keyano, Syncrude aide les étudiants à mieux réussir le Test des compétences essentielles dans le milieu de travail (TOWES), qu'il utilise comme outil de sélection préliminaire. ✓ Les employés de Syncrude qui avaient échoué aux examens d'apprentissage les ont réussis après avoir suivi le programme LEEC et le programme de mathématique appliquée. ✓ Les participants du programme LEEC sont devenus superviseurs et chefs d'équipe chez Syncrude.
BHP Billiton Diamonds Inc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le milieu de travail est plus sécuritaire et plus productif. ✓ Le taux de roulement est plus bas.
National Silicates	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le taux de roulement volontaire est de zéro; les employés ne quittent pas l'entreprise quand ils ont de la formation. ✓ L'entreprise a enregistré une réduction des heures supplémentaires, des heures effectuées par des entrepreneurs externes et du temps de panne de l'usine.
Minas Basin Pulp & Power Company Limited	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les efficacités sur la machine à papier ont dépassé 80 % par mois au cours de 2004, résultat jamais atteint auparavant (l'efficacité moyenne obtenue par le passé n'atteignait que les 70 %). ✓ Le taux d'absentéisme n'a jamais été aussi bas, à 6,9 jours d'absence par employé en 2003 (la moyenne antérieure était de 10,91 jours). ✓ Une baisse des congés attribuables à des accidents a fait chuter l'indice de rendement de la compagnie en matière de sécurité, qui est passé de 19,88 en août 2003 à 1,5 en août 2004 (383,5 jours ont été perdus en 2003 pour cause d'accidents, comparativement à 62,5 en 2004). ✓ Le taux de maintien en poste des employés est à la hausse.
Durabelt Inc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les étudiants de Duraschool ont créé un dictionnaire des termes utilisés en milieu de travail à l'intention des nouveaux employés. ✓ Les employés ont récrit le guide de l'employé pour qu'il soit plus facile à utiliser. ✓ Les employés ont rédigé les formulaires d'évaluation annuelle du rendement en termes simples et faciles à comprendre.

Investir dans la formation sur les compétences essentielles produit une foule de résultats économiques indirects pour le milieu de travail. Habituellement, les investissements dans les compétences essentielles ont un effet d'entraînement dans ce domaine. Les employés, les gestionnaires, les équipes, les organisations en général et le milieu de vie des personnes (y compris la famille) ainsi que les collectivités où sont établies les organisations en retirent des avantages indirects. Les employés s'impliquent davantage, s'adaptent et apprennent plus facilement et réussissent mieux dans d'autres programmes de formation.

Tableau 2 : Résultats économiques indirects découlant des investissements dans les compétences essentielles

Qui en bénéficie	Résultats indirects
Personnes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Croient davantage en leurs capacités ✓ Sont plus fières de leur travail ✓ Acceptent plus facilement les suggestions faites pour améliorer leur rendement personnel et prennent les moyens nécessaires ✓ Acquièrent une plus grande confiance en soi ✓ Adhèrent à la culture de l'apprentissage continu
Équipes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquent et collaborent davantage ✓ Respectent la diversité ✓ Reconnassent mieux l'apport de chaque membre de l'équipe et en profitent davantage
Organisations	<p>Les employés...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ démontrent plus d'initiative et deviennent plus novateurs ✓ font preuve d'une plus grande autonomie dans leur travail et leur prise de décisions ✓ ont plus de facilité à reconnaître les problèmes et à les régler ✓ deviennent des mentors et encadrent l'apprentissage de pairs
Famille et collectivité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sont plus aptes à aider les enfants dans leurs devoirs ✓ Font plus de bénévolat ✓ On une meilleure santé

Processus étape par étape pour l'acquisition des compétences essentielles

Le processus étape par étape suivant pour l'acquisition des compétences essentielles a été élaboré à partir des résultats de recherche résumés dans les études de cas.

1. Évaluer les compétences organisationnelles requises

- Habituellement, les employeurs se rendent compte des lacunes dans les compétences quand ils constatent que les employés ont de la difficulté à exécuter leurs tâches ou quand il faut accroître la productivité.
- Les lacunes dans les compétences sont souvent décelées dans le cadre d'évaluations en contexte de travail.
- Un des éléments clés des évaluations consiste à déterminer quelles compétences essentielles à l'intérieur des séries de compétences propres au travail doivent être améliorées pour accroître le rendement des employés.

2. Cerner les lacunes de chaque employé en matière de compétences

- Les employeurs et les formateurs doivent obtenir la participation des employés pour évaluer les compétences requises par chaque personne.
- Les employeurs doivent assurer la confidentialité des résultats d'évaluation et faire très attention à la façon dont ils les utilisent.
- Les employeurs doivent être à l'écoute des réticences des employés liées à l'évaluation et à l'apprentissage.
- Pour bien cerner les besoins en formation et les compétences nécessaires à un bon rendement au travail, les employeurs doivent faire le lien entre les lacunes décelées dans les compétences essentielles et les examens du rendement.

3. Fixer des objectifs en matière d'acquisition de compétences essentielles pour chaque employé

- Les employés ont besoin d'un plan d'action précis pour combler leurs lacunes dans les compétences essentielles.
- Les employés doivent être capables de visualiser comment ils pourront améliorer leur rendement au travail et être plus efficaces une fois qu'ils auront amélioré leurs compétences essentielles.
- Les employés qui « s'approprient » leurs besoins en formation sur les compétences essentielles sont davantage en mesure de suivre leurs progrès et d'en être fiers.

4. Concevoir de la formation sur mesure afin de permettre aux employés et à l'organisation d'atteindre leurs objectifs en matière de compétences essentielles.

- Le matériel de formation est plus efficace quand il est préparé à partir des tâches à exécuter au travail.
- Les employés doivent améliorer leurs compétences essentielles en gardant à l'esprit comment elles vont leur servir au travail.
- Lorsque les principaux buts de l'organisation sont atteints, on peut combler les lacunes individuelles dans les compétences essentielles en utilisant du matériel ou des exemples qui s'appliquent à chaque personne. Par exemple, on peut faire valoir que le fait de savoir lire un manuel de sécurité peut aussi permettre de mieux pouvoir lire le bulletin scolaire d'un enfant.

5. Établir l'horaire de la formation

- Les organisations doivent prévoir du temps dans les horaires de travail pour permettre à leurs employés de suivre la formation nécessaire sur les compétences essentielles.
- L'une des décisions clés est le temps que l'organisation est prête à consacrer à la formation (heures rémunérées libérées) et le temps que l'employé veut y consacrer (temps personnel).

- Lorsque le temps consacré à la formation sur les compétences essentielles est bien intégré dans l'horaire de travail, la production peut continuer pendant que les employés améliorent leurs compétences essentielles.

6. Suivre le rendement personnel

- Les employés améliorent leurs compétences essentielles petit à petit, mais souvent ils ont besoin de savoir les pas qu'ils ont faits et jusqu'où ils doivent aller pour atteindre leur objectif.
- La reconnaissance des compétences acquises fait partie intégrante d'un plan de formation réussi.
- Les personnes doivent être capables de cibler en toute connaissance de cause leurs efforts d'apprentissage pour assurer une bonne utilisation des ressources de formation.

7. Suivre le rendement de l'organisation

- Les employeurs doivent suivre de près les avantages, les résultats et les répercussions de la formation, notamment l'amélioration de leur fiche de sécurité, l'augmentation de la productivité, la réduction du taux d'absentéisme et la réduction des taux d'erreurs.
- Les employeurs doivent également surveiller les répercussions « indirectes » comme une plus grande confiance en soi, un meilleur travail d'équipe et un meilleur moral au travail.
- Les organisations doivent également porter attention aux besoins de nouvelles compétences et aux nouvelles lacunes.

8. Miser sur les compétences essentielles acquises

- Quand les employés acquièrent de nouvelles compétences essentielles, collectivement et individuellement, les nouveaux objectifs des procédures de fonctionnement et de rendement deviennent atteignables.
- Il est important de chercher continuellement des façons de miser sur les compétences essentielles. Elles peuvent servir à susciter

l'innovation en milieu de travail, à améliorer la qualité des biens et des services et à trouver de nouvelles solutions pour la clientèle.

- Miser constamment sur les nouvelles compétences acquises fait partie de l'analyse de rentabilisation continue pour améliorer, rafraîchir et redéployer les compétences essentielles afin d'assurer un rendement élevé.

9. Faire valoir les avantages

- Il faut continuellement faire valoir les programmes sur les compétences essentielles ainsi que leurs avantages auprès des employés, des gestionnaires et de la haute direction.
- La formation sur les compétences essentielles rend une société encore plus attrayante pour les clients externes et les collectivités où elle a sa place d'affaire.
- Relever la barre des compétences essentielles peut aider une organisation à recruter de meilleurs candidats pour les emplois. Une organisation qui a la réputation de gérer et de développer les compétences essentielles devient un « employeur de choix » pour ceux qui sont à la recherche d'un emploi.

10. Miser sur le succès

- Les organisations qui ont eu du succès avec la formation sur les compétences essentielles doivent être proactives en soulignant leurs réalisations avec leurs employés.
- Demander des programmes de bourses et continuer de réseauter avec les autres chefs d'entreprise peut aider les organisations à apporter des améliorations supplémentaires au sein de leur main-d'œuvre. Une organisation reconnue pour ses pratiques exemplaires en matière de compétences essentielles est bien placée pour s'inspirer des idées des autres et les adapter pour qu'elles soient efficaces dans son milieu de travail.
- Comme le marché change constamment et est concurrentiel, exploiter le potentiel de ses employés par le biais des compétences essentielles est une proposition qui n'a jamais de fin.

Conclusion

Les employeurs dont les études de cas ont été résumées dans ce rapport ont tous suivi des chemins différents en investissant dans les compétences essentielles. Ceci étant dit, chaque employeur étudié a pris la décision très pratique d'investir dans les compétences essentielles de ses travailleurs et de s'assurer que l'organisation et son effectif tirent le maximum d'avantages des investissements. Aucun employeur ne semble avoir « fait un saut dans l'inconnu » au moment de consacrer les ressources limitées dont il disposait à la formation sur les compétences essentielles. Les employeurs, les gestionnaires, les formateurs et les employés ont plutôt démontré une forte détermination à faire en sorte que la formation sur les compétences essentielles fonctionne pour eux.

Quand les employés, les équipes et les organisations vont jusqu'au bout et tirent le maximum de leurs investissements dans les compétences essentielles, ils en retirent, individuellement et collectivement, divers avantages directs et indirects. Pour obtenir un rendement élevé aussi bien des employés que des organisations, il faut reconnaître l'effet combiné de ces résultats économiques indirects et directs et miser sur leur effet multiplicateur. Bien que les résultats économiques directs tels qu'une plus grande productivité et une sécurité accrue en milieu de travail soient au nombre des résultats d'entreprise les plus recherchés, il ne faut pas sous-estimer non plus les résultats indirects que sont un meilleur moral, une plus grande confiance en soi et de meilleures communications.

Il devient de plus en plus évident que de ne rien faire pour améliorer les compétences essentielles et les aptitudes à l'employabilité n'est plus un choix dans la plupart des milieux de travail. La tension sur les salaires exercée par un effectif en décroissance, les défis posés par la concurrence en vue d'améliorer la qualité et de réduire les coûts et les compétences de plus en plus avancées exigées des travailleurs sont des facteurs qui rendent l'investissement dans les compétences essentielles non seulement impératif, mais de plus en plus irrésistible.

Les organismes intéressés à voir leurs pratiques exemplaires en matière de perfectionnement des compétences essentielles incluses dans une étude de cas du Conference Board du Canada doivent faire parvenir un courriel à l'adresse suivante : kitagawa@conferenceboard.ca.

