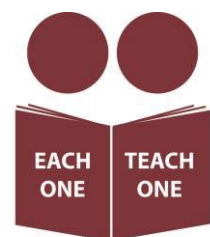




# Littératie en milieu de travail

## Analyse des besoins organisationnels (ABO)



Laubach Literacy Ontario



**Laubach Literacy Ontario**

Publié par le Laubach Literacy Ontario

<https://www.laubach-on.ca/>

Copyright © 2023

Rédaction : Jeremy Marks

Publication : Michelle Bogias

Publication assistée par ordinateur : Johanne O'Leary

Canada

**EMPLOI  
ONTARIO**

Ontario 

Financement offert par le gouvernement du Canada dans le cadre de la Subvention canadienne pour l'emploi  
Prestation des programmes assurée par le gouvernement de l'Ontario

## Table des matières

1. Introduction .....	3
La littératie en milieu de travail est-elle faite pour vous ? .....	3
Comparaison entre le Programme AFB et la formation en milieu de travail .....	4
2. Qu'est-ce qu'une Analyse des besoins organisationnels (ABO) ? .....	5
Comment présenter une analyse des besoins organisationnels ? .....	5
Utiliser une approche centrée sur l'employeur .....	6
Qui inviter à votre réunion avec les employeurs .....	6
Parler de la rétention .....	7
Conversations sur les compétences .....	8
L'ABO étape par étape .....	8
Tableau de conversation .....	10
3. Outils de l'ABO .....	11
Analyse des lacunes (Qu'est-ce que c'est ?) .....	11
Gestion des changements organisationnels (GCO) .....	11
Chronologie de l'ABO .....	13
ABO courte .....	13
ABO longue .....	13
Conversations sur les compétences .....	15
Conversations sur les compétences et rétention .....	15
Formation en tandem .....	15
Avantages (le renforcement des capacités dans le domaine AFB) .....	16
L'employeur est-il prêt pour la littératie en milieu de travail ? .....	16
4. Avoir conscience de ce qu'on peut apporter .....	18
5. Études de cas .....	19
Étude de cas 1 : Employeur A .....	19
Besoins de l'employeur .....	19
<b>Comment parler de littératie et de développement des compétences</b> .....	20
Les besoins des employeurs et du personnel .....	20
Présentation de la « conversation sur les compétences » .....	21
Étude de cas 2 : Employeur B .....	23
Besoins de l'employeur .....	23

<b>Comment parler de littératie et de développement des compétences .....</b>	<b>24</b>
Besoins de l'employeur et du personnel .....	24
Présentation de la formation en tandem.....	25
6. Étude de cas : calendrier de l'ABO .....	26
7. Présence.....	28
8. Compétences générales.....	29
9. Compétences pour réussir.....	29
10. Résultats d'apprentissage.....	32
11. Pause : Êtes-vous prêt à mener une ABO ?.....	33
12. Réflexion personnelle .....	34
Annexe 1 .....	35
Conversation sur les compétences avec le personnel.....	35
Annexe 2.....	38
Rapport d'Analyse des besoins organisationnels (ABO) .....	38
Activités proposées.....	38
1. Formation au leadership .....	38
2. Formation à l'anglais langue seconde pour les personnes nouvellement arrivées au Canada .....	40
3. Compétences en lecture, rédaction et mathématiques .....	41
4. Autres options en matière de formation .....	42
Annexe 3.....	44
Outil d'évaluation des compétences générales.....	44
Références.....	46



# 1. Introduction

Il existe de nombreuses façons de procéder à une Analyse des besoins organisationnels (ABO). La chose la plus importante à comprendre au début du processus est qu'il ne sera pas linéaire. De nombreux facteurs influencent les besoins des employeurs, y compris des revirements économiques soudains. En effet, les entreprises à but lucratif et les organismes sans but lucratif doivent répondre à des modifications différentes de leur environnement. Comprendre ces différences lorsque vous entamez le processus d'ABO vous sera d'une grande utilité.

Voici, dans l'ensemble, les étapes de la réalisation d'une ABO :

1. En savoir plus sur l'entreprise
2. Cerner les besoins de l'employeur
3. Passer en revue leurs expériences passées en matière de formation
4. Partager ce que la formation en milieu de travail peut faire
5. Discuter de littératie
6. Recueillir des documents de travail authentiques
7. Clarifier les attentes de l'employeur en matière de formation
8. Effectuer une analyse approfondie des lacunes
9. Identifier les différentes options en matière de formation
10. Préparer le rapport de l'ABO

## La littératie en milieu de travail est-elle faite pour vous ?

Avant d'examiner l'ABO, il convient de s'interroger : Tous les organismes de littératie des adultes de l'Ontario devraient-ils participer à des programmes de littératie en milieu de travail ?

Selon nous, la réponse est non. En revanche, nous proposons à ceux qui s'intéressent à la littératie en milieu de travail une série d'étapes visant à impliquer les employeurs dans le développement des compétences et des formations en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs.

Si vous décidez de vous lancer, examinez les différences entre l'alphabétisation et la formation de base (AFB) et la littératie en milieu de travail.

## Comparaison entre le Programme AFB et la formation en milieu de travail

Programme AFB	Formation en milieu de travail
Objectifs fixés par la personne apprenante en fonction de 5 objectifs identifiés par l'organisme qui finance (ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences)	Objectifs fixés par l'employeur
Personnes apprenantes identifiées et aiguillées	Personnel identifié et aiguillé
Personnes apprenantes évaluées individuellement	Personnel évalué individuellement
Personnes apprenantes formées	Personnel formé
Personnes apprenantes évaluées en permanence	Personnel évalué en permanence
Personnes apprenantes évaluées à la fin de la formation	Personnel évalué à la fin de la formation
Rapport envoyé au ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences	Rapport envoyé à l'employeur
Évaluation de la personne apprenante par le fournisseur de service du Programme AFB	Évaluation du personnel par un formateur ou une formatrice

Dans ce module, nous étudierons le processus d'Analyse des besoins organisationnels en apprenant à identifier les besoins et les objectifs de formation de l'employeur. D'après notre expérience, une fois que vous aurez produit une ABO complète, vous serez en mesure de développer et d'offrir un programme de formation de qualité qui répondra aux besoins des employeurs et de leur personnel.

## 2. Qu'est-ce qu'une Analyse des besoins organisationnels (ABO) ?

L'ABO est un document qui évalue les besoins en formation d'un employeur. Son objectif est d'apprendre des employeurs et de leur personnel quelles sont les formations qui permettront d'améliorer les performances et l'efficacité au travail de manière générale.

Lors de la réalisation d'une ABO, il est nécessaire d'instaurer un climat de confiance avec l'employeur, afin de comprendre que ce dernier et son personnel savent ce qu'il faut faire pour être efficaces au travail. Il faut voir l'employeur et son personnel comme une clientèle experte qui fait appel à vos services pour mettre en pratique ses idées et ses réflexions.

Le processus d'ABO permet aux spécialistes du Programme AFB de discuter avec les employeurs du travail effectué par leur personnel et de voir comment améliorer ses performances par le biais de la formation professionnelle. Les spécialistes du Programme AFB peuvent rencontrer le personnel et s'informer des compétences (ou du développement professionnel) que ces personnes souhaitent acquérir pour améliorer leur travail.

Les ABO sont le fruit d'une collaboration et visent à s'assurer que l'employeur et le personnel acceptent ou « adhèrent » à la formation que vous proposez.

### Comment présenter une analyse des besoins organisationnels ?

Lorsque vous rencontrez les employeurs, dites-leur que vous êtes là pour les aider. Étant donné que l'analyse des besoins organisationnels semble être un concept complexe, vous devriez présenter ce processus comme déterminant le type de développement professionnel que les employeurs souhaitent pour leur personnel. Vous pouvez ainsi rassurer l'employeur en lui montrant que vous apportez une certaine valeur ajoutée à la formation de son personnel. C'est aussi l'occasion de lui dire que le processus d'analyse des besoins organisationnels est une opportunité de faire participer le personnel à une conversation sur la manière dont il peut se sentir plus professionnel au travail.

Comme les employeurs sont très occupés, expliquez-leur qu'ils n'ont pas à s'impliquer directement dans le processus. C'est une bonne manière de les mettre à l'aise et de leur montrer que votre rôle est de :

- cerner la formation dont l'employeur a besoin.
- étudier les documents et les procédures du milieu de travail en rapport avec la formation recherchée par l'employeur.
- parler au personnel de ses tâches.
- observer le personnel au travail.
- rencontrer les membres du personnel, individuellement, pour parler de leurs compétences et de la manière dont ils souhaitent évoluer sur le plan professionnel.

Vous pouvez informer l'employeur que vous lui transmettez votre ABO afin qu'il puisse approuver vos recommandations en matière de formation. Dites-lui que vous êtes là pour lui proposer un programme de formation qui réponde à ses besoins et garantisse la satisfaction du personnel.

## Utiliser une approche centrée sur l'employeur

Lorsque les organismes AFB adoptent une approche centrée sur l'employeur, ils épousent le langage des employeurs. Au lieu d'utiliser des mots comme « littératie », ils préfèrent parler de « formation professionnelle », de « développement des compétences » et de « développement professionnel ».

L'objectif d'un organisme centré sur l'employeur est d'apprendre le langage et les attentes de l'employeur. Pour y parvenir, il faut prêter une attention particulière au langage utilisé par les employeurs pour décrire leurs activités, les relations entre la direction et les employés et la manière dont l'employeur et son département des ressources humaines parlent de la « culture » du milieu de travail.

Les évaluateurs et évaluatrices du Programme AFB doivent se renseigner sur le profil de l'entreprise en consultant sa page d'accueil. Ils pourront ainsi découvrir la manière dont l'employeur se présente, sa culture et son produit. L'évaluateur ou évaluatrice doit étudier les informations biographiques et l'historique de l'entreprise que l'employeur met en ligne à la disposition du public.

## Qui inviter à votre réunion avec les employeurs

Lors de votre première rencontre avec l'employeur, proposez-lui d'inviter une tierce personne ayant de l'expérience dans le domaine de la littératie en milieu de travail. Dites-lui que vous souhaitez que cette personne soit présente parce qu'elle a déjà assuré des formations de ce genre et qu'elle comprend le processus de conception d'un programme de formation efficace.



Nous vous suggérons de contacter un ou une spécialiste de la formation continue et de la formation contractuelle d'un établissement d'enseignement supérieur local. Ces personnes possèdent une grande expérience en matière de conception, de développement et de mise en œuvre de formations en milieu de travail. Leur point de vue peut vous aider à poser des questions ciblées aux employeurs. Ces spécialistes peuvent aider l'employeur à exprimer ce qu'il attend de la formation.

## Parler de la rétention

Actuellement, le marché du travail ontarien est tendu, avec plus d'emplois que de personnes actives, et les analystes du marché du travail s'attendent à ce que cette situation perdure pendant plusieurs années. Pour rester compétitifs, les employeurs savent qu'ils doivent attirer et conserver d'excellents employés et d'excellentes employées. En raison de la pénurie de main-d'œuvre, les employeurs peuvent être amenés à embaucher des personnes qui n'ont pas les compétences et l'expérience nécessaires pour occuper leur poste. Par conséquent, les employeurs souhaitent mettre en place des programmes de formation qui leur permettront de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée.

Étant donné que la formation exige beaucoup de temps et de ressources, les employeurs veulent s'assurer que leur personnel suivra la formation, l'appliquera et restera dans l'entreprise. Lorsque les gens ont plus d'options sur le marché du travail, ils ont tendance à chercher des opportunités avec de meilleurs salaires, avantages sociaux et horaires de travail. Les employeurs peuvent répondre à cette demande en créant des milieux de travail conviviaux où les gens peuvent s'épanouir. En d'autres termes, les employeurs ont tout intérêt à offrir à leur personnel la possibilité de devenir des professionnels et professionnelles capables d'obtenir des promotions internes.

La rétention du personnel revêt plusieurs aspects, notamment la formation en milieu de travail et l'aide apportée par les employeurs aux membres du personnel pour qu'ils bénéficient de services en externe qui leur assurent une meilleure qualité de vie. Le maintien en poste peut inclure les éléments suivants :

- Aide à la production de la déclaration de revenus.
- Aide pour les démarches d'immigration s'il s'agit d'une personne nouvellement arrivée au Canada.

Les fournisseurs de services AFB peuvent également aider les employés et employées à bénéficier d'un soutien à l'apprentissage en toute confidentialité. Les « conversations sur les compétences » confidentielles peuvent être utiles à cet égard.

## Conversations sur les compétences

Les conversations sur les compétences constituent un excellent moyen pour les fournisseurs de services AFB de rencontrer le personnel en privé. Lors d'une conversation sur les compétences, vous pouvez rencontrer l'employé ou employée en toute confidentialité pour savoir s'il ou elle a des besoins particuliers en matière d'apprentissage ou des handicaps. Si c'est le cas, vous pourrez l'orienter vers un fournisseur de services AFB externe qui pourra lui fournir la formation dont il ou elle a besoin pour se sentir plus en confiance au travail ou l'aider à poursuivre sa formation secondaire ou postsecondaire.

Nous avons inclus un scénario de conversation sur les compétences à l'annexe 1.

## L'ABO étape par étape

Lorsque vous faites une ABO, prévoyez de consacrer un mois à l'accomplissement des différentes étapes du processus. Toutefois, le processus d'ABO n'est pas quelque chose de figé ni de linéaire. Prévoyez plusieurs rencontres, visites, entrevues et conversations avec l'employeur. Chaque entreprise avec laquelle vous travaillez aura une approche différente et un niveau d'expérience différent en matière de formation en milieu de travail. Certains employeurs ne connaissent pas la formation en milieu de travail, tandis que d'autres ont l'habitude d'évaluer les compétences de leur personnel.

**Les étapes suivantes pourront vous guider.** Mais n'hésitez pas à improviser au fur et à mesure.

**Étape 1 :** Organiser une réunion avec l'employeur pour discuter de ses besoins en matière de formation.

**Étape 2 :** Inviter une tierce partie ayant une expérience en matière de formation en milieu de travail.

**Étape 3 :** Pendant la réunion, discuter des besoins et des priorités en matière de formation et déterminer où la formation aura lieu.

**Étape 4 :** Demander à consulter les documents authentiques utilisés par le personnel.

**Étape 5 :** Visiter les locaux pour mieux comprendre l'agencement des lieux, les horaires de travail et le rythme de la journée de travail. Cette visite vous permettra de vous familiariser avec le langage utilisé par l'employeur et son personnel.

**Étape 6 :** Préparer une analyse approfondie des lacunes et la communiquer à l'employeur. Demander un retour d'information écrit ou oral.

**Étape 7 :** Cerner les différentes options en matière de formation et partager vos idées (à l'oral ou à l'écrit) avec l'employeur. Lui laisser le temps de donner son avis sur la question.

**Étape 8 :** Prendre en compte ce retour d'information et demander à parler individuellement avec chaque membre du personnel (on appelle cela des « conversations sur les compétences »). Ce processus vous permettra de procéder à des évaluations de compétences qui peuvent inclure des évaluations plus informelles portant sur :

- les compétences générales
- le style d'apprentissage
- les compétences numériques.

Vous pouvez présenter à chaque membre du personnel une liste d'options de formation proposées et leur demander de les classer par ordre de préférence.

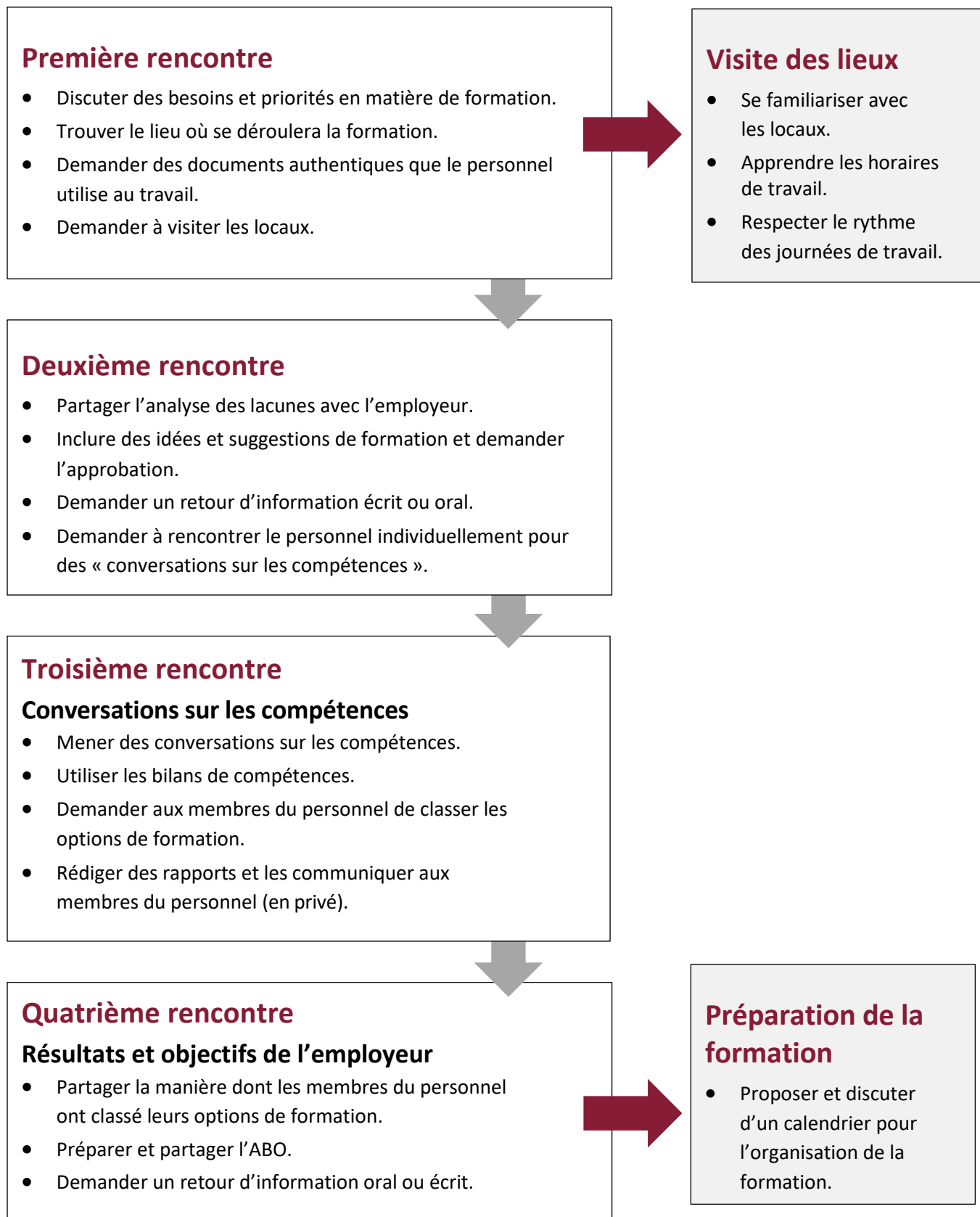
**Étape 9 :** Préparez un bref compte rendu de votre conversation et des résultats de l'évaluation et envoyez-le à chaque membre du personnel ayant participé. Il est conseillé de garder ces rapports confidentiels et de ne les communiquer qu'à la personne concernée. Ces conversations sont l'occasion d'orienter les personnes apprenantes vers l'organisme AFB local.

**Étape 10 :** Informer l'employeur de la manière dont les membres du personnel ont hiérarchisé leurs options de formation.

**Étape 11 :** Préparer une Analyse des besoins organisationnels et la communiquer à l'employeur. Lui demander un retour d'information écrit ou oral.

Le tableau de conversation suivant illustre le déroulement de ces étapes.

# Tableau de conversation



## 3. Outils de l'ABO

### Analyse des lacunes (Qu'est-ce que c'est ?)

L'analyse des lacunes est un outil que vous pouvez utiliser pour déterminer pourquoi un organisme n'atteint pas ses objectifs. Le magazine Forbes décrit l'analyse des lacunes comme une réflexion sur « ce que vous êtes et ce que vous voulez être, et sur les raisons qui vous empêchent de réussir. Grâce à ces informations, vous pouvez créer un plan d'action qui comblera les lacunes ». (Leonard, 2022)

Il existe différentes formes d'analyse des lacunes. L'une des plus utiles lors de la réalisation d'un ABO est **l'analyse des lacunes en matière de compétences**, parfois appelée analyse des lacunes en matière de ressources humaines « parce qu'elle examine les ressources en personnel de l'entreprise afin de déterminer si elle dispose d'un nombre suffisant de personnes possédant les compétences adéquates pour atteindre ses objectifs. La lacune identifiée serait la composition de la main-d'œuvre actuelle par rapport à la main-d'œuvre nécessaire pour réussir ». (Leonard, 2022)

L'analyse des lacunes est composée de quatre étapes :

1. Identifier les paramètres importants que vous souhaitez examiner.
2. Créer des objectifs S.M.A.R.T.
3. Évaluer les lacunes entre votre situation actuelle et les objectifs que vous vous êtes fixés.
4. Mettre en place un plan pour combler les lacunes.

Vous pouvez relier ce plan en quatre étapes au tableau de conversation inclus dans la section II de ce guide.

### Gestion des changements organisationnels (GCO)

La gestion des changements organisationnels (GCO) est « un processus structuré de planification et de mise en œuvre de nouveaux modes de fonctionnement au sein d'un organisme ». Pendant que vous effectuez votre ABO, réfléchissez à la manière dont l'employeur souhaite mettre en œuvre le changement.

L'un des principaux objectifs du processus d'ABO est de prendre en compte ce que l'employeur vous dit et de voir comment ses intentions se recourent avec les réalités que vous constatez sur le terrain. Il s'agit notamment de s'entretenir avec les membres du personnel et les responsables, et d'évaluer dans quelle mesure les objectifs de formation de l'employeur correspondent aux besoins et aux objectifs du personnel ou les remettent en question.

Les 8 étapes de la gestion des changements organisationnels de Kotter constituent un bon moyen de schématiser le processus de GCO.

Ce processus peut vous aider à réfléchir (et à structurer votre approche) :

1. **Créer un sentiment d'urgence.** Plutôt que de présenter un changement qui va se produire, présentez une opportunité qui va aider l'équipe à comprendre la nécessité du changement et à vouloir le mettre en œuvre.
2. **Mettre en place une équipe d'orientation.** Ce groupe diversifié aidera à communiquer les besoins et les initiatives afin d'amorcer le changement.
3. **Formuler une vision et des initiatives stratégiques.** Imaginez la vie après le changement. Aidez les gens à visualiser la direction que vous prenez et à y aspirer, plutôt que de se concentrer uniquement sur les étapes qui se présentent à eux pour le moment.
4. **Faire appel à des bénévoles.** Vous allez avoir besoin d'une adhésion massive pour que le changement opère de manière efficace. Profitez de votre coalition pour maintenir la dynamique du sentiment d'urgence et continuer à communiquer votre vision.
5. **Favoriser l'action en supprimant les obstacles.** Identifiez où les membres du personnel rencontrent des difficultés dans la mise en œuvre du changement en raison de problèmes structurels comme les silos, une mauvaise communication ou des processus inefficaces, et décomposez-les pour faciliter les progrès.
6. **Obtenir des résultats à court terme.** Maintenez le rythme et la motivation en valorisant les petites victoires. Continuez à reconnaître et à célébrer ces étapes pour que tout le monde garde sa motivation et ait conscience des progrès réalisés.
7. **Poursuivre l'accélération.** Appuyez-vous davantage sur le changement après les premières victoires. Utilisez ces réussites comme un tremplin pour aller plus loin et plus vite.
8. **Instaurer le changement.** Célébrez les résultats que vous obtenez. De quelle manière les processus ou initiatives qui ont été modifiés contribuent-ils à la réussite globale de l'organisme ? Comment continuent-ils à aider les membres du personnel à contribuer à la mission qui leur tient à cœur ?

(Miranda, D. (8 août 2022). *The Four Principles of Change Management*. Forbes Advisor.)

En définitive, votre responsabilité n'est pas de mettre en œuvre les changements souhaités par l'employeur, mais de lui présenter un plan qui :

1. cerne leurs objectifs en matière de formation.
2. illustre comment ces objectifs doivent être atteints.
3. montre comment atteindre ces objectifs par le biais de programmes d'études et de formations.

## Chronologie de l'ABO

Lorsque vous commencez le processus d'ABO, rappelez-vous que la taille de l'organisme ou de l'entreprise aura un impact sur le temps nécessaire à sa réalisation. Certains employeurs ont des effectifs réduits, ce qui vous permet de faire une visite guidée, d'observer les membres du personnel au travail et de les interroger, le tout dans un très court laps de temps. En revanche, dans les grandes entreprises, ce processus peut devenir très chronophage, surtout si l'entreprise a de nombreux départements à former. C'est pourquoi il est judicieux d'envisager votre ABO de deux manières : l'ABO courte et l'ABO longue.

### ABO courte

L'ABO « courte » implique des conversations avec l'équipe des ressources humaines (RH) de l'employeur. L'équipe des ressources humaines peut fournir aux évaluateurs et évaluatrices AFB les priorités de formation qu'elle souhaite voir mises en œuvre au sein de son personnel. L'équipe des ressources humaines connaît les attentes de la direction et ce que les cadres et le personnel sur le terrain constatent.

Lorsque les évaluateurs et évaluatrices AFB rencontrent l'équipe des ressources humaines, c'est l'occasion de documenter ce que les ressources humaines considèrent comme la voie la plus réaliste à suivre en matière de formation professionnelle. Les ressources humaines peuvent synthétiser les besoins et les objectifs de la direction, des chefs et cheffes d'équipe et du personnel sur le terrain. Un évaluateur ou une évaluatrice AFB peut rencontrer les ressources humaines et déterminer les domaines de formation que l'AFB peut fournir et connaître les données démographiques générales de la main-d'œuvre de l'employeur.

Après avoir rencontré l'équipe des ressources humaines, l'évaluateur ou évaluatrice AFB peut produire une ABO abrégée dans un délai de deux à trois semaines. Une fois l'ABO terminée, les conclusions seront partagées avec l'équipe des ressources humaines et on demandera à cette dernière son avis afin de s'assurer que le document produit reflète fidèlement les besoins de l'employeur tels qu'exprimés par les ressources humaines.

### ABO longue

Une « ABO longue » est la suite de la conversation dont la première phase s'est achevée lorsque l'évaluateur ou évaluatrice AFB a présenté l'ABO à l'équipe des ressources humaines. À ce stade, l'évaluateur ou évaluatrice peut proposer aux ressources humaines de venir observer et discuter avec les membres du personnel.

Souvent, les départements des ressources humaines veulent s'assurer de l'adhésion du personnel. Souvent, ils autorisent les évaluateurs et évaluatrices AFB à se rendre dans le milieu de travail pour voir comment les tâches sont effectuées et poser des questions au personnel et aux cadres sur les différentes fonctions du poste. Les informations recueillies par les évaluateurs et évaluatrices AFB serviront de base à ce qu'ils diront aux concepteurs et conceptrices de programmes et aux formateurs et formatrices qui viendront dispenser la formation.

Idéalement, l'évaluateur ou évaluatrice AFB mènera une « conversation sur les compétences » avec les membres du personnel (un sujet que nous allons aborder un peu plus bas). Cette stratégie consiste à discuter des sujets suivants :

1. Les horaires de travail.
2. Leur intérêt pour le développement professionnel.
3. Les compétences nécessaires pour y arriver et progresser.

La « conversation sur les compétences » peut comprendre une série de courtes évaluations portant sur les points suivants :

1. Compétences numériques
2. Compétences en apprentissage
3. Aisance des employés et employées en lecture, rédaction et calcul

L'évaluateur ou évaluatrice AFB peut utiliser ces conversations et leurs résultats pour développer des programmes et des formations ciblés qui répondront aux attentes du personnel, de l'équipe des ressources humaines et de la direction. Ces échanges constituent un prolongement du processus d'ABO, car chaque rencontre avec le personnel fournit des données qui permettent à l'évaluateur ou évaluatrice AFB d'approfondir sa connaissance des besoins en matière de formation au sein de l'organisme.

Nous allons maintenant explorer plus en profondeur les conversations sur les compétences et leur lien avec la formation en tandem.



## Conversations sur les compétences

Nous avons mentionné l'importance des conversations sur les compétences. Ces discussions constituent une partie importante du processus d'ABO, car elles offrent la possibilité de rencontrer le personnel individuellement et d'en apprendre davantage sur leur formation et leur parcours professionnel. Comme pour les entrevues de formation, une conversation sur les compétences est une discussion confidentielle sur les difficultés rencontrées en milieu de travail. En discutant avec le personnel sans la présence de l'employeur, on obtient des informations plus pertinentes :

- La personne a-t-elle des difficultés d'apprentissage ?
- Est-ce que l'employé ou employée souhaite bénéficier d'un soutien externe pour poursuivre sa formation ou améliorer sa confiance et ses performances au travail ?

En offrant à l'employé ou employée un espace pour parler en privé de ses expériences, de ses capacités et de ses préoccupations, vous pourrez l'orienter vers des organismes AFB. Vous pourrez également déterminer s'il est nécessaire de faire appel à deux prestataires (formation en tandem) pour le personnel de l'entreprise.

## Conversations sur les compétences et rétention

Les conversations sur les compétences sont précieuses pour retenir le personnel. Lorsque les membres du personnel sont orientés vers une formation AFB en dehors du travail, ils sont plus susceptibles d'avoir confiance en leur capacité à acquérir les compétences et le soutien nécessaires pour réussir au travail. Les employés et employées en confiance sont susceptibles de rester en poste et se sentent capables d'évoluer sur le plan professionnel. En outre, ils n'ont pas à craindre que leur employeur ou leurs collègues de travail sachent qu'ils ont un trouble d'apprentissage ou qu'ils manquent de confiance en eux dans certains aspects de leur travail.

Il est judicieux de discuter de ces avantages avec les employeurs lors de la réalisation de l'ABO.

## Formation en tandem

Les employeurs disposant d'une main-d'œuvre importante et de beaucoup de participants et participantes à la formation peuvent bénéficier de la « formation en tandem ».

La formation en tandem consiste à engager une équipe pour dispenser une formation en milieu de travail. L'équipe que vous engagez peut comprendre des formateurs et formatrices d'un établissement d'enseignement supérieur habitués à dispenser ce genre de formations, ainsi qu'un organisme AFB local qui travaille avec les personnes apprenantes de manière individuelle.

Deux ou plusieurs formateurs et formatrices universitaires peuvent dispenser le module tandis qu'un formateur ou une formatrice AFB venant du milieu communautaire circulera dans la salle de formation pour aider les personnes apprenantes ayant des besoins supplémentaires en matière de littératie. Étant donné que beaucoup d'employés et employées ne veulent pas dire à leurs cadres et collègues qu'ils ont des problèmes de littératie, la présence d'un formateur ou d'une formatrice en tandem venant du Programme AFB communautaire garantira que les employés et employées qui ont besoin d'une aide à l'apprentissage la recevront.

Les membres du personnel ne constituent pas un groupe homogène de personnes apprenantes. Si un employeur embauche de nouvelles personnes ou souhaite dispenser une formation en milieu de travail pour la première fois, il y aura probablement des employés et employées qui auront besoin de soutien. En faisant appel à des formateurs et formatrices d'un établissement d'enseignement supérieur local et d'un organisme AFB communautaire, vous pouvez fournir à un éventail de personnes apprenantes l'aide dont elles ont besoin pour réussir leur formation. L'avantage de cette approche est qu'elle permet aux membres du personnel d'assimiler la formation et d'atteindre les objectifs d'apprentissage fixés.

## Avantages (le renforcement des capacités dans le domaine AFB)

La formation en tandem est un excellent moyen pour les fournisseurs de services AFB communautaires d'accroître leur capacité en matière de littératie en milieu de travail. Elle leur donne l'occasion d'entrer en contact avec des personnes apprenantes et de les orienter vers des services AFB gratuits. La formation en tandem montre à l'employeur à quoi ressemble le soutien global du Programme AFB dans la communauté.

## L'employeur est-il prêt pour la littératie en milieu de travail ?

Maintenant que vous avez terminé votre ABO, vous pouvez vérifier si l'employeur est « prêt » pour la littératie en milieu de travail. Cette liste de contrôle peut vous aider à prendre votre décision.

### Liste de contrôle

- ✓ L'employeur souhaite garder son personnel.
- ✓ L'employeur est prêt à encourager la littératie en milieu de travail.
- ✓ Les ressources humaines ont constaté des lacunes en matière de compétences ou sont prêtes à faire appel à un organisme AFB pour effectuer une évaluation des compétences.
- ✓ Les ressources humaines ont évalué le niveau de compétences numériques du personnel afin de déterminer si une formation hybride serait envisageable.
- ✓ Les ressources humaines laisseront un organisme AFB procéder à une analyse des besoins organisationnels (ABO).
- ✓ L'employeur a identifié les compétences qu'il souhaite améliorer ou autorisera une équipe AFB à évaluer les compétences des membres du personnel.

- ✓ Les ressources humaines bénéficient du soutien du personnel d'encadrement.
- ✓ Les responsables encouragent la participation du personnel.
- ✓ Les ressources humaines partagent des documents professionnels authentiques avec le partenaire AFB.
- ✓ L'employeur reconnaît que les employés et employées doivent pouvoir parler en toute confidentialité de leurs compétences lorsqu'ils sont en contact avec un évaluateur ou une évaluatrice ou un formateur ou une formatrice AFB.
- ✓ L'employeur est disposé à accorder au personnel du temps rémunéré pour suivre une formation en milieu de travail.



## 4. Avoir conscience de ce qu'on peut apporter

Avant de nous pencher sur quelques études de cas, faisons une pause et réfléchissons à ce que les organismes AFB peuvent apporter aux employeurs.

Les spécialistes du Programme AFB sont des professionnels et professionnelles de l'enseignement des mathématiques, de l'écriture, de la lecture, du numérique et de la formation aux compétences générales. Lorsque vous rencontrez un employeur, vous pouvez lui expliquer de quelle manière votre organisme a travaillé avec des adultes pour améliorer leurs compétences dans ces domaines.

Vous pouvez également parler aux employeurs des soutiens « intégrés » que vous pouvez leur offrir.

Par exemple :

- Aiguiller le personnel vers des organismes AFB de manière confidentielle.
- Mettre les membres du personnel en contact avec des formations à l'anglais langue seconde.
- Faire appel à un organisme local de services communautaires qui peut aider les employés et employées dans le cadre des services aux nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes, aux immigrants et immigrantes et à l'aide à l'installation.

Les organismes AFB apportent une valeur ajoutée considérable aux employeurs. De nombreuses entreprises souhaitent savoir comment contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de leur personnel, et le Programme AFB est prêt à leur offrir des contacts, de l'aide et de l'expertise dans ce domaine.



## 5. Études de cas

Comme vous pouvez l’imaginer, créer une formation à la littératie en milieu de travail et la mettre en pratique, c’est très différent. Les études de cas suivantes vous permettent de voir quelques exemples concrets. Vous trouverez ci-dessous deux études de cas illustrant la réalisation d’une analyse des besoins organisationnels. Ces études de cas permettent au lecteur ou à la lectrice de voir comment les professionnels et professionnels du Programme AFB peuvent nouer des relations avec les employeurs tout en créant et en mettant en œuvre des ABO en milieu de travail.

Nous avons recours à deux études de cas parce qu’aucun employeur n’est identique, même s’ils semblent similaires et appartenir au même secteur. Par exemple, vous pourriez parler à deux employeurs, tous deux dans le secteur de la production, et découvrir que les caractéristiques démographiques de leur main-d’œuvre sont différentes. Il est essentiel de connaître la démographie de chaque milieu de travail pour proposer un programme de formation ciblé et réussi. Les études de cas suivantes illustrent ce point.

### Étude de cas 1 : Employeur A

#### Besoins de l’employeur

Un fabricant local d’essieux (Employeur A), qui emploie environ 180 personnes, a récemment embauché du personnel sans aucune expérience. Il a embauché ces personnes « moins qualifiées » en raison d’un marché du travail « tendu » où la main-d’œuvre se fait rare. En raison de cette pénurie, il fait de la fidélisation de son personnel sa priorité absolue. Il souhaite que son personnel et la communauté sachent qu’il offre d’excellents salaires et avantages sociaux et qu’il met l’accent sur la formation continue dans le cadre d’une « culture de l’apprentissage » sur son lieu de travail.

En raison de ces priorités, l’employeur A souhaite explorer les possibilités en matière de formation pour ses employés et employées afin de s’assurer qu’ils excellent dans leur travail. Il a conscience que ce genre de formation est nécessaire pour s’assurer que les nouvelles recrues atteignent le niveau requis. Les ressources humaines ont identifié quatre grandes priorités en matière de formation :

- Lecture (procédures opérationnelles normalisées, politiques de l’entreprise)
- Rédaction (formulaires, courts rapports)
- Mathématiques appliquées (fractions, décimales, conversions système impérial/métrique)
- Littératie financière (lire une fiche de paie, faire un budget, comprendre comment fonctionnent les intérêts)

L’employeur A n’ayant jamais proposé ce genre de formation à son personnel, il a demandé à son service des ressources humaines de collaborer avec le réseau local de littératie des adultes afin d’élaborer un plan de formation ciblée pour son personnel.

## Comment parler de littératie et de développement des compétences

Le personnel du réseau local de littératie des adultes sait que le mot « littératie » est souvent mal compris. Les gens pensent que c'est synonyme d'analphabétisme et que les personnes qui ont besoin d'une formation dans ce domaine manquent de connaissances et de compétences. Pour éviter ce malentendu, le personnel du réseau local de littératie des adultes évite d'utiliser le terme « littératie » pour décrire la formation professionnelle qu'il peut proposer aux employeurs. Lors de leur première réunion avec le service des ressources humaines de l'employeur A, ils ont qualifié leurs programmes de formation de « développement professionnel ».

La personne responsable des ressources humaines et une personne chargée de la supervision de l'usine étaient présentes lors de la première réunion. L'équipe du réseau de littératie des adultes leur a demandé d'expliquer comment le développement professionnel dans les quatre domaines qu'ils avaient identifiés pourrait bénéficier au personnel et à l'entreprise. La personne responsable des ressources humaines et la personne chargée de la supervision ont indiqué que le personnel avait besoin de compétences en lecture, en rédaction et en mathématiques pour réussir.

## Les besoins des employeurs et du personnel

La personne responsable des ressources humaines et la personne chargée de la supervision ont expliqué les raisons pour lesquelles elles ont décidé de mettre en place une formation. Elles ont partagé que les membres du personnel capables de lire les procédures opérationnelles normalisées, de remplir des formulaires, de fournir de brefs résumés de leur activité, d'effectuer des calculs élémentaires et de réaliser des conversions métriques ne trouveraient pas leur travail difficile. La personne responsable des ressources humaines souligne que les membres du personnel qui se sentent en confiance dans ces domaines maîtriseront leur travail plus rapidement et auront davantage confiance en leurs performances. Elle a également partagé que l'entreprise souhaitait conserver ses employés et employées et les promouvoir en interne. Elle estime que les membres du personnel qui suivent une formation en lecture, rédaction et calcul et qui font preuve d'une solide éthique de travail pourront prétendre à une promotion.

La personne responsable des ressources humaines a également partagé que son service souhaitait que les membres du personnel reçoivent une formation aux compétences financières afin de parvenir à une stabilité financière à la maison et de les aider à planifier les avantages de l'accession à la propriété, de l'épargne-retraite et de l'épargne-études pour leurs enfants. Le service des ressources humaines estime que les personnes dotées de solides compétences financières bénéficieront d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Le personnel du réseau de littératie des adultes s'est montré enthousiaste face à la détermination de l'employeur A à assurer le bien-être de son personnel. Ils ont reconnu que l'investissement de l'employeur A dans la formation de son personnel créerait une « culture de l'apprentissage » en milieu de travail. Cela garantirait également un niveau plus élevé de performance du personnel, renforçant la conviction que l'employeur offre à ceux qui ont une forte éthique de travail et sont ouverts à l'acquisition de nouvelles compétences une chance de prouver leurs capacités et de s'épanouir sur le plan professionnel comme sur le plan personnel. L'équipe du réseau de littératie des adultes constate que le « développement professionnel » est une expression qui touche la corde sensible de l'équipe des ressources humaines, car son investissement dans la littératie de son personnel prouve qu'elle s'engage à développer le professionnalisme de ses employés et employées.

## Présentation de la « conversation sur les compétences »

La personne responsable des ressources humaines et la personne chargée de la supervision ont insisté sur l'importance de l'adhésion du personnel à la formation. Elles ne souhaitent pas que les membres du personnel aient l'impression que la formation aux compétences leur est « imposée », et ont donc décidé que la participation serait facultative. Toutes deux ont estimé qu'il serait judicieux que le personnel du réseau de littératie des adultes rencontre le personnel pour discuter de la formation proposée et s'informer de leur parcours scolaire, de leurs antécédents professionnels et de leurs centres d'intérêt en matière de formation. Le personnel du réseau de littératie des adultes estime qu'il s'agit d'une excellente idée. Le responsable des ressources humaines, la personne chargée de la supervision et le personnel du réseau de littératie des adultes ont convenu que le compte rendu de ces conversations devait rester confidentiel. L'employeur A n'a pas besoin de savoir ce que le personnel du réseau de littératie des adultes a appris auprès de ses employés et employées.

Le réseau de littératie des adultes a monté un dossier de « conversation sur les compétences » qui lui a permis de rencontrer les membres du personnel, de les interroger sur leur intérêt envers la formation et de discuter du contenu de la formation. Le dossier comprenait une série de courtes évaluations que le membre du personnel du réseau de littératie des adultes devait réaliser avec chaque membre du personnel afin de connaître ses compétences existantes et son aisance à en acquérir de nouvelles. Ces évaluations comprenaient :

- Le style d'apprentissage préféré
- Les compétences numériques
- L'évaluation des compétences générales

Le personnel du réseau de littératie des adultes a demandé aux personnes interrogées de classer les sujets de formation par ordre de préférence personnelle afin de savoir ce qui était le plus important pour elles.

Outre l'attitude du personnel à l'égard de l'apprentissage et de la formation, le personnel du réseau de littératie des adultes souhaitait savoir si certaines personnes aspiraient à retourner à l'école pour poursuivre leur formation afin de progresser sur le plan professionnel ou d'améliorer des compétences spécifiques qui pourraient les aider dans leur vie personnelle.

Au cours de ces entrevues, le personnel du réseau de littératie des adultes a découvert que plusieurs membres du personnel étaient préoccupés par leur capacité à lire, à assimiler ce qu'ils lisaient et à maîtriser les notions de base en mathématiques. Plusieurs personnes ont demandé si le personnel du réseau de littératie des adultes allait partager les résultats de ces entrevues sur les compétences avec leurs responsables hiérarchiques ou avec d'autres employés et employées de l'entreprise. Le personnel du réseau de littératie des adultes a répondu que ces conversations resteraient confidentielles. Plusieurs personnes ont déclaré être dyslexiques et avoir du mal à lire les procédures opérationnelles normalisées. Le personnel du réseau de littératie des adultes a informé ces personnes qu'il pouvait les orienter vers des programmes locaux pour travailler avec un ou une spécialiste de l'éducation des adultes en tête-à-tête. Ils leur ont indiqué que ces programmes étaient gratuits et qu'il en existait près de chez eux.

Les membres du personnel du réseau de littératie des adultes ont suivi les recommandations vers les Programmes AFB locaux. Ils ont également assuré le suivi de ces programmes et ont appris que, dans plusieurs cas, l'employé ou employée travaillait désormais avec un formateur ou une formatrice AFB.



## Étude de cas 2 : Employeur B

### Besoins de l'employeur

Une entreprise de recyclage locale (employeur B) avec plus de 150 employés et employées, compte de nombreux nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes au Canada dans ses rangs. La plupart de ces personnes récemment embauchées ont des compétences limitées en français et n'ont jamais travaillé au Canada. L'employeur B est confronté à un marché du travail tendu et souhaite conserver son personnel. Comme l'employeur A, il s'est engagé à rester un lieu de travail compétitif qui offre à son personnel d'excellents salaires, des avantages sociaux intéressants ainsi que des possibilités de promotion. L'employeur B estime que la formation en cours d'emploi est nécessaire pour encourager une « culture de l'apprentissage » sur son lieu de travail. Il compte de nombreux employés et de nombreuses employées, y compris des francophones de naissance, à qui il souhaite offrir une formation professionnelle.

Le département des ressources humaines estime que le personnel doit être encouragé à acquérir de nouvelles compétences et à poser des questions s'il ne comprend pas le fonctionnement d'un processus. L'accent est mis sur le soutien à la formation en cours d'emploi et sur la création d'une culture de l'apprentissage qui non seulement renforcera le sentiment d'appartenance du personnel, mais améliorera également les performances et limitera les pertes. Pour renforcer l'apprentissage, les ressources humaines doivent encourager les membres du personnel à poser des questions à leurs cadres et former ceux-ci à soutenir l'évolution des membres du personnel.

L'équipe des ressources humaines estime qu'elle a trois tâches à accomplir. 1.) Aider le personnel nouvellement embauché à améliorer ses compétences en français ; 2.) Offrir une mise à niveau des compétences à tous les membres du personnel ; et 3.) Proposer une formation aux compétences générales aux responsables afin d'améliorer leurs compétences en matière de relations interpersonnelles et de mentorat.

# Comment parler de littératie et de développement des compétences

## Besoins de l'employeur et du personnel

Lors de sa première réunion avec le service des ressources humaines, l'équipe du réseau de littératie des adultes a appris que l'équipe des ressources humaines de l'employeur B avait sélectionné trois domaines de formation pour son personnel :

- Lecture (procédures opérationnelles normalisées, politiques de l'entreprise)
- Rédaction (remplir des formulaires, rédiger de courts rapports)
- Mathématiques appliquées (fractions, décimales, conversions système impérial/métrique)

L'équipe des ressources humaines pense que les performances de son personnel s'amélioreront si l'on se concentre sur ces trois domaines, mais est moins confiante en ce qui concerne la formation en français et aux compétences générales pour les personnes chargées de la supervision.

En travaillant avec l'employeur A, l'équipe du réseau de littératie des adultes a appris à discuter de la formation professionnelle avec les employeurs dans un marché du travail tendu. Elle sait que le « développement professionnel » est le terme approprié pour décrire (et présenter) la formation professionnelle aux départements des ressources humaines et au personnel. L'équipe du réseau de littératie des adultes sait que son discours doit se concentrer sur le développement individuel et ne jamais laisser entendre qu'un lieu de travail dispose d'un personnel peu ou pas qualifié.

L'équipe du réseau de littératie des adultes a garanti aux ressources humaines qu'elle disposait de partenaires de formation pour adultes capables de développer et de dispenser des programmes. Elle a expliqué aux ressources humaines que c'est ce que font régulièrement les prestataires de formation pour adultes et qu'ils sont spécialisés dans la formation ciblée en lecture, en rédaction et en calcul. L'équipe a ajouté que la formation aux compétences générales constituait un autre domaine de spécialisation et qu'elle pouvait facilement collaborer avec ses partenaires pour dispenser des formations de ce type.

L'équipe des ressources humaines de l'employeur B souhaitait savoir ce que le réseau de littératie des adultes pouvait faire pour l'aider en matière de formation. L'équipe du réseau de littératie des adultes a indiqué qu'il s'agissait d'un domaine de formation professionnelle nécessitant des formateurs et formatrices en français langue seconde. Heureusement, le réseau de littératie des adultes travaille avec des centres de ressources culturels et communautaires qui proposent des cours de français langue seconde. L'équipe du réseau de littératie des adultes a suggéré de faire venir le personnel d'un centre communautaire pour faire une présentation des programmes de français langue seconde, parler de leur disponibilité et discuter des personnes éligibles aux cours gratuits et payants.

Le réseau de littératie des adultes a indiqué qu'un centre communautaire pourrait informer les personnes nouvellement arrivées au Canada qu'il propose des services pour les aider à obtenir leur résidence permanente et à gérer les formalités administratives nécessaires pour s'établir au pays.

L'équipe des ressources humaines a apprécié l'idée et a accepté de préparer une présentation. Une personne travaillant pour le centre communautaire se rendra au siège de l'employeur B et fera la présentation suivante au personnel.

## Présentation de la formation en tandem

Contrairement à l'employeur A, l'employeur B n'a pas jugé nécessaire que l'équipe du réseau de littératie des adultes se rende sur son site pour rencontrer le personnel. L'équipe des ressources humaines a déclaré que toutes les sessions de formation aux compétences seraient obligatoires pour les membres du personnel, et qu'elle n'était donc pas préoccupée par la question de l'adhésion.

L'équipe des ressources humaines était plus préoccupée par les défis liés à la mise en place d'un calendrier de formation. Elle prévoyait quatre cohortes de personnes apprenantes, chaque cohorte comptant en moyenne dix employés et employées. Le défi pour les ressources humaines était de faire coïncider ces formations avec les horaires des équipes de l'usine. L'équipe des ressources humaines n'a pas eu besoin de l'aide du réseau de littératie des adultes pour créer le calendrier, mais a demandé à voir les programmes développés par les partenaires du réseau de littératie des adultes. Lorsque le réseau de littératie des adultes a fourni à l'employeur B une proposition de formation et des descriptions de cours, l'équipe des ressources humaines a décidé d'abandonner le module sur les compétences générales et de se concentrer plutôt sur la lecture, la rédaction et les mathématiques appliquées. Elle n'a pas expliqué les raisons de cette décision et l'équipe du réseau de littératie des adultes n'a pas posé plus de questions.

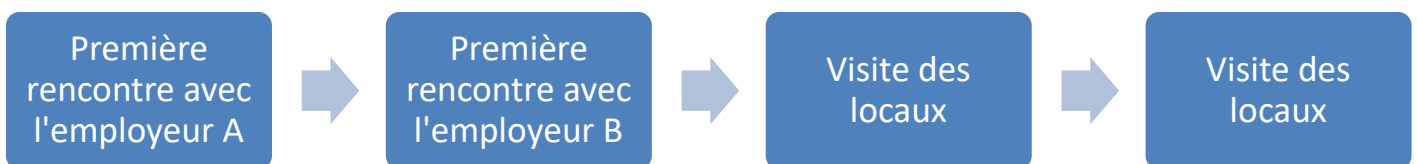
L'équipe des ressources humaines a mis plus d'un mois à mettre au point un programme de formation et, après l'avoir présenté à l'équipe du réseau de littératie des adultes, cette dernière a rencontré deux de ses partenaires communautaires qui ont manifesté leur intérêt pour la formation. Le premier partenaire était un établissement d'enseignement supérieur qui disposait d'une équipe de trois formateurs et formatrices capables de dispenser les modules de formation. Le second partenaire était un fournisseur de services AFB communautaires qui enverrait un formateur ou une formatrice pour agir en tant que « personne relais » pour aider les personnes apprenantes ayant besoin d'une formation supplémentaire en tête-à-tête.

## 6. Étude de cas : calendrier de l'ABO

Comme vous le savez maintenant, le processus d'ABO peut se dérouler différemment d'un employeur à l'autre. Pour illustrer cela, nous vous proposons une chronologie condensée des différences entre le processus d'ABO pour les employeurs A et B.

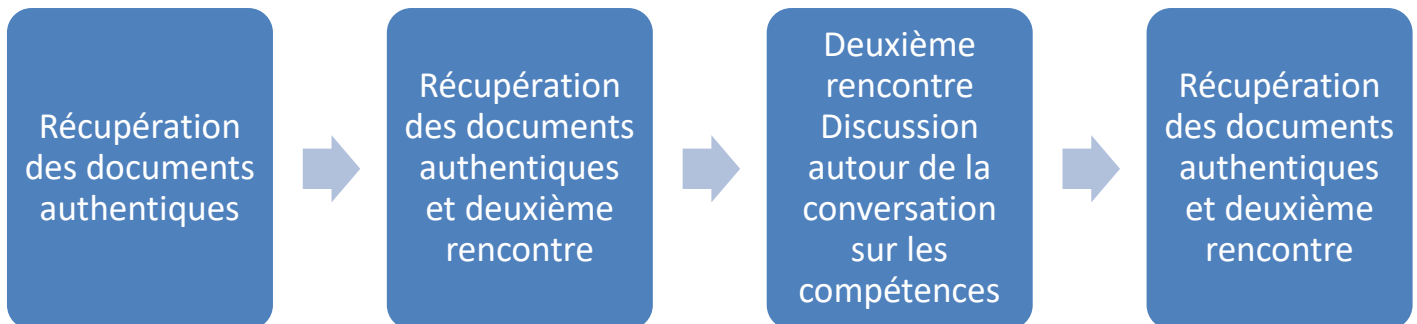
### Semaine 1

---



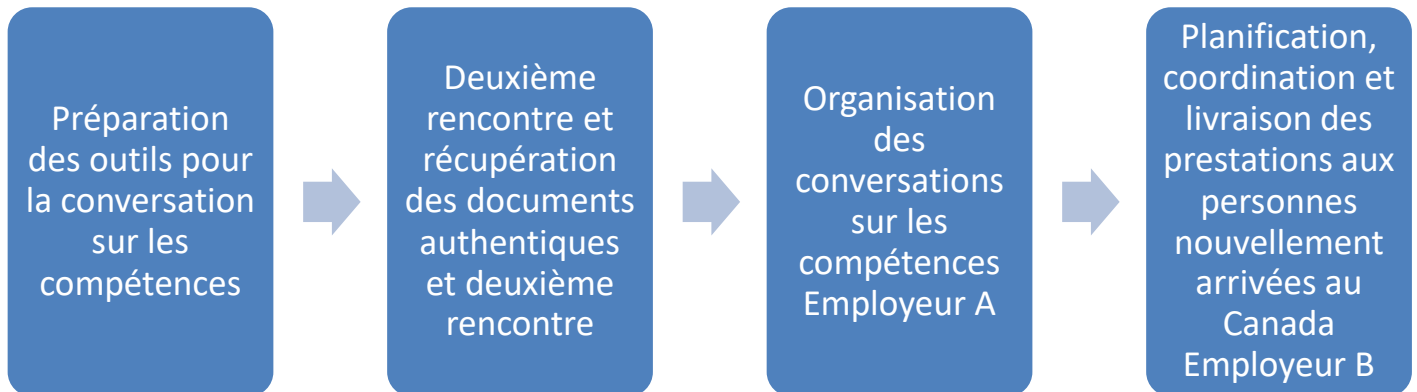
### Semaine 2

---



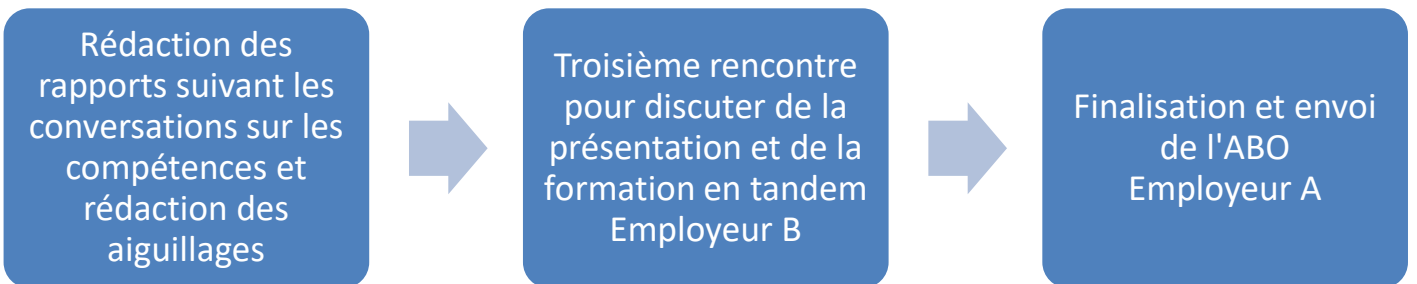
## Semaine 3

---



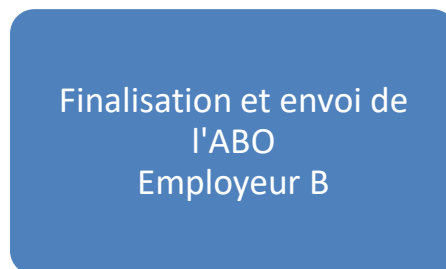
## Semaine 4

---



## Semaine 5

---



## 7. Présence

Nous avons constaté que la participation obligatoire à la formation était bénéfique. Elle garantit que tous les membres du personnel reçoivent la même formation et bénéficient d'un investissement égal de la part de l'employeur dans leur développement professionnel et le développement de leurs compétences. Nous avons également constaté qu'il était utile de répartir la formation entre les différents services afin que chacun reçoive la même attention et que personne ne se sente mis à l'écart pour quelque raison que ce soit.

Par exemple, un fabricant a dispensé une formation sur le travail d'équipe, la pensée créative et critique et la résolution de problèmes à ses superviseurs et superviseuses, à son personnel de plancher, à ses représentants et représentantes des ressources humaines et à son équipe de comptabilité. La participation était obligatoire, ce qui a permis d'assurer des sessions complètes. Les réactions des personnes ayant participé à la formation ont été positives.

C'est à l'employeur de décider si la participation est obligatoire. Mais nous avons constaté que lorsque la formation faisait partie de la journée de travail et que le personnel était rémunéré pour son temps, il était plus enclin à y participer que lorsque les sessions se déroulaient en dehors des heures de travail et restaient facultatives.



## 8. Compétences générales

Les compétences générales sont devenues essentielles ces dernières années. Les employeurs demandent aux fournisseurs de services AFB et aux formateurs et formatrices pour adultes de mettre l'accent sur ces compétences avec les employés potentiels et employées potentielles. Les employeurs veulent conserver leur personnel, et le maintien de l'harmonie est essentiel pour un milieu de travail sain (et agréable). De nombreux membres du personnel ne savent pas ce que sont les compétences générales et comment elles sont reliées à l'emploi.

Lors d'une rencontre avec des employeurs et d'une ABO, il convient d'aborder le sujet des compétences générales et de l'associer au maintien en poste du personnel. Les employeurs n'utiliseront peut-être pas le terme « compétences générales », mais ils auront une idée du type de comportement des membres du personnel qu'ils recherchent et de ce à quoi ressemble un environnement de travail harmonieux.

Discuter des compétences générales est également un excellent moyen d'intégrer les Compétences pour réussir dans votre ABO et dans vos propositions de programmes d'études et de formation. Nous avons inclus un outil d'évaluation des compétences générales à l'annexe 3.

## 9. Compétences pour réussir

La formation en milieu de travail constitue une excellente occasion d'introduire le programme « Compétences pour réussir ».

Les Compétences pour réussir, anciennement connues sous le nom des neuf compétences essentielles, constituent l'épine dorsale des descriptions d'emploi dans le système de la Classification nationale des professions (CNP). Les compétences essentielles étaient les suivantes :

- Lecture
- Rédaction
- Utilisation de documents
- Technologie numérique
- Calcul
- Communication verbale
- Capacité de raisonnement
- Formation continue
- Travail d'équipe



Le gouvernement fédéral a redéfini ces compétences en 2022, comme le montre le tableau ci-dessous.

Compétences essentielles	Compétences pour réussir
Lecture	Lecture
Rédaction	Rédaction
Utilisation de documents	Calcul
Calcul	Compétences numériques
Technologie numérique	Communication
Travail d'équipe	Collaboration
Formation continue	Résolution de problèmes
Communication verbale	Adaptabilité
Capacité de raisonnement	Créativité et innovation



Il existe différentes manières d'aborder les Compétences pour réussir avec les employeurs. Une approche intéressante consiste à relier les compétences à des tâches professionnelles spécifiques que les employeurs ont identifiées comme étant des domaines dans lesquels ils estiment que leur personnel a besoin d'une formation supplémentaire.

Par exemple, de nombreux employeurs reconnaissent la nécessité de développer les **compétences numériques** de leur personnel. Ces compétences étant essentielles dans de nombreux domaines, vous pouvez discuter avec les employeurs de la manière dont l'offre de formation aux compétences numériques pourrait venir combler les lacunes existantes en matière de compétences. Vous pouvez également démontrer que les compétences numériques sont liées à de nombreuses autres compétences qui rendent le travail plus efficace.

Étant donné qu'aujourd'hui, de nombreuses tâches doivent être effectuées par ordinateur ou impliquent la rédaction de rapports informatisés et le partage de données, de nombreux employeurs sont conscients que la formation aux compétences numériques implique également d'autres Compétences pour réussir, notamment :

1. Communication
2. Collaboration
3. Lecture
4. Rédaction



Comme vous le savez, les employeurs tentent de retenir leurs employés et employées sur un marché du travail tendu. Vous pouvez leur suggérer d'offrir des compétences numériques pour aider leur personnel à utiliser les services bancaires en ligne et différents programmes et applications qui peuvent les aider à mieux comprendre leur chèque de paie, leurs avantages sociaux, leurs virements bancaires et la manière d'équilibrer leur budget mensuel. De cette manière, les compétences numériques intègrent également la résolution de problèmes et le calcul, deux autres Compétences pour réussir. Les employeurs apprécient souvent d'offrir à leur personnel des compétences qui les aident à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

## 10. Résultats d'apprentissage

Une fois que vous aurez examiné ce guide ou que vous l'aurez appliqué à la réalisation d'une ABO, vous aurez atteint les résultats suivants :

- Vous avez appris à mieux connaître l'employeur en effectuant des recherches sur son entreprise et en discutant avec lui de ses besoins spécifiques en matière de recrutement.
- Vous avez passé en revue leurs expériences passées en matière de formation, en apprenant d'eux ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi.
- Vous avez discuté avec l'employeur du rôle de la formation en milieu de travail en utilisant des exemples tirés de vos recherches et de conversations avec des collègues.
- Vous avez découvert comment discuter de littératie avec les employeurs, en les aidant à comprendre que la formation en littératie est liée au développement des compétences professionnelles de leur personnel.
- Vous avez recueilli et examiné des documents authentiques et créé des liens entre ces documents et la formation proposée.
- Vous avez vérifié auprès de l'employeur que la formation proposée était conforme à ses besoins et à ses attentes.
- Vous avez réalisé une analyse approfondie des lacunes pour déterminer les besoins des employeurs et du personnel et l'avez utilisée pour proposer différentes options de formation.
- Vous avez préparé le rapport de l'ABO.

# 11. Pause : Êtes-vous prêt à mener une ABO ?

Maintenant que vous avez étudié les ABO et la manière de les réaliser, prenez le temps de réfléchir pour savoir si vous pensez être prêt à en réaliser une.

Comme vous le savez, l'objectif d'une ABO n'est pas seulement d'évaluer les besoins en formation d'un employeur, mais aussi de mettre au point un programme d'études et de dispenser une formation. Si vous vous engagez à participer à une ABO, vous vous engagez à aider un employeur à répondre à ses besoins en matière de formation.

Il serait donc judicieux de vous poser les questions suivantes :

1. Que ferait votre organisme des informations recueillies dans le cadre de l'ABO ?
2. Seriez-vous prêt à développer un programme de formation basé sur les besoins en compétences que vous avez identifiés ?
3. Seriez-vous prêt à dispenser des programmes de formation basés sur les programmes d'études que vous avez élaborés ?
4. Seriez-vous prêt à vous associer à un autre organisme (au besoin) pour mettre au point un programme d'études et dispenser une formation ?

Il existe différentes manières de mettre au point et de dispenser une formation. Un partenariat avec un établissement d'enseignement supérieur local et une équipe de formateurs et formatrices pour adultes ayant de l'expérience en matière de formation en milieu de travail pourrait constituer un moyen précieux d'« apprendre par la pratique », en aidant votre organisme à développer ses capacités en matière de conception de programmes de formation en milieu de travail pour l'avenir.

## 12. Réflexion personnelle

C'est également le moment de réfléchir à ce que vous avez appris et de vous poser les questions qui restent en suspens.

Voici quelques pistes de réflexion :

1. Êtes-vous à l'aise de contacter les employeurs afin d'avoir une conversation sur ce genre de formation ?
2. Savez-vous précisément ce que le Programme AFB peut apporter aux employeurs dans un contexte professionnel ?
3. Parvenez-vous à visualiser le processus d'ABO ?
4. Savez-vous faire la distinction entre une ABO « courte » et une ABO « longue » ?

# Annexe 1

## Conversation sur les compétences avec le personnel

Merci d'avoir pris le temps de nous rencontrer. Nous discutons avec le personnel des compétences utilisées au travail afin d'en savoir plus sur vous et de découvrir si nous pouvons vous aider à poursuivre vos objectifs professionnels et en matière de formation.

1. Comment avez-vous appris qu'il existait des possibilités d'emploi chez \_\_\_\_\_ ?  
Bouche-à-oreille, offre d'emploi en ligne, ami ou amie ou voisin ou voisine ?

---

---

2. Souhaitez-vous savoir comment la formation au développement professionnel peut faire progresser votre carrière ?

---

---

3. Si vous avez répondu **oui**, posez-vous les questions suivantes :

- a.) Quelles sont les compétences dont vous pensez avoir besoin ?

---

---

- b.) Que comptez-vous faire pour acquérir ces compétences ?

---

---

4. Nous allons maintenant procéder à une brève **évaluation des compétences numériques** dans le but de déterminer dans quelle mesure vous êtes à l'aise avec les équipements numériques comme les ordinateurs, les tablettes et les téléphones portables. Je vais vous poser une série de questions et je veux que vous répondiez par « Oui », « Un peu » ou « Pas encore ». Si vous avez des commentaires supplémentaires, n'hésitez pas à m'en faire part.

---

---

5. Nous allons maintenant faire une **autoévaluation des compétences d'apprentissage**. L'objectif est de découvrir comment vous apprenez. Chacun est différent, et notre objectif est de découvrir quelle méthode d'apprentissage vous convient le mieux. Cette évaluation permettra de savoir si vous êtes plus enclin à apprendre en **écoutant**, en **regardant** ou en exécutant. Lorsque nous aurons terminé l'évaluation, je la noterai et vous communiquerai les résultats.

---

---

6. J'aimerais discuter de vos compétences en lecture, rédaction et mathématiques. Sur une échelle de 1 à 5, 5 étant très fort et 1 très faible, comment classeriez-vous vos compétences en mathématiques ?

1      2      3      4      5

Pourquoi ?

---

---

7. Sur une échelle de 1 à 5, 5 étant très fort et 1 très faible, comment classeriez-vous vos compétences en lecture ?

1      2      3      4      5

Pourquoi ?

---

---

8. Sur une échelle de 1 à 5, 5 étant très fort et 1 très faible, comment classeriez-vous vos compétences en rédaction ?

1      2      3      4      5

Pourquoi ?

---

---

9. Lorsque vous étiez à l'école, aviez-vous (ou avez-vous remarqué) des besoins d'apprentissage particuliers (par exemple : aviez-vous un plan d'enseignement individualisé ou travailliez-vous avec un enseignant spécialisé ou une enseignante spécialisée) ? Si oui, en quelle classe étiez-vous ?

---

---

10. Avez-vous déjà envisagé de retourner à l'école ? Si oui, pour quelle raison ?

---

---

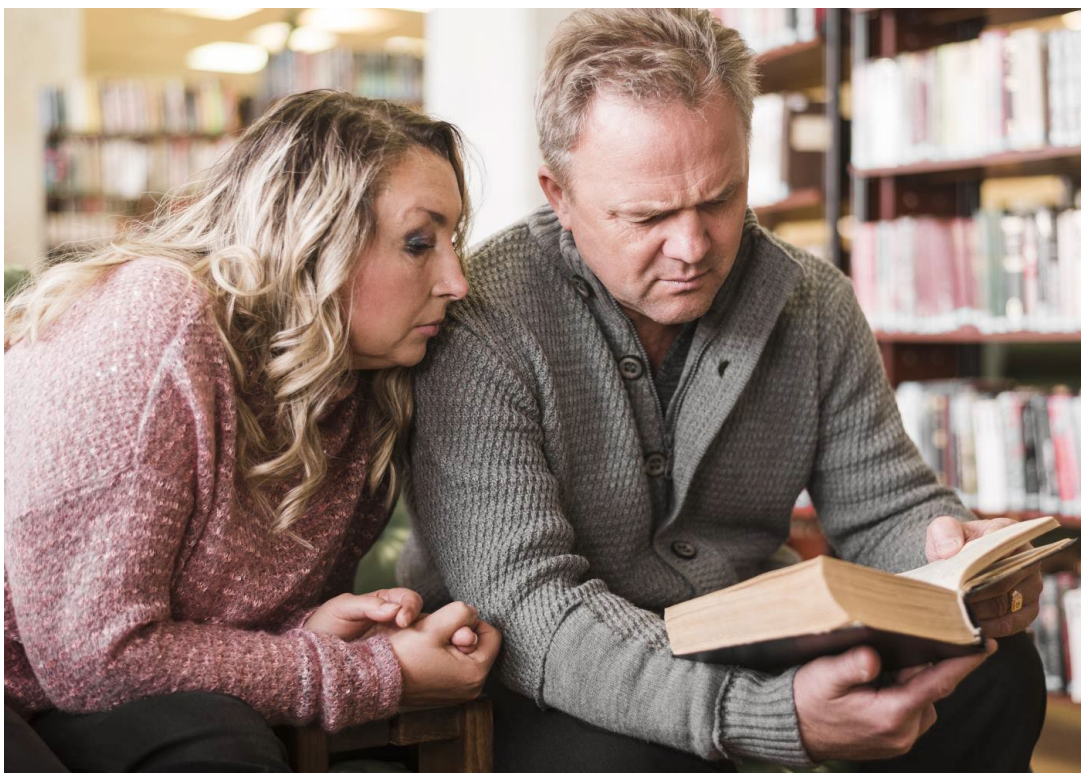
Avez-vous des questions ?

---

---

---

---



## Annexe 2

### Rapport d'Analyse des besoins organisationnels (ABO)

La rencontre d'ABO qui a eu lieu le \_\_\_\_\_, constituait une occasion de continuer la conversation avec \_\_\_\_\_ que nous avons commencé lors de notre première rencontre (sur Zoom) le \_\_\_\_\_. L'équipe chargée du projet a assuré le suivi avec l'employeur sur les possibilités de renforcement des compétences \_\_\_\_\_, que la personne responsable des ressources humaines a identifié comme étant profitable au personnel. L'ABO a donné à l'équipe chargée du projet l'occasion d'explorer plus avant ces besoins de renforcement des compétences avec l'employeur et de commencer à déterminer les programmes de formation et les aides possibles que le projet pourrait offrir. Les suggestions suivantes sont le résultat de cette conversation autour de l'ABO.

### Activités proposées

#### 1. Formation au leadership

#### **Public cible :** Personnel d'encadrement et chefs/cheffes d'équipe

\_\_\_\_\_ estime que le personnel d'encadrement et les chefs et cheffes d'équipe tireront profit d'une formation au leadership axée sur les compétences générales en matière de communication et sur la gestion des « conversations difficiles ». La gestion des conflits a été identifiée comme un domaine de développement professionnel qui permettra au personnel d'accroître ses compétences en matière de supervision. \_\_\_\_\_ voit un grand potentiel chez les personnes chargées de la supervision et les chefs et cheffes d'équipe, et c'est la raison pour laquelle ils se concentrent sur la formation au leadership.



## Formation proposée

Les tâches de renforcement des compétences suivantes peuvent être considérées comme faisant partie de la formation au leadership :

- Communiquer avec des publics différents, avoir des « conversations difficiles ».
- Compétences générales liées à la formulation d'un retour d'information constructif à l'intention du personnel.
- Formation à l'improvisation pour simuler des scénarios en milieu de travail, s'engager dans la résolution de conflits et développer la résilience personnelle.

Les ressources humaines sont favorables à l'utilisation de l'improvisation pour simuler des scénarios en milieu de travail.

## Justification de la formation proposée

- Les personnes chargées de la supervision et les chefs et cheffes d'équipe sont des personnes expérimentées, reconnues pour leur haut niveau de compétence et leur potentiel de leadership. Ces personnes possèdent les compétences générales qui leur permettront d'évoluer dans leur rôle de responsable.
- \_\_\_\_\_ reconnaît que la formation aux compétences générales est un excellent moyen de développer les compétences en matière de leadership chez les personnes chargées de la supervision et les chefs et cheffes d'équipe. Une excellente formation permet d'instaurer une culture d'entreprise solide qui maintient et renforce la réputation de \_\_\_\_\_ en tant qu'employeur compétitif doté d'une culture d'entreprise positive et favorable.
- La formation aux compétences générales est un investissement dans les personnes chargées de la supervision et les chefs et cheffes d'équipe qui peut les aider à maintenir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. \_\_\_\_\_ a fait du bien-être du personnel une priorité.

**Nombre de personnes participantes attendu :** 15 personnes chargées de la supervision et chefs et cheffes d'équipe (12 de \_\_\_\_\_, 3 de \_\_\_\_\_ près de \_\_\_\_\_).

## 2. Formation en français langue seconde pour les personnes nouvellement arrivées au Canada

**Public cible :** personnes nouvellement arrivées au Canada en attente de leur résidence permanente

### Formation proposée

L'équipe chargée du projet peut recommander une évaluation des compétences linguistiques du personnel afin de déterminer son niveau en français. La formation en français langue seconde peut être conçue pour répondre aux besoins linguistiques spécifiques des membres du personnel participant. La formation peut :

- se concentrer sur les compétences en français pour l'obtention de la résidence permanente.
- encourager la pratique du français conversationnel pour aider les employés et employées à mieux communiquer en milieu de travail.

### Justification de la formation proposée

\_\_\_\_\_ a embauché beaucoup de personnes nouvellement arrivées au Canada qui apprennent actuellement le français. Certaines personnes utilisent leur téléphone pour communiquer avec leurs responsables et leurs collègues.

\_\_\_\_\_ s'investit pour les aider à apprendre le français afin de leur permettre de communiquer avec leurs collègues et leurs responsables et de fournir un retour d'information lors des réunions du personnel. Les personnes nouvellement arrivées au Canada ont également besoin d'une formation en français pour obtenir leur résidence permanente, et \_\_\_\_\_ souhaite les soutenir dans leur parcours d'installation au Canada.

\_\_\_\_\_ pense que le personnel travaillera mieux en améliorant ses compétences en français. La maîtrise du français permet d'évoluer sur le plan professionnel et accéder à des possibilités de promotion interne. \_\_\_\_\_ tient à garder son personnel.

**Nombre de personnes participantes attendu :** Bien que nous ne disposions pas de chiffres, \_\_\_\_\_ s'attend à un fort taux de participation, car la résidence permanente et la maîtrise de la langue sont des priorités pour les personnes nouvellement arrivées au Canada. On s'attend à une participation de 80 % de la part de ceux et celles qui ont besoin d'une formation en français.

### 3. Compétences en lecture, rédaction et mathématiques

**Public cible :** personnel non encadrant

#### Formation proposée

\_\_\_\_\_proposera un programme incluant :

- Mathématiques appliquées incluant les mesures, les conversions, les fractions et l'arithmétique
- ( \_\_\_\_\_ a partagé un manuel d'arithmétique de \_\_\_\_\_ avec \_\_\_\_\_, et les deux ont trouvé que c'était un excellent support pour cette matière).
- Exercices de compréhension de lecture (santé et sécurité, procédures opérationnelles normalisées, rapports).
- Rédaction de rapports et remplissage de formulaires.

\_\_\_\_\_ recommande d'organiser cette formation en externe afin d'obtenir une plus grande adhésion. Ils suggèrent également d'appeler ce renforcement des compétences « développement professionnel ». Ils veulent respecter l'estime de soi de leurs employés et employées et ne veulent pas présenter le développement des compétences comme une forme de rattrapage ou de cours. L'équipe chargée du projet a mentionné que l'un des avantages de l'établissement de relations avec les fournisseurs locaux de services d'alphabétisation et de formation de base (AFB) est que les employés et employées apprennent l'existence de programmes locaux gratuits leur permettant d'acquérir des compétences en dehors du travail.

#### Justification de la formation proposée

\_\_\_\_\_ cherche des employés et employées capables de fournir des rapports détaillés et un retour d'information oral lors des réunions du personnel. Ils apprécient les compétences en communication et les employés et employées capables de documenter, de partager et d'expliquer des données. Les membres du personnel qui maîtrisent la communication orale et écrite et qui font preuve de solides compétences en arithmétique peuvent « faire carrière » au sein de l'entreprise.

\_\_\_\_\_ veut que son personnel se sente valorisé et, en investissant dans l'acquisition de compétences en lecture, rédaction et mathématiques, l'entreprise témoigne de son engagement en faveur de la croissance et du développement de sa main-d'œuvre.

\_\_\_\_\_ accorde également une grande importance à la sécurité des installations, et le site de XXXXX a récemment remporté un concours de sécurité organisé à l'échelle de l'entreprise. \_\_\_\_\_ Reconnait que les compétences en matière de lecture, de rédaction et de communication sont essentielles pour suivre les procédures opérationnelles normalisées et les consignes de sécurité. Ils sont fiers de leurs réalisations en matière de santé et de sécurité et veulent continuer à exceller dans ce domaine.

**Nombre de personnes participantes attendu :** \_\_\_\_\_ estime qu'une participation de 30 à 40 % est possible pour une équipe de production de 135 à 140 personnes.

## 4. Autres options en matière de formation

L'équipe chargée du projet a mentionné la littératie numérique et la littératie financière comme options de formation supplémentaires. \_\_\_\_\_ souhaite un programme de formation que les personnes chargées de la supervision pourraient partager avec leur personnel.

## Calendrier et emplacement

En raison de la nature de son activité, la meilleure période de l'année pour dispenser une formation au personnel de \_\_\_\_\_ correspond à novembre-janvier. La formation pourrait être dispensée sur place et en externe, selon un calendrier à déterminer. Les employés et employées de \_\_\_\_\_ travaillent par roulement, la direction est consciente du temps qu'il faut consacrer à la formation en plus d'un travail à temps plein.

## Étapes suivantes

\_\_\_\_\_ examinera les résultats de cette ABO et mettra au point un plan détaillé qu'il présentera à l'employeur. L'équipe chargée du projet a informé \_\_\_\_\_ que cela se ferait à la fin du mois de juillet 2022.

Le département des ressources humaines de \_\_\_\_\_ examinera le plan et donnera son avis pour s'assurer que les activités proposées correspondent à ses besoins et à ses attentes.

Les employeurs présenteront un programme de formation à leur personnel avant de recevoir le plan, afin de déterminer les options de formation que les membres du personnel préfèrent et s'assurer de leur adhésion au projet.

## Commentaires additionnels

\_\_\_\_\_ s'investit pour son personnel. L'entreprise est convaincue de l'importance des promotions internes et souhaite que les personnes qui travaillent dur, qui sont compétentes et qui font preuve d'assiduité soient récompensées pour leurs performances. L'entreprise reconnaît que de nombreuses personnes nouvellement arrivées au Canada sont très instruites et apportent leur expertise et expérience au travail, même si leurs qualifications ne sont pas reconnues au Canada.

\_\_\_\_\_ souhaite mettre à profit le talent et le potentiel de son personnel. L'entreprise est consciente du fait qu'elle constitue un point d'entrée pour les personnes nouvellement arrivées au Canada qui cherchent à obtenir leur résidence permanente. Elle souhaite faciliter ce processus et soutenir l'installation de ses personnes.

\_\_\_\_\_ se réjouit de développer des relations avec les programmes locaux d'alphabétisation et de formation de base qui peuvent aider leurs employés et employées à développer leurs compétences en lecture, rédaction, mathématiques et compétences générales, et reconnaît l'opportunité d'établir des relations à long terme avec des formateurs et formatrices pour adultes.



## Annexe 3

### Outil d'évaluation des compétences générales

Lisez les énoncés ci-dessous. Réfléchissez à chacun d'entre eux et déterminez s'il s'applique à vous ou pas. Entourez le chiffre qui vous correspond le mieux.

- « 1 » signifie que vous pensez que l'affirmation est fausse et ne vous ressemble pas du tout.
- « 8 » signifie que vous pensez que l'affirmation est vraie et qu'elle vous ressemble.
- Vous pouvez entourer le chiffre de votre choix entre « 1 » et « 8 ».

Soyez honnête. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

		FAUX				VRAI			
		ne me ressemble pas				me ressemble			
1.	Je planifie bien les choses et ne laisse rien au hasard.	1	2	3	4	5	6	7	8
2.	J'ai l'esprit ouvert aux nouvelles idées.	1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Je suis quelqu'un de généreux et j'aime aider les autres.	1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Je suis flexible et capable de m'adapter dans ma façon de penser et dans mes idées.	1	2	3	4	5	6	7	8
5.	Je ne manque pas de ressources dans les situations complexes.	1	2	3	4	5	6	7	8
6.	Je sais bien gérer mon temps.	1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Je suis efficace dans les situations de la vie sociale.	1	2	3	4	5	6	7	8
8.	Je fais preuve de bon sens et de logique lorsque je prends des décisions.	1	2	3	4	5	6	7	8
9.	Lorsque je travaille sur un projet, je fais de mon mieux pour respecter chaque détail.	1	2	3	4	5	6	7	8
10.	Je suis quelqu'un de ponctuel et je fais les choses dans les temps.	1	2	3	4	5	6	7	8

		FAUX ne me ressemble pas				VRAI me ressemble			
11.	Ce que je fais est toujours bien organisé et s'appuie sur la logique et les données factuelles.	1	2	3	4	5	6	7	8
12.	Je change facilement d'avis ou d'opinion si une meilleure idée se présente.	1	2	3	4	5	6	7	8
13.	Je suis quelqu'un d'efficace quand je travaille en équipe	1	2	3	4	5	6	7	8
14.	Je fais les choses quand elles doivent être faites et je ne les remets pas à plus tard.	1	2	3	4	5	6	7	8
15.	Je sais que j'ai la capacité de faire tout ce que je veux entreprendre.	1	2	3	4	5	6	7	8
16.	J'ai de bonnes capacités de communication.	1	2	3	4	5	6	7	8
17.	J'essaie toujours de faire de mon mieux.	1	2	3	4	5	6	7	8
18.	Je garde une attitude positive et productive lorsque les choses vont mal.	1	2	3	4	5	6	7	8
19.	Je planifie et j'utilise mon temps efficacement.	1	2	3	4	5	6	7	8
20.	J'ai une bonne organisation personnelle.	1	2	3	4	5	6	7	8
21.	J'aime travailler et m'impliquer activement dans des projets.	1	2	3	4	5	6	7	8
22.	Je travaille très bien en équipe.	1	2	3	4	5	6	7	8
23.	Lorsque je me lance dans un projet, je sais que je vais y arriver.	1	2	3	4	5	6	7	8
24.	Je suis flexible et je m'adapte facilement lorsque les plans changent.	1	2	3	4	5	6	7	8

# Références

Leonard, K. (4 mai 2022). *The Ultimate Guide to S.M.A.R.T. Goals*. Forbes Advisor.

<https://www.forbes.com/advisor/business/smart-goals/>

Leonard, K. (27 mars 2022). *What Is a Gap Analysis? Definition and Guide*. Forbes Advisor.

<https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-gap-analysis/>

Miranda, D. (8 aout 2022). *The Four Principles of Change Management*. Forbes Advisor.

<https://www.forbes.com/advisor/business/principles-of-change-management/>