

LITTÉRATIE EN MILIEU DE TRAVAIL **EXÉCUTION DU PROGRAMME**



Laubach Literacy Ontario



Laubach Literacy Ontario

Publié par : Laubach Literacy Ontario

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

Droits d’auteur © 2024

Rédigé par : Jeremy Marks

Révisé par : Michelle Bogias ET Davyn Kaattari

Éditrice informatique : Johanne O’Leary

Canada

**EMPLOI
ONTARIO**

Ontario



Ce projet d’Emploi Ontario est financé par le gouvernement du Canada et le gouvernement de l’Ontario

Table des matières

Introduction	5
Résultats d'apprentissage	7
Le rôle de la littératie en milieu de travail dans le domaine de l'AFB	4
Faire le lien entre l'analyse des besoins organisationnels et la littératie en milieu de travail	7
Utilisation d'une ABO pour préparer les employeurs à la formation en littératie en milieu de travail.....	8
Discussion autour du développement des compétences avec les employeurs pendant une ABO	10
Identification des résultats de la formation pour le personnel et les employeurs	12
Documents authentiques	13
Remue-méninges	13
Compétences en milieu de travail	14
Différentes formes de formation en littératie en milieu de travail.....	15
Formation aux compétences en lecture et rédaction	16
Lecture.....	17
Rédaction.....	18
Calcul	18
Formation aux compétences numériques	20
Formation aux compétences générales	23
Réflexion.....	26
Formation à l'écoute et à la communication orale	26
Différents types de communication	28
Formation au travail d'équipe	29
Discussion avec le personnel au sujet du renforcement de l'esprit d'équipe	29
Différents styles de leadership	31
Étude de cas : improvisation appliquée	32
Qu'est-ce que l'improvisation appliquée ?	32
Les avantages de l'improvisation appliquée	32
Comment utiliser l'improvisation appliquée.....	33
Pour plus d'informations	33
Ressources	34
Lien avec la planification des services d'alphabétisation	35
Conclusion	36

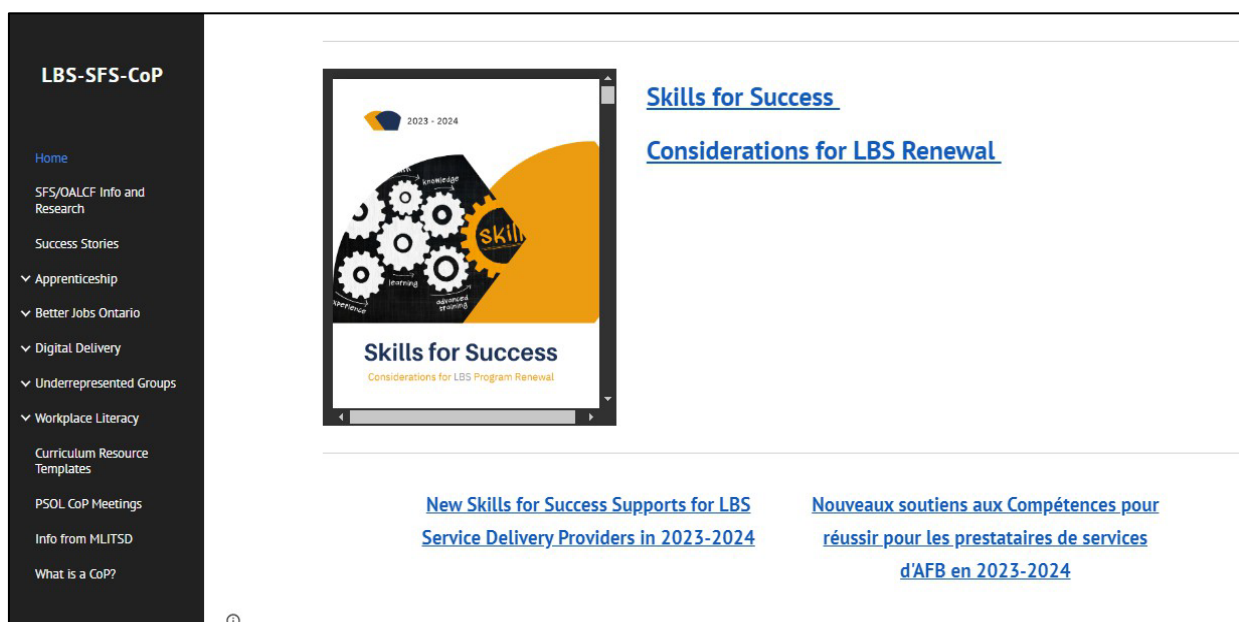
Annexes	37
Conversation avec le personnel.....	37
Vérification des compétences en informatique	42
Vérification des compétences en mathématiques	45
Vérification des compétences en communication	47
Pour continuer la lecture.....	51

Introduction

Laubach Literacy Ontario (LLO) a le plaisir de vous présenter ce module sur la littératie en milieu de travail. En Ontario, la littératie en milieu de travail est plus importante aujourd'hui que jamais. Le marché du travail de l'Ontario est tendu, ce qui signifie qu'il y a plus de postes disponibles qu'il n'y a de personnes pour les combler. Par conséquent, les employeurs embauchent des personnes qui n'ont pas le niveau de compétences souhaité et cherchent donc à travailler avec des organismes spécialisés en littératie des adultes pour combler les lacunes en matière de compétences.

En outre, la nature des compétences nécessaires pour travailler de manière efficace a changé et continue d'évoluer. La formation continue devient une attente et un atout pour les employeurs et les personnes à la recherche d'un emploi.

Les organismes spécialisés en littératie des adultes sont donc de plus en plus souvent amenés à proposer des programmes de littératie en milieu de travail. Cette réalité représente un changement pour de nombreux organismes spécialisés dans le domaine qui, par le passé, accueillaient toutes les personnes qui les contactaient pour obtenir un service. Cependant, la littératie en milieu de travail signifie souvent que les organismes spécialisés en littératie des adultes cherchent à établir des partenariats avec des employeurs qui constatent des besoins de mise à niveau chez leur personnel.

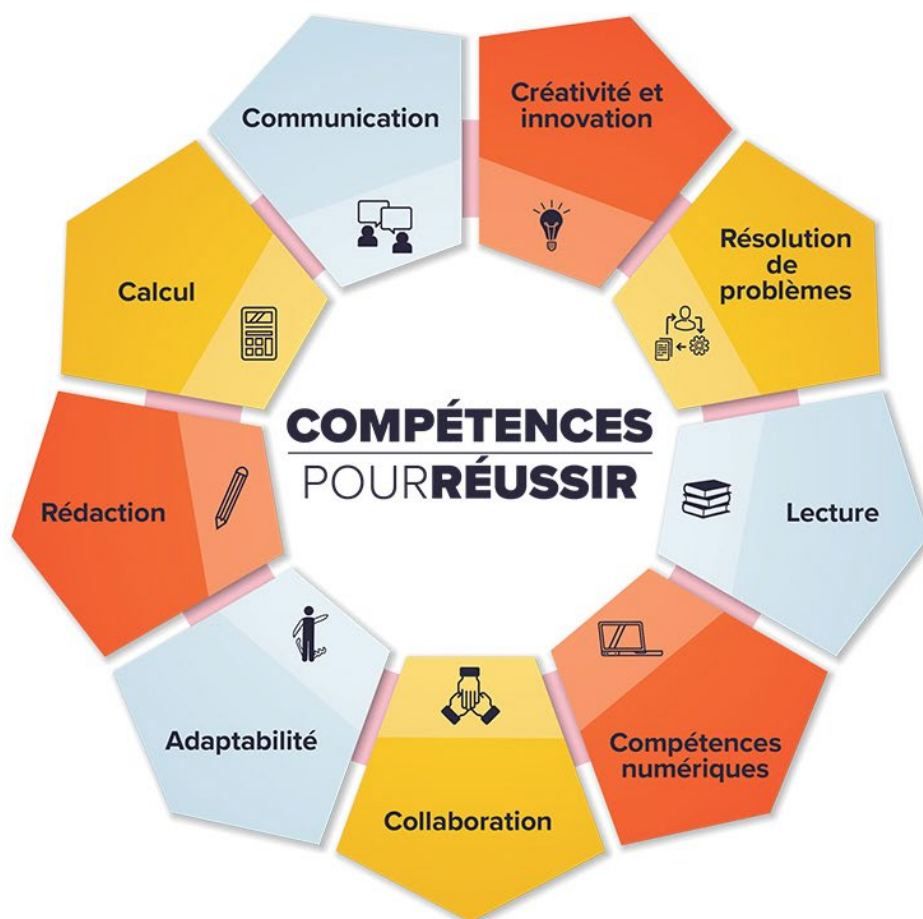


En 2022-2023, Literacy Link South Central (LLSC) et Literacy Link Eastern Ontario (LLEO) ont reçu de l'argent du Fonds pour le développement des compétences dans le but de réaliser un projet de littératie en milieu de travail. Dans le cadre de ce projet, quatre [webinaires](#) portant sur l'Alphabétisation et la formation de base ont vu le jour. Les sujets abordés étaient les suivants :

- Promotion auprès des employeurs
- Analyse des besoins organisationnels
- Exécution du programme
- Évaluation de la littératie en milieu de travail

Bien que ces webinaires constituent un bon point de départ, nous savons qu'il y a beaucoup plus à partager sur la littératie en milieu de travail dans chacun des quatre domaines mentionnés ci-dessus. L'objectif est maintenant de rendre chacun de ces domaines plus complets en tant que matériel d'apprentissage/guide de travail pour les gestionnaires et les spécialistes du Programme AFB.

Ce module se concentrera sur l'exécution du programme de littératie en milieu de travail.



Résultats d'apprentissage

Nous allons passer en revue beaucoup de choses dans le cadre de ce module. À la fin de celui-ci, nous aimerions que vous soyez en mesure de :

- Comprendre le rôle de la formation en littératie en milieu de travail dans le domaine de l'AFB.
- Faire le lien entre l'Analyse des besoins organisationnels (ABO) et la littératie en milieu de travail.
- Comprendre comment utiliser une ABO pour préparer le personnel à la formation en littératie en milieu de travail.
- Identifier les résultats de la formation pour le personnel et les employeurs.
- Comprendre la valeur des documents authentiques en milieu de travail et la manière de les intégrer dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la formation en littératie en milieu de travail.
- Identifier les catégories de formation en littératie en milieu de travail.
- Reconnaître les différentes formes de compétences en milieu de travail.
- Savoir où trouver les ressources en matière de littératie en milieu de travail.
- Comprendre comment utiliser les réunions de planification des services d'alphabétisation pour discuter de littératie en milieu de travail.



Le rôle de la littératie en milieu de travail dans le domaine de l'AFB

De la fin de l'année 2022 à la fin de l'année fiscale 2024, dans le cadre du financement des Compétences pour réussir, le domaine de l'AFB a eu l'occasion d'explorer la formation en littératie en milieu de travail en parallèle avec la réalisation d'Analyses des besoins organisationnels (ABO) avec les employeurs. Pour de nombreux organismes AFB, la littératie en milieu de travail était quelque chose de relativement nouveau. Ils avaient bien sûr participé à la littératie de la main-d'œuvre en préparant les personnes apprenantes à trouver un emploi ou un meilleur emploi, puisqu'il s'agit d'une composante essentielle du Programme AFB, mais offrir des programmes de littératie des adultes directement en milieu de travail, c'est quelque chose de très différent.

Ce module sur l'Analyse des besoins organisationnels (ABO) montre les différences entre l'Alphabétisation et la formation de base (AFB) et la formation en littératie en milieu de travail.

Formation AFB	Formation en littératie en milieu de travail
Objectifs fixés par la personne apprenante en fonction des 5 voies de transition identifiées par l'organisme de financement (ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences)	Objectifs fixés par l'employeur
Personnes apprenantes identifiées/aiguillées	Membres du personnel identifiés/aiguillés
Personnes apprenantes évaluées au début de la formation	Membres du personnel évalués au début de la formation
Personnes apprenantes formées	Membres du personnel formés
Personnes apprenantes évaluées tout au long de la formation	Membres du personnel évalués tout au long de la formation
Personnes apprenantes évaluées à la fin de la formation	Membres du personnel évalués à la fin de la formation
Rapport remis au ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences	Rapport remis à l'employeur
Évaluation de la personne apprenante/du fournisseur de services AFB	Évaluation du membre du personnel/de l'organisme de formation



Les organismes AFB pouvaient choisir d’offrir ou non une formation à un ou plusieurs employeurs. Bien qu’il n’y ait eu aucune pression en ce sens, les organismes AFB qui avaient la capacité de répondre aux besoins des employeurs avaient la possibilité de le faire (et c’est toujours le cas). Nous supposons que, puisque vous lisez ce module, vous envisagez la possibilité de développer ou d’offrir un programme de littératie en milieu de travail.

De nombreuses raisons poussent les entreprises à se lancer dans un programme de littératie en milieu de travail. En Ontario, le marché du travail subit les effets d’un trop grand nombre de postes à combler associés à une pénurie de main-d’œuvre. Dans un marché du travail tendu comme celui-ci, les entreprises ont tendance à embaucher des personnes moins qualifiées afin de pourvoir les postes vacants rapidement. Quand les entreprises embauchent massivement, il y a forcément des personnes qui ont besoin d’une remise à niveau de leurs compétences en communication orale et écrite. Les entreprises peuvent également proposer une formation en lecture et en calcul aux personnes qui n’ont pas terminé leur scolarité ou à celles qui ont besoin d’une remise à niveau pour s’assurer d’être compétentes au travail.

Le désir de suivre une formation variera en fonction des besoins de l’entreprise sur le plan de la production, mais aussi en fonction de la culture de l’entreprise. Certaines entreprises comptant un grand nombre de personnes nouvellement arrivées au Canada parmi leur personnel voudront peut-être s’associer à des programmes communautaires pour s’assurer que ces personnes aient accès à des programmes de formation que l’entreprise ne peut offrir sur place.

La culture d’entreprise est au cœur de la formation en milieu de travail. Lorsque vous vous adressez à un employeur pour lui proposer une formation, il est important de vous poser quelques questions :

1. Quelle est la situation actuelle du marché du travail dans la région ? Le marché est-il « tendu », de sorte qu’il y a peu d’offres d’emploi ?
2. De quel type de main-d’œuvre l’employeur dispose-t-il ? Est-elle hautement qualifiée ou les membres du personnel ont-ils besoin d’une formation en lecture et en calcul ?
3. La main-d’œuvre est-elle principalement composée de personnes de nationalité canadienne ou de personnes nouvellement arrivées au pays ?
4. Le milieu de travail est-il très informatisé ?
5. Quels sont les horaires de travail ? La production a-t-elle lieu 24 heures sur 24 ?

6. L'employeur dispose-t-il de locaux sur place adaptés pour dispenser la formation ou a-t-il besoin d'un endroit à l'extérieur ?
7. La main-d'œuvre se prête-t-elle à un programme de littératie en milieu de travail ?
8. Où habite le personnel ? Près du lieu de travail ? Ou dans des villes et villages plus éloignés ?

***Réfléchissez :** Pensez-vous être capable de trouver des réponses à ces questions ? Si oui, quel type d'employeur pourriez-vous contacter en priorité ? Une usine ? Une chaîne de magasins ? Un service de garde d'enfants ?*

Choisissez-vous un autre type d'employeur ? En répondant à cette question, réfléchissez aux points forts de votre organisme et au type de lieu de travail qui vous attire.

Si vous envisagez de vous lancer dans la littératie en milieu de travail, plusieurs éléments sont à considérer avant de contacter les employeurs. Il faut notamment tenir compte de votre capacité à dispenser des formations et réfléchir aux partenariats communautaires que vous pourriez mettre en place.

- Quel genre d'entreprise pensez-vous pouvoir desservir en termes de taille (combien de personnes) ?
- Connaissez-vous des personnes qui travaillent dans l'entreprise ou devrez-vous approcher l'employeur ?
- Possédez-vous des outils d'évaluation adaptés au milieu professionnel ou devrez-vous en développer de nouveaux ?
- Combien de formateurs et formatrices pourriez-vous embaucher pour dispenser la formation ?
- Comptez-vous sur les ressources pédagogiques existantes ou devrez-vous en développer de nouvelles ?
- Avez-vous des partenaires communautaires prêts à vous aider à dispenser votre formation ?
- Quel type de services d'aide communautaire pourriez-vous utiliser au besoin ?

Lorsque vous abordez la formation en littératie en milieu de travail, tenez compte de ces éléments et de la manière dont vous allez servir deux entités : l'employeur et son personnel.

Faire le lien entre l'analyse des besoins organisationnels et la littératie en milieu de travail

L'Analyse des besoins organisationnels (ABO) est une excellente méthode pour se préparer à dispenser une formation en littératie en milieu de travail.

Si vous créez et réalisez une ABO pour orienter votre travail avec un employeur, nous vous recommandons de vous servir de ce module pour vous aider à préparer le type de questions qui amèneront les employeurs et le personnel à discuter des sujets suivants :

- La formation souhaitée
- Les responsabilités de chacun
- La culture d'entreprise dans laquelle ils évoluent
- La culture d'entreprise qu'ils souhaitent
- Les réussites qu'ils visent sur le plan professionnel

Si vous commencez votre ABO en gardant ces questions à l'esprit, vos attentes à l'égard de l'employeur et du personnel ont de grandes chances d'être réalistes. Vous offrirez également une formation ciblée qui répondra aux besoins exprimés et constatés.

Un autre avantage de l'association de l'ABO à ce module est qu'elle vous permettra d'amener l'employeur à réfléchir à des besoins et à des objectifs qu'il n'aurait peut-être pas envisagés auparavant.

***Réfléchissez :** Si vous deviez effectuer une ABO aujourd'hui, envisageriez-vous de commencer par lire ce guide ? Pourquoi ?*

Utilisation d'une ABO pour préparer les employeurs à la formation en littératie en milieu de travail

De nombreux employeurs ne savent pas grand-chose de la littératie en milieu de travail. Ils pensent souvent que cette formation vise uniquement à améliorer les performances de leur personnel. Au cours de l'ABO, vous pourrez communiquer des informations supplémentaires sur la littératie en milieu de travail afin de vous assurer que votre organisme d'AFB et l'employeur sont sur la même longueur d'onde.



Vous pourrez discuter de la terminologie avec l'employeur. Bien que le personnel spécialisé en AFB se sente généralement à l'aise pour parler de « littératie », il est important de noter que ce mot n'est pas toujours perçu de manière positive. Nous vous conseillons plutôt de parler de « développement des compétences », de « rafraîchissement des compétences » ou de « remise à niveau des compétences en milieu de travail ». Nous espérons que l'utilisation de ces termes incitera les gens à suivre les formations proposées à la suite de l'ABO.

Nous avons évoqué l'importance de la gestion des attentes de l'employeur dans d'autres parties de notre série de modules sur la littératie en milieu de travail, mais il est important de le mentionner à nouveau ici. Pour de nombreux employeurs, la formation doit être courte et simple, car le temps que le personnel y consacre est du temps qu'il ne passe pas à effectuer le travail pour lequel il est payé. Mais le développement des compétences peut prendre du temps, surtout si vous travaillez avec des personnes qui ont des lacunes ou des difficultés en matière de compétences de base, ou avec des personnes dont le français n'est pas la langue maternelle.

C'est pourquoi nous vous recommandons, au cours de l'ONA, d'insister gentiment sur le fait que l'amélioration ou le développement des compétences prend du temps. Cela dit, il est également possible de diviser la formation en segments. Un programme de formation ciblée de 24 heures pourrait être dispensé sous la forme d'une série de trois sessions de 8 heures. L'avantage de suggérer que la formation soit proposée de cette manière est qu'il n'est pas aussi décourageant pour les employeurs (ou les employés) de s'y engager. De plus, vous avez la possibilité de démontrer les avantages du premier programme de huit heures afin de susciter l'enthousiasme des employés et de les inciter à participer aux deuxième et troisième programmes (et, avec un peu de chance, l'employeur soutiendra la participation des employés en payant une partie ou la totalité de leur temps de présence).

Cela vous permettrait en plus de prouver l'efficacité de votre programme à la fin de la première séance de huit heures et ainsi susciter l'enthousiasme des membres du personnel et les inciter à participer à la deuxième puis à la troisième séance. Avec un peu de chance, l'employeur encouragera la participation des membres du personnel en payant une partie ou la totalité du temps de formation).

Discussion autour du développement des compétences avec les employeurs pendant une ABO

Faire adhérer les membres du personnel à une formation peut parfois s'avérer difficile, mais encore plus s'il s'agit d'une formation obligatoire. L'avantage de cette obligation de participer, c'est que vous aurez forcément beaucoup de participants et participantes. L'inconvénient, et la plupart des organismes AFB le savent bien, c'est que les personnes qui participent à une formation à reculons non seulement n'apprennent pas aussi bien, mais peuvent aussi en perturber le déroulement. C'est donc une situation gagnant-gagnant si le personnel comprend la pertinence de la formation qui lui est proposée.

Étant donné que la motivation est très personnelle, il est essentiel de savoir ce que chaque personne attend de son emploi et de se concentrer sur les compétences. Essayez de découvrir ce que les membres du personnel doivent maîtriser pour réussir sur le plan professionnel et ce qu'ils ont envie d'apprendre afin de se fixer de nouveaux objectifs professionnels et personnels.

Vous pouvez intégrer cette démarche dans le processus d'Analyse des besoins organisationnels (ABO). En parlant aux employeurs de la nécessité d'interroger le personnel sur sa motivation et ses objectifs, vous obtiendrez des informations supplémentaires sur la culture de l'entreprise.

Si vous ne pouvez pas réaliser d'ABO avec un employeur et que vous n'avez donc pas l'occasion de parler au personnel de ce qu'il veut et de ce dont il a besoin, essayez d'être créatif. Il n'est peut-être pas nécessaire de parler à chaque personne travaillant dans l'entreprise, mais serait-il possible par exemple d'organiser un groupe de discussion avec quelques membres du personnel (six ou huit personnes) ? Toutes les informations que vous obtiendrez sur les objectifs et les besoins du personnel et que vous pourrez intégrer dans votre formation en littératie en milieu de travail seront un gage d'efficacité.



Conversations autour de l'apprentissage

L'une des façons d'en apprendre davantage sur les désirs et les besoins du personnel consiste à mener des « conversations autour de l'apprentissage » afin d'en savoir plus sur l'histoire de chaque personne et sur sa relation à l'apprentissage. Les approches consultatives sont précieuses, car elles montrent aux membres du personnel que leur employeur et vous-même (en tant que responsable de la formation) souhaitez savoir ce que les membres du personnel pensent et comment ils se sentent par rapport à une éventuelle formation.

Une façon serait de rencontrer les membres du personnel pour discuter du type de formation ou de « développement professionnel » qu'ils souhaitent. Les conversations peuvent durer de 30 à 45 minutes et explorer les styles d'apprentissage individuels, la perception qu'a la personne de ses difficultés d'apprentissage, ainsi que ses objectifs de développement personnel et professionnel. Il est important de fournir aux membres du personnel un résumé de la conversation et de proposer d'éventuelles étapes pour les aider à atteindre leurs objectifs. Un rapport peut étayer le processus de formation, offrir aux personnes des pistes vers d'autres possibilités d'apprentissage et les mettre en contact avec des services de formation communautaires, surtout si le type de formation dont la personne a le plus besoin n'est pas proposé sur son lieu de travail. Pour consulter un scénario de conversation sur les compétences, reportez-vous aux annexes.

Identification des résultats de la formation pour le personnel et les employeurs

Avant de proposer une formation en littératie en milieu de travail, prenez le temps de discuter en amont des résultats que vous souhaitez obtenir. Si vous avez réalisé une ABO, la prochaine étape logique consistera à transformer ce que vous avez entendu de la part des employeurs et du personnel en résultats. Si vous n'en avez pas fait, vous devrez au moins discuter avec la direction ou le propriétaire de l'entreprise afin de préciser les objectifs de la formation.

Dans tous les cas, avec ou sans une ABO officielle, il est important de prendre le temps pour définir les résultats attendus de la formation. Pourquoi ? Pour plusieurs raisons. Tout d'abord, pour s'assurer que ce que vous allez proposer correspond aux besoins de l'entreprise. Comme pour le mot « littératie », la manière dont les termes sont utilisés peut varier selon que l'on travaille dans le secteur de l'éducation ou non. Un employeur pourrait vous dire « J'ai besoin que mon personnel soit plus autonome et ainsi évite de déranger les gestionnaires ou les RH à chaque petit problème ». Pour l'employeur, il s'agit d'une demande légitime. Et vous, en tant qu'organisme AFB, vous devrez « décortiquer » cette demande pour en extraire les éléments qui la composent.

Former le personnel pour qu'il y ait une bonne entente peut se traduire par des résultats bien précis, comme :

- Compétences en communication orale
- Compétences en communication écrite
- Compétences en observation
- Compétences en résolution de conflits
- Conscience des différents styles d'apprentissage et de communication
- Compétences en résolution de problèmes

En étant très clair sur les compétences autour desquelles vous avez l'intention de bâtir votre formation, celle-ci devient plus ciblée et tout le monde (l'organisme AFB, l'employeur et le personnel) sait clairement ce qui sera couvert par la formation.

Documents authentiques

L’une des meilleures choses que vous puissiez faire lorsque vous vous préparez à dispenser une formation en littératie en milieu de travail, c’est de demander à l’employeur de vous fournir des documents authentiques appartenant à l’entreprise.

Les employeurs bien préparés savent quel type de formation ils veulent, et seront donc ouverts à votre demande de recevoir des documents authentiques afin de préparer une formation ciblée qui s’intègre aux tâches, procédures et responsabilités du milieu de travail.

Les documents authentiques sont essentiels pour rendre votre formation plus efficace et, par conséquent, plus pertinente.

Remue-méninges

Pouvez-vous dresser une liste des documents authentiques que vous demanderiez si vous prépariez une formation pour un fabricant ? Et pour un magasin ?

Compétences en milieu de travail

Les entreprises exigent de leur personnel un large éventail de compétences, qui évoluent en fonction des changements du marché, des technologies, de l'automatisation et des tendances démographiques et commerciales au sein du marché du travail lui-même. Dans cette section, nous examinerons certaines approches de la formation aux compétences en milieu de travail.

En parcourant cette section, prenez le temps de réfléchir à vos propres expériences en matière de discussions avec les employeurs et le personnel ou aux conversations auxquelles vous avez participé lors des réunions de planification des services d’alphabétisation. Votre point de vue, votre expérience et votre opinion sont importants !

Partagez vos réflexions ici :

[illegible]

Différentes formes de formation en littératie en milieu de travail



La littératie en milieu de travail peut prendre plusieurs formes en fonction des besoins de l'employeur et du personnel. L'objectif de n'importe quel programme de formation est de s'assurer que les participants et participantes en sortent en ayant davantage confiance en leurs compétences et en ayant l'impression que la formation qu'ils ont reçue leur permettra d'améliorer leurs performances professionnelles et leur confiance en eux. Cette confiance peut se traduire par une plus grande satisfaction au travail et par le sentiment que l'employeur est davantage prêt à encourager la croissance et le développement professionnel de son personnel, ce qui se traduit par une plus grande satisfaction au travail.

Voici les différentes formes que peut prendre la formation en littératie en milieu de travail :

- **Formation aux compétences en lecture et rédaction** : Ce sont les éléments de base du Programme AFB.
- **Formation aux compétences en calcul** : Il est surprenant de constater que de nombreux employeurs ont également besoin que leur personnel ait davantage confiance en ses capacités en calcul !
- **Formation aux compétences numériques** : Ces compétences sont de plus en plus nécessaires en raison de l'automatisation du travail.
- **Formation aux compétences générales** : Les compétences générales sont de plus en plus mises en avant dans le nouveau programme « Compétences pour réussir ».

La formation en littératie en milieu de travail prend différentes formes. L'un des aspects intéressants du travail, c'est que chaque employeur va avoir des besoins différents. Et même lorsqu'il existe des points communs entre les types de formations souhaitées par les employeurs, les modalités de mise en œuvre de ces formations peuvent varier considérablement.

Voici quelques-unes des formes les plus courantes de formation en littératie en milieu de travail :

- **Formation en groupe dans les locaux de l'entreprise** : La formation est donnée directement dans les locaux de l'entreprise à un groupe de personnes.
- **Formation à l'extérieur des locaux de l'entreprise** : La formation est donnée en groupe ou de manière individuelle à l'extérieur de l'entreprise, généralement dans les locaux d'un organisme AFB.
- **Formation en face-à-face** : Il s'agit d'une formation personnalisée entre un formateur et une formatrice et un ou une employée.
- **Formation en ligne** : La formation en ligne ne convient pas à tout le monde, mais pour certaines personnes avec des horaires de travail qui varient, c'est certainement la meilleure manière de procéder. Bien entendu, vous devrez peut-être commencer par évaluer les compétences numériques du personnel et vous assurer qu'il aura accès à l'équipement technologique nécessaire.
- **Formation hybride** : Il se peut que vous deviez recourir à plusieurs types de formation en littératie en milieu de travail pour répondre pleinement aux besoins d'un employeur.

Formation aux compétences en lecture et rédaction

La lecture et la rédaction couvrent un large éventail de compétences. Les besoins des employeurs et du personnel dépendent non seulement du secteur d'activité, mais aussi des besoins sous-jacents des milieux de travail.

Il arrive qu'un employeur embauche des personnes nouvellement arrivées au Canada et dont la capacité à communiquer en français, à l'oral comme à l'écrit, est limitée. Cependant, les difficultés en français écrit ne se limitent pas à ces personnes, mais touchent également de nombreuses personnes apprenantes des programmes AFB. Au cours de l'Analyse des besoins organisationnels, les responsables de l'évaluation doivent en apprendre le plus possible sur la nature de ces besoins communicationnels. C'est également l'occasion pour la personne responsable de l'évaluation, et pour l'organisme qu'elle représente, de mettre les membres du personnel concernés en contact avec le réseau de soutien à l'apprentissage existant au sein de leur communauté, comme indiqué dans la section « Conversations autour de l'apprentissage ».

La formation aux compétences en lecture et en rédaction peut prendre de nombreuses formes, que nous analyserons dans les secteurs de l'industrie et de la vente au détail. Si les formateurs et formatrices trouvent que ces conditions s'appliquent à d'autres milieux de travail, ils sont libres de les utiliser comme bon leur semble.

Lecture

En usine, le personnel doit souvent :

- Lire les procédures opérationnelles normalisées.
- Suivre des modes d'emploi.
- Lire des notices et des tableaux afin de faire fonctionner ou de réparer des équipements.
- Suivre des consignes de sécurité.
- Lire des plans et des schémas.
- Lire des mesures, des normes ou des listes de contrôle à des fins de contrôle de la qualité.

Dans le domaine de la vente au détail, le personnel doit pouvoir lire et comprendre :

- Des informations sur les produits pour répondre avec précision aux questions de la clientèle.
- Des renseignements écrits sur les emballages et le matériel promotionnel.
- Les modes d'emploi de certains produits.
- Les politiques et procédures de l'entreprise.
- Le matériel de formation (dans le but de suivre une formation ou de former d'autres personnes).
- Les rapports des ventes.

Peu importe l'environnement professionnel, le rapport à la lecture variera d'une personne à l'autre. Certaines personnes aiment lire pour le plaisir, mais ne sont pas à l'aise avec le fait de lire dans le but de traiter des informations techniques. D'autres ne lisent peut-être pas du tout ou n'ont jamais travaillé dans un environnement nécessitant des compétences de lecture de haut niveau. Les Analyses des besoins organisationnels (ABO) sont essentielles pour en savoir plus sur les relations qu'entretiennent les membres du personnel avec la lecture.

Il est important de mentionner qu'il existe différentes manières d'aborder la question de la lecture avec le personnel. Toutes les personnes qui lisent ne se considèrent pas comme de bonnes « lectrices ». Une personne qui aime travailler de ses mains peut se documenter dans le but d'apprendre à réparer des machines et des outils (et en construire pour elle-même), mais ne pas se considérer comme une bonne lectrice en raison de ses expériences passées à l'école ou de l'association entre le fait de lire et le fait d'être « scolaire ». Pourtant, beaucoup de gens lisent pour en savoir plus sur des sujets qui les intéressent, sur certains sports qu'ils pratiquent ou certains jeux auxquels ils aiment jouer. Essayez d'amener les membres du personnel à discuter de la lecture et des aspects qu'ils apprécient ou qu'ils trouvent difficiles.

Rédaction

En usine, le personnel doit souvent utiliser des compétences en rédaction aux fins suivantes :

1. **Documentation** : Le personnel doit consigner les tâches effectuées, enregistrer les données d'une machine et noter les irrégularités ou les besoins en matière de maintenance. Ce genre de travail nécessite de rédiger de manière claire et concise.
2. **Mesures de sécurité** : Le personnel utilise ses compétences en rédaction pour compléter des manuels de sécurité et des procédures d'urgence.
3. **Communication entre collègues** : Il est essentiel d'être capable d'écrire des courriels à ses collègues et à ses responsables concernant les questions liées au travail afin de garantir que tout fonctionne correctement sur le terrain.

Dans le domaine de la vente au détail, le personnel doit souvent utiliser des compétences en rédaction aux fins suivantes :

1. **Descriptions de produits** : Les membres du personnel rédigent des descriptions de produits pour les annonces en ligne et le matériel promotionnel. Ces textes constituant une forme de publicité, il est important de rédiger des textes pertinents et convaincants.
2. **Communication avec la clientèle** : Le personnel répond souvent aux besoins de la clientèle par courriel et par clavardage. De bonnes compétences écrites sont essentielles pour fournir un service clair et efficace.
3. **Communication interne** : Le personnel doit rédiger des rapports de vente pour la direction et produire des notes de service pour assurer le bon fonctionnement des équipes.

Le personnel peut percevoir les compétences en rédaction (comme en lecture) comme quelque chose de « scolaire ». Si la personne ne se considère pas comme étant scolaire, elle risque de se sous-estimer ou de ne pas être consciente de l'ensemble de ses compétences.

Calcul

Exemples de compétences en calcul quand on travaille en usine :

1. **Mesures et conversions** : Le personnel doit prendre des mesures et effectuer des conversions entre les unités de mesure impériales et métriques.
2. **Planification de la production** : Le personnel doit utiliser des fonctions arithmétiques pour calculer la quantité des lots ou de produits fabriqués dans un délai donné ou pendant la durée d'un quart de travail.
3. **Contrôle de la qualité** : Le personnel utilise les mathématiques pour calculer les marges d'erreur dans la production et déterminer si elles se situent dans des limites acceptables vis-à-vis de la politique de l'entreprise.
4. **Gestion de l'inventaire** : Le personnel utilise les mathématiques pour faire le suivi des stocks et prévoir la quantité de matériaux qu'il faut et le moment où ils seront nécessaires.

Exemples de compétences en calcul quand on travaille dans le domaine de la vente au détail :

1. **Prix** : Les mathématiques permettent d'aider à calculer les prix, les rabais et les taxes.
2. **Gestion de l'inventaire** : Le personnel utilise les mathématiques pour faire le suivi de l'inventaire, calculer les couts d'inventaire et savoir quand commander certains articles.
3. **Analyse des ventes** : Les mathématiques permettent d'analyser les données relatives aux ventes, de calculer les bénéfices et de faire le suivi des ventes dans le temps.
4. **Gestion de l'argent** : Le personnel utilise les mathématiques pour rendre la monnaie, compter l'argent liquide et vérifier le solde de la caisse chaque jour.

***Réflexion** : Pensez-vous être en mesure de dispenser une formation dans ces domaines ?
Y a-t-il un domaine dans lequel vous et votre équipe vous sentez plus ou moins performants ?*

Prenez le temps de réfléchir aux différentes formes de formation que vous proposez actuellement. Dans quels domaines vous sentez-vous le plus efficace et pourquoi ?

Formation aux compétences numériques

La formation aux compétences numériques en milieu professionnel est d'actualité en raison de l'automatisation grandissante, notamment grâce à l'intelligence artificielle (IA). Depuis novembre 2022, l'IA au travail est un sujet qui défraie la chronique régulièrement. Les journalistes ont soulevé de nombreuses questions sur son influence sur le monde du travail, notamment :

- Quel pourcentage des emplois existants pourrait être remplacé par l'automatisation ?
- Les personnes à faible revenu ressentiront-elles de manière disproportionnée l'impact de l'IA ?
- Quels types de « transitions professionnelles » l'IA pourrait-elle entraîner ?
- L'IA incitera-t-elle les employeurs à adopter une stratégie d'embauche davantage axée sur les compétences ?
- Les employeurs investiront-ils dans le développement professionnel des personnes qui apprennent à utiliser l'IA consulter l'article suivant:
[https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/revue_personnel - s. benhamou- intelligence artificielle.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/revue_personnel_-_s._benhamou-intelligence_artificielle.pdf)

Bien entendu, toutes les formations aux compétences numériques ne consistent pas nécessairement à utiliser l'intelligence artificielle.

Au Canada, le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique (ISDE) parraine le Programme d'échange en matière de littératie numérique (PELN), une initiative de formation au numérique conçue pour aider les Canadiens et les Canadiennes à s'adapter aux changements entraînés par la technologie numérique. Étant donné que « l'innovation et les progrès technologiques engendrent des bouleversements considérables », le gouvernement reconnaît qu'il est de plus en plus important que les gens possèdent des compétences numériques qu'ils pourront utiliser à la maison, au travail et à l'école.

Comme le mentionne le site Web du PELN :

Même si 91 % des Canadiens et Canadiennes de 15 ans et plus utilisent l'Internet (Enquête canadienne sur l'utilisation de l'Internet 2018), il existe encore des groupes de population qui n'utilisent pas encore l'Internet ou qui n'ont pas encore entièrement découvert les avantages d'être en ligne. Parmi ces groupes figurent les personnes âgées, les personnes qui n'ont pas terminé leurs études secondaires, les Autochtones, les personnes qui ne parlent pas l'anglais ou le français à la maison, les personnes en situation de handicap, les personnes nouvellement arrivées au Canada, les personnes à faible revenu et les personnes vivant dans les communautés nordiques, rurales et éloignées.

L'acquisition de ces compétences et la compréhension des technologies numériques permettent non seulement de réduire les obstacles à l'accès à l'information et à des ressources précieuses, mais aussi d'offrir à tous les Canadiens et toutes les Canadiennes des possibilités de réussite (Canada, 2023).

Il existe un large éventail de compétences numériques que les Canadiens et les Canadiennes peuvent apprendre et maîtriser, même si elles ne sont pas toutes directement liées à l'emploi. Il incombe à l'évaluateur ou l'évaluatrice de rencontrer les employeurs et le personnel afin de connaître la nature du travail qu'il ou elle évalue et de déterminer comment il s'articule avec les technologies numériques émergentes présentes dans le milieu de travail.

Des outils d'évaluation des compétences numériques sont disponibles en ligne, mais une personne compétente sera en mesure de s'inspirer des ressources existantes et d'en créer de nouvelles adaptées aux besoins de l'employeur et du personnel.

Voici quelques outils d'évaluation des compétences numériques disponibles en ligne :
(disponible en anglais seulement)

1. Liste de contrôle intitulée « Computer Skills Self-Assessment Checklist » (basée sur les produits Microsoft)
2. <https://www.dcrs.ca/assets/media/2020/11/Downloadable-Computer-Skills-Self-Assessment-Checklist.pdf>
3. [Application mobile Compétences pour réussir](#) — L'application couvre les 9 compétences essentielles, dont les compétences numériques.

4. Ressources en littératie numérique de Literacy Link South Central <https://www.llsc.on.ca/digital-literacy-modules>. Chacun des 35 modules contient une autoévaluation permettant aux personnes apprenantes de faire le point sur leurs compétences. La ressource comprend également ce qui suit :
- Glossaire axé sur le numérique
 - Programme d'études numérique interactif de LLSC
 - Programme d'études CESBA sur la littératie numérique (AFB) — Interactif
 - Guide du formateur ou de la formatrice CESBA sur la littératie numérique (AFB) — Interactif

Les organismes AFB disposent aussi d'outils d'auto-évaluation des compétences numériques qu'ils utilisent et pourraient envisager de mettre à disposition.

***Réflexion** : La formation aux compétences numériques fait peur à certains formateurs et certaines formatrices. Est-ce votre cas ?*

Prenez le temps de réfléchir à vos propres connaissances en matière de compétences numériques. Que pensez-vous être capable d'enseigner aux autres ?

Formation aux compétences générales

Les compétences générales faisaient partie des neuf compétences essentielles de départ. Toutefois, lors de la récente refonte des compétences essentielles, le gouvernement fédéral a mis encore davantage l'accent sur ces compétences. Des syndicats comme le Laborers International Union of North America (LIUNA) ont intégré des outils d'évaluation des compétences générales dans leur programme de préapprentissage pour les manœuvres en construction.

Justin Marques, coordinateur des apprentis de l'équipe des opérations pour la section locale 1059 du LIUNA, a déclaré ce qui suit à propos des compétences générales :

Les compétences générales jouent un rôle essentiel dans le secteur de la construction, comme dans n'importe quel autre domaine. Si les compétences techniques sont essentielles pour mener à terme les projets de construction, les compétences générales sont tout aussi importantes pour assurer une communication efficace, une bonne collaboration et la réussite globale d'un projet. La communication permet de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde, ce qui réduit les risques de malentendus et d'erreurs. La capacité à travailler en équipe, à comprendre les différents points de vue et à apporter une contribution positive à l'équipe est cruciale pour la réussite d'un projet. Les compétences en matière de gestion du temps sont essentielles pour planifier les tâches, allouer les ressources et veiller à ce que le projet progresse conformément à l'échéancier de départ.

Renforcer les compétences de la main-d'œuvre à grande échelle pour réussir pendant et après la pandémie de COVID-19

La formation aux compétences générales est devenue plus courante ces dernières années, car, pour citer une enquête McKinsey de 2021, « les compétences telles que le leadership et la gestion sont devenues une priorité pour la plupart des entreprises, augmentant de dix points de pourcentage d'une année sur l'autre, passant de 40 % à 50 % » (Castrillon, 2022). McKinsey a constaté que, pendant la pandémie de COVID-19, les entreprises « ont opéré un virage important vers le renforcement des compétences » (Building Workforce Skills at Scale to Thrive During and After the COVID-19 Crisis, 2021).

Comme l'a mentionné ABC Alpha pour la vie Canada :

Le taux de chômage au Canada n'a jamais été aussi bas. Étant donné le nombre élevé de postes vacants, la façon dont les entreprises embauchent des employés voit des changements. Les facteurs qui étaient importants pour les employeurs canadiens auparavant, tels que l'expérience professionnelle directe et les qualifications professionnelles, deviennent de moins en moins essentiels. Les employeurs évaluent plutôt l'aptitude d'un candidat à occuper un poste en fonction de ses compétences générales. (Communications, 2022).

De nombreux employeurs préfèrent confier à des tiers le soin de développer et de dispenser à leur personnel une formation aux compétences générales. Celles-ci sont « plus difficiles à définir et à enseigner que les compétences techniques », car elles ne sont pas uniquement liées à des tâches, mais s'appliquent aux interactions humaines au sens large. Les employeurs ont souvent des compétences générales spécifiques qu'ils souhaitent cultiver chez leur personnel, en particulier dans un environnement professionnel où l'on travaille à la fois en présentiel et à distance.

Le développement des compétences générales, tout comme une bonne communication et l'intelligence émotionnelle, ont toujours été essentiels, mais il l'est encore plus dans l'environnement de travail hybride d'aujourd'hui, où les personnes travaillent dans des environnements très variés et selon des procédures très diverses (Teaching Soft Skills Is More Important Than Ever in Today's Hybrid Work: Here's How to Do It, 2022).

Les programmes de formation aux compétences générales peuvent couvrir un large éventail de compétences. À l'université de Victoria, le micro-certificat en formation aux compétences générales se concentre sur la communication, la créativité, la résolution productive des conflits, la conscience de soi, l'intelligence sociale, la résolution des problèmes et la gestion des processus (Lecours, 2024).

Literacy Link South Central utilise un outil d'évaluation des compétences générales qui teste les éléments suivants :

- Organisation
- Fiabilité
- Adaptabilité
- Communication
- Travail d'équipe
- Sens du détail
- Résolution de problèmes
- Attitude

Les employeurs savent quelles sont les compétences à privilégier, et il est important de rencontrer les membres du personnel et de leur proposer une évaluation de leurs compétences générales, afin de discuter de leur perception de ces compétences, des raisons pour lesquelles ils pensent qu'elles sont importantes, et des domaines de compétences qu'ils souhaitent améliorer.

Réflexion

Prenez le temps de réfléchir aux formes de formation aux compétences générales que vous avez dispensées. Selon vous, quelles compétences sont les plus importantes pour les employeurs ?

Formation à l'écoute et à la communication orale

Dans le monde du travail moderne, il est devenu essentiel d'être capable d'écouter attentivement ce que l'on nous dit. L'Ontario se diversifie rapidement et l'évolution démographique de la province a un impact sur le monde du travail. Entre 2022 et 2046, la province devrait compter 6,6 millions d'habitants de plus et « selon les projections, la migration nette représentera 85 % de toute la croissance démographique de la province de 2022 à 2046, avec les 15 % restants attribuables à l'accroissement naturel. » (Projections démographiques pour l'Ontario, 2023).

La main-d'œuvre va connaître un changement démographique à mesure que les plus jeunes, qui ont des mœurs culturelles différentes de celles de leurs parents et de leurs aînés en matière d'autorité, de leadership et de représentation, entreront en plus grand nombre sur le marché du travail (Katz, 2019). En outre, le Canada connaît une évolution démographique rapide en raison de l'immigration. Selon Statistique Canada, « Près d'une personne sur quatre (23,0 %) recensée lors du recensement de 2021 est ou a été un immigrant reçu ou un résident permanent au Canada. Il s'agit de la proportion la plus élevée depuis la Confédération [...] et de la plus grande proportion parmi les pays du G7 » (gouvernement du Canada, Statistique Canada, 2022). Il est essentiel de cultiver les capacités d'écoute des dirigeants et du personnel dans ce monde en pleine mutation.



Dans un marché du travail tendu, la capacité des employeurs (et des responsables hiérarchiques) à écouter le personnel revêt une importance supplémentaire. Lorsqu'une entreprise ne dispose pas d'un programme de retour d'information et que le personnel ne se sent pas écouté, il est plus susceptible de quitter son emploi, ce qui entraîne un taux de roulement plus élevé, qui peut s'avérer coûteux pour les employeurs (*State of Employee Feedback 2021 | AllVoices, 2021*). Lorsque la main-d'œuvre est diversifiée et que les membres du personnel ont l'habitude de communiquer principalement par le biais de téléphones plutôt qu'en face-à-face, il devient essentiel de les écouter attentivement en faisant preuve d'une grande empathie. Dans ce contexte démographique en évolution, les entreprises ont tout intérêt à investir dans la formation à l'écoute (White, 2022).

Au travail, savoir écouter est primordial, car cela permet à la personne qui écoute de déterminer si ses questions et ses consignes ont bien été comprises. La première étape pour apprendre à écouter efficacement consiste à ne pas interrompre la personne qui parle. L'écoute attentive est étroitement liée à la communication orale, car elle insiste sur l'importance de prêter une attention particulière à ce que les autres disent et d'évaluer leur langage corporel. Un communicateur efficace comprend qu'au cours d'une conversation, il existe de nombreux signes et indices non verbaux qu'il doit observer et auxquels il doit répondre lorsqu'il parle (et écoute) les autres (White, 2022).

Lorsqu'un ou une collègue ou une personne supervisée a une langue maternelle autre que le français (ou est en train d'apprendre le français), les compétences en matière d'écoute deviennent encore plus importantes. Les superviseurs et les collègues des personnes en train d'apprendre l'anglais doivent connaître les méthodes qui les aideront à interpréter ce qu'on leur dit. Travailler avec des personnes dont la langue maternelle n'est pas le français est un excellent moyen d'illustrer le lien entre une écoute efficace et le développement d'excellentes compétences en communication orale. Pour être un auditeur attentif ou une auditrice attentive, les membres du personnel doivent apprendre à parler de manière claire et concise et à faire preuve de patience lorsque la personne qui les écoute ne comprend pas quelque chose.

Travailler avec des collègues qui mettent plus de temps à comprendre ce qu'on leur dit nécessite que le personnel fasse preuve de patience, mais aussi qu'il adopte un discours inclusif et encourage la participation de toutes les personnes qui pourraient être réticentes à participer aux réunions (et aux événements sociaux) en raison de leurs compétences limitées en français oral (*What Are Effective Communication Strategies for Non-native English Speaking Team Members? 2023*).

Nous allons examiner ci-dessous quatre types de communication et leur impact au travail.

Différents types de communication

- **Communication écrite** : Comme nous l'avons mentionné, savoir écrire est essentiel (rédaction de courriels, de rapports, de notes de service, relations publiques, ventes, etc.). Le personnel doit savoir comment transmettre des informations de manière claire et concise et utiliser un ton adapté au lieu de travail.
- **Communication orale** : En matière de communication orale, le ton utilisé est important. La manière dont le personnel s'adresse à autrui peut faire la différence entre un renforcement efficace de l'esprit d'équipe et une culture d'entreprise dans laquelle le personnel a le sentiment d'être ignoré ou de ne pas être respecté. La communication orale s'applique aux conversations et aux interactions formelles et informelles. La capacité d'un superviseur ou d'un membre du personnel à gérer les interactions professionnelles et sociales peut faire la différence entre un environnement de travail sain et un environnement de travail malsain.
- **Communication non verbale** : La communication non verbale est souvent subtile : « Les messages que vous communiquez aux autres peuvent également être transmis de manière non verbale, par le biais de votre langage corporel, de votre contact visuel et de votre attitude dans son ensemble. Vous pouvez développer une communication non verbale forte en utilisant des expressions du visage appropriées, en hochant la tête et en établissant un bon contact visuel. Il est important de synchroniser communication orale et langage corporel si l'on veut faire passer un message de manière claire » (Staff, 2023).
- **Communication visuelle** : Une communication visuelle claire est essentielle pour créer un environnement de travail où le personnel se sent écouté et comprend les attentes de l'employeur. Le gouvernement de l'Ontario exige que les lieux de travail respectent les lignes directrices en matière d'accessibilité, ce qui signifie qu'ils doivent supprimer « tout ce qui empêche une personne en situation de handicap de participer pleinement à tous les aspects de la société en raison de son handicap, y compris un obstacle physique, un obstacle architectural, un obstacle lié à l'information ou à la communication, un obstacle comportemental, un obstacle technologique, une politique ou une pratique » (AODA.ca, 2024b). Les programmes AFB peuvent aider les employeurs à concevoir des communications visuelles accessibles, car la plupart des formateurs et formatrices AFB connaissent les directives sur la rédaction claire et simple et le langage clair (*Clear Writing—Adult Basic Education Association, 2024; Learning Networks of Ontario, 2019*).

Ou

https://centrefora.com/wpcontent/uploads/2022/11/TutorielE%CC%81critureSimple_2022_Nov_18.pdf

Formation au travail d'équipe

La formation au travail d'équipe s'appuie sur des compétences sophistiquées en matière d'écoute et de communication orale et écrite.

Bien qu'il existe de nombreuses approches permettant d'instaurer une dynamique de travail efficace et des relations entre les groupes et au sein des groupes, une excellente communication écrite et orale ainsi qu'une écoute attentive restent au cœur de tout effort de renforcement de l'esprit d'équipe.

Comme l'écrit Janice Malloy dans le blogue de Harvard Business Publishing, « les dirigeants et dirigeantes se doivent de comprendre les éléments constitutifs qui stimulent l'effort de groupe, notamment en écoutant attentivement, en faisant preuve d'empathie et en se sentant à l'aise avec l'idée de donner et de recevoir un retour d'information » (Molloy, 2022).

Un travail d'équipe efficace repose largement sur des compétences générales, qui peuvent améliorer la capacité d'une personne à communiquer de manière efficace à l'oral et à l'écrit, car la personne qui communique comprendra mieux le ton qu'elle doit utiliser avec son public. Une entreprise qui investit dans les compétences de son personnel est une entreprise qui contribue à réduire la probabilité (et la persistance) des malentendus au sein de ses équipes.

En lisant ou en parcourant cette section, nous vous recommandons de prendre le temps de réfléchir à votre expérience en matière de constitution d'équipes ou d'intégration d'équipes existantes. Une fois de plus, ce sont vos idées, votre expérience et votre point de vue qui comptent le plus.

Discussion avec le personnel au sujet du renforcement de l'esprit d'équipe

La formation en littératie en milieu de travail, en particulier lorsqu'elle s'adresse aux superviseurs et aux gestionnaires, porte souvent sur le renforcement de l'esprit d'équipe. Dans un marché du travail tendu, les employeurs cherchent à garder leur personnel et ont donc à cœur de garder un bon esprit d'équipe et de faire en sorte que leur entreprise soit un endroit où il fait bon travailler.

Toutefois, la culture d'entreprise est une chose que les employeurs et le personnel perçoivent parfois un peu différemment. Lorsque vous vous adressez aux employeurs, efforcez-vous de parler leur langage et montrez-leur que vous vous intéressez à ce qu'ils recherchent en matière de formation. La terminologie utilisée dans le domaine de l'AFB n'est pas toujours appropriée. Par exemple, nous recommandons d'éviter le mot « littératie », car de nombreuses personnes connaissant mal le domaine de l'AFB ne comprennent pas ce que cela signifie. Les employeurs pourraient se sentir offensés par ce mot, car ils ont l'impression que vous critiquez leur main-d'œuvre.

Il est important de réviser les termes et les expressions que vous utilisez avant de rencontrer les employeurs. Par exemple, les « compétences requises pour leur milieu de travail peuvent faire référence à des compétences techniques ou spécialisées » nécessaires à l'utilisation d'une machine en particulier par exemple. Mais le terme « compétences » peut également faire référence à l'éventail plus large des compétences essentielles, pas uniquement aux tâches techniques à effectuer sur le lieu de travail. En outre, décrire la formation en milieu de travail comme un « développement professionnel » et offrir des « programmes de formation professionnelle » au personnel peut représenter une approche plus convaincante.

Vous pouvez également effectuer des recherches sur l'entreprise et son secteur d'activité avant de rencontrer l'employeur. Il suffit de consulter les sites Internet des entreprises pour s'informer sur leurs produits et services. Vous pouvez également vous abonner à leur bulletin d'information ou lire leurs rapports trimestriels, ou encore consulter les profils de carrière relatifs aux compétences essentielles sur le site Guichet-Emplois du gouvernement du Canada :

<https://www.guichetemplois.gc.ca/habilitesessentiel>.

L'autre stratégie consiste à laisser l'employeur mener la conversation. En arrivant « bien informé » à la réunion, vous pourrez poser des questions pertinentes qui encourageront l'employeur à vous parler de la manière dont il envisage l'amélioration de la production et de la satisfaction au travail grâce à la formation. Cela incitera également les employeurs à discuter de la manière dont ils considèrent leur entreprise comme un leader du secteur et comme un membre de la communauté locale à travers leur relation avec leur main-d'œuvre.

Comment vous sentez-vous ? Êtes-vous prêt à contacter un employeur ? Pourquoi ? Si vous êtes prêt, comment pensez-vous entamer la conversation ?

Prenez le temps de réfléchir à la manière dont vous entameriez votre conversation avec un employeur. Que voudriez-vous lui dire ? Utilisez les lignes ci-dessous pour noter vos idées.

Différents styles de leadership

Lorsque l'on aborde la formation au leadership, il convient de prendre en compte les nombreuses formes différentes de leadership.

D'après notre expérience, les employeurs intéressés par la formation au leadership souhaitent généralement former leur personnel pour qu'il accède à des postes d'encadrement ou de direction. Il se peut aussi qu'ils aient déjà promu certaines personnes et qu'ils aient appris que, même si ces personnes étaient très compétentes dans leur travail, il leur manquait certaines compétences générales essentielles pour exercer un leadership efficace. Lorsque vous abordez la formation au leadership, nous vous recommandons d'étudier la culture d'entreprise pendant l'Analyse des besoins organisationnels (ABO). Si vous entamez ce processus en gardant à l'esprit les styles de leadership et la culture d'entreprise, vous pourrez poser d'excellentes questions sur le type de responsable que l'employeur souhaite voir émerger au sein de son personnel.

Chaque employeur va préférer un style de leadership différent. C'est à l'organisme de formation de se renseigner sur la culture d'entreprise pendant l'ABO et de décider de la formation la plus adaptée. Il est également important de se rappeler que le style de leadership qui convient à la direction ne sera pas nécessairement adapté à ce qui se passe sur le terrain. Au fur et à mesure que les évaluateurs et évaluatrices et les formateurs et formatrices acquièrent de l'expérience dans la conduite de l'ABO et l'organisation de formations en milieu de travail, ils deviendront aptes à déterminer quels styles de leadership sont adaptés à chaque facette du milieu de travail.



Étude de cas : improvisation appliquée

Qu'est-ce que l'improvisation appliquée ?

Vous avez peut-être déjà vu l'émission « Whose Line is it Anyway? » (C'est ma réplique, après tout !), dans laquelle des artistes talentueux sont mis en situation par l'animateur et le public de l'émission et doivent jouer des scènes sans préparation ni conseils. Les interprètes utilisent des techniques connues sous le nom d'improvisation. L'improvisation appliquée s'inspire de l'industrie du divertissement et applique certains concepts à d'autres contextes pour permettre aux personnes qui y participent d'explorer et d'améliorer leurs compétences en matière de leadership, de gestion et de relations interpersonnelles.

Comment pourrait-on utiliser l'improvisation appliquée dans un programme de littératie en milieu de travail ? Analysons les potentiels avantages de ce type de programme.

Les avantages de l'improvisation appliquée

Réfléchir rapidement — De la même manière que les personnes qui font de l'improvisation doivent réfléchir extrêmement rapidement, les personnes qui suivent une formation à l'improvisation appliquée vont apprendre des stratégies qui leur permettront de trouver rapidement des solutions.

Positivité — L'un des principes clés de l'improvisation est de faire en sorte que vos partenaires présents sur la scène avec vous se sentent à l'aise. Il ne faut jamais dire « non » à une idée présentée par ses partenaires. Exposer le personnel à l'improvisation appliquée favorise la positivité et le principe de soutien entre collègues.

Échec — Souvent, lorsque l'on commet des erreurs, cela entraîne un sentiment de honte. En improvisation, il n'y a pas de notion d'échec. Au contraire, on réfléchit et on s'adapte. L'improvisation appliquée peut permettre d'encourager ce type de techniques au travail. Au lieu de se focaliser sur les erreurs, les membres du personnel peuvent se concentrer davantage sur les solutions.

Écoute active — Pour faire de l'improvisation, il faut être très concentré et écouter ses partenaires très attentivement. On ne peut pas se contenter de suivre le mouvement. L'improvisation appliquée renforce l'importance de l'écoute active en milieu de travail.

Travail d'équipe — L'apprentissage de stratégies d'improvisation appliquée permet aux membres du personnel de travailler en équipe et de mieux communiquer.

Comment utiliser l'improvisation appliquée

Les formateurs et formatrices en littératie en milieu de travail peuvent utiliser l'improvisation appliquée dans différents contextes, notamment pour :

- Composer des équipes et résoudre des conflits.
- Former des superviseurs (les aider à s'adapter au changement et à gérer dans les moments de doute).
- Encourager la résolution de problèmes de manière innovante et se sentir à l'aise dans les situations complexes.
- Aider à la gestion du changement au niveau personnel, au niveau de l'équipe et au niveau de l'entreprise.
- Améliorer les compétences en matière de communication et de prise de parole en public.

Pour plus d'informations

Si vous souhaitez en savoir plus sur l'improvisation appliquée à la littératie en milieu de travail, contactez le Literacy Link South Central à l'adresse suivante : literacylink@llsc.on.ca

Dans quelle mesure votre organisme AFB est-il prêt à dispenser des formations en compétences générales à la carte ? Serait-il plus judicieux pour votre organisme d'intégrer le développement des compétences générales dans d'autres formations aux compétences de base ?

Ressources

De l'automne 2022 à la fin de l'année fiscale 2023-2024, le Programme AFB a bénéficié d'un développement sans précédent des ressources dans chacun des cinq domaines prioritaires définis par le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences. L'un de ces cinq domaines concernait la littératie en milieu de travail. Par conséquent, les organismes AFB et les organismes de soutien disposent désormais d'encore plus de ressources en matière de littératie en milieu de travail pour appuyer leur travail auprès des employeurs.

Le [Literacy Resources and Discussion Forum](#) (forum consacré aux ressources et à la discussion autour de la littératie) est un site utilisé depuis de nombreuses années par les formateurs et formatrices AFB. Plutôt que de créer un nouveau site pour héberger de nouvelles ressources sur les Compétences pour réussir, ce forum a été bonifié. L'objectif était de créer un guichet unique pour les ressources sur les Compétences pour réussir. Ce site vous permet d'effectuer des recherches sur les ressources relatives à la littératie en milieu de travail.

RESSOURCES :

- VOIE DE TRANSITION VERS L'AUTONOMIE
- VOIE DE TRANSITION VERS L'EMPLOI
- VOIE DE TRANSITION VERS LA FORMATION EN APPRENTISSAGE
- VOIE DE TRANSITION VERS LES CRÉDITS D'ÉCOLES SECONDAIRES
- VOIE DE TRANSITION VERS LE POSTSECONDAIRE
- APPRENTISSAGE MIXTE
- MARKÉTING
- ÉVALUATIONS
- ADMINISTRATION, DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET RECHERCHE
- LITTÉRATIE NUMÉRIQUE



COMPÉTENCES POUR RÉUSSIR

LES RESSOURCES ONT ÉTÉ CLASSÉES EN DIFFÉRENTES CATÉGORIES.



L'autre site que l'on vous recommande, c'est celui de la [Communauté de pratique des Compétences pour réussir](#).

Vous y trouverez des informations sur les cinq projets du programme Compétences pour réussir, y compris la littératie en milieu de travail. Si vous cliquez sur « Workplace Literacy » à gauche de la page d'accueil, puis sur « Workplace Literacy Curriculum Resources Promo Materials », vous trouverez de nombreuses ressources et d'autres liens que vous pouvez suivre pour profiter des travaux de recherche et de développement réalisés au cours des dernières années.

De plus, sous la rubrique « Workplace Literacy », à gauche de la page d'accueil, vous pouvez cliquer sur « Other Resources » et vous trouverez des ressources supplémentaires sous forme de diapositives PowerPoint, de webinaires et d'autres ressources pour vous aider à bien faire votre travail.

Lien avec la planification des services d'alphabétisation

Si vous décidez de commencer ou de continuer votre travail dans le domaine de la littératie en milieu de travail, nous vous encourageons à ne pas le faire de manière isolée. Les autres organismes AFB locaux et votre réseau régional sont là pour vous aider. Il se peut qu'un employeur avec lequel vous travaillez ait identifié des besoins auxquels vous avez du mal à répondre. Dans ce cas, vous pourriez souhaiter travailler avec un autre organisme AFB de votre communauté. Certains employeurs sont très gros et comme le marché du travail continue de rendre difficile pour les employeurs de trouver les talents dont ils ont besoin, les organismes AFB peuvent trouver avantageux de collaborer entre eux.



Conclusion

Si vous n'avez jamais organisé de formation en littératie en milieu de travail, il se peut que vous ayez l'impression de vous sentir dépassé par les événements. Mais votre propre formation dans le domaine vous a permis d'acquérir les compétences nécessaires pour devenir des formateurs et formatrices et des concepteurs et conceptrices de programmes d'études efficaces.

En fait, lorsque vous allez à la rencontre d'employeurs pour tenter de mieux cerner leurs besoins et le type de formation qu'ils recherchent, il vous suffit d'utiliser toutes les compétences, connaissances et nuances que vous avez acquises en interrogeant et en évaluant des personnes apprenantes. C'est l'expérience que nous avons faite avec le Literacy Link South Central.

La période actuelle est très propice aux démarches auprès des employeurs. Ils savent qu'ils doivent investir dans leurs employés et employées, et veulent s'assurer que ceux-ci fassent savoir à un maximum de gens qu'ils travaillent dans un endroit où le personnel peut développer ses compétences, gravir les échelons et se sentir soutenu par la direction.

Les programmes AFB ont fait leurs preuves en matière d'aide à la réussite des adultes, et vous pouvez mettre à profit cette expertise et cette expérience lors de vos échanges avec les employeurs. Ils seront ravis de constater que vous en savez déjà beaucoup sur l'acquisition de compétences en milieu de travail.



Annexes

Conversation avec le personnel

Le texte suivant est un scénario que vous pourriez utiliser dans le cadre de conversations en tête-à-tête avec certains membres du personnel pour expliquer vos offres de formation en littératie en milieu de travail.

Merci d’avoir pris le temps de nous rencontrer. Nous cherchons à connaître les compétences que vous utilisées dans le cadre du travail effectué au sein de votre entreprise afin de mettre au point des formations de développement professionnel dans ces domaines.

Nous aimerions savoir si vous souhaitiez améliorer vos compétences en lecture, en rédaction, en mathématiques ou en informatique afin de vous simplifier la tâche au travail, de donner un coup de pouce à votre carrière ou tout simplement parce que vous pensez que cette formation pourrait vous être utile sur le plan personnel.

Nous vous proposons les questions suivantes pour savoir ce que nous pourrions faire pour créer un cours que chacun et chacune pourrait utiliser pour développer ses compétences au travail et à la maison.

Comment avez-vous appris que des offres d’emploi étaient offertes chez _____?

Bouche-à-oreille ? Offre d’emploi ? Un ami ou un voisin ?

1. Aimerez-vous savoir de quelle manière la formation au développement professionnel peut contribuer à votre carrière ?
2. Si la réponse est **oui**, posez les questions suivantes :
 - a. De quelles compétences pensez-vous avoir besoin ?
 - b. Que comptez-vous faire pour acquérir ces compétences ?
3. Nous allons maintenant procéder à une brève évaluation des compétences numériques. Cette évaluation a pour but de déterminer dans quelle mesure vous êtes à l’aise avec les appareils 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.

4. Nous allons maintenant procéder à une **autoévaluation des compétences en matière d'apprentissage**. L'objectif de cette évaluation est de découvrir de quelle manière vous apprenez le mieux. Chaque personne a une façon différente d'apprendre et notre objectif est de connaître ce qui fonctionne le mieux pour vous. Cette évaluation permettra de savoir si vous préférez apprendre par la **vue**, l'**ouïe** ou l'**action**. Lorsque nous aurons terminé l'évaluation, je la noterai et vous communiquerai les résultats.
5. J'aimerais discuter de vos compétences en lecture, en rédaction et en mathématiques. Sur une échelle de 1 à 5, 5 étant très fort et 1 très faible, comment évaluez-vous vos compétences en mathématiques ?

1

2

3

4

5

Pourquoi ?

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

1

2

3

4

5

Pourquoi ?

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

1

2

3

4

5

Pourquoi ?

8. 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 ?

9. Avez-vous déjà songé à retourner à l'école ? Si oui, pour quelle raison ?

10. Veuillez classer par ordre de priorité les options de formation professionnelle suivantes :

- Communication orale

- Mathématiques

- Compréhension de lecture

- Rédaction de rapports

- Compétences numériques

- Compétences financières

11. Pourquoi les avez-vous classées dans cet ordre ?



12. Avez-vous des questions ?

Vérification des compétences en informatique

Voici un tableau qui pourrait vous être utile pour évaluer les compétences en informatique de votre personnel.

Le tableau suivant présente les compétences informatiques communément utilisées au travail. Mettez un (✓) dans la colonne qui correspond le mieux à notre niveau de compétence.

Compétences en informatique	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
L'outil en tant que tel : • Je connais les différentes parties d'un ordinateur et je sais à quoi elles servent. • Je sais démarrer un ordinateur, me connecter et l'éteindre. • Je sais utiliser une souris.		
L'interface utilisateur : • Je sais ce qu'est Windows • Je sais utiliser Windows (clic simple, double-clic, glisser-déposer, etc.) • Je sais utiliser le menu Démarrer et la barre de lancement rapide. • Je connais les termes suivants : icône, menu, sélectionner, réduire, agrandir, faire glisser et faire défiler.		
Outils de base : • Je sais comment utiliser la calculatrice de l'ordinateur. • Je sais régler l'horloge de l'ordinateur. • Je sais trouver et modifier les paramètres de l'ordinateur. • Je sais régler le son sur l'ordinateur. • Je sais mettre un CD dans l'ordinateur. • Je sais utiliser une clé USB.		
Dactylographie : • Je tape sur le clavier à l'aide de mes dix doigts. • Je crois que je suis capable de taper 20 mots par minute.		

Compétences en informatique	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
Microsoft Word : • Je sais saisir du texte à l'aide du clavier. • Je sais ce qu'est le curseur et à quoi il sert. • Je sais me déplacer dans le texte à l'aide des touches fléchées. • Je connais la différence entre la touche Suppr et la touche Retour arrière. • Je connais la fonction « Annuler » et je sais quand et comment l'utiliser. • Je sais surligner du texte en utilisant la souris. • Je sais faire des couper-coller. • Je sais vérifier la grammaire et l'orthographe. • Je sais sauvegarder un document en utilisant la fonction « Enregistrer sous ». • Je sais comment trouver des fichiers dans Word et sur mon ordinateur. • Je sais ouvrir un document une fois que je l'ai trouvé. • Je sais créer un nouveau document.		
Microsoft Word (niveau plus avancé) : • Je sais naviguer dans les polices de caractères et modifier le type ou la taille de la police. • Je sais mettre du texte en gras, en italique, souligné ou en couleur. • Je sais modifier les marges d'un document.		
Courriel : • Je sais accéder à mon courriel en utilisant mon nom d'utilisateur et mon mot de passe. • Je sais ouvrir un courriel, y répondre et le supprimer. • Je sais imprimer un courriel. • Je sais rédiger et envoyer un courriel. • Je sais ajouter des pièces jointes. • Je sais ouvrir des fichiers dans un courriel et les enregistrer sur mon ordinateur. • Je connais les règles à respecter en matière de courriel.		

Compétences en informatique	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
Internet : • Je sais reconnaître et ouvrir un navigateur. • Je sais entrer l'adresse d'un site Internet dans la barre d'adresse. • Je sais effectuer une recherche sur Internet. • Je sais naviguer sur des pages Web et des sites Web. • Je sais imprimer la page d'un site Web.		



Vérification des compétences en mathématiques

Voici un tableau qui pourrait vous être utile pour évaluer les compétences en mathématiques de votre personnel. Il comprend les compétences en mathématiques couramment utilisées dans les métiers spécialisés.

Mettez un (✓) dans la colonne qui correspond le mieux à notre niveau de compétence

Compétences en mathématiques	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
Nombres entiers : Je peux - lire et écrire des nombres. - additionner, soustraire, multiplier ou diviser des nombres entiers.		
Fractions : Je peux - lire et écrire des fractions. - additionner, soustraire, multiplier ou diviser des fractions (p. ex., doubler une recette contenant des $\frac{1}{2}$, $\frac{2}{3}$, et $\frac{3}{4}$ tasse, etc.).		
Nombres décimaux : Je peux - lire et écrire des nombres décimaux. - additionner, soustraire, multiplier ou diviser des nombres décimaux.		
Pourcentages : Je peux - lire et écrire des pourcentages. - calculer le pourcentage d'un nombre (p. ex., calculer les taxes ou des rabais en préparant une facture).		
Nombres équivalents : Je peux effectuer des conversions entre fractions et nombres décimaux ou pourcentages (p. ex., convertir la note d'un examen d'une fraction à un pourcentage).		
Conversions de mesures : Je peux - utiliser des appareils de mesure. - convertir des mesures (p. ex., convertir des pieds en mètres, ou des pouces en centimètres).		

Compétences en mathématiques	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
Calculs : Je peux calculer des moyennes, des ratios et d'autres pourcentages (p. ex., calculer le ratio entre le ciment, la chaux et le sable lors de la fabrication du mortier).		
Graphiques : Je peux lire et interpréter (p. ex., représenter les ventes mensuelles dans un diagramme en barres).		
Tableaux, échéanciers, horaires, cartes : Je peux - lire des horaires et des programmes (p. ex., vérifier l'horaire de travail hebdomadaire du personnel pour savoir combien d'heures vous devez travailler). - calculer des distances sur une carte. - créer des feuilles de calcul et des graphiques.		
Géométrie : Je reconnais les formes de base, périmètres et aires (p. ex., je peux calculer la superficie d'une pièce pour déterminer la quantité de plaques de gypse à acheter).		
Budgétisation et comptabilité : Je peux - équilibrer les dépenses et les revenus. - déterminer le coût des matériaux nécessaires à la réalisation d'un projet.		

Vérification des compétences en communication

Voici un tableau qui pourrait vous être utile pour évaluer les compétences en communication du personnel.

Le tableau suivant présente les compétences de communication couramment utilisées en milieu de travail.

Mettez un (✓) dans la colonne qui correspond le mieux à notre niveau de compétence.

Compétences en communication : lecture	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
Je peux lire un courriel : p. ex., pour confirmer la date et l'heure d'une réunion.		
Je peux lire un formulaire : p. ex., un formulaire d'achat dument rempli.		
Je peux lire les étiquettes pour suivre les consignes : p. ex., un flacon de médicaments ou une ordonnance.		
Je peux lire des notes, des lettres, et des mémos : p. ex., le procès-verbal d'une réunion du personnel visant à faire le point sur les discussions et les décisions.		
Je peux lire quelques phrases pour trouver des éléments d'information : p. ex., un rapport d'incident qui résume la chronologie des évènements d'un incident.		
Je peux lire pour comparer et opposer des informations : p. ex., comparer deux offres d'emploi très similaires.		

Compétences en communication : utilisation de documents	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
Je peux lire des panneaux, des étiquettes ou des listes : p. ex., panneaux de signalisation.		
Je peux remplir des formulaires en cochant des cases, en inscrivant des chiffres ou des mots : p. ex., une candidature pour un emploi.		
Je peux lire, créer ou entrer des informations dans des tableaux et des grilles horaires : p. ex., entrer le montant de l'achat d'un client ou d'une cliente dans une facture.		
Je peux utiliser des graphiques pour obtenir et interpréter des informations : p. ex., comparer les tendances du marché du travail pour voir quels sont les emplois qui ont le plus d'avenir.		
Je peux lire un dessin d'assemblage : p. ex., comment monter une étagère.		

Compétences en communication : rédaction	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
Je peux écrire pour gérer ses affaires personnelles : p. ex., un chèque ou une lettre à un proche.		
Je peux écrire pour se souvenir de certaines choses : p. ex., une liste de choses à faire.		
Je peux écrire pour organiser, se rappeler ou informer (moins d'un paragraphe) : p. ex., une note adressée à votre responsable confirmant les dates de vos vacances d'été.		

Compétences en communication : rédaction	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
Je peux écrire un texte d'un paragraphe ou plus : p. ex., une lettre de motivation.		
Je peux écrire pour informer, expliquer, demander des informations ou exprimer une opinion : p. ex., une lettre au rédacteur en chef du journal local à propos d'un article que vous avez lu et avec lequel vous n'êtes pas d'accord.		



Compétences en communication : travailler en équipe	Je sais faire ça	J'aimerais m'améliorer dans ce domaine
Je peux prendre part à de brèves conversations pour échanger des informations avec une autre personne : p. ex., donner des indications pour aider quelqu'un à trouver son chemin.		
Je peux discuter, expliquer ou échanger des informations et des opinions avec une ou plusieurs personnes : p. ex., participer à une réunion d'équipe, poser des questions, exposer son point de vue et écouter l'avis des autres personnes présentes.		
Je peux entamer et poursuivre la conversation avec un groupe de personnes sur une série de sujets : p. ex., partager ouvertement et volontairement des connaissances et des opinions avec un groupe de personnes que vous ne connaissez peut-être pas bien.		
Je peux bien travailler en équipe : p. ex., contribuer activement à un projet de groupe, en faisant ce que vous avez dit et en proposant d'aider les autres membres de l'équipe.		
Je peux identifier et accepter des responsabilités : p. ex., identifier ce qui doit être fait à la maison ou au travail, et le faire.		
Je peux effectuer des tâches : p. ex., fixer des objectifs réalistes à court et à long terme, gérer les échéanciers, respecter les délais et demander de l'aide en cas de besoin.		
Je peux répondre aux consignes et aux commentaires : p. ex., suivre des consignes, écouter des commentaires constructifs sans s'énervier et changer sa façon de faire les choses.		
Je peux reconnaître et résoudre les conflits : p. ex., écouter et respecter les différents points de vue, faire preuve de tolérance et de souplesse et s'efforcer de résoudre les conflits.		

Pour continuer la lecture

Admin, M. (2023). Home. Applied Improvisation Network. Repéré le 26 janvier 2024 à <https://www.appliedimprovisationnetwork.org/> (en anglais seulement)

Applied Improvisation: a Tool for Personal and Organizational Growth: Christiana Frank. (19 février 2023). Christiana Frank. Repéré le 8 février 2024 à <https://christianafrank.com/applied-improvisation-a-tool-for-personal-and-organizational-growth/> (en anglais seulement)

Atungo, S. (8 mai 2023). *Compétences pour réussir : financement de l'année courante 2023-2024* [Communiqué de presse]. <https://www.tcu.gov.on.ca/fre/eopg/publications/lbs-sfs-memo-2023-224-in-year-amendments-fr.pdf>

Building workforce skills at scale to thrive during—and after—the COVID-19 crisis. (30 avril 2021). McKinsey & Company. Repéré le 19 janvier 2024 à <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-covid-19-crisis> (en anglais seulement)

Canada, E. a. S. D. (9 mars 2022). *Demande de financement pour le programme Compétences pour réussir — volet Formation et outils.* Canada.ca. Repéré le 19 janvier 2024 à <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/financement/competence-reussir-volet-formation-outils.html>

Canada, I. (7 juin 2023). *Le Programme d'échange en matière de littératie numérique — Accueil.* Gouvernement du Canada. Repéré le 19 janvier 2024 à <https://www.ised-isde.canada.ca/site/programme-dechange-matiere-litteratie-numerique/fr>

Castrillon, C. (18 septembre 2022). Why soft skills are more in demand than ever. Forbes. Repéré le 19 janvier 2024 à <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/09/18/why-soft-skills-are-more-in-demand-than-ever/?sh=318b8b4b5c6f> (en anglais seulement)

Clear Writing — Adult Basic Education Association. (2024). Repéré le 26 janvier 2024 à <https://abea.on.ca/clear-writing/> (en anglais seulement)

Communications. (12 septembre 2022). *Les compétences générales : Pourquoi sont-elles importantes pour la main-d'œuvre future du Canada ?* ABC Alpha pour la vie Canada. Repéré le 22 janvier 2022 à <https://abcalphapourlavie.ca/nouvelles/les-competences-generales-pourquoi-sont-elles-importantes-pour-la-main-doeuvre-future-du-canada/>

Drader, A. (29 juin 2023). *Leaders, know when to back off.* Growth Partners. Repéré le 16 février 2024 à <https://www.growthpartnersconsulting.com/post/leaders-know-when-to-back-off> (en anglais seulement)

Freire, P. (2021). *Pedagogy of hope: Reliving Pedagogy of the Oppressed* [Imprimé]. Éditions Bloomsbury. <https://www.bloomsbury.com/ca/pedagogy-of-hope-9781350190207/> (en anglais seulement)

Generative AI: How will it affect future jobs and workflows? (21 septembre 2023). McKinsey & Company. Repéré le 19 janvier 2024 à <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-how-will-it-affect-future-jobs-and-workflows> (en anglais seulement)

Gino, F. (8 novembre 2022). *Using improv to unite your team*. Harvard Business Review. Repéré le 4 février 2024 à <https://hbr.org/2019/05/using-improv-to-unite-your-team> (en anglais seulement)

Gouvernement du Canada, Statistique Canada. (26 octobre 2022). Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens. Statistics Canada/Statistique Canada. Repéré le 26 janvier 2024 à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221026/dq221026a-fra.htm>

Hansen, M. (12 mai 2021). *How to Identify training needs of employees: 8 Ways to start*. eLearning Industry. Repéré le 20 février 2024 à <https://elearningindustry.com/training-needs-of-employees-identify-ways-start> (en anglais seulement)

Hughson, C. (13 janvier 2020). *13 common leadership styles*. Ivey Business School. Repéré le 16 février 2024 à <https://www.ivey.uwo.ca/academy/insights/2020/01/13-common-leadership-styles/> (en anglais seulement)

Indeed Editorial Team. (3 février 2023). *What Is Pacesetting Leadership? Definition and Advantages*. Repéré le 16 février 2024 à <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/pacesetting-leadership> (en anglais seulement)

Katz, R. (2 avril 2019). How Gen Z Is Different, According to Social Scientists (and Young People Themselves). *Pacific Standard*. Repéré le 26 janvier 2024 à <https://psmag.com/ideas/how-gen-z-is-different-according-to-social-scientists> (en anglais seulement)

Klein, T. (29 novembre 2023). Reducing work stress with applied improvisation. *SmartBrief*. Repéré le 4 février 2024 à <https://www.smartbrief.com/original/reducing-work-stress-with-applied-improvisation> (en anglais seulement)

Learning Networks of Ontario. (10 juillet 2019). *Clear Writing Services | Learning Networks of Ontario*. Learning Networks of Ontario | Learning Networks of Ontario. Repéré le 26 janvier 2024 à <https://learningnetworks.ca/clear-writing/clear-writing-services/> (en anglais seulement)

Lecours, E. (2024). *Essential soft skills training Micro-Certificate*. Continuing Studies at UVic. Repéré le 22 janvier 2024 à <https://continuingstudies.uvic.ca/business-and-management/programs/essential-soft-skills-training> (en anglais seulement)

Lusk, D. (1er février 2024). The Ultimate 7-Step CEO Guide to Visionary Leadership. *Entrepreneur*. Repéré le 16 février 2024 à <https://www.entrepreneur.com/leadership/7-traits-leaders-need-to-attain-to-visionary-leadership/468711> (en anglais seulement)

Mannucci, P. V., Orazi, D. C., & de Valck, K. (11 mars 2021). *Improvisation takes practice*. Harvard Business Review. Repéré le 9 février 2024 à <https://hbr.org/2021/03/improvisation-takes-practice> (en anglais seulement)

McKnight, K. (17 mai 2023). *Using Improv as Social Emotional Learning* | *Teaching channel*. Teaching Channel. Repéré le 4 février 2024 à <https://www.teachingchannel.com/k12-hub/blog/improv/> (en anglais seulement)

Molloy, J. (8 juillet 2022). *Teams are Changing: Are Team Leaders and Members Keeping Up?* Harvard Business Publishing. Repéré le 26 janvier 2024 à <https://www.harvardbusiness.org/teams-are-changing-are-team-leaders-and-members-keeping-up/> (en anglais seulement)

Projections démographiques pour l'Ontario : Renseignements sur les projections démographiques de 2022 à 2046 pour l'Ontario et ses 49 divisions de recensement. (19 juillet 2023). ontario.ca. Repéré le 26 janvier 2024 à <https://www.ontario.ca/fr/page/projections-demographiques-pour-lontario>

Osteryoung, J. (17 février 2017). *The importance of consensus leadership in accomplishing goals*. Florida Small Business. Repéré le 16 février 2024 à <https://www.floridatrend.com/article/21592/the-importance-of-consensus-leadership-in-accomplishing-goals#:~:text=Consensus%20management%20is%20the%20process%20whereby%20team%20members,effort%20to%20address%20any%20concerns%20that%20are%20raised.>

Parsons, L. (9 novembre 2023). *For more than just laughs*. Harvard Gazette. Repéré le 4 février 2024 à <https://news.harvard.edu/gazette/story/2019/05/improv-skills-can-translate-to-social-and-professional-skills/> (en anglais seulement)

Pavlou, C. (26 septembre 2023). *What are soft skills?* Recruiting Resources: How to Recruit and Hire Better. Repéré le 9 février 2024 à <https://resources.workable.com/hr-terms/what-are-soft-skills> (en anglais seulement)

Reichheld, A., & Dunlop, A. (24 janvier 2023). *How to Build a High-Trust Workplace*. MIT Sloan Management Review. Repéré le 4 février 2024 à <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-build-a-high-trust-workplace/#:~:text=Our%20research%20shows%20that%20trust,don't%20trust%20their%20employer.> (en anglais seulement)

Riggio, R. E. (16 mars 2021). *Leadership Development: 4 Steps for Getting Started: How to develop your own leadership capacity*. Psychology Today. Repéré le 16 février 2024 à <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/202103/leadership-development-4-steps-for-getting-started> (en anglais seulement)

Service Canada. (2 juin 2023). *En apprendre davantage sur les compétences*. Canada.ca. Repéré le 19 janvier 2024 à <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/formation/initiatives/competence-reussir/comprendre-individus.html>

Service Canada. (2023, April 17). *Compétences pour réussir — outils d'évaluation et de formation*. Canada.ca. Repéré le 19 janvier 2024 à <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/formation/initiatives/competence-reussir/outils.html>

Staff, C. (1er décembre 2023). *Important communication skills and how to improve them*. Coursera. Repéré le 26 janvier 2024 à <https://www.coursera.org/articles/communication-skills> (en anglais seulement)

Staff, C. (29 novembre 2023). *Collaboration in the Workplace: Benefits and strategies*. Coursera. Repéré le 9 février 2024 à <https://www.coursera.org/articles/collaboration-in-the-workplace> (en anglais seulement)

State of Employee Feedback 2021 | AllVoices. (14 mai 2021). AllVoices. Repéré le 26 janvier 2024 à <https://www.allvoices.co/blog/state-of-employee-feedback-2021> (en anglais seulement)

Teaching Soft Skills is More Important Than Ever in Today's Hybrid Work: Here's How to Do It. (17 février 2022). Training Industry. Repéré le 22 janvier 2024 à <https://trainingindustry.com/articles/content-development/teaching-soft-skills-is-more-important-than-ever-in-todays-hybrid-work-heres-how-to-do-it/> (en anglais seulement)

The 8 types of leadership styles explained—with examples. (21 septembre 2023). Project.co. Repéré le 16 février 2024 à <https://www.project.co/leadership-styles/> (en anglais seulement)

Tint, B., Froerer, A., & APPLIED IMPROVISATION NETWORK, 2014. (2014). *DELPHI STUDY SUMMARY* [Communiqué de presse]. <https://www.appliedimprovisationnetwork.org/assets/docs/Delphi-Study-Summary.pdf> (en anglais seulement)

What is servant leadership? (17 avril 2020). *Purdue Global*. Repéré le 16 février 2024 à <https://www.purdueglobal.edu/blog/business/what-is-servant-leadership/> (en anglais seulement)

White, J. (28 novembre 2022). *Why listening is the most important supervisor skill*. AEU: The American Equity Underwriters, Inc. Repéré le 26 janvier 2024 à <https://blog.amequity.com/longshore-insider/article/why-listening-is-the-most-important-supervisor-skill> (en anglais seulement)