

*Remarque : Les noms de l'entreprise et de ses porte-parole ne sont pas indiqués dans ce document, conformément à la politique de communication de l'entreprise qui consiste à ne pas appuyer les produits et services d'un fournisseur.*

Lorsque le directeur du développement des ressources humaines d'une des plus importantes entreprises canadiennes de produits forestiers a pris connaissance de la liste des neuf compétences essentielles, il a tout de suite pensé qu'il tenait là un moyen de distinguer les compétences. Il les a alors inscrites sur un bout de papier, puis a rangé cette liste dans son bureau et l'a quasiment aussitôt oubliée.

Ce n'est que des mois plus tard qu'il a réalisé toute la valeur de ce bout de papier.

« Nous étions au cœur d'un conflit de travail, négociant une nouvelle convention collective, lorsque nous avons regardé les termes et avons réalisé que nous pourrions aussi tenir compte des compétences et des capacités des employés en plus de l'ancienneté. Nous les avons déjà, mais nous ne les utilisons pas. J'ai commencé à me demander comment nous pourrions mesurer la capacité à effectuer un travail d'une manière standard et objective. »

Il a d'abord contacté le collègue communautaire de sa région pour obtenir un test de mesure des aptitudes.

« Le collègue a essayé de me convaincre qu'au lieu de mesurer les aptitudes, nous devons mesurer les compétences essentielles. Elles sont un bien meilleur indicateur du niveau d'une personne pour un poste donné et précisent également à quel niveau cette personne a besoin d'améliorer ses compétences. »

« Je me suis alors souvenu de la liste des compétences essentielles rangée dans mon bureau, mais je n'adhérais toujours pas au concept. »

**« Les Ressources humaines ont abordé la gestion avec un plan pour intégrer les compétences essentielles dans notre ligne de progression. »**



*Cette photo est tirée de la banque d'images publiques de la bibliothèque en ligne de Microsoft Office.*

Il est ensuite retourné à son bureau avec une pile de documents qui sont restés dans un coin à prendre la poussière pendant quelques mois. Tout s'est finalement illuminé lorsqu'il a visité le site Internet de Ressources Humaines et Développement des compétences Canada: ([http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/competences\\_essentielles/generale/accueil.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/competences_essentielles/generale/accueil.shtml)).

Ce site contient des centaines de profils de compétences essentielles développés par le gouvernement fédéral à partir d'une recherche approfondie avec les travailleurs canadiens. Les profils sont disponibles en ligne, sans frais, et sont régulièrement utilisés par l'industrie et les établissements d'enseignement afin de développer des programmes et des pratiques en gestion de ressources humaines.

« J'ai tapé "pâtes et papiers" et le profil (CNP 9432) des opérateurs/opératrices de machines dans les usines de pâte à papier s'est affiché. J'ai lu le profil et me suis dit: "C'est nous! C'est exactement ce que nous faisons". Cela correspondait exactement à un profil de poste que je connaissais. »

L'entreprise a alors mis à l'essai TOWES (Le test des compétences essentielles en milieu de travail), une évaluation des compétences essentielles proposée par le Bow Valley College de Calgary en Alberta. Six membres du personnel qui avaient une expérience de travail de première ligne ont passé un test TOWES et lorsque les résultats sont arrivés, ils ont compris qu'ils tenaient l'outil qu'ils cherchaient depuis si longtemps.

Les Ressources humaines ont alors proposé à la Direction un plan pour intégrer les compétences essentielles dans la ligne de progression. Avec l'adhésion d'un des services d'exploitation, ils ont défini un profil d'emploi spécifique à un nouveau poste dans l'entreprise.

« Nous téléchargeons autant de profils de compétences essentielles que nous pouvions en trouver qui s'avéraient être une parfaite correspondance avec nos emplois. Nous nous sommes enfermés dans une pièce et avons bâti un profil sur mesure en 1 h 30, explique le directeur du développement des ressources humaines. Lorsque nous avons eu terminé, nos superviseurs nous ont confirmé que ce profil décrivait exactement le poste en question. »

Une fois le conflit de travail terminé, l'entreprise a fait subir un test à 35 employés de machines d'usine de pâte à papier qui, dans la ligne de progression, étaient prêts pour des postes supérieurs. « Ils étaient un peu nerveux au début, mais ils savaient que leur emploi était garanti. Nous leur avons expliqué qu'il s'agissait seulement de développer leurs compétences. »

« Lorsque nous avons reçu les résultats du test, le rideau s'est levé. Cela a permis de comprendre pourquoi certaines personnes avaient toujours des problèmes. » Seul un candidat sur les 35 participants avait atteint les exigences en matière de compétences essentielles, dont les niveaux de complexité se présentaient comme suit : 3 en lecture de textes, 4 en utilisation de documents et 3 en calcul.

Le service des ressources humaines ne fut pas étonné de ces résultats. Quelque 42 % des Canadiens n'ont pas les compétences requises pour notre économie du savoir et ce pourcentage est encore plus important dans les zones rurales.

« En dépit de ce que pensent les gens, le Canada n'est pas un pays concurrentiel dans le secteur des pâtes et papiers. Nous avons généralement de vieilles machines et nous n'avons pas développé nos compétences et nos connaissances.

Pour être concurrentiel avec des pays comme la Chine, la Finlande ou le Brésil, nous avons besoin des compétences essentielles appropriées pour fonctionner de façon productive et sécuritaire, explique le directeur des ressources humaines. Il nous faut du bon matériel, des personnes compétentes et de bons produits si nous voulons évoluer d'un modèle traditionnel à un environnement plus moderne. »

Des résultats similaires ont été constatés par l'entreprise au fur et à mesure que d'autres employés passaient le test TOWES.

« Lorsque nous avons commencé à appliquer ce modèle à d'autres services et chaînes de machines de papier de l'entreprise, nous avons compris tous les défis que nous devions relever à l'usine. Nous disposions d'un groupe de personnes ayant obtenu de faibles résultats en compétences essentielles, si bien que nous avons dû nous demander comment corriger cette situation. »

L'entreprise a travaillé en partenariat avec le collège de sa région, avec le Bow Valley College de Calgary et avec le Ministère de l'éducation pour bâtir une évaluation et un programme de formation visant à améliorer les niveaux de compétences en lecture de textes et utilisation de documents - les deux secteurs de compétences essentielles qui étaient les plus faibles chez ses travailleurs. Les employés ont suivi des cours au collège local à raison de deux heures et demie par semaine durant leurs temps libres, les coûts de cette formation étant assumés par l'entreprise.

« Le syndicat aimait le fait que nous avons un programme de formation pour les employés » affirme le directeur des ressources humaines.

« Tout le monde y gagne, ajoute-t-il, faisant référence au modèle de compétences essentielles. Nous avons maintenant une solution standard qui correspond aux compétences requises pour nos postes et nous développons des solutions pour aider nos employés à améliorer leurs compétences, de sorte qu'ils puissent obtenir le poste qu'ils convoitent. »

**« Lorsque nous avons reçu les résultats du test, le rideau s'est levé. »**

Si vous souhaitez savoir comment les compétences essentielles et TOWES peuvent vous aider, visitez le site Internet de TOWES [www.TOWES.com](http://www.TOWES.com) ou téléphonez au service TOWES du Bow Valley College au 403 410-3200.