



LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 14, 15 juillet 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

L'APPRENTISSAGE AU TRAVAIL

En 2008, l'American Society for Training and Development estimait que 75 % de la force de travail courante devra être formée à nouveau au cours des dix années suivantes. Une enquête de Accenture, menée en 2006, auprès de dirigeants d'entreprise, démontait que les emplois clés n'étaient que rarement classés comme hautement performants: ventes (25%), service aux clients (25%), finance (19%), planification stratégique (33%)¹.

Seulement 36 % des répondants ont indiqué que leur entreprise 'ajustait' leur service des RH et leur formation professionnelle en fonction des postes de travail et de leur niveau de contribution au résultat de l'entreprise. Pire encore, 40 % ont avoué n'avoir aucune mesure (indicateur) pour juger de l'impact de leur service des RH et formation sur la performance au travail de leurs employés. En moyenne, les entreprises consacraient \$ 1 300 US par personne à la formation professionnelle en emploi. Or, de nombreuses études ont établi que ce que les employés savent et retiennent provient de ce qu'ils ont appris sur le tas, donc en cours d'expérience de travail.

Une autre enquête de Accenture, menée cette fois en 2005, a établi que les entreprises apprenantes dégageaient 27 % de productivité additionnelle, mesurée en termes de ratio ventes/employés, 40 % d'augmentation sur le chiffre d'affaires et 50 % en croissance sur le profit net. En 2004, Accenture avait défini sept critères d'apprentissage au travail: l'apprentissage ciblé (alignement de l'apprentissage sur les objectifs stratégiques de l'organisation), l'apprentissage d'impact (mesuré sur la contribution de la fonction assumée), l'apprentissage d'influence (mesuré en termes d'influence sur les partenaires de marché de l'organisation), l'apprentissage de levier (jugé sur la base du développement des habiletés les plus critiques par fonction occupée eu égard au résultat de l'organisation), l'apprentissage de coordination (l'intégration des savoirs utiles acquis en fonction de la performance recherchée par l'organisation), l'apprentissage varié (la provenance des connaissances: école, travail), l'apprentissage de leadership (en fonction des besoins de leadership assumé dans l'espace de travail propre).

L'apprentissage géré convenablement, c'est-à-dire en fonction des besoins de l'organisation, ne fait pas qu'ajouter aux habiletés, partant aux compétences démontrées par le travail, mais se répercute en taux de rétention supérieur des clients, parce que mieux satisfaits dans le service, en une qualité de produits et services supérieure et en des potentialités de pénétration de marchés nouveaux pour l'entreprise concernée. L'enquête de 2004 de Accenture a permis d'établir que 81 % des entreprises offraient de la formation sur mesure à certains de leurs partenaires de marché (clients, fournisseurs). Très souvent, la formation a été assurée via une 'corporate university', de sorte que les contenus soient ajustés aux besoins de l'entreprise.

¹ Pourcentage de répondants indiquant que les postes clés en question performaient 'hautement'.