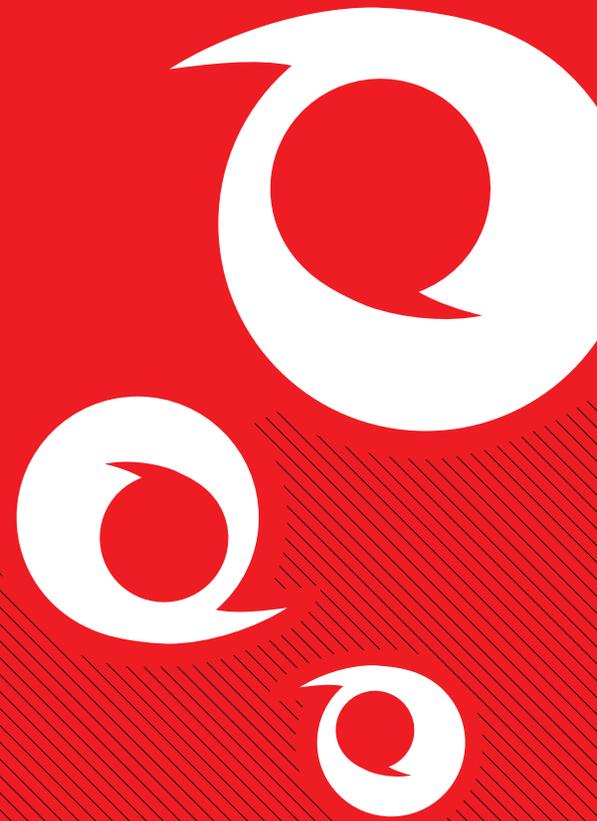




**INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES :**  
UN APPRENTISSAGE  
EN MILIEU DE TRAVAIL  
EFFICACE AU SEIN  
DES PME



# INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES : UN APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL EFFICACE AU SEIN DES PME

---

Le présent rapport a été réalisé par le Conference Board du Canada sous la direction de Michael Bloom, vice-président, Remaniement organisationnel et apprentissage, et Douglas Watt, directeur associé, Remaniement organisationnel et apprentissage. Les recherches et la rédaction ont été effectuées par P. Derek Hughes et James Stuckey, Conference Board du Canada. Les contributions à la recherche ont été effectuées par Dan Munro et Douglas Watt, Conference Board du Canada.

Les données sont fondées sur les perspectives tirées d'un rapport connexe : *Case Studies in Effective Work-related Learning in SMEs* (Conference Board du Canada, 2011) qui met en évidence des programmes efficaces d'apprentissage liés au travail qui existent au sein de 45 PME canadiennes et internationales. Le rapport connexe en question peut être obtenu à partir du site Web du Centre pour les compétences en milieu de travail : [www.competencestravail.ca](http://www.competencestravail.ca).

---

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles du Conseil canadien sur l'apprentissage, le Centre pour les compétences en milieu de travail ou du gouvernement du Canada.

Le Centre pour les compétences en milieu de travail est une organisation nationale indépendante qui réunit les employeurs, les syndicats et d'autres groupes intéressés par le développement des compétences en milieu de travail afin de promouvoir des pratiques efficaces d'apprentissage en milieu de travail. Le Centre est codirigé par le Congrès du travail du Canada et Manufacturiers et Exportateurs du Canada.

Cette publication est affichée sur le site Web du Centre pour les compétences en milieu de travail à [www.competencestravail.ca](http://www.competencestravail.ca). Pour de plus amples renseignements sur cette publication, veuillez communiquer avec nous à [info@workplaceskills.ca](mailto:info@workplaceskills.ca).

©2011 Centre pour les compétences en milieu de travail.

Tous droits réservés. Cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie, avec la permission écrite du Centre pour les compétences en milieu de travail.

Ce matériel ne doit être utilisé qu'à des fins non commerciales.

This report is also available in English on the following website : [www.workplaceskills.ca](http://www.workplaceskills.ca).

The Conference Board of Canada  
Insights You Can Count On



 CME-MEC



Canadian Labour Congress  
Congrès du travail du Canada

Canada

Ce projet est financé en partie  
par le Gouvernement du Canada  
par l'entremise du Programme  
des conseils sectoriels.

CENTRE FOR  
WORKPLACE  
SKILLS



CENTRE POUR LES  
COMPÉTENCES EN  
MILIEU DE TRAVAIL

# TABLE DES MATIÈRES

## **4 SOMMAIRE EXÉCUTIF**

## **5 INTRODUCTION**

- 6 L'IMPORTANCE DES PME POUR L'ÉCONOMIE CANADIENNE
- 7 LES DÉFIS ÉCONOMIQUES ET DÉMOGRAPHIQUES AUXQUELS FONT FACE LES PME ET COMMENT L'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL PEUT AIDER
- 9 LES DÉFIS DES PME QUI SOUHAITENT INVESTIR DANS L'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL
- 9 LES AVANTAGES DE L'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DES PME

## **10 LES CATALYSEURS DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME**

- 10 AMÉLIORER LES COMPÉTENCES DES EMPLOYÉS
- 11 APPUYER LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS
- 12 CONTINUER D'ATTIRER LA MAIN-D'OEUVRE, LA CONSERVER, ET ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE

## **14 SURMONTER LES DÉFIS QUE COMPORTENT LES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME**

- 14 L'ACCÈS À DES RESSOURCES
- 18 AMÉLIORER LE DEGRÉ D'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS
- 19 AMÉLIORER LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES DES EMPLOYÉS

## **21 LES CLÉS DU SUCCÈS : RENDRE L'APPRENTISSAGE EFFICACE AU SEIN DES PME**

- 21 HARMONISER LES BESOINS DE L'APPRENANT AVEC LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION
- 21 METTRE EN PLACE UN PROGRAMME D'APPRENTISSAGE PAR UNE APPROCHE ÉTAPISTE
- 22 UTILISER UNE APPROCHE À PLUS LONG TERME
- 22 BÂTIR DES STRUCTURES D'APPRENTISSAGE SOUPLES
- 23 VEILLER À CE QUE L'APPRENTISSAGE SOIT PERTINENT À L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL
- 23 TIRER PARTI DES CHAMPIONS DE L'APPRENTISSAGE
- 23 BÂTIR DES PARTENARIATS EN GUISE D'APPUI À L'APPRENTISSAGE
- 24 ÉVALUER LES BESOINS ET DÉFINIR LES RÉSULTATS SOUHAITÉS
- 25 RECONNAÎTRE LES RÉALISATIONS D'APPRENTISSAGE
- 25 APPUYER L'APPRENTISSAGE INFORMEL
- 26 PARTAGER DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS

## **27 MESURER LE RENDEMENT DES INVESTISSEMENTS EN APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL**

- 27 L'ÉTAT DES MESURES
- 28 LES PARAMÈTRES UTILISÉS PAR LES PME

## **30 METTE EN OEUVRE DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EFFICACES AU SEIN D'AUTRES PME**

## **32 ANNEXE A : MATRICE D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL DES PME**

## **39 ANNEXE B : PRÉCISIONS À PROPOS DES 45 PME**

## **41 ANNEXE C : PRÉCISIONS SUR LA MÉTHODOLOGIE ET LES DÉFINITIONS**

## **44 ANNEXE D : COMITÉ CONSULTATIF DU PROJET DE RECHERCHE**

## **45 ANNEXE E : BIBLIOGRAPHIE**

# SOMMAIRE

# EXÉCUTIF

---

PLUSIEURS PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) CONSTATENT QUE LES COMPÉTENCES DE LEURS EMPLOYÉS CONSTITUENT DES OUTILS UTILES POUR DEMEURER CONCURRENTIEL AU SEIN D'UNE ÉCONOMIE GLOBALE FONDÉE SUR LE SAVOIR ET POUR PRENDRE EN COMPTE LES PRESSIONS QUE REPRÉSENTE UNE MAIN-D'ŒUVRE VIEILLISSANTE ET DE PLUS EN PLUS DIVERSIFIÉE. LES PME ÉTANT UN ATOUT ESSENTIEL DE L'ÉCONOMIE CANADIENNE, PLUSIEURS DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES AURAIENT AVANTAGE À EN APPRENDRE PLUS AU SUJET DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL QUI EXISTENT ET COMMENT CEUX-CI PEUVENT LES AIDER À ATTEINDRE LEURS OBJECTIFS D'ENTREPRISE.

---

//// *Investir dans les compétences : un apprentissage en milieu de travail efficace au sein de PME* fait le point sur les programmes d'apprentissage en milieu de travail mis en œuvre au sein de 45 PME canadiennes et internationales. Ce faisant, le rapport met en évidence les catalyseurs qui conduisent à la mise sur pied de programmes d'apprentissage en milieu de travail, y compris la volonté d'élaborer des compétences techniques individuelles, d'appuyer les changements organisationnels, ou d'attirer des travailleurs qualifiés et de les conserver. Il fait la démonstration que même les programmes d'apprentissage les plus efficaces représentent un défi en fait de temps et d'argent, ou pour réussir à stimuler les employés à vouloir apprendre.

//// Bien que les PME étudiées dans le cadre de la réalisation du rapport démontrent qu'il n'existe pas une seule technique, pratique ou stratégie pour assurer la réussite de l'apprentissage en milieu de travail, le présent rapport résume les caractéristiques communes qui aident les PME à mettre en application des programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail et de les maintenir à long terme. L'analyse démontre que les programmes d'apprentissage efficaces harmonisent souvent les besoins des apprenants avec les objectifs organisationnels, incorporent de la souplesse aux programmes d'apprentissage et établissent des partenariats avec les personnes qui sont en mesure de soutenir l'apprentissage. Pour terminer, le rapport aborde comment les programmes d'apprentissage en milieu de travail dont l'efficacité a été démontrée mesurent l'incidence des efforts, ou pas du tout.

//// Les annexes fournissent des précisions relativement aux programmes d'apprentissage efficaces, y compris une matrice récapitulative qui compare les 45 PME et leur région géographique, leur taille, leur secteur, les apports et les résultats d'apprentissage.

//// Conjointement, les 45 programmes d'apprentissage étudiés pour le présent rapport nous en apprennent beaucoup à propos de l'apprentissage en milieu de travail. Plusieurs PME canadiennes peuvent se tourner vers les expériences vécues dans le cadre de ces programmes d'apprentissage et s'en servir comme exemple à suivre pour perfectionner leur avantage concurrentiel. Le but du présent rapport est de fournir une orientation aux PME du Canada, dont le nombre s'élève à environ un million, alors qu'elles vont de l'avant avec leurs programmes d'apprentissage en milieu de travail et tirent parti du fait d'avoir pris une bonne décision d'affaires.

//// Une description détaillée (études de 3 à 4 pages) de chacune des 45 PME et de leur programme d'apprentissage respectif est disponible dans le rapport connexe intitulé *Case Studies in Effective Work-related Learning in SMEs* (version anglaise) (Conference Board du Canada, 2011)..

# INTRODUCTION

---

LE PRÉSENT RAPPORT À POUR BUT D'INFORMER LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) CANADIENNES<sup>1</sup>, LE CENTRE POUR LES COMPÉTENCES EN MILIEU DE TRAVAIL, LES PROFESSIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES, LES RESPONSABLES DE L'ÉLABORATION DES POLITIQUES, LES FOURNISSEURS DE FORMATION ET AUTRES PARTIES PRENANTES SUR COMMENT LES DIFFÉRENTS BESOINS DE LA MAIN-D'ŒUVRE PEUVENT ÊTRE SATISFAITS PAR LE BIAIS D'UN APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL.

---

//// Ce rapport vise à élargir la base de connaissances de l'apprentissage en milieu de travail dirigé par l'employeur en fournissant un aperçu des 45 PME canadiennes et internationales qui ont mis en œuvre des programmes d'apprentissage en milieu de travail.<sup>2</sup> (vous reporter à la capsule 1 Case Studies in Effective Work-related Learning in SMEs Report). Il a été réalisé pour aider les PME à mieux saisir à quel point il est important d'investir dans l'apprentissage en milieu de travail. Il fournit à des lieux de travail canadiens des exemples à suivre en matière de programmes d'apprentissage en milieu de travail ainsi que des conseils sur la façon de s'y prendre pour obtenir des résultats positifs lorsque de tels programmes sont adoptés et adaptés aux besoins d'une organisation.

//// Le rapport tire parti de travaux antérieurs effectués par le Conference Board du Canada, qui portaient sur des programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail de 65 PME de dix pays. Le rapport de 2009, *Workplace Learning in Small and Medium-sized Enterprises : Effective Practices for Improving Innovation and Competitiveness*, a mené à l'une des constatations clés suivantes : les PME efficaces veillent à ce que les activités d'apprentissage qu'elles mettent sur pied soient « riches de sens et pertinentes » en faisant en sorte de les harmoniser aux besoins de l'employé ainsi qu'aux objectifs présents et futurs de l'entreprise. Le rapport démontre également que les PME qui réussissent :<sup>3</sup>

- adoptent une approche à l'apprentissage qui cadre avec leur modèle d'affaires et la culture de l'organisation;
- établissent un lien entre l'apprentissage en milieu de travail et des activités de gestion du rendement dans le but de mesurer l'efficacité du rendement et non le nombre de notions acquises;
- tirent parti de fournisseurs de services d'apprentissage et de contenus en milieu de travail qui existent sur le marché;
- reconnaissent l'utilité et les avantages des normes, des titres de compétences et des accréditations de l'industrie; et
- situent les activités d'apprentissage en milieu de travail par rapport aux enjeux de l'entreprise qu'elles tentent d'aborder.

## Capsule 1 : Le rapport *Case Studies in Effective Work-related Learning in SMEs*

//// Un rapport connexe, *Case Studies in Effective Work-related Learnings in SMEs*, réalisé en 2011 par le Conference Board, met en vedette 45 programmes d'apprentissage de PME canadiennes et internationales. Par le truchement d'études de cas, le rapport fait ressortir de quelle façon des PME de différents secteurs, confrontées à divers défis organisationnels et d'exploitation, ont mis sur pied des programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail qui assurent l'acquisition de compétences et de connaissances nécessaires à la réussite. Le rapport intégral d'études de cas de PME individuelles (version anglaise) peut être obtenu à partir du site Web du Centre pour les compétences en milieu de travail : [www.workplaceskills.ca/en/projects/Case-Studies-in-effective-learning-practices.html](http://www.workplaceskills.ca/en/projects/Case-Studies-in-effective-learning-practices.html).

//// L'annexe A du rapport fournit plus d'information, sous la forme d'un tableau matriciel, relative aux 45 PME étudiées. L'annexe B précise le type de PME dont le rapport fait état, selon la taille, le secteur et la région géographique de chaque entreprise. L'annexe C fournit plus d'information relativement aux critères utilisés pour déterminer sélectionner, et étudier les 45 PME.

---

1 Les PME sont des organisations dont l'effectif compte moins de 500 personnes. (consulter l'annexe C pour les définitions).

2 Le rapport est fondé sur les conclusions tirées de programmes d'apprentissage efficaces mis en place dans 45 PME à l'échelle du Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

3 Watt et Kitagawa 2009, 2.

# INTRODUCTION

## L'importance des PME pour l'économie canadienne

//// Les PME sont les catalyseurs de l'économie canadienne. Elles comptent pour tout près de 43 pour cent de notre produit intérieur brut (PIB) et jouent un rôle essentiel sur le marché de l'emploi, assurant près de 62 pour cent des emplois du secteur privé.<sup>4</sup> Qui plus est, l'importance des PME pour l'économie canadienne ne présente aucun signe de changement. Entre 2002 et 2006, environ 130 000 nouvelles petites entreprises ont été fondées chaque année,<sup>5</sup> soit plus de la moitié de tous les nouveaux emplois créés au Canada.<sup>6</sup>

//// Parmi les 1,1 million d'entreprises enregistrées au Canada qui ont des employés, 99,8 % d'entre elles comptent entre 1 et 500 employés, 95,4 % en comptent entre 1 et 50, et 74,9 % en comptent entre 1 et 10.<sup>7</sup> (voir le tableau 1, Établissements commerciaux au Canada – Nombre d'employés).

//// Il importe que les PME de toutes les régions et de tous les secteurs de l'économie canadienne atteignent leur plein potentiel et contribuent à la productivité et au bien-être économique du pays.

**Tableau 1 : Établissements commerciaux au Canada (taille : nombre d'employés)**

Taille des établissements commerciaux (nb d'employés)	Nb d'établissements commerciaux	% des établissements commerciaux (comptant des employés)
<b>Travailleur autonome, conseiller, propriétaire</b>		
0 employé	1 242 117	-
<b>PME</b>		
(micro) 1 à 4 employé(s)	618 959	54,4
(micro) 5 à 9 employés	233 362	20,5
(micro) 10 à 9 employés	141 154	12,4
(petite) 20 à 49 employés	91 983	8,1
(petite) 50 à 99 employés	29 457	2,6
(moyenne) 100 à 199 employés	13 337	1,2
(moyenne) 200 à 499 employés	6 661	0,6
<b>Grandes entreprises</b>		
(grande) 500 employés et +	2 768	0,2
<b>Total pour toutes les PME : 1 à 500 employés</b>	<b>1 137 681</b>	<b>100</b>
<b>Total (toutes les entreprises)</b>	<b>2 379 798</b>	<b>-</b>

Source : Industrie Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, juillet 2010.

4 Macmillan 2008.  
5,6,7 Industrie Canada 2010.

# INTRODUCTION

## Les défis économiques et démographiques auxquels font face les PME et comment l'apprentissage en milieu de travail peut aider

//// Les PME ne sont pas que des versions plus petites de grandes entreprises. Non seulement disposent-elles de ressources humaines, financières et matérielles limitées – ce qui, souvent, entrave leur capacité à créer ou maintenir des possibilités d'investissements et d'emploi –, les PME sont habituellement exploitées et gérées différemment que le sont les grandes entreprises. Les PME déploient notamment beaucoup d'efforts et de ressources à relever des défis à court terme et à bénéficier d'avantages à court terme. Par conséquent, elles vont plutôt réagir aux défis d'affaires plutôt que de tenter de repérer de nouvelles occasions d'affaires.<sup>8</sup>

//// Une étude menée en 2001 auprès de 1 000 propriétaires et cadres dirigeants d'entreprises à l'échelle du Canada a révélé que les enjeux les plus importants auxquels sont confrontées les petites entreprises sont la croissance, la gestion de celle-ci, la concurrence, l'accès à du capital et le recrutement de nouveaux employés. Lorsqu'on leur demande de classer par ordre d'importance les défis *potentiels* à leur entreprise, les questions relatives aux employés, notamment la conservation d'employés particulièrement appréciés, la formation et l'acquisition de compétences et le recrutement de nouveaux employés se trouvent en tête de liste.<sup>9</sup>

//// La viabilité et la croissance de bon nombre de PME au Canada sont mises à l'épreuve à la fois par l'environnement extérieur au sein duquel elles opèrent et aussi par leur environnement interne. Au nombre des pressions externes, notons la nature en constante mutation des technologies de l'information, les attentes changeantes des clients et le besoin de créer d'autres biens et services à valeur ajoutée, les changements réglementaires, et la concurrence accrue, à l'échelle locale, nationale et mondiale.<sup>10</sup> Parmi les pressions internes, on pense à la pénurie de travailleurs qualifiés, l'écart qui existe entre les compétences que les travailleurs possèdent et celles qu'ils ont besoin d'acquérir – ce qui contribue à une productivité et à des taux de rendement inférieurs, et les défis associés à une main-d'œuvre vieillissante, à générations multiples et de plus en plus hétérogènes. (Voir la capsule 2, « Les pressions qui touchent les PME canadiennes »)

### Capsule 2 : Les pressions qui touchent les PME canadiennes et comment l'apprentissage en milieu de travail peut aider à les diminuer

#### *La mondialisation*

//// La mondialisation économique exerce plusieurs pressions sur l'économie canadienne et ses entreprises. Si elles souhaitent faire partie de la chaîne de valeur mondiale et concurrencer les superpuissances que sont la Chine et l'Inde sur l'échiquier mondial, les PME canadiennes se doivent de veiller à l'amélioration continue de leur degré de productivité et d'innovation au niveau de l'organisation (p. ex. investir dans de la machinerie et de l'équipement nouveaux, et assurer que les employés possèdent les compétences et les connaissances requises pour travailler adéquatement). La lutte pour attirer et conserver des employés possédant la bonne combinaison de compétences et de connaissances s'annonce de plus en plus féroce. Des programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail peuvent aider à réduire cette pression.

#### *Une économie fondée sur le savoir*

//// Les PME sont encore aux prises avec les défis que constituent la nécessité de se démarquer au sein d'une économie fondée sur le savoir. Les ordinateurs et les technologies mécanisées sont choses courantes pour plusieurs aspects de la production. Pour travailler de façon productive dans des environnements riches en connaissances et en information, les

8 Banham 2010, 234.

9 Compas Inc. 2001.

10 Banham 2010, 234; et Hughes et Campbell 2009, 2.

# INTRODUCTION

employés doivent posséder des connaissances techniques approfondies, et avoir de la facilité à lire, à écrire, à compter et à résoudre des problèmes. Des programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail peuvent aider.

## *Pénurie de compétences*

Les pressions cycliques et les changements structuraux que subit l'économie canadienne ont entraîné une pénurie croissante de compétences pour bon nombre d'occupations et de secteurs. Les PME qui tirent parti de programmes d'apprentissage en milieu de travail dans le but d'attirer, de conserver et de former des travailleurs compétents et qualifiés provenant de partout au Canada et dans le monde affichent un taux de réussite plus élevé que celles qui s'abstiennent. Une étude canadienne réalisée récemment auprès de 586 petites entreprises (comptant de 2 à 100 employés) a révélé que tout près d'un tiers des employeurs de petites entreprises utilisent les possibilités de perfectionnement pour attirer les meilleurs employés à leur entreprise.<sup>11</sup>

## *Une main-d'œuvre d'âge mûr*

Les travailleurs du Canada prennent de l'âge et, au fur et à mesure que les membres de la génération du baby-boom prennent leur retraite, les PME prennent conscience de plus en plus du besoin de transmettre les connaissances de l'entreprise, l'expertise technique et la mémoire organisationnelle à leurs employés plus jeunes. Jumelés au besoin de prendre en compte les besoins de perfectionnement de travailleurs plus âgés et les défis que comporte la gestion d'une main-d'œuvre à générations multiples, les programmes d'apprentissage en milieu de travail peuvent aider à établir une meilleure compréhension entre générations, à aborder les différences de perception et à créer un lieu de travail plus productif et innovateur.<sup>12</sup>

## *La diversité*

La population active du Canada est plus diversifiée et englobante que jamais. Un nombre sans cesse croissant de PME reconnaissent le bien-fondé et les avantages d'avoir une main-d'œuvre hétérogène composée de nouveaux immigrants, de personnes ayant des déficiences et d'autres types de travailleurs. La diversité entraîne de nouvelles façons de penser, et de nouvelles façons de faire affaires qui peuvent donner une longueur d'avance à une entreprise. Parallèlement, les nouveaux défis vont souvent de pair avec les efforts d'intégration de talents diversifiés au sein de la main-d'œuvre, qui appuient la nécessité d'activités d'apprentissage en milieu de travail.

L'immigration continue de jouer un rôle important lorsqu'il s'agit de tenter de régler le problème courant et futur de la pénurie d'une main-d'œuvre qualifiée.<sup>13</sup> Des programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail qui favorisent une sensibilisation culturelle, fournissent une formation sur la diversité culturelle, aident à reconnaître les titres de compétences étrangers, offrent des programmes de mentorat ou d'apprentissage d'une langue et d'aptitudes à communiquer, aident les PME à maximiser les capacités de leur personnel venu d'ailleurs, ce qui en retour permet d'améliorer la productivité organisationnelle et le rendement.<sup>14</sup>

Sources : Le Conference Board du Canada.

//// Il est essentiel que les 1,2 million de PME du Canada réussissent à s'adapter et à gérer ces défis économiques et démographiques si elles souhaitent conserver leur avantage sur le plan de la concurrence, améliorer la qualité de leurs biens et services, mieux cibler la proposition de valeur à leurs clients et stimuler la productivité.<sup>15</sup>

11 The Globe and Mail 2011.

12 Krywulak et Roberts 2009, 2, 7, 8, 43.

13 Kukushkin et Watt 2009, 3.

14 Idem., 29-34.

15 Hughes et Grant, 1.

# INTRODUCTION

## Les défis des PME qui souhaitent investir dans l'apprentissage en milieu de travail

//// Bien que plusieurs PME reconnaissent les avantages potentiels d'investir dans des programmes d'apprentissage en milieu de travail, bon nombre d'entre elles sont confrontées à des obstacles, réels ou perçus, qui les empêchent de participer à part entière à des activités d'apprentissage. Le manque de ressources, de temps et d'argent est l'obstacle le plus souvent rapporté. Or, en réalité, l'apprentissage en milieu de travail au sein de PME ne devrait pas être tributaire de la quantité, de la fréquence ou pendant combien de temps l'entreprise investit dans des activités d'apprentissage. Le nombre de travailleurs qui obtiennent une formation, ou l'étendue de celle-ci, ne devrait pas compter outre mesure. Ce qui est essentiel, par ailleurs, est que les PME investissent dans des activités d'apprentissage qui tiennent compte des besoins de base de l'entreprise. Tout repose sur la qualité de l'apprentissage offert, dans quelle mesure il outille les travailleurs et les dirigeants afin que ceux-ci puissent mieux s'acquitter de leurs tâches, et à quel point il contribue à donner des résultats favorables.<sup>16</sup>

//// Un autre obstacle – particulier aux petites entreprises – est le fait qu'elles n'ont pas une personne engagée exclusivement pour prendre en charge les ressources humaines. Alors que les plus grandes entreprises ont une équipe de professionnels accrédités et spécialisés en ressources humaines pour superviser la gestion du personnel, les PME possèdent rarement une perspective stratégique de leur capital humain. La gestion de leurs ressources humaines (p. ex. l'embauche, le perfectionnement et la relève de travailleurs) se fait en fonction de décisions ponctuelles et non réfléchies.

//// Plusieurs propriétaires d'entreprises craignent également de se faire dérober leurs employés, en particulier ceux dans lesquels ils ont investi par des programmes d'apprentissage en milieu de travail. Bien que le « pillage » d'employés ne soit pas exclusif aux PME (le capital humain, de l'avis de plusieurs, est le « seul actif qui peut quitter une entreprise par lui-même »), les répercussions qu'elles subissent dans leurs activités quotidiennes sont à coup sûr aggravées. Plusieurs évitent donc d'investir dans le perfectionnement de leurs ressources humaines. De récentes études laissent entendre cependant que les entreprises qui investissent davantage dans des formations jouissent d'un taux de roulement inférieur comparativement à ceux qui investissent moins.<sup>17</sup>

## Les avantages de l'apprentissage en milieu de travail au sein des PME

//// La recherche effectuée par le Conference Board en 2009 qui portait sur la valeur et les avantages pour les PME des programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail (selon l'analyse de 65 PME) a dégagé plusieurs résultats positifs, notamment :<sup>18</sup>

### *Avantages pour l'entreprise :*

- une rentabilité et une compétitivité accrues;
- une amélioration de l'efficacité et de l'efficacé;
- une augmentation de la production;
- une amélioration de la qualité du travail;
- une diminution des taux d'erreurs et une réduction du gaspillage de matériaux;
- de meilleurs dossiers de santé et de sécurité; et
- une amélioration de la culture d'entreprise, du moral et des taux de conservation de l'effectif.

### *Avantages pour la personne :*

- une amélioration de l'efficacité et de l'efficacé des travailleurs;
- une amélioration de la conformité et du respect des travailleurs à l'égard de normes de qualité; et
- une amélioration du sentiment de confiance, du travail d'équipe et des aptitudes à résoudre les problèmes.

//// Le reste du présent rapport porte essentiellement sur les façons dont les programmes d'apprentissage en milieu de travail mis en œuvre au sein de PME contribuent à la réussite des individus et de l'entreprise en s'appuyant sur les résultats des études de cas de 45 PME.

16 Watt et Kitagawa 2009, 6-9.

17 Hughes et Campbell, 51.

18 Watt et Kitagawa 2009, 14.

# LES CATALYSEURS

## DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

---

QU'EST-CE QUI MOTIVE LES PME À METTRE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE LEUR ORGANISATION? QUELS SONT LES RÉSULTATS VISÉS D'UN INVESTISSEMENT EN APPRENTISSAGE? ET QUI EN BÉNÉFICIE? UNE ANALYSE DE 45 PME ET DE LEURS PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL RÉVÈLE QUE PLUSIEURS PME INVESTISSENT DANS CE TYPE DE PROGRAMMES DANS LE BUT :

- D'AMÉLIORER LES COMPÉTENCES PERSONNELLES DE LEURS EMPLOYÉS;
  - D'APPUYER UN CHANGEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION; ET
  - D'ENTREtenir L'ATTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE, LA CONSERVER, ET D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE.
- 

### Améliorer les compétences des employés

//// Un grand nombre de PME s'efforcent d'offrir un apprentissage en milieu de travail à leurs employés afin d'améliorer leur degré de compétences qui alimentent le rendement de l'organisation. Lorsque les dirigeants reconnaissent que les compétences et les connaissances de leurs employés constituent la courroie d'entraînement du rendement, ils constatent le bien-fondé d'investir dans des initiatives d'apprentissage pour les perfectionner. À la lumière des 45 cas étudiés, plusieurs PME visent à améliorer les compétences de leurs travailleurs en matière technique et de service à la clientèle afin de stimuler la croissance de la productivité et d'atteindre les objectifs de satisfaction de la clientèle.

//// Par exemple, à Pete's Frootique – un magasin de détail spécialisé dans les fruits, les légumes et autres produits gourmets –, la mise sur pied d'un programme d'apprentissage en milieu de travail découlait de la constatation que la satisfaction de la clientèle était tributaire d'un personnel très compétent. Le programme d'apprentissage était conçu de façon à assurer que le niveau de connaissances des employés relatives aux produits augmenterait progressivement afin qu'ils puissent être en mesure de mieux servir des clients avertis. Les qualités nutritionnelles et les bienfaits pour la santé des fruits et des légumes frais, des idées sur la façon de les apprêter et les servir, et comment savoir s'ils sont mûrs ou pourris, faisait partie des connaissances qui devaient être acquises. En partageant ces connaissances avec les clients, les employés offrent à l'acheteur un service de haut niveau qui permet à Pete's Frootique de maintenir son avantage concurrentiel au sein d'un marché à créneaux.

//// Or, les PME qui disposent de programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail ne visent pas toutes à perfectionner les compétences et connaissances techniques de leurs employés dans le but de favoriser directement le rendement. Certaines vont perfectionner indirectement les compétences qui favorisent le rendement en fournissant à leurs travailleurs les compétences qui soutiennent leurs capacités de production. L'entreprise de formation SPM Learning de Toronto, par exemple, perfectionne les compétences informatiques qui favorisent une compétitivité globale.

//// Les PME perfectionnent aussi un «savoir-être» particulier qui aide à favoriser le rendement de leur organisation. C'est le cas d'ISP Sports, une compagnie de marketing américaine, qui aide son personnel de ventes à tisser des liens avec les clients en leur donnant des conseils relatifs à une vaste gamme de compétences générales, allant de l'étiquette à suivre à la table jusqu'aux soins personnels. L'entreprise sans but lucratif Gwellheans du Royaume-Uni, par exemple, qui œuvre auprès d'anciens toxicomanes, a atteint son objectif de réussite en perfectionnant l'intelligence émotionnelle de ses employés par l'entremise de son programme d'apprentissage en milieu de travail.

//// Améliorer le degré de compétences d'une personne peut aussi inclure des programmes d'apprentissage qui permettent d'améliorer les capacités décisionnelles des gestionnaires et d'en faire de meilleurs leaders. Au James Cook High School, situé en

# LES CATALYSEURS

## DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

dehors d'Auckland, en Australie, les membres de l'équipe de la haute direction a fait appel au service d'une firme d'experts-conseils pour les aider à devenir de meilleurs gestionnaires et pour favoriser un meilleur environnement de travail pour leur personnel. Avec l'aide de conseillers externes, les membres de la direction se sont engagés à perfectionner leurs propres compétences en matière de leadership et d'impliquer les enseignants et le personnel de soutien dans leur processus de prise de décisions.

### Appuyer les changements organisationnels

//// L'introduction de l'apprentissage en milieu de travail au sein d'une entreprise semble aussi résulter d'un désir d'appuyer les changements organisationnels. Dans ce cas, les PME introduiront des initiatives d'apprentissage afin de faciliter l'adaptation de pratiques organisationnelles révisées, préparer les employés au changement structurel qui sera apporté ou favoriser certaines valeurs au sein de la culture du milieu de travail.

//// L'apprentissage en milieu de travail est parfois mis en œuvre pour appuyer l'entreprise qui offre de nouveaux produits ou des produits améliorés. Blue Donkey en est un exemple. Cette firme de télémarketing établie au Royaume-Uni souhaitait offrir des services plus « intelligents » par le biais desquels son personnel de télémarketing serait à l'écoute de possibilités et de besoins, plutôt que de lire tout simplement au téléphone un message préétabli. Dans le but de préparer les employés à effectuer des appels de qualité supérieure, la firme a élaboré et mis en œuvre un programme d'apprentissage et, par conséquent, a réussi à obtenir des résultats positifs en fait de satisfaction et de loyauté de ses clients. En effet, réussir la mise en place d'un nouveau modèle de fonctionnement repose en majeure partie sur le fait que les employés se font donner les outils et développent un niveau de confiance pour soutenir la vision renouvelée de l'entreprise de la haute direction.

//// Un autre bon exemple est celui de BC Safety Authority, un organisme responsable de veiller à la mise en application de normes de sécurité auprès d'un large éventail de systèmes commerciaux en Colombie-Britannique. BC Safety Authority prévoyait offrir de nouveaux services, dont des services de prévention, d'audit et d'éducation destinés au grand public. De manière judicieuse, la direction a compris que son plan allait nécessiter l'acquisition de nouvelles compétences par son personnel, et a donc mis en place un programme d'apprentissage pour permettre à celui-ci d'apprendre à parler en public en toute confiance et à obtenir une certification de vérificateur.

//// D'autres PME mettent en place des programmes d'apprentissage en milieu de travail dans le but de faciliter un changement culturel au sein de l'organisation, entre autres en rendant le lieu de travail plus innovateur, plus créatif, ou encore pour créer une culture d'apprentissage continu. Par exemple, Environics, un cabinet de relations publiques canadien, offre un important programme d'apprentissage à ses employés, y compris des conférences midi, un appui considérable à des cours externes ainsi qu'un encadrement par des pairs continu. Par l'entremise de ces activités, le programme sous-tend une culture d'apprentissage continu, de créativité et d'innovation qui prépare les employés à aller de l'avant avec de nouvelles occasions d'affaires et de contribuer à la croissance de l'entreprise.

//// Certaines organisations sont d'avis que le fait de promouvoir une culture d'apprentissage en milieu de travail est une étape essentielle à l'acquisition par leurs employés des compétences techniques dont les organisations ont besoin. Dans certains des cas étudiés pour le présent rapport, des PME ont reconnu que les compétences essentielles forment les fondements, ou sont un prérequis, d'autres types d'apprentissages tels que le perfectionnement de compétences techniques. Ces PME ont constaté que les apprenants doivent posséder des compétences de littératie, de communication et autres compétences essentielles pour être en mesure de retenir les notions apprises et de les mettre en application, notamment savoir écouter les directives, digérer le contenu écrit et passer les examens écrits d'accréditation. Ainsi, ces PME ont déterminé des façons d'être plus accueillantes et positives à l'endroit de personnes qui requièrent un perfectionnement de leurs compétences essentielles. (Pour en apprendre davantage sur le défi que constitue l'absence de compétences essentielles, voir la section 3.3).

## LES CATALYSEURS

### DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

//// Certaines PME se servent de l'apprentissage comme stratégie pour surmonter les défis d'avoir et de bénéficier d'un effectif diversifié, y compris des immigrants récents. Maple Trade Finance, une entreprise de Halifax qui offre des services financiers à des exportateurs canadiens, offre un bon exemple d'un programme d'apprentissage qui appuie une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. Maple Trade embauche des employés issus de différents milieux afin d'accroître son expertise culturelle et linguistique, de manière à ce que les clients puissent bénéficier de connaissances d'experts d'une gamme plus étendue de marchés mondiaux. Maple Trade a pris conscience de la nécessité d'aider ses nouveaux employés à améliorer leurs compétences linguistiques en anglais ainsi que leur intégration dans un milieu de travail canadien. Pour y parvenir, l'entreprise offre à ses nouveaux employés un programme d'apprentissage de l'anglais langue seconde et un soutien à l'établissement aux travailleurs qui en ont besoin.

### **Continuer d'attirer la main-d'œuvre, la conserver, et atteindre les objectifs de planification de la relève**

//// Les PME sont souvent poussées à offrir un apprentissage en milieu de travail par un marché de l'emploi restreint qui entraîne d'importantes pénuries de main-d'œuvre et de compétences qui menacent la capacité concurrentielle des PME. Dans un marché de l'emploi restreint, certaines PME voient leur programme d'apprentissage comme un moyen d'accéder aux travailleurs qualifiés dont elles ont besoin pour prospérer en veillant à leur perfectionnement, à les attirer, à les conserver et à atteindre leurs objectifs de planification de la relève.

//// Bon nombre des PME étudiées assurent le perfectionnement de leur main-d'œuvre par le truchement de formations d'apprenti et autres formes d'apprentissage transitoire. L'entreprise John Love Electrical – dont la croissance était freinée par une pénurie d'ouvriers spécialisés qualifiés en Australie – constitue un bon exemple de cette approche. Plutôt que de compter exclusivement sur le marché de l'emploi pour lui fournir des travailleurs disposant des compétences dont elle a besoin, John Love Electrical se consacre à former la prochaine génération de travailleurs en prenant part à un programme d'apprentis électriciens. Aujourd'hui, le personnel de John Love Electrical compte plusieurs électriciens de talent et leur nombre continue d'augmenter d'année en année.

//// Certaines organisations sont aux prises avec les limites que leur impose la communauté où elles sont établies. C'est le cas des PME qui ont besoin de travailleurs hautement spécialisés mais ne peuvent compter sur la communauté locale du petit centre où elles exploitent leur entreprise pour leur fournir le personnel qualifié qui leur faut. Ne pouvant embaucher des travailleurs disposant des compétences requises, certaines PME ont constaté qu'il était nécessaire de former leurs travailleurs en fonction des besoins de l'entreprise. C'est le cas d'ailleurs de Allendale Electronics, un fabricant d'appareils électroniques de pointe, et de Composites Atlantic, un fabricant de composites de pointe. Les activités d'exploitation des deux entreprises se déroulent dans des communautés de taille moyenne de la Nouvelle-Écosse. Étant donné que ni l'une ni l'autre des deux compagnies n'est en mesure d'embaucher du personnel possédant les compétences techniques, de gestion et administratives dont elles ont besoin pour leurs activités de fabrication de pointe, elles ont toutes deux décidé de mettre en œuvre des programmes en milieu de travail afin de perfectionner les compétences de travailleurs issus des communautés.

## LES CATALYSEURS

### DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

//// D'autres PME étudiées ont réagi aux marchés de l'emploi restreints en devenant des employeurs de choix. En démontrant un intérêt à l'égard des objectifs de carrière de leurs employés et en leur offrant leur appui pour les atteindre en leur fournissant des occasions d'apprentissage, ces employeurs cherchent à attirer des personnes de talent. Sans compter qu'en démontrant un tel intérêt et en offrant un tel soutien, ces employeurs multiplient leurs chances de conserver un nombre plus élevé de travailleurs qualifiés étant donné que ces derniers peuvent être enclins à faire preuve d'une plus grande loyauté envers leur employeur. On le constate d'ailleurs chez Gilkatho, un détaillant et fournisseur de services australien de machines à café automatiques. Les membres de la direction de Gilkatho sont d'avis qu'en démontrant que l'entreprise est intéressée et désireuse d'investir dans le perfectionnement de ses employés, les travailleurs se rendent compte que leur cheminement de carrière au sein de la compagnie est clair. Lorsque les travailleurs font cette constatation, non seulement sont-ils plus motivés sur une base quotidienne, ils sont aussi encouragés à demeurer à l'emploi de la petite entreprise d'année en année. Dans un autre cas, l'Office national de l'énergie, un organisme du gouvernement canadien chargé de réglementer le secteur des services publics, gère son marché de l'emploi restreint en affirmant son engagement à l'égard des travailleurs et en investissant dans leur acquisition de compétences et de connaissances par l'entremise d'un programme d'apprentissage qui vise l'atteinte de quatre objectifs : devenir un employeur de choix, assurer la transmission des connaissances, le perfectionnement en leadership et l'orientation des nouveaux travailleurs.

//// Le bien-fondé des programmes d'apprentissage des PME vise également le besoin de remplacer les travailleurs et les leaders présentement en poste. L'administration municipale du District of Maple Ridge en Colombie-Britannique, par exemple, met l'accent sur la création de la prochaine génération de leaders qui seront appelés à remplacer ceux qui s'apprentent à prendre leur retraite. Le District a reconnu qu'il est primordial d'armer la prochaine génération de travailleurs avec les capacités de leadership requises et, dans cette optique, il s'engage à fournir aux leaders de demain l'expérience qui leur faut pour acquérir ces capacités. Afin d'atteindre son but, le District a mis en œuvre un programme d'apprentissage qui met l'accent sur le perfectionnement interfonctionnel de ses employés et, tout particulièrement, ses leaders de demain.

# SURMONTER LES DÉFIS

## QUE COMPORTENT LES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

LES PME QUI DÉCIDENT D'INVESTIR DANS UNE APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL FONT FACE À UN CERTAIN NOMBRE DE DÉFIS QUI PEUVENT ENTRAVER OU LIMITER L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME. BIEN QUE LES 45 PME PRÉSENTÉES DANS LE CADRE DE LA PRÉSENTE RECHERCHE AIENT TOUTES CONNU LE SUCCÈS AVEC LEURS PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL, PRESQUE TOUTES ONT ÉTÉ CONFRONTÉES À UNE SÉRIE DE DIFFICULTÉS LORS DE LA MISE EN ŒUVRE, DU MAINTIEN OU ENCORE EN CE QUI A TRAIT AUX AVANTAGES TIRÉS DE CES PROGRAMMES. LES EXEMPLES ILLUSTRÉS METTENT EN LUMIÈRE LE TYPE DE DÉFIS AUXQUELS SONT CONFRONTÉES BON NOMBRE D'ENTREPRISES, AINSI QUE DES SUGGESTIONS SUR LA FAÇON DE LES SURMONTER. LORS DE L'ANALYSE DE CES EXEMPLES, TROIS DÉFIS PRINCIPAUX ONT ÉTÉ RECENSÉS :

- LES RESSOURCES NÉCESSAIRES EN FAIT DE TEMPS, D'ARGENT ET DE MATÉRIEL DE SOUTIEN;
- LA FAIBLE IMPLICATION DES EMPLOYÉS; ET
- DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES INSUFFISANTES POUR APPROFONDIR L'APPRENTISSAGE.

### L'accès à des ressources

//// La mise en œuvre et le maintien de programmes d'apprentissage en milieu de travail constituent un investissement dans le capital humain d'une organisation et peuvent nécessiter une variété de ressources. L'obtention de ressources destinées à l'apprentissage en milieu de travail est l'un des défis souvent cités par un grand nombre de PME. En plus de devoir trouver l'argent et le temps à consacrer à l'apprentissage en milieu de travail, les entreprises doivent aussi décider du contenu du programme, des méthodes de transmission de la matière, de l'expertise, et d'autres ressources pour satisfaire leurs besoins de développement. Or, comme l'exemple ci-dessous le démontre, il existe un large éventail de stratégies que les PME peuvent adopter pour atténuer ces défis et veiller à ce que les employés bénéficient de l'apprentissage en milieu de travail dont ils ont besoin pour contribuer au succès de l'entreprise.

#### *Contraintes financières*

//// Pour bon nombre des PME étudiées, le coût associé au programme d'apprentissage est le défi le plus important. Pour plusieurs entreprises, le coût le plus important lié à l'apprentissage en milieu de travail est celui des honoraires des formateurs externes (p. ex. frais de cours). Parfois, ces coûts s'accompagnent des frais de déplacement des employés qui doivent se rendre hors site pour recevoir leur formation. Dans le cas des entreprises qui offrent des formations sur place, leurs dépenses comprennent souvent celle de formateurs qui font partie du personnel ainsi que le matériel de cours et les ressources technologiques requises pour soutenir le programme tels ordinateurs, manuels, cahiers d'exercices et machines sur lesquelles s'exercer.

//// Les coûts des programmes d'apprentissage en milieu de travail peuvent être considérables, en particulier pour les organisations de plus petite taille qui disposent de moyens financiers limités. Pour ces PME, un investissement dans l'apprentissage en milieu de travail risque de restreindre leur flux de trésorerie à court terme qui leur permet de maintenir leur stock, de payer les salaires et de régler leurs coûts indirects. Afin de boucler leur budget, un grand nombre de PME utilisent différentes stratégies pour aider à compenser les coûts de leurs programmes d'apprentissage, y compris :

- **Tirer parti des ressources internes.** Plusieurs PME trouvent des moyens d'utiliser leurs propres ressources pour accroître les compétences et les connaissances requises par leurs employés et l'organisation. Il peut s'agir de faire appel aux propriétaires ou

# SURMONTER LES DÉFIS

## QUE COMPORTENT LES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

de demander à ce que d'autres membres du personnel d'expérience consacrent une partie de leur temps au mentorat ou à la formation. Cette approche est utilisée par Camden Arts Centre, une petite galerie d'art de Londres, en Angleterre. Souhaitant que ses bénévoles disposent de connaissances plus approfondies du commerce de l'exposition d'œuvres d'art et leur permettre d'accroître leur expérience pratique, le Centre a lancé un programme dans le cadre duquel ses divers départements élaborent, organisent et dirigent des ateliers pour les bénévoles. Il en résulte un programme d'apprentissage à faible coût aux nombreuses retombées positives. The Pride of Bridlington, un comptoir de poisson-frites au Royaume-Uni, a démontré dans quelle mesure la dépense en formation peut être pleinement mise à profit en permettant au stagiaire de devenir le formateur auprès des autres employés de l'entreprise. Après que l'une des propriétaires ait enrichi ses propres compétences par le biais d'une formation et en obtenant son accréditation, elle est revenue en service actif et a formé les autres membres de l'équipe.

- **Tirer parti des occasions de financement.** Les PME peuvent profiter de programmes offerts par le gouvernement et aussi par la communauté pour aider à compenser les coûts des cours de formation. Glades Lodge, par exemple, un établissement de soins prolongés, obtient du financement du gouvernement de la Nouvelle-Écosse, ce qui lui permet de rendre ses initiatives liées à l'apprentissage plus abordables. Bien que Glades Lodge doive consacrer une partie de son temps à remplir les demandes de financement et veiller à satisfaire les critères exigés par les bailleurs de fonds, elle a été en mesure d'offrir un apprentissage en milieu de travail qui n'aurait pas été possible autrement.
- **Tirer parti de l'apprentissage en milieu de travail gratuit.** D'autres organisations ont le mandat de fournir de la formation, sans frais, à des personnes intéressées, y compris différents types de PME. Raising the Roof, une microentreprise sans but lucratif de Toronto, est un exemple de PME à l'affût d'apprentissages en milieu de travail gratuits. Par exemple, Raising the Roof bénéficie également d'une variété de ressources d'apprentissage en ligne offertes à des organismes du secteur à but non lucratif. De plus, Raising the Roof a réussi à dénicher une agence nationale de transmission qui offre des ateliers gratuits sur les pratiques courantes en matière de diffusion de communiqués par le biais des médias sociaux.
- **Faire bon usage de stages et de placements professionnels.** Les PME peuvent bénéficier de la participation de leurs employés, ou des employés potentiels, à des stages ou à des programmes de placement professionnel qui permettent d'accumuler une précieuse expérience de travail souvent alors qu'ils sont encore aux études. BC Housing est un bon exemple de cette approche. Cette société d'État provinciale de la Colombie-Britannique éprouvait de la difficulté à la fois à embaucher et à conserver des employés qualifiés. BC Housing s'est associée à des organismes communautaires dans le but d'offrir un programme de préparation à l'emploi qui fournit une précieuse expérience de travail aux Autochtones, tout en aidant des organismes à répondre à leurs besoins de main-d'œuvre.

//// Le coût du temps normalement consacré à travailler, mais utilisé pour les initiatives d'apprentissage constitue aussi une préoccupation pour bon nombre de PME et leurs employés. Les employés qui prennent part à un apprentissage en milieu de travail, et les propriétaires ou autres membres du personnel clé qui élaborent, dispensent ou organisent les programmes d'apprentissage, doivent réserver du temps pendant leurs journées de travail pour s'acquitter de tâches liées à l'apprentissage en milieu de travail. Éloigner les employés de leurs tâches peut entraîner une baisse de la productivité, alors que leurs salaires sont payés pour le temps qu'ils consacrent à des activités d'apprentissage. Vikings Group, pour sa part, estime qu'elle investit tout près de 850 heures de temps de travail chaque mois (près de trois heures par employé) à ses activités d'apprentissage en milieu de travail.

//// Certaines PME suivent la valeur en dollars du temps que la direction et le personnel consacrent à l'apprentissage. Le Camden Arts Centre, par exemple, estime que chaque membre salarié de son personnel investit l'équivalent d'environ 1 000 \$ de temps de travail payé par année à des activités d'apprentissage, tandis qu'une autre PME étudiée, Blue Donkey, estime que 13 pour cent de ses coûts d'apprentissage constituent du « temps de travail perdu ».<sup>19</sup>

### Contraintes de temps

//// Couvrir le coût financier du temps investi est l'une des exigences des programmes d'apprentissage. Or, le simple fait de réussir à trouver le temps nécessaire pour former le personnel et le libérer de ses responsabilités habituelles en vue de prendre part à un apprentissage en milieu de travail constitue un défi en lui-même. Pour un grand nombre de PME, fournir des

19 National Training Awards 2010.

# SURMONTER LES DÉFIS

## QUE COMPORTENT LES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

occasions de perfectionnement à leur personnel cause une perte de temps de travail, ce qui peut entraîner une réduction de la production ou alourdir le fardeau des autres membres du personnel. L'apprentissage en milieu de travail se traduit également par un nombre supplémentaire de responsabilités pour les propriétaires qui, déjà, disposent de peu de temps. Dans certains cas, en plus de devoir investir du temps à planifier et à administrer l'apprentissage en milieu de travail, ils doivent aussi dispenser la formation. Par conséquent, plusieurs PME sont mises au défi de maintenir leur engagement de temps à l'endroit de l'apprentissage en milieu de travail car le temps nécessaire pour veiller à l'exploitation d'une entreprise est un emploi à temps plein.

//// Certains environnements de travail font face à des défis particuliers lorsqu'il s'agit de trouver le temps d'apprendre. Par exemple, les lieux de travail en exploitation 24 heures sur 24 risquent d'éprouver des difficultés à établir un calendrier de formations compte tenu des quarts de travail différents du personnel et qu'au moins une partie du personnel doit travailler à n'importe quel moment. Réserver du temps pour l'apprentissage est aussi particulièrement exigeant pour les organisations qui font face à des exigences opérationnelles astreignantes (p. ex. des lieux de travail mouvementés et trépidants, ou lorsqu'une demande de travail se présente subitement et nécessite une action rapide). C'est le cas de Diesel Electrics, une entreprise de réparation et de service automobile établie en Australie. L'entreprise doit trouver des façons de soutenir la mise à niveau des compétences et des connaissances de son personnel de façon à ne pas diminuer sa capacité à répondre aux besoins de réparation et de service requis avec diligence.

//// Un grand nombre des PME étudiées pour la réalisation du présent rapport fournissent des exemples de moyens efficaces de surmonter ces défis, notamment :

- **Planification et établissement d'un calendrier.** En planifiant et en établissant un calendrier pour l'apprentissage en milieu de travail, les entreprises peuvent le structurer de façon à ce qu'il soit intégré à leurs activités d'exploitation de manière à préserver les exigences du personnel et éviter le besoin d'embaucher du personnel de remplacement ou temporaire. Pour certaines entreprises, la planification et l'établissement d'un calendrier impliquent fixer l'horaire des activités d'apprentissage de façon à maximiser le nombre d'employés qui peuvent y prendre part à un moment précis. C'est le cas de Littlehampton Child Care, un service de garderie accrédité à l'échelle nationale, qui doit se conformer aux réglementations du gouvernement australien qui dicte le nombre maximal d'enfants par monitrice ou moniteur. Littlehampton juge que l'établissement minutieux du calendrier est la meilleure façon de réussir à répondre aux exigences des réglementations gouvernementales en laissant le personnel en poste, et en libérant d'autres employés pour la formation et le perfectionnement.
- **La souplesse.** Lorsqu'il devient difficile de trouver le temps à consacrer à l'apprentissage compte tenu de la nature de l'entreprise, cette dernière a avantage à avoir des programmes d'apprentissage qui sont souples. L'une des façons d'y arriver consiste à diversifier les activités d'apprentissage par la combinaison de formations données sur place, à l'extérieur et en ligne. De plus, profiter si possible des « temps morts » en tenant des activités d'apprentissage pendant les périodes d'inactivité ou moins occupées de la semaine, est une bonne façon d'assurer que l'apprentissage ait lieu, en dépit d'exigences contraignantes ou d'horaires imprévisibles. (Pour plus d'information sur la souplesse d'un programme d'apprentissage, consulter la section 4.3).
- **Un engagement au-delà des attentes.** Tout programme d'apprentissage en milieu de travail réussi requiert du dévouement et un engagement. Or, dans le cas de PME dont le principal défi est de trouver le temps à consacrer à l'apprentissage, c'est souvent le dévouement du personnel clé ou des propriétaires qui « vont au-delà » de leurs responsabilités courantes qui assurent la réussite d'un programme d'apprentissage en milieu de travail. Ces personnes vont parfois utiliser leur temps libre après le travail ou les week-ends pour planifier ou dispenser des activités d'apprentissage. (Pour plus d'information à propos du dévouement du personnel et des propriétaires, consulter la section 4.4).
- **L'apprentissage au travail et à la maison.** L'apprentissage dépend aussi du désir des apprenants à vouloir investir leur propre temps à se perfectionner. Pour aider à diminuer les coûts du temps investi dans l'apprentissage, certaines PME utilisent une approche mixte, c.-à-d. que l'entreprise accorde à l'employé du temps pendant ses heures de travail pour suivre une formation, alors que les autres activités d'apprentissage (p. ex. étudier, effectuer des exercices, etc.) sont entreprises pendant les temps libres de l'employé. Certaines PME, comme Miami Cerebral Palsy Residential Services, utilisent les systèmes d'apprentissage en ligne, ce qui permet aux employés d'accéder au contenu de leur apprentissage à partir de leur domicile, ou là où il y a un ordinateur avec un accès Internet, lorsqu'ils ont le temps de se consacrer à leur apprentissage.

# SURMONTER LES DÉFIS

## QUE COMPORTENT LES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

- **Retraites.** Certaines PME organisent des séances de perfectionnement des compétences de leurs employés lors de soirées ou de fins de semaine. De cette façon, les employeurs et les employés utilisent leurs heures de loisirs ou non rémunérées pour travailler au renforcement de l'esprit d'équipe, discuter des enjeux de l'entreprise et perfectionner les compétences et les connaissances du personnel. Par exemple, Gilkatho, le distributeur de café et d'équipement de Brisbane, en Australie, organise deux retraites de fin de semaine par année. Aux lieux de réunion choisis pour mobiliser les employés, une journée est consacrée à des ateliers portant sur les besoins de l'entreprise (p. ex. améliorer le service à la clientèle), tandis que la deuxième journée est réservée aux loisirs et au renforcement de l'esprit d'équipe.

### *L'expertise et autres ressources de soutien*

//// Même lorsqu'une entreprise dispose des ressources financières et du temps à consacrer au perfectionnement des compétences et des connaissances de ses employés, il se peut qu'elle n'ait pas le savoir-faire ni le matériel requis pour dispenser des formations. Au fur et à mesure que les compétences et les connaissances se complexifient, les ressources d'apprentissage non financières requises pour répondre aux besoins de l'entreprise ne sont pas toujours disponibles. Le perfectionnement des compétences de pointe auprès d'adultes nécessite une expertise en conception de programmes d'études, en administration de l'apprentissage et en enseignement en salle de classe. Selon le sujet abordé, l'apprentissage en milieu de travail peut nécessiter des manuels, de nouveaux outils et des ordinateurs. Parfois, les PME qui appuient les efforts d'apprentissage doivent avoir accès à des installations au sein desquelles l'apprentissage en milieu de travail peut avoir lieu, une salle de cours réservée à cette fin, par exemple, ou de l'équipement installé dans des installations réservées à la formation.

//// Blue Donkey, une firme de télémarketing du Royaume-Uni, est un exemple de la mise en place de ressources de soutien pour faciliter l'apprentissage. Étant donné que les employés travaillent tous au téléphone, il aurait été difficile de mesurer le progrès accompli par chaque employé pendant que chacun perfectionnait 20 compétences spécialisées en télémarketing. Blue Donkey a réussi à mettre sur pied un système d'enregistrement des appels visant à mesurer le succès de chaque appel et les réalisations de chaque employé. Les données de sortie du système d'enregistrement des appels ont servi à mettre au point les compétences de chaque employé. La direction est d'avis que le système d'enregistrement des appels aide les superviseurs à consacrer plus de temps à fournir des commentaires précieux, exprimés en tête-à-tête, à chacun des membres de leur équipe. Sans le système d'enregistrement des appels comme ressource de soutien, il est peu probable que le programme d'apprentissage de Blue Donkey aurait été aussi fructueux.

//// Règle générale, les PME qui disposent de programmes d'apprentissage réussis ont fait appel à une expertise et à des ressources de soutien, soit en cherchant au sein de la communauté ou en créant les ressources requises à l'interne.

- **Tirer parti de l'expertise et d'installations externes.** Un grand nombre des PME étudiées comptent sur l'expertise de formateurs externes. Les formateurs externes fournissent aussi des salles de cours, de l'équipement de pointe pour les exercices pratiques, et le matériel de soutien à l'apprentissage. Certaines PME vont se tourner vers les établissements d'enseignement, pour bénéficier de leur expertise et des installations dont ceux-ci disposent, tandis que d'autres vont compter sur le soutien offert par des associations de l'industrie ou des entreprises de formation professionnelle à but lucratifs. MW Canada, par exemple, a bénéficié d'un généreux soutien en fait de ressources humaines et de matériel de la part du Textile Human Resources Council lorsqu'elle a lancé *Skills and Learning Sites* et *Portals*, deux initiatives d'apprentissage, y compris de l'aide pour l'élaboration de programmes, pour l'administration, et pour créer des installations et de l'équipement d'apprentissage adéquats. MW Canada s'est également tournée vers la faculté du Conestoga College pour dispenser des cours de préparation aux tests d'évaluation en éducation générale, et vers l'organisme The Literacy Group of Waterloo Region pour l'aider à donner des cours de langue et d'informatique à ses employés. (Pour plus d'information à propos de partenariats, consulter la section 4.5).
- **Élargir la capacité interne.** Certaines organisations ont la possibilité de créer les ressources dont elles ont besoin et de les maintenir à l'interne, y compris celle d'avoir du personnel à temps plein dédié à l'enseignement, et de réserver un espace physique où les activités d'apprentissage peuvent se dérouler. Par exemple, le James Cook High School en Nouvelle-Zélande a établi son propre centre d'apprentissage professionnel composé de salles de cours et autres salles de réunion, d'une bibliothèque et de bureaux administratifs pour son personnel d'enseignement à temps plein.

# SURMONTER LES DÉFIS

## QUE COMPORTENT LES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

### Améliorer le degré d'engagement des employés

//// Plusieurs PME éprouvent des difficultés lorsqu'il s'agit d'engager et de motiver pleinement leurs employés à prendre part à des activités d'apprentissage en milieu de travail. Un manque d'engagement de la part des employés signifie souvent que les organisations et leurs employés ne bénéficient pas de tous les avantages associés aux programmes d'apprentissage et, par conséquent, n'obtiennent pas un rendement positif des investissements effectués en apprentissage. Un engagement et une participation faibles peuvent également miner l'enthousiasme des leaders et des employés quant aux initiatives futures, créant ainsi un milieu de travail indifférent, voire même hostile, à l'endroit de l'apprentissage.

//// Plusieurs raisons peuvent être à l'origine du manque d'engagement des employés face à l'apprentissage en milieu de travail. Les employés peuvent parfois juger que l'apprentissage n'est pas pertinent aux besoins des fonctions de leur emploi, à leurs aspirations de carrière, et/ou à leurs intérêts en général. Il se peut aussi que les employés aient l'impression que les activités d'apprentissage ne sont pas dispensées de façon intéressante, ou qui ne tiennent pas compte de leur style d'apprentissage particulier. Aussi, il est possible que les employés jugent que les activités d'apprentissage en milieu de travail exigent une quantité trop importante de leur temps et de leur attention, surtout lorsque les formations sont données après les heures de travail.

//// Les organisations qui envisagent offrir des programmes d'apprentissage et souhaitent motiver leurs employés, auraient avantage à démontrer les bénéfices directs dont ils pourraient profiter à y prendre part. Les PME étudiées ont déployé plusieurs stratégies pour surmonter le défi de l'absence de motivation et d'engagement, notamment :

- **Offrir des incitatifs.** Bon nombre de PME motivent leur personnel à l'apprentissage en milieu de travail en reconnaissant et en célébrant leurs réalisations en matière d'apprentissage en leur remettant des prix, des certificats, par la tenue de cérémonies, ou en offrant des stimulants financiers tels que des bonis.
- **Harmoniser l'apprentissage avec les intérêts et ambitions des apprenants.** Les PME dotées de programmes d'apprentissage en milieu de travail efficaces reconnaissent que les employés s'engagent souvent plus à fond lorsque les activités d'apprentissage sont liées à leurs aspirations de carrière. Par exemple, le fait d'offrir des activités d'apprentissage en milieu de travail qui permettent aux employés de s'épanouir aux plans personnel et professionnel – peut-être en combinant des compétences et des connaissances en lien direct avec leur emploi et l'apprentissage recommandé par l'ensemble de l'industrie – peut améliorer le taux de participation.
- **Offrir une approche d'équipe à l'apprentissage.** En organisant des activités en équipe, certaines PME ont constaté un engagement soutenu de leurs employés à l'égard des apprentissages, y compris appuyer et encadrer le perfectionnement des autres apprenants. Le District of Maple Ridge, une administration municipale de la Colombie-Britannique, met l'accent sur l'apprentissage en cohortes au sein desquelles des groupes d'employés obtiennent, ensemble, une formation et un perfectionnement par le biais d'une variété d'activités du programme d'apprentissage.
- **Impliquer les employés dans la conception, la mise en œuvre et la gestion du programme.** Certaines PME s'efforcent de faire participer les employés à la conception, à la mise en œuvre et/ou à la gestion des programmes d'apprentissage en milieu de travail. Cette approche peut aider l'organisation à prendre en charge le programme d'apprentissage qui, en retour, peut améliorer le degré de participation à celui-ci et à son efficacité. La ville de Grande Prairie, par exemple, attribue le succès de ses programmes d'apprentissage, en partie, au fait que ses employés ont pris part à leur élaboration et à leur mise en œuvre. L'utilisation fréquente de sondages, l'implication du personnel à tous les échelons, et la participation des syndicats de la Ville, sont autant de facteurs qui ont contribué à ce que les employés s'engagent dans le programme d'apprentissage en milieu de travail.
- **Déterminer les attentes à l'égard de l'apprentissage en milieu de travail.** Certaines PME ont des attentes claires qui les aident à intégrer l'apprentissage à la culture du lieu de travail. Ces attentes peuvent être soutenues par le système de gestion du rendement, qui aide les employés à percevoir leur apprentissage en milieu de travail comme partie intégrante de leur emploi, tout comme ils doivent arriver au travail à l'heure et se comporter de façon professionnelle. Environics, un cabinet de relations publiques, demande à ses employés de rédiger un rapport annuel portant sur leurs activités d'apprentissage. Elle aide ainsi les membres de son personnel à prendre conscience des notions qu'ils apprennent et de leurs objectifs de formation et de perfectionnement. En déterminant les attentes de leur apprentissage en milieu de travail, le personnel peut ainsi aborder son apprentissage avec le même engagement et le même professionnalisme avec lesquels il s'acquitte de ses autres tâches.

# SURMONTER LES DÉFIS

## QUE COMPORTENT LES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

### Améliorer les compétences essentielles des employés

//// La capacité du personnel à prendre part de manière efficace à l'apprentissage en milieu de travail peut être entravée par les lacunes en fait de compétences essentielles requises pour apprendre et mettre en application l'enseignement reçu. L'employé qui présente des lacunes en fait de compétences essentielles (p. ex. langue, travail d'équipe, communication, littératie, notions de calcul) risque d'être limité dans son apprentissage compte tenu de l'effet de ces lacunes sur son degré d'engagement au programme ou sa compréhension du contenu.

//// Par exemple, Trout River Industries, un fabricant de l'Île-du-Prince-Édouard, a initié un programme d'apprentissage en milieu de travail après avoir appris des soudeurs de l'entreprise que ceux-ci souhaitaient, mais n'étaient pas prêts, à atteindre leurs objectifs d'apprentissage. Lorsque l'entreprise a obtenu plus de précisions à ce sujet, elle a constaté que les soudeurs n'avaient pas toutes les compétences essentielles dont ils avaient besoin pour réussir leur accréditation d'ouvrier spécialisé. Trout River a réagi en lançant un programme d'apprentissage qui aide les employés à améliorer leurs compétences essentielles et à créer la prémisses sur laquelle reposeront l'apprentissage et l'accréditation du futur.

//// Dans un autre exemple, celui d'Omega 2000 Cribbing, une compagnie de construction de Calgary, celle-ci a constaté que le faible niveau de littératie de certains de ses employés ralentissait la capacité de ceux-ci à apprendre des procédures de sécurité. L'entreprise a réalisé que l'amélioration des compétences essentielles de son personnel était la première étape à franchir pour garantir la santé et la sécurité sur le lieu de travail.

//// Dans certains des cas étudiés, le personnel dont la langue maternelle n'était pas la même que celle de l'entreprise, avait des défis supplémentaires à surmonter pour mettre à niveau leurs compétences et leurs connaissances. Leur intégration au sein de leur milieu de travail comportait aussi certains problèmes. Pour plusieurs des PME qui ont fait l'objet d'une étude, un apprentissage en milieu de travail a été mis en place dans le but de surmonter ces défis. Dans le cas de Miami Cerebral Palsy Residential Services, par exemple, la main-d'œuvre principalement de langue espagnole représentait une embûche à la mise en œuvre d'un programme d'apprentissage à l'échelle de l'organisation. Maple Trade Finance, une organisation de services financiers de Halifax, était aux prises avec le même problème compte tenu de son personnel plurilingue qu'elle emploie pour aider les clients qui travaillent dans des pays non anglophones.

//// D'autres lacunes des compétences essentielles – dans l'usage d'un ordinateur ou autres technologies, par exemple – peuvent nuire à la capacité d'un employé de prendre part à des activités d'apprentissage et d'en tirer le maximum d'avantages. Lorsque l'organisme Miami Cerebral Palsy Residential Services a mis en œuvre son programme d'apprentissage en milieu de travail en ligne, la direction a constaté que certains travailleurs n'avaient pas les connaissances informatiques de base nécessaires. Par conséquent, la direction a veillé à ce que le programme d'apprentissage en ligne soit enrichi par une formation en informatique dispensée par son service de systèmes d'information de gestion afin d'assurer que le personnel soit en mesure d'accéder et d'interagir efficacement avec les modules d'apprentissage en ligne.

# SURMONTER LES DÉFIS

## QUE COMPORTENT LES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE PME

//// Les PME étudiées ont adopté plusieurs stratégies visant à améliorer les compétences essentielles de leurs employés afin de rehausser leur état de préparation à l'apprentissage, notamment :

- **Créer un environnement sans jugement.** Les compétences essentielles limitées de certains employés résultent peut-être de leur hésitation dans le passé à admettre le problème et à le régler. Afin que les gens puissent aborder volontairement l'apprentissage de compétences essentielles, les employeurs doivent s'assurer que les employés ne se sentiront pas jugés par le fait qu'ils ont besoin d'un enseignement d'appoint. L'une des façons d'y arriver, comme le démontre Trout River, est d'engager tous les membres de l'organisation à améliorer leurs compétences essentielles en effectuant une évaluation du degré d'alphabétisation, d'aptitudes à communiquer et de numératie, et autres compétences connexes. auprès de chacun d'eux.
- **Leadership plurilingue.** Au nombre des aspects efficaces d'une stratégie de ressources humaines, notons celui qui consiste à veiller à ce que le leadership de l'entreprise reflète la composition ethnique et linguistique de la main-d'œuvre. Dans le cas de Miami Cerebral Palsy Residential Services, le leadership plurilingue de l'organisation appuyait les employés de langue espagnole de l'organisation, ce qui permettait à ces derniers de profiter de conseils et d'une aide plus pertinents sur la façon de s'y prendre pour utiliser le système d'apprentissage électronique de l'organisation.
- **Des partenariats avec d'autres organisations.** Les PME pourraient faire appel à l'expertise d'organisations externes pour permettre à leurs programmes d'apprentissage de répondre aux besoins de perfectionnement en communication de leurs employés dont la langue maternelle n'est pas la langue de l'entreprise. Dans le cas de Maple Trade Finance, par exemple, des cours de langue et l'aide connexe étaient donnés par Immigrant Settlement and Integration Services – une agence d'aide aux immigrants établie à Halifax –, à l'issue desquels les nouveaux employés étaient prêts à profiter des possibilités d'apprentissage qui se présenteraient dans le futur.

# LES CLÉS DU SUCCÈS :

## RENDRE L'APPRENTISSAGE EFFICACE AU SEIN DES PME

---

LES PME ÉTUDIÉES POUR LE PRÉSENT RAPPORT DÉMONTRENT QU'IL N'Y A PAS UNE SEULE TECHNIQUE, PRATIQUE OU STRATÉGIE QUI ASSURE LA RÉUSSITE DE L'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL. LES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EFFICACES PRENNENT DIFFÉRENTES FORMES EN FONCTION DES BESOINS SPÉCIFIQUES DE CHAQUE ENTREPRISE; CE QUI FONCTIONNE POUR UNE INITIATIVE D'APPRENTISSAGE NE FONCTIONNE PEUT-ÊTRE PAS POUR UNE AUTRE. QUOI QU'IL EN SOIT, LES 45 PME DU CANADA ET D'AUTRES PAYS DONNENT UN BON APERÇU DES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EFFICACES EN MILIEU DE TRAVAIL.

---

### Harmoniser les besoins de l'apprenant avec les objectifs de l'organisation

//// Plusieurs des PME étudiées comprennent que les meilleurs résultats d'un apprentissage sont atteints lorsque celui-ci contribue à la fois aux objectifs de l'employé ainsi qu'à ceux de l'entreprise. Au fur et à mesure que les besoins et les intérêts changent, le fait de mettre à jour le contenu peut assurer que les employés gardent leur motivation à prendre part à l'apprentissage en milieu de travail. Lorsque les employés perçoivent que leur apprentissage en milieu de travail contribue à leur propre perfectionnement professionnel – peut-être en les préparant à jouer un nouveau rôle ou à accueillir de nouvelles responsabilités dans leur plan de carrière –, leur engagement à l'égard de celui-ci est souvent amélioré.

//// L'expérience de Custom Enterprises, une entreprise de services financiers du Royaume-Uni, en est un bon exemple. Le propriétaire de cette petite entreprise consacrait la majeure partie de ses journées à superviser le travail réalisé par le personnel, plutôt que de concentrer ses efforts à gérer et à assurer la croissance de l'entreprise. En investissant dans un programme d'apprentissage en milieu de travail, il a permis aux employés d'acquérir les compétences requises pour s'acquitter avec succès des activités journalières de la compagnie. L'apprenant et le propriétaire de l'entreprise bénéficient tous deux du fait que les employés peuvent travailler de façon plus autonome, tandis que la direction peut se concentrer sur d'autres tâches. Résultat? L'entreprise a continué de croître rapidement alors que les employés sont plus satisfaits de leur emploi.

//// Les activités en milieu de travail qui ont un lien avec les intérêts personnels, les passe-temps, ou les aspirations de l'employé, peuvent susciter l'enthousiasme et la participation des employés. Perfect 32, une pratique dentaire établie au Royaume-Uni, en est une bonne illustration. Lorsque l'entreprise a eu besoin d'approfondir les connaissances de ses infirmières en matière de tenue des dossiers et de questions juridiques connexes, elle les a inscrites à des cours d'odontologie médico-légale – misant sur leur engouement pour la série télévisée «CSI». En plus de leur contenu intéressant pour les infirmières, les cours ont permis à ces dernières d'améliorer leurs compétences et leurs connaissances pour mieux satisfaire les besoins de l'entreprise.

### Mettre en place un programme d'apprentissage par une approche étagée

//// L'une des autres clés pour assurer la réussite d'activités d'apprentissage en milieu de travail est l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage en fonction d'une approche par étapes. Par exemple, des activités d'apprentissage peuvent être offertes d'abord sous forme d'essais et en donnant aux utilisateurs pilotes la chance de fournir leurs commentaires dans le but d'améliorer le programme avant sa mise en œuvre intégrale. L'expansion subséquente des activités d'apprentissage peut se faire par étapes, chacune faisant appel à une approche semblable d'essai et de commentaires.

//// Une mise en œuvre effectuée de façon progressive peut assurer que les activités continuent de répondre aux besoins de l'organisation et des employés, permettre d'apporter les révisions et les améliorations requises tôt dans le processus, et minimiser les coûts qui ne fourniront pas un capital du rendement investi. De plus, les pratiques qui appellent des commentaires à propos des activités d'apprentissage avant qu'elles ne soient mises en œuvre à grande échelle peuvent aider à affirmer l'engagement

## LES CLÉS DU SUCCÈS : RENDRE L'APPRENTISSAGE EFFICACE AU SEIN DES PME

des employés en assurant que les activités d'apprentissage harmonisent continuellement les besoins des apprenants avec les objectifs de l'organisation.

//// Miami Cerebral Palsy Residential Services en est un exemple concret. Lorsque l'organisation a décidé d'utiliser un système d'apprentissage en ligne pour mettre à niveau les compétences de ses travailleurs de soutien direct, un groupe a été formé pour tester le système avant qu'il soit mis en œuvre intégralement. Les membres du groupe pilote se sont rencontrés pour échanger à propos de leurs préoccupations de nature techniques, sur la façon d'utiliser le système et l'intégrer à leur travail. En permettant à ses employés de jouer un rôle dans la mise en œuvre de chaque étape, l'entreprise a permis à ceux-ci de s'approprier davantage le système et d'aider à encadrer les autres employés quant à son utilisation. Après la mise en œuvre réussie du programme initial d'apprentissage en ligne, l'organisation a planifié des façons d'en assurer l'utilisation à l'ensemble de l'organisation.

### Utiliser une approche à plus long terme

//// Les PME étudiées ont démontré que la mise en œuvre d'un programme d'apprentissage en milieu de travail qui génère un retour sur l'investissement peut nécessiter du temps. Les entreprises ont beau mettre en place un programme d'apprentissage en milieu de travail qui est accueilli avec enthousiasme, et s'attendre à en tirer un rendement intéressant, elles risquent de ne pas profiter de ce rendement si elles laissent l'enthousiasme des troupes se refroidir. Bon nombre de programmes d'apprentissage en milieu de travail qui génèrent des résultats continuels, et favorisent une culture d'apprentissage permanent sur le lieu de travail, ont été conçus en affectant des ressources et en fixant des attentes en fonction de calendriers raisonnables.

//// Le cas de MW Canada est riche en enseignement. MW Canada remarque que l'un des facteurs importants du succès de ses initiatives d'apprentissage est l'engagement soutenu des leaders et des employés de l'organisation au fil de plusieurs années. Dès le départ, la direction de MW Canada a compris que des rendements mesurables risquent de ne pas se matérialiser pendant des années, même après un effort soutenu. Ce n'est qu'après des efforts et un appui continuel pendant une longue période que l'organisation a réussi à créer une culture d'apprentissage permanent, le résultat d'un processus graduel de la création de partenariats avec des groupes communautaires et les gouvernements, en faisant part et en mettant en place les meilleures pratiques avec ses pairs de l'industrie, et en mobilisant ses employés.

### Bâtir des structures d'apprentissage souples

//// Appuyer un programme d'apprentissage en milieu de travail qui est souple peut contribuer à favoriser une culture d'entreprise qui s'articule autour de l'apprentissage et encourager les employés à s'y engager et à l'appuyer également (davantage, d'ailleurs, que les programmes hautement structurés et embrigadés qui établissent une distinction marquée entre le temps «d'apprentissage» et le temps de travail). La meilleure façon d'encourager la participation des travailleurs consiste à assurer la souplesse des activités en offrant une variété d'activités d'apprentissage sur place, extérieures et en ligne. La souplesse de ce type de programme contribue à inciter les apprenants à y participer parce que leurs besoins sont pris en compte en respectant :

- le style ou la préférence d'apprentissage de chacun (p. ex. enseignement en salle de cours ou en ligne, s'il s'agit d'apprenants visuels ou kinesthésiques); et
- les besoins d'accessibilité (la capacité d'aller rencontrer des formateurs extérieurs par rapport à des formateurs sur place).

Prendre en compte les besoins particuliers de chaque apprenant, tout en atteignant les objectifs de l'entreprise peut nécessiter d'appuyer des initiatives d'apprentissage en milieu de travail d'une variété de niveaux de formalité comme l'illustre le cas de The National Maritime Museum, de Londres, au Royaume-Uni. Les premières tentatives d'amélioration des compétences du personnel ont été accueillies plutôt froidement par les employés, en partie à cause de leurs préoccupations face au manque de souplesse du programme. Le Musée a réagi en restructurant le programme d'apprentissage dans le but d'offrir une approche

## LES CLÉS DU SUCCÈS : RENDRE L'APPRENTISSAGE EFFICACE AU SEIN DES PME

plus souple au perfectionnement des compétences, dans le cadre duquel les styles et les horaires de chacun pouvaient être davantage pris en compte. Il en est ressorti un programme d'apprentissage efficace accepté d'emblée par le personnel, tout en permettant d'atteindre l'objectif de reconnaissance nationale de l'apprentissage.

### Veiller à ce que l'apprentissage soit pertinent à l'environnement de travail

//// Les meilleurs résultats d'un apprentissage en milieu de travail s'observent plus souvent lorsque les compétences et les connaissances acquises sont intimement liées aux compétences et connaissances utilisées au travail. Les grandes organisations disposent des ressources et de la masse critique pour que l'apprentissage soit créé en fonction de leurs besoins. Les PME, quant à elles, risquent plus de devoir compter sur des formations externes et standards dont le cursus a été élaboré par des personnes étrangères aux particularités de l'entreprise, et où l'apprentissage ne se fait pas dans l'environnement où il sera utilisé.

//// Or, les PME qui disposent de programmes d'apprentissage efficaces trouvent souvent des moyens de rendre l'apprentissage pertinent à l'environnement de travail. Par exemple, le Prince George Hotel, un hôtel de Halifax en Nouvelle-Écosse, offre aux travailleurs immigrants un cours intitulé «English in the Workplace». English in the Workplace mise sur le perfectionnement des compétences de langue anglaise requises pour l'emploi, plutôt que sur les compétences en langue anglaise en général. English in the Workplace est intégré à la formation des préposés aux chambres et est dispensé dans l'hôtel, là où les formateurs et les apprenants retrouvent tout le vocabulaire dont ils ont besoin pour leur travail.

### Tirer parti des champions de l'apprentissage

//// Un appui efficace à l'apprentissage en milieu de travail débute souvent par les leaders de l'organisation qui jouent le rôle de «champions de l'apprentissage». Au sein de plusieurs PME, y compris celles qui ont été étudiées, le propriétaire joue souvent un rôle particulièrement important dans la réussite des programmes d'apprentissage en milieu de travail. Parfois, ce sont les directeurs de première ligne, les administrateurs ou les professionnels des RH qui se chargent des tâches additionnelles de planification, d'élaboration et de dispensation des activités d'apprentissage.

//// Par exemple, les champions de l'apprentissage se sont avérés un facteur essentiel du succès du programme d'apprentissage en milieu de travail de la ville de Grande Prairie, y compris le *Workplace Learning Committee* (WLC) du programme. Le WLC a été appuyé par deux cadres supérieurs dont la persistance à concevoir et dispenser des activités d'apprentissage, en dépit de l'opposition de la part des dirigeants de la Ville, a permis à l'initiative d'être une réussite. Le WLC a souligné que le degré de leur succès est largement tributaire de la «vision, de l'encouragement et de l'appui» de ces deux cadres.<sup>20</sup>

//// Ce fut aussi le cas de John Love Electrical, une entreprise d'entrepreneurs en électricité de Queensland, en Australie, qui faisait face à une pénurie critique d'ouvrier spécialisés. Pour tirer avantage de cette occasion, le directeur des RH a pris en charge les besoins de formation et de perfectionnement de l'entreprise et a mis en place un programme de stages dans le but de créer une nouvelle génération de travailleurs qualifiés pour l'entreprise.

### Bâtir des partenariats en guise d'appui à l'apprentissage

//// Les partenariats peuvent aider les entreprises à relever certains défis courants de la mise en œuvre et du maintien efficaces d'un apprentissage en milieu de travail, comme celui d'accéder à du contenu et à des modes de prestation de la formation qui répondent aux besoins organisationnels et individuels. Différents partenariats établis avec une grande variété d'organisations, y compris des groupes travaillistes, communautaires, des organismes gouvernementaux ou même des concurrents, peuvent aider à rehausser le profil d'une entreprise et son programme d'apprentissage, ce qui en retour peut favoriser l'engagement et

<sup>20</sup> Workplace Learning Committee 2008.

## LES CLÉS DU SUCCÈS : RENDRE L'APPRENTISSAGE EFFICACE AU SEIN DES PME

la mobilisation des employés. Par exemple, le succès du programme d'apprentissage de la ville de Grande Prairie doit une partie de son succès au fait que le syndicat a saisi les besoins des employés de la Ville en fait de compétences et de qualification.

//// Dans certains cas, les partenariats peuvent aider à diminuer les coûts associés à l'apprentissage en milieu de travail en offrant des activités d'apprentissage gratuites ou financées. L'expérience vécue par BC Housing, une société d'État qui fournit des logements subventionnés aux personnes dans le besoin, en est une bonne illustration. En s'associant à des organismes communautaires, le programme de placement professionnel de BC Housing permet aux Autochtones d'acquérir une précieuse expérience de travail, tout en réduisant le coût de perfectionnement des compétences et des connaissances de nouvelles recrues pour BC Housing.

//// Bien qu'un bon nombre des PME étudiées ont bénéficié largement de partenariats d'apprentissage en milieu de travail, toute association avec d'autres organisations, dont les engagements ou les objectifs sont souvent très différents, peuvent comporter des défis. Il peut s'agir parfois de différends relatifs aux priorités d'apprentissage, ou sur la conception des activités ou de la façon de les donner. Maple Trade Finance, par exemple, reconnaît ces défis et travaille à les surmonter en nommant une personne pour assurer la liaison avec toutes les parties impliquées, et donc à aider à entretenir une communication efficace et des liens sains avec les agences partenaires.

//// De toute évidence, cependant, pour un grand nombre des PME étudiées, les avantages des partenariats l'emportent sur les coûts. Parmi ces avantages :

- **Tirer parti de programmes de formation post-secondaire et de stages.** Plusieurs PME sont en mesure d'exploiter les programmes officiels mis à leur disposition par la communauté pour répondre à leurs besoins en matière d'apprentissage. Dans certains cas, du financement est offert pour compenser les coûts de cours du budget d'apprentissage de l'entreprise. Certaines PME s'associent à des collègues, tirant parti de la faculté d'experts pour former leurs employés, p. ex. par le biais de cours en classe portant sur des sujets pertinents pour l'entreprise. De plus, certaines PME entretiennent des relations de longue durée avec des universités et autres établissements d'enseignement par le système de stages. Le caractère fructueux de ce type de relation est démontré par l'expérience vécue par Commercial Utility Brokers, un courtier et conseiller en services publics du Royaume-Uni, dont le quart des employés prennent part à des stages offerts par l'université voisine. Faire usage du système de stages en collaboration avec l'université a constitué un aspect important de l'ensemble de la stratégie de l'entreprise au chapitre des ressources humaines. Plusieurs anciens apprentis ont été promus à des postes réguliers, réduisant ainsi le coût d'embauche.
- **Faire appel à une expertise externe.** Faire appel à l'expertise d'autres organisations dans des domaines précis de connaissances requises est l'une des raisons courantes pour lesquelles les entreprises veulent établir des partenariats d'apprentissage en milieu de travail. Lorsque Maple Leaf Finance a cherché à embaucher des personnes plurilingues, dont la majorité ont l'anglais comme langue seconde, l'entreprise a fait appel à Immigrant Settlement and Integration Services, de Halifax, pour effectuer une évaluation des compétences langagières et des besoins d'intégration en milieu de travail de leurs employés, et aussi pour l'aider à donner des cours d'anglais langue seconde. C'est grâce à l'expertise de cette organisation externe que le programme d'apprentissage de Maple Leaf a réussi à intégrer sa main-d'œuvre diversifiée au lieu de travail et à la société canadienne en général.

### Évaluer les besoins et définir les résultats souhaités

//// En dernier ressort, l'apprentissage en milieu de travail a pour but de contribuer à fournir des résultats organisationnels qui améliorent le bénéfice net. Or, les entreprises ne peuvent pas toujours savoir quelle quantité ou quel type d'apprentissage en milieu de travail fournira un bon rendement du capital investi. La conception de programmes efficaces implique souvent de déterminer d'abord, et avec précision, quels sont les manquements en fait de compétences et de connaissances. Pour plusieurs des 45 PME étudiées, la première étape du travail de conception d'activités d'apprentissage efficaces consistait à évaluer les besoins d'apprentissage et de définir les résultats visés.

## LES CLÉS DU SUCCÈS : RENDRE L'APPRENTISSAGE EFFICACE AU SEIN DES PME

//// Les organisations procèdent fréquemment à des évaluations officielles des besoins d'apprentissage pour planifier des activités d'apprentissage qui tiennent compte des besoins de l'entreprise et de ceux de ses employés. Les évaluations des besoins peuvent prendre de nombreuses formes, mais se fondent souvent sur l'évaluation du rendement de l'employé par rapport à une description précise des compétences requises du travailleur qui occupe ce poste précis. Il peut s'agir d'évaluations par des superviseurs directs ou autres personnes qui possèdent une connaissance directe détaillée des capacités des travailleurs, ou encore des paramètres de rendement relatifs à la productivité et la qualité du travail. En saisissant bien les compétences et les connaissances dont chaque employé a besoin pour se perfectionner, l'organisation peut atteindre ses objectifs d'apprentissage de façon transparente et efficace.

//// Par exemple, Perfect 32, un cabinet dentaire établi à East Yorkshire, au Royaume-Uni, tire avantage d'évaluations annuelles des compétences qui déterminent les manquements en fait de compétences et de connaissances en fonction de la description du poste d'un employé. En déterminant les lacunes en fait de compétences et de connaissances de chacun de ses employés, Perfect 32 a été en mesure d'élaborer une stratégie pour les combler, en veillant à ce que le contenu et l'enseignement de celle-ci correspondent aux besoins, à la personnalité et au style d'apprentissage de chaque employé. En utilisant un programme d'apprentissage de cette façon, les employés de Perfect 32 ont acquis les compétences qui ont permis à l'entreprise d'offrir une toute nouvelle gamme de services qui ont contribué à sa croissance.

### Reconnaître les réalisations d'apprentissage

//// Pour certains employés, acquérir de nouvelles compétences et connaissances – de concert avec les possibilités professionnelles accrues que celles-ci renferment –, constitue une récompense suffisante pour qu'ils veuillent participer à un programme d'apprentissage. Pour d'autres, une reconnaissance plus immédiate de leurs réalisations augmente souvent leur degré d'enthousiasme et de participation, ce qui contribue à la création d'une culture d'apprentissage sur le lieu de travail. Plusieurs des 45 PME étudiées saisissent bien ce concept et créent des incitatifs personnels pour aider les employés à réussir leur apprentissage en milieu de travail.

//// Les études de cas révèlent que les PME qui mettent en œuvre des programmes efficaces d'apprentissage reconnaissent et soulignent les acquis d'apprentissage de nombreuses façons. Plusieurs PME, notamment Blue Donkey, mettent en lien des hausses salariales, des bonis ou autres stimulants financiers aux réalisations d'apprentissage. D'autres entreprises, telle que Trout River Industries, une entreprise manufacturière de l'Î.-P.-É., reconnaît les réalisations de ses employés en leur remettant une épinglette qui indique le degré de progrès réalisé.

### Appuyer l'apprentissage informel

//// Les cas étudiés dans le cadre de cette recherche démontrent que l'apprentissage en milieu de travail n'a pas besoin d'être officiel pour obtenir résultats. En fait, les méthodes informelles de transmission de connaissances et de compétences semblent être courantes parmi les PME dotées de programmes d'apprentissage efficaces. Il a été démontré que l'apprentissage informel offert sous forme de relations de mentorat et de conférences midi constitue une façon efficace d'accroître les compétences des employés afin que l'entreprise puisse demeurer concurrentielle à long terme. De plus, les méthodes d'apprentissage informel peuvent intégrer ces compétences de façon rentable et souple étant donné que l'apprentissage se déroule au travail, au besoin, autour d'autres priorités de l'entreprise.

## LES CLÉS DU SUCCÈS : RENDRE L'APPRENTISSAGE EFFICACE AU SEIN DES PME

//// Cependant, l'apprentissage informel en milieu de travail peut sembler tellement usuel qu'il passe sous le radar des mesures formelles des compétences, ou est simplement perçu comme une activité routinière par l'employeur et les employés. La clé du succès est de veiller à ne pas faire fi de l'apprentissage qui se fait sans doute de façon plus informelle au sein d'organisations. Au contraire, le fait de déployer des efforts pour reconnaître et étayer une tradition d'apprentissage informel peut préserver les techniques et les connaissances internes particulières et éprouvées, et aider à soutenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise, comme l'a démontré Verriers Engineering, un fournisseur de services de réparation en ingénierie établi en Australie qui dispose d'une approche gagnante au chapitre de l'apprentissage informel en milieu de travail.

### Partager des programmes d'apprentissage avec d'autres organisations

//// Certaines PME étudiées ont eu un tel succès avec la mise en œuvre de leur programme d'apprentissage en milieu de travail que d'autres organisations ont démontré un intérêt à mettre en place des programmes semblables. En fait, certaines PME ont mis à la disposition d'autres organisations leurs programmes d'apprentissage en milieu de travail afin qu'un plus grand nombre d'organisations et d'apprenants puissent acquérir les compétences et les connaissances requises pour réussir. En partageant leurs activités d'apprentissage avec d'autres organisations, ces PME s'assurent que les coûts de leur propre programme puisse être compensé et permettent d'assurer une meilleure viabilité à ce programme. Le District of Maple Ridge, par exemple, donne la chance à d'autres organisations de la communauté à prendre part à son programme d'apprentissage si les inscriptions des employés de Maple Ridge ne remplissent pas toutes les places de la salle de cours. En demandant aux organisations de la communauté de payer pour que leurs employés puissent prendre part à son programme d'apprentissage, Maple Ridge veille à ce que le coût de perfectionnement des compétences et des connaissances de chaque employé se maintienne à un niveau constant et justifiable.

//// Quelques PME étudiées ont fait un pas de plus en fait de partage de leur programme d'apprentissage avec d'autres organisations, et offrent maintenant leurs programmes d'apprentissage en milieu de travail à d'autres organisations comme une partie à but lucratif de leur entreprise. Par exemple, Aquila Tours, un voyageur de Saint John, Nouveau-Brunswick, a transformé son programme d'apprentissage interne de guide touristique en deux produits de formation et d'accréditation à la commission que l'entreprise met à la disposition d'autres voyageurs. Particulièrement avantageux pour l'entreprise, les programmes *Centre for Cruise Excellence* et *Tour Guide Excellence* constituent pour le voyageur une source de revenu pendant la basse saison.

//// Ultima Cleaning, une entreprise de nettoyage professionnel, qui offre un service spécialisé pour les scènes de crime, constitue sans doute l'exemple le plus probant de cette approche. L'entreprise a transformé son programme d'apprentissage en milieu de travail en une académie professionnelle autonome qui établit les normes de compétences requises par les professionnels du nettoyage de scènes de crime à l'échelle du Royaume-Uni.

# MESURER LE RENDEMENT

## DES INVESTISSEMENTS EN APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL

---

LES EMPLOYEURS VEULENT SAVOIR COMMENT MAXIMISER LE RENDEMENT DE LEURS INVESTISSEMENTS DANS L'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL, OU S'ILS VALENT VRAIMENT LA PEINE D'ÊTRE FAITS. ILS VEULENT CONNAÎTRE LA HAUTEUR DE L'INVESTISSEMENT À EFFECTUER EN FAIT DE TEMPS, D'EFFORTS ET D'ARGENT, ET QUELLES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE LEUR PERMETTRONT LE MIEUX D'ATTEINDRE LEURS OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE. EN MESURANT LES RÉSULTATS DES INVESTISSEMENTS EN APPRENTISSAGE, LES ENTREPRISES PEUVENT MIEUX ÉTAYER LEURS DÉCISIONS.

---

//// Les employeurs sont plus enclins à investir dans les programmes d'apprentissage en milieu de travail s'ils estiment que ceux-ci feront que leur entreprise fournira un rendement supérieur. Or, certains n'arrivent pas toujours à voir le lien causal.<sup>21</sup> Bon nombre de PME éprouvent parfois de la difficulté à évaluer les répercussions de leurs programmes d'apprentissage en milieu de travail sur l'organisation et l'apprenant. Plusieurs employeurs luttent pour trouver des mesures quantifiables et qui associent correctement l'incidence (p. ex. un rendement amélioré) sur les programmes d'apprentissage à eux seuls. C'est souvent le cas de PME qui ne disposent pas d'un service de RH pour effectuer ces évaluations.

//// Les PME étudiées pour le présent rapport ont mis en œuvre des programmes d'apprentissage qui ont été reconnus pour leur efficacité par des programmes de remises de prix, par leur inscriptions à des listes des meilleurs employeurs et par d'autres formes de reconnaissance. Afin de mettre davantage en lumière l'état de la mesure des programmes d'apprentissage en milieu de travail au sein de PME, examinons de quelles façons ces programmes se sont illustrés favorablement aux yeux des employeurs et des employés.

### L'état des mesures

//// L'étude des PME a permis de révéler des approches différentes de la mesure de l'incidence de l'apprentissage sur les apprenants et sur l'organisation. Même dans le cas de programmes d'apprentissage jugés efficaces, un nombre limité de PME effectuent des évaluations officielles de l'incidence de leurs efforts. Certaines PME émettent le souhait de mettre en place des pratiques strictes d'évaluation de l'apprentissage, mais n'y voient pas une mesure pratique ou rentable. Plutôt, les tentatives de comprendre le progrès réalisé dans le but d'atteindre les objectifs d'apprentissage sont souvent informelles et anecdotiques. Or, en dépit du fait qu'elles sont peu nombreuses à faire état de chiffres définitifs, plusieurs PME ont confiance que les retombées dont elles sont témoins peuvent être attribuées intégralement ou en partie aux initiatives d'apprentissage.

//// Des PME ont été témoins de façon informelle des nombreux avantages de leurs programmes d'apprentissage, notamment :

- mobiliser le personnel de l'entreprise;
- les travailleurs s'approprient davantage leur travail et sont animés par un plus grand sentiment de fierté;
- les employés interagissent avec plus de succès avec les clients, et un meilleur service à la clientèle entraîne une clientèle plus satisfaite;
- un travail d'équipe amélioré;
- une culture en milieu de travail qui appuie l'apprentissage continu, l'innovation et la créativité; et
- elles administrent leurs activités d'exploitation de façon plus harmonieuse et un besoin réduit de superviser le personnel.

---

21 Hughes et Grant, 55.

# MESURER LE RENDEMENT

## DES INVESTISSEMENTS EN APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL

//// Parmi les exemples de programmes d'apprentissage efficaces évalués de façon anecdotiques, notons le cas de Cyber Hair, un studio capillaire en Australie ayant reçu le *Prime Minister's Award for Small Business of the Year* pour son engagement continu à l'endroit de l'apprentissage en milieu de travail. Malgré l'engagement de Cyber Hair à l'égard de son programme d'apprentissage, très peu d'efforts sont consentis à tenter de mesurer l'incidence de l'apprentissage au-delà de la survie de l'organisation dans son ensemble. La direction est plutôt satisfaite de pouvoir observer d'une façon informelle le degré de satisfaction des clients et la loyauté des travailleurs à l'égard de l'entreprise. L'entreprise ne voit pas la nécessité de créer des paramètres officiels.

### Les paramètres utilisés par les PME

//// Certaines PME reconnues pour leurs programmes d'apprentissage efficaces tentent de mesurer l'incidence de leurs pratiques d'apprentissage sur l'organisation et/ou les apprenants d'une façon plus officielle. Onze des cas étudiés démontrent des signes de mesures systématiques, allant de légères à considérables. Certaines PME demandent aux participants de fournir des commentaires à propos de leur expérience par rapport à la formation et son incidence quelque temps après la fin de la formation. CGA-Canada, une association professionnelle de comptables, compte parmi celles-ci. CGA-Canada évalue l'incidence de l'apprentissage en milieu de travail six mois après la fin de la formation à l'aide d'un sondage mené auprès des employés. Le sondage évalue dans quelle mesure les comportements ont été conservés et incorporés au travail, et ont entraîné des améliorations du rendement de la personne et de l'organisation.

//// Une autre PME qui met l'accent sur l'importance d'évaluer l'apprentissage est Assumption Life, un fournisseur de services financiers canadien. L'entreprise estime qu'afin que son programme d'apprentissage puisse continuer de bénéficier de l'appui de la direction, des superviseurs et du personnel, elle doit leur faire part clairement de l'incidence de l'apprentissage en milieu de travail. Pour y arriver, l'entreprise investit des efforts substantiels à mesurer l'incidence de son programme d'apprentissage en faisant un suivi périodique des progrès accomplis par les apprenants par l'entremise de la tenue de réunions officielles et par les résultats d'une grille de pointage équilibrée (un outil qui mesure le rendement des employés dans l'accomplissement de leurs tâches assignées aux plans des finances et du service à la clientèle). Elle a été d'ailleurs en mesure d'en démontrer l'incidence favorable sur les apprenants et l'organisation.

### Mesures de l'apprentissage : compétences individuelles améliorées

//// Les PME qui procèdent à des évaluations officielles des résultats de l'apprentissage en milieu de travail choisissent des paramètres qui mesurent les progrès réalisés en fonction de leurs objectifs d'apprentissage. Les évaluations les plus couramment utilisées mesurent l'incidence des compétences améliorées des apprenants sur l'organisation, notamment un degré plus élevé de productivité, des compétences techniques améliorées et un meilleur service à la clientèle.

- Camden Arts Centre de Londres, au Royaume-Uni, peut, en fait de réussite, donner en exemple neuf bénévoles qui travaillent désormais comme préposés aux expositions ou aides-éducateurs rémunérés.
- Autant que 90 pour cent des travailleurs qui ont pris part au programme d'apprentissage offert par Christies Care, un fournisseur de services de soins à des adultes souffrant d'incapacité physique, ont affirmé qu'ils étaient plus confiants à dispenser des services aux clients, ce qui a eu pour effet d'accroître le degré de satisfaction de ces derniers.
- Les travailleurs de Trout River Industries sont désormais en mesure de construire une remorque en un peu plus d'une journée comparativement aux trois ou quatre jours qu'il leur fallait auparavant. Cette organisation a donc connu une hausse de sa productivité de l'ordre de 300 à 400 pour cent.
- The Social Studio, un fabricant et détaillant de vêtements situé à Melbourne, en Australie, a constaté que les membres de son personnel qui avaient fait un apprentissage en milieu de travail signalaient que des changements positifs s'étaient manifestés chez eux en fait de sentiment de confiance, d'appartenance et d'acceptation, de leur sens de la prudence, de leurs réalisations et de leurs façons de percevoir leur avenir.

# MESURER LE RENDEMENT

## DES INVESTISSEMENTS EN APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL

- Enfield Homes, une organisation qui supervise des propriétés locatives au Royaume-Uni, a affirmé que son programme d'apprentissage en milieu de travail a permis de faire passer le taux de rencontres ratées avec les clients à 33,4 pour cent après la formation, une indication d'une amélioration des compétences du service à la clientèle.

### *Mesures de l'apprentissage : appuyer les changements organisationnels.*

//// Une deuxième catégorie plus vaste de mesures porte sur le désir de l'organisation de faire le suivi des progrès réalisés en fait de changements organisationnels, notamment en fait de nouvelles pratiques commerciales, de nouvelles structures organisationnelles ou d'une nouvelle culture sur le lieu de travail. Le succès d'un apprentissage en milieu de travail en appui à un changement organisationnel est souvent exprimé en fait de revenus plus élevés, de clients plus satisfaits, et de la conservation des clients et de la loyauté de ceux-ci.

- Christies Care peut affirmer que neuf nouveaux contrats – d'une valeur approximative de £70 000 – leur ont été accordés depuis la mise en œuvre du programme d'apprentissage.
- Perfect 32 Dental attribue la hausse de 28 pour cent de ses revenus à ses activités d'apprentissage, qui ont contribué à améliorer son rendement, à augmenter le degré de productivité et à offrir de nouveaux services aux clients.
- Blue Donkey, pour sa part, fait remarquer que le taux de satisfaction des clients a augmenté de 13 pour cent entre 2006/07 et 2008/09, et que le taux de rétention des clients a connu une hausse de 52 pour cent entre 2005/06 et 2009/10 – tous des résultats que l'entreprise attribue, en grande partie, à son programme d'apprentissage. Ces améliorations ont entraîné une hausse des revenus de Blue Donkey qu'elle a partagé avec ses travailleurs en leur accordant une hausse salariale. Le programme d'apprentissage a été vu comme ayant joué un rôle partiel dans l'augmentation mensuelle des salaires du personnel, qui sont passés de £2 000 en 2005 à £3 650 en 2010.

### *Mesures de l'apprentissage : perfectionnement, attrait, conservation et planification de la relève de la main-d'œuvre*

//// La dernière grande catégorie de mesures est celle qui évalue la capacité de l'organisation à veiller à perfectionner, attirer et conserver son personnel, et à planifier la relève. Quelques-unes des PME étudiées mesurent ces avantages liés à la main-d'œuvre par le taux de conservation et de satisfaction des employés. Par exemple :

- Après avoir mis en place un programme d'apprentissage, i3 International, une entreprise de production de pointe de l'Ontario, estime que son succès est attribuable aux taux de conservation de 100 pour cent de certains de ses services.
- La conservation du personnel à Blue Donkey est passée de 52 en 2005/06 à 81 pour cent en 2009/10.
- Wequassett, une station balnéaire de luxe américaine, a connu un taux de roulement de 2,6 pour cent en 2010, soit un taux considérablement plus faible que la moyenne de 37 pour cent de ses concurrents.
- En dépit d'un marché de l'emploi restreint qui menaçait de freiner la croissance, John Love Electrical compte maintenant trois exploitations plutôt qu'une seule et une croissance de l'emploi de l'ordre de 300 pour cent.

# METTRE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EFFICACES AU SEIN D'AUTRES PME

---

LA PROSPÉRITÉ DU CANADA EST TRIBUTAIRE EN GRANDE PARTIE DE LA SANTÉ ÉCONOMIQUE DE SES EMPLOYEURS DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES. CETTE SANTÉ, EN REVANCHE, DÉPEND DES COMPÉTENCES ET DES CONNAISSANCES DES EMPLOYÉS. CONFRONTÉES AUX NOUVELLES DEMANDES CONCURRENTIELLES ISSUES DE LA MONDIALISATION, D'UNE ÉCONOMIE DE PLUS EN PLUS FONDÉE SUR LES CONNAISSANCES, ET LE BESOIN DE REMPLACER L'ENSEMBLE DES COMPÉTENCES DE TRAVAILLEURS SUR LE POINT DE PRENDRE LEUR RETRAITE, LES PME PEUVENT SE TOURNER VERS L'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL COMME MOYEN IMPORTANT D'ATTEINDRE LEURS OBJECTIFS ORGANISATIONNELS.

---

//// Les 45 programmes d'apprentissage qui ont fait l'objet d'une analyse pour le présent rapport peuvent aider d'autres PME à décider d'investir dans les compétences et les connaissances de leurs employés étant donné qu'ils démontrent que les programmes d'apprentissage peuvent être efficaces pour aider les PME à atteindre leurs objectifs opérationnels. Tous réunis, les exemples révèlent les nombreuses raisons pour lesquelles les PME s'engagent dans des programmes d'apprentissage. Plusieurs programmes d'apprentissage visent à accroître les compétences d'employés afin d'augmenter la productivité, améliorer les connaissances spécialisées ou le service à la clientèle. D'autres PME mettent en place des programmes d'apprentissage dans le but d'appuyer des changements organisationnels comme de nouveaux modèles de gestion, ou intégrer une nouvelle main-d'œuvre ou par désir de favoriser une culture d'apprentissage en leur sein. D'autres PME y voient plutôt un moyen de faire face aux réalités d'un marché de l'emploi restreint en offrant un apprentissage en milieu de travail pour perfectionner, attirer et conserver la main-d'œuvre hautement qualifiée dont elles ont besoin.

//// De façon peut-être encore plus utile pour d'autres PME, les exemples illustrés dans le présent rapport démontrent que même les programmes d'apprentissage très réussis éprouvent certaines difficultés en matière de mise en place de pratiques et/ou d'atteinte des résultats visés. Les PME étudiées ont été confrontées à bon nombre de défis, y compris le besoin de ressources financières, de temps, de savoir-faire et des outils requis pour mettre en œuvre leurs programmes d'apprentissage et continuer de pouvoir les offrir. Or, ce n'est pas le fait que ces programmes d'apprentissage étaient confrontés à des défis qui est à souligner, mais plutôt la façon que les embûches ont été surmontées. Les programmes efficaces étudiés révèlent qu'ils partagent plusieurs clés du succès auxquelles d'autres entreprises devraient prendre en compte dans leur appui à leurs propres initiatives d'apprentissage en milieu de travail. D'autres PME devraient particulièrement tenir compte de l'importance :

- de faire cadrer les besoins de l'apprenant avec les objectifs de l'organisation;
- de mettre en place l'apprentissage par étapes, tout en cherchant à obtenir les réactions des apprenants à la fin de chaque étape;
- d'utiliser une approche à long terme face aux engagements et aux attentes;
- de faire en sorte que l'apprentissage soit souple autant pour l'organisation que pour l'apprenant;
- d'avoir un leader qui se fait le champion de l'apprentissage;
- de créer des partenariats stratégiques avec l'ensemble de la communauté;
- d'évaluer les besoins et de déterminer les résultats visés;
- de reconnaître les réalisations des apprenants; et
- de partager des programmes d'apprentissage avec d'autres organisations.<sup>22</sup>

---

22 These keys to success align well with the findings of the previous study. See Watt and Kitagawa 2009, 2.

## METTRE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES D'APPRENTISSAGE EFFICACES AU SEIN D'AUTRES PME

//// Les PME offrent aussi un éventail d'approches pour mesurer l'incidence des programmes d'apprentissage. Certaines comptent sur des moyens informels et anecdotiques pour comprendre le rendement de leurs investissements en apprentissage. D'autres PME ont été en mesure de mesurer l'incidence de leurs programmes d'apprentissage en attribuant une portion importante du succès de l'organisation à l'apprentissage en milieu de travail. Pour certaines, du moins, leur capacité à évaluer les avantages de l'apprentissage par rapport à son coût est essentielle pour maintenir l'appui à l'apprentissage à l'échelle de l'organisation. Bien que le type et la formalité des mesures diffèrent d'une PME à l'autre, toutes s'entendent pour dire que l'apprentissage en milieu de travail constitue une source d'avantages considérables pour l'organisation et l'apprenant.

//// Bien que chaque entreprise ait ses propres besoins à combler et défis à relever, il y a beaucoup à apprendre des PME étudiées dans le cadre du présent rapport. Plusieurs organisations canadiennes peuvent se tourner vers les expériences vécues dans le cadre de ces programmes d'apprentissage et s'en servir comme exemple à suivre pour réaliser leur plein potentiel.

# ANNEXE A

## MATRICE D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL DES PME

//// L'ensemble des matrices récapitulatives suivantes fournit un survol des 45 programmes efficaces et précise le lieu, le nombre d'employés, le secteur, les objectifs d'apprentissage visés, les apports et les résultats. Pour aider les PME à déterminer les programmes d'apprentissage pouvant comporter le plus grand intérêt pour elles, trois tableaux récapitulatifs ont été dressés en fonction de la taille de l'entreprise :

- Tableau 2 : Microentreprises (comptant moins de 20 employés);
- Tableau 3 : Petites entreprises (comptant entre 20 et 99 employés); et
- Tableau 4 : Moyennes entreprises (comptant entre 100 et 499 employés).

//// Une description détaillée (études de 3 à 4 pages) de chacune des 45 PME et de leur programme d'apprentissage respectif est disponible dans le rapport connexe intitulé *Case Studies in Effective Work-related Learning in SMEs* (version anglaise) (Conference Board du Canada, 2011).

**Table 2 : Work-related Learning Programs at Micro-Sized Enterprises (fewer than 20 employees)**

PME	Lieu	Employés	Secteur	Objectifs d'apprentissage	Apports	Résultats
Custom Enterprises	R.-U.	6	Services financiers	Réduire le besoin de supervision et augmenter l'autonomie d'une main-d'œuvre croissante.	Évaluations des besoins d'apprentissage et plans de perfectionnement mis à jour tous les six mois.	La direction peut maintenant se concentrer sur la gestion de l'entreprise.
Raising the Roof	Toronto (Ontario)	6	Sans but lucratif	Perfectionner les connaissances et l'expertise en milieu de travail, et soutenir l'avancement professionnel au sein de l'entreprise.	Grande utilisation de l'apprentissage en milieu de travail offert sans frais ainsi qu'une partie de formation gratuite.	Engagement et collaboration améliorés parmi le personnel, ainsi que la capacité d'assurer la promotion de l'intérieur.
Gilkatho	Australie	7	Ventes au détail, en gros et entreposage.	Fournir un service à la clientèle de qualité supérieure et conserver le personnel.	Évaluations de l'apprentissage, ateliers hebdomadaires et retraites de formation.	Clientèle plus satisfaite et travailleurs en mesure de percevoir leur travail comme étant une carrière.

PME	Lieu	Employés	Secteur	Objectifs d'apprentissage	Apports	Résultats
Diesel Electrics	Australie	12	Services professionnels, techniques et scientifiques	Créer une main-d'œuvre hautement qualifiée dans le but de profiter d'occasions d'affaires.	Programme d'orientation de 5 jours, classe de formation sur place, déplacement pour prendre part à une formation de qualifications.	Expertise et professionnalisme améliorés des employés.
Perfect 32	R.-U.	12	Soins de santé, et services sociaux	Acquérir les compétences requises pour offrir une nouvelle gamme de services aux clients.	Évaluations des besoins d'apprentissage, cours sur le service à la clientèle et perfectionnement des compétences techniques.	Nouveaux services offerts aux clients et une clientèle élargie.
Verriers Engineering	Australie	13	Services professionnels, techniques et scientifiques	Assurer la transmission des compétences et des connaissances à la prochaine génération de travailleurs.	Encadrement et apprentissage en cours d'emploi appuyé par des stages.	Transmission des techniques de pointe d'une génération à l'autre.
Cyber Hair	Australie	15	Services professionnels, techniques et scientifiques	Perfectionner les capacités des travailleurs à offrir des services de qualité supérieure.	Stages et formation interne continue.	Coiffeurs stylistes pouvant offrir les coupes dernier cri.
Pride of Bridlington	R.-U.	15	Hébergement et aliments	Régler le problème que représente le retard que les employés présentent dans l'acquisition de compétences au chapitre du service de la clientèle.	Le propriétaire suit une formation et partage les compétences et les connaissances qu'il a acquises avec le personnel par l'entremise d'ateliers et de coaching individuel.	Les clients reçoivent un service plus efficace et se voient accorder une attention particulière.
Little-hampton Child Care Centre	Australie	15	Services professionnels, techniques et scientifiques	Répondre au besoin naissant de travailleurs qualifiés compte tenu de la pénurie de compétences imminentes et de nouvelles réglementations gouvernementales.	Les employés choisissent au moins quatre cours de perfectionnement professionnel ainsi que des cours obligatoires portant sur la sécurité.	Le personnel a acquis les qualifications requises par les nouvelles réglementations.
Commercial Utility Brokers	R.-U.	Moins de 20	Services publics	Mettre à niveau les compétences du personnel à tous les échelons dans le but de soutenir la croissance de l'entreprise.	Stages, inscription à des cours d'auto-apprentissage, et formation spécialisée interne.	Amélioration des compétences, du degré de confiance, du moral et de l'enthousiasme du personnel.

Source : The Conference Board of Canada, 2011.

**Tableau 3 : Programmes d'apprentissage en milieu de travail au sein de petites entreprises (20 à 99 employés)**

PME	Lieu	Employés	Secteur	Objectifs d'apprentissage	Apports	Résultats
Maple Trade Finance	Halifax, Nouvelle-Écosse	21	Services financiers	Aider au recrutement et à l'intégration d'employés nouveaux immigrants au sein du lieu de travail.	Formation en anglais langue seconde et accueil des travailleurs immigrants.	Recrutement et intégration réussis des nouveaux employés au sein de l'entreprise.
Gwellheans	R.-U.	Moins de 25	Soins de santé, et services sociaux	Améliorer l'intelligence émotionnelle des employés.	Formation en intelligence émotionnelle, plan de perfectionnement de 6 mois et système de surveillance mutuelle continu.	Amélioration de la communication, du travail en équipe, de l'empathie et de la gestion du temps des travailleurs.
Camden Arts Centre	R.-U.	25	Information, et industries culturelles	Maximiser l'apport des bénévoles en perfectionnant leurs compétences et leurs connaissances.	Modules d'apprentissage élaborés et mis en œuvre par chaque service.	Un nombre plus élevé de bénévoles qui ont obtenu de nouveaux postes, parfois rémunérés, au Centre et dans d'autres organisations.
SPM Learning	Toronto (Ontario)	30	Éducation	Perfectionner les compétences et les connaissances des employés, en particulier, combler les lacunes en fait de compétences informatiques.	Cours externes, conférences midi informelles, et les employés d'expérience agissant comme coach auprès d'employés moins chevronnés.	Compétences informatiques améliorées qui permettent à l'entreprise de garder sa longueur d'avance sur la concurrence.
Blue Donkey	R.-U.	30	Services professionnels, techniques et scientifiques	Mettre à niveau les compétences des employés afin d'en faire des professionnels qualifiés.	Cours de formation, encadrement individuel et système de suivi des compétences.	Des travailleurs en mesure d'offrir un soutien au nouveau modèle de fonctionnement qui entraîne une plus grande satisfaction de la clientèle et la conservation de celle-ci.
Allendale Electronics	Lockeport, Nouvelle-Écosse	35	Industries manufacturières	Surmonter les limites que leur impose le village où l'entreprise est établie en fait de travailleurs disposant des compétences et des connaissances requises pour des activités manufacturières de pointe.	Perfectionnement par des moyens formels et informels des compétences et des connaissances de pointe dans le secteur manufacturier.	Capacité améliorée des travailleurs de la communauté à disposer des compétences et des connaissances requises.
Omega 2000 Cribbing	Calgary, Alberta	40	Construction	Améliorer la santé et la sécurité sur le lieu de travail et veiller à intégrer de nouveaux travailleurs dans l'industrie.	Health and safety training, and essential skills development.	Reduced health and safety incidents, and became an employer of choice for young workers.

PME	Lieu	Employés	Secteur	Objectifs d'apprentissage	Apports	Résultats
Trout River Industries	Coleman, Île-du-Prince-Édouard	45	Réduction du nombre d'incidents impliquant la santé et la sécurité, et nommé employeur de choix pour les jeunes travailleurs.	To improve firm productivity and performance by enhancing essential skills.	Trout River 101, an in-house work-related learning initiative teaching teamwork, attitude, communication, leadership and respect.	Improvement in productivity—units now produced in approximately one day versus 3-4 days.
Ultima Cleaning	R.-U.	Moins de 50	Services de soutien	Créer une nouvelle profession de travailleurs disposant de compétences et de connaissances précises.	Une académie du savoir, une entreprise dérivée pour offrir une formation pour une nouvelle profession.	En mesure d'offrir des services personnalisés à prix fort.
The Social Studio	Australie	50	Industries manufacturières	Fournir à des jeunes à risque des possibilités de perfectionner leurs compétences en vue d'obtenir un emploi à long terme enrichissant.	Un apprentissage officiel et informel dans la conception, la fabrication et la vente au détail de vêtements, ainsi que l'acquisition d'une expérience de travail à gérer un café.	Les travailleurs ont acquis la reconnaissance nécessaire pour trouver un emploi enrichissant, ont amélioré leur perception d'eux-mêmes et de leur avenir.
Aquila Tours	Saint John, Nouveau-Brunswick	59	Arts, divertissement et loisirs	Trouver, recruter, conserver et perfectionner des employés de talent et motivés.	Une combinaison de tournées d'apprentissage de l'industrie, de cours universitaires, d'ateliers, de séminaires et d'événements de promotion de l'esprit d'équipe.	Croissance élevée de l'entreprise pendant 15 ans attribuable en partie à l'apprentissage et au perfectionnement des employés.
MW Canada	Cambridge, Ontario	65	Industries manufacturières	Préparer les employés à relever les défis courants et futurs de l'industrie.	Compétences techniques perfectionnées par le biais de portails d'apprentissage en ligne, certificat de programme superviseur et formations en informatique.	Amélioration de la confiance en soi des employés, du travail d'équipe, de la pensée critique, des compétences en rédaction, en lecture et autres aptitudes à communiquer.
Bariatix	Lachine, Québec	93	Industries manufacturières	Fournir les compétences requises pour exploiter une installation manufacturière de façon efficace et sécuritaire; et conserver le personnel.	Formation externe et sur place en fonction des besoins de l'entreprise et l'intérêt des employés.	

Sources : Le Conference Board du Canada, 2011.

**Tableau 4 : Programmes d'apprentissage en milieu de travail au sein de moyennes entreprises (100 à 499 employés)**

PME	Lieu	Employés	Secteur	Objectifs d'apprentissage	Apports	Résultats
Envionics	Toronto (Ontario)	100	Services professionnels, techniques et scientifiques	Améliorer les compétences et les connaissances des employés afin d'assurer leur compétitivité.	Formation sur place ainsi que par l'entremise de collègues et d'universités locaux.	Amélioration de la satisfaction de la clientèle et une capacité accrue d'obtenir de nouveaux contrats.
i3 International	Scarborough, Ontario	110	Industries manufacturières	Garder sa longueur d'avance sur la concurrence à l'aide de compétences technologiques et des employés dont les connaissances sont à jour.	Formation sur place bimensuelle obligatoire, ainsi qu'une formation sur la sécurité et des compétences en communication.	Clientèle plus satisfaite, meilleures conservation du personnel et communication au sein de l'organisation.
John Love Electrical	Australie	110	Services professionnels, techniques et scientifiques	Permettre une croissance continue de l'entreprise par l'élaboration d'un bassin de travailleurs qualifiés.	Stages, installation réservée à la formation et perfectionnement continu des compétences.	L'entreprise compte maintenant 3 adresses et 110 employés. Une augmentation de 300 % par rapport à la situation précédant le programme d'apprentissage.
Glades Lodge	Halifax, Nouvelle-Écosse	140	Soins de santé, et services sociaux	Mettre à jour les compétences techniques, de communication et informatiques des employés.	Cours sur la mise à niveau du perfectionnement scolaire, perfectionnement de l'apprentissage de l'anglais langue seconde et littératie informatique.	Des employés plus autonomes et bien renseignés qui sont plus aptes à communiquer entre eux et avec les clients.
CGA Association of Canada	Burnaby, Colombie-Britannique	142	Services professionnels, techniques et scientifiques	Améliorer le rendement et l'engagement des employés, et la planification de la relève.	Évaluation des besoins d'apprentissage, 32 cours sur place et 132 cours externes.	Employés plus engagés, plus collaboratifs et meilleure conservation de ceux-ci.
James Cook High School	Nouvelle-Zélande	144	Éducation	Appuyer la prise de décisions de façon collaborative et favoriser un environnement de travail favorable.	Une direction de l'apprentissage pour superviser le perfectionnement de leadership des directeurs et le perfectionnement professionnel des enseignants.	Collaboration améliorée parmi les membres du personnel et environnement scolaire amélioré pour les étudiants.
Prince George Hotel	Halifax, Nouvelle-Écosse	150	Hébergement et aliments	Répondre aux défis posés par le recrutement, le perfectionnement et l'intégration d'employés immigrants et de travailleurs étrangers temporaires.	Formation en anglais langue seconde, en compétences relatives à l'accueil, de préparation aux tests d'évaluation en éducation générale et autres cours de mise à niveau scolaire.	Amélioration de l'autonomie, de la confiance en soi et de la capacité d'apprentissage des employés, ainsi que de leurs compétences langagières.

PME	Lieu	Employés	Secteur	Objectifs d'apprentissage	Apports	Résultats
Christies Care	R.-U.	182	Soins de santé, et services sociaux	Appuyer la spécialisation du marché des soins aux personnes souffrant de difficultés d'apprentissage.	Formation reconnue à l'échelle nationale, en collaboration avec le British Institute of Learning Disabilities.	De nouveaux contrats générant approximativement £180 000 de revenus supplémentaires.
Assumption Life	Moncton, Nouveau-Brunswick	223	Services financiers	Offrir un apprentissage rentable et pertinent; et répondre en partie aux objectifs de rendement des travailleurs.	Orientation et profil d'apprentissage pour chaque poste et échelon de l'entreprise.	Un programme d'apprentissage qui perfectionne les compétences dont l'entreprise a besoin de la part de ses employés et qui stimule le degré de satisfaction des employés.
BC Safety Authority	New Westminster, Colombie-Britannique	248	Services professionnels, techniques et scientifiques	Fournir les compétences requises pour soutenir les services existants et offrir de nouveaux services au public.	Cours de formation sur place et externes. Budget de perfectionnement professionnel de plus de 200 000 \$.	Personnel en mesure d'offrir en toute confiance de nouveaux services, tout en demeurant compétents à offrir les services existants.
ISP Sports	États-Unis	250	Services professionnels, techniques et scientifiques	Donner aux représentants commerciaux les compétences qui contribuent à tisser des liens avec les clients et conclure des ventes.	Le ISP Sports Academy qui soutient l'auto-amélioration continue de son personnel.	Création de relations à long terme avec les clients. Taux plus élevés de contrats conclus.
Pete's Frootique	Bedford, Nouvelle-Écosse	280	Ventes au détail, en gros et entreposage.	Préparer les employés à offrir un service à une clientèle très raffinée et avertie.	Démonstrations de produits, information sur les ressources offertes, bulletins d'information, formation en compétences en supervision et en aptitudes à communiquer.	Satisfaction élevée des clients et importante conservation des employés.
Composites Atlantic	Lunenburg, Nouvelle-Écosse	300	Industries manufacturières	Mettre à niveau les compétences des travailleurs en fonction des normes de l'industrie.	Formation sur place appuyée par un budget de 900 \$ par travailleur pour la formation externe.	Des employés qui satisfont aux normes de l'industrie en matière de compétences et de connaissances.
The Vikings Group	Australie	Plus de 300	Arts, divertissement et loisirs	Améliorer le rendement des employés; et fournir aux employés des possibilités d'avancement et de croissance professionnels.	Les cours du Vikings Cadetship Program abordent une variété d'aspects de l'industrie hôtelière telle que le travail à la réception, à la cave et au bar.	Service à la clientèle amélioré. Fournir aux employés la possibilité d'être promus.

PME	Lieu	Employés	Secteur	Objectifs d'apprentissage	Apports	Résultats
Miami Cerebral Palsy Residential Services	États-Unis	318	Soins de santé, et services sociaux	Stimuler le rendement des employés tout en surmontant les barrières de langue et culturelles.	Seize modules d'apprentissage en ligne soutenus par une formation en compétences informatiques.	Amélioration du rendement et de la productivité du personnel.
Enfield Homes	R.-U.	320	Immobilier, location.	Améliorer le service à la clientèle et réduire le nombre de contacts évités avec les clients.	Ateliers facilités par un fournisseur de formations spécialisés dans des environnements d'inspiration théâtrale.	Augmentation du degré de satisfaction des clients et diminution du nombre de plaintes.
Wequassett Resort and Golf Club	États-Unis	340	Hébergement et aliments	Engendrer les compétences et les connaissances requises pour satisfaire les normes d'excellence.	Wequassett Academy offre 77 cours, certains sont obligatoires, d'autres sont facultatifs.	Helps the resort continue to meet its reputation for high quality service.
National Energy Board	Calgary, Alberta	368	Gouvernement	Attirer et conserver des travailleurs hautement qualifiés, transmettre les connaissances entre eux et créer des leaders.	Soutien officiel et informel à l'apprentissage ainsi qu'un programme destiné aux leaders émergents.	Recrutement et conservation réussis d'employés qualifiés, et création de leaders émergents.
BC Housing	Burnaby, Colombie-Britannique	400	Gouvernement	Utiliser un programme d'apprentissage pré-emploi comme stratégie de recrutement et d'évaluation de candidats.	Stages créés sur mesure en fonction des besoins professionnels de l'organisation.	Successful recruitment of participants into vacancies, and development of a list of qualified future candidates and contractors.
District of Maple Ridge	Maple Ridge, Colombie-Britannique	400	Gouvernement	Créer un environnement d'apprentissage et favoriser une planification réussie.	Certificats et diplômes de cours sur place, ateliers de conférences midi informelles et coaching professionnel.	Environnement d'apprentissage enrichi pour préparer les leaders de demain.
National Maritime Museum	R.-U.	460	Information, et industries culturelles	Donner aux employés les compétences et les connaissances requises pour effectuer des visites commentées et interpréter les expositions.	Programmes d'apprentissage reconnu à l'échelle nationale, évaluations des compétences et mentorat pendant 5 jours par des pairs.	Une plus grande satisfaction du client suite à la transition des membres du personnel devenus « guides » après avoir été « gardiens ».
City of Grande Prairie	Grande Prairie, Alberta	Moins de 500	Gouvernement	Doter les membres du personnel des compétences et des connaissances requises pour les aider à faire face au changement rapide et constant.	La création d'un Workplace Learning Committee pour superviser le programme d'apprentissage, ainsi qu'un Leadership Institute Program pour créer des leaders internes.	D'importants progrès réalisés dans le but de créer et de maintenir une culture d'apprentissage continu en milieu de travail.

Sources : Le Conference Board du Canada, 2011.

## ANNEXE B

# PRÉCISIONS À PROPOS DES 45 PME

//// Les PME étudiées dans le cadre du présent rapport couvrent un large éventail d'organisations en fonction de leur taille, leur secteur et leur région géographique (y compris un mélange d'organisations canadiennes et internationales). Des précisions à leur sujet sont fournies dans l'annexe B afin de décrire les types de PME qui sous-tendent le présent rapport.

### Région géographique

//// Les 45 programmes d'apprentissage en milieu de travail sont composés d'une variété d'exemples canadiens et internationaux (22 et 23 programmes, respectivement). Les organisations internationales proviennent du Royaume-Uni, de l'Australie, des États-Unis d'Amérique et de la Nouvelle-Zélande. (Voir le tableau 5). Les 22 PME canadiennes sont présentées selon leur région géographique dans le tableau 6.

Tableau 5 : PME par pays

Pays	Nombre de PME
Canada	22
Royaume-Uni	11
Australie	8
États-Unis	3
Nouvelle-Zélande	1
<b>Total</b>	<b>45</b>

Sources : Le Conference Board du Canada, 2011.

Tableau 6 : PME canadiennes par région

Région canadienne	Nombre de PME
Le Canada atlantique (Terre-Neuve et Labrador, Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard)	9
Québec	1
Ontario	5
L'Ouest canadien (Manitoba, Saskatchewan, Alberta et Colombie-Britannique)	7
<b>Total</b>	<b>22</b>

Sources : Le Conference Board du Canada, 2011.

## ANNEXE B

### PRÉCISIONS À PROPOS DES 45 PME

#### Taille de l'entreprise

//// Les PME étudiées composent un grand éventail d'organisation de différentes tailles, allant de 6 employées à tout juste moins de 500. Parmi les 45 PME, 11 d'entre elles sont des microentreprises (moins de 20 employés), 12 sont de petites entreprises (20 à 99 employés) et 22 sont des entreprises de taille moyenne (100 à 499 employés). (Consulter le tableau 7).

Tableau 7 : PME selon la taille de l'entreprise

Taille (nombre d'employés)	Nombre de PME
Micro (<20)	11
Petite (20 à 99)	12
Moyenne (100 à 499)	22
<b>Total</b>	<b>45</b>

Sources : Le Conference Board du Canada, 2011.

#### Secteur d'activité

//// Les PME représentent également un grand éventail de secteurs d'activité, et comprennent à la fois des entreprises privées et publiques. (Voir le tableau 8). Les secteurs le plus courants des PME étudiées pour le présent rapport sont les services professionnels, scientifiques et techniques, suivis de l'industrie manufacturière et des services de soins de santé et sociaux.

Tableau 8 : PME par secteur d'activité

Secteur	Nombre de PME
Services professionnels, scientifiques et techniques	11
Industries manufacturières	7
Soins de santé, et services sociaux	5
Hébergement et aliments	3
Services financiers	3
Gouvernement	3
Arts, divertissement et loisirs	2
Éducation	2
Information, et industries culturelles	2
Ventes au détail, en gros et entreposage	2
Construction	1
Sans but lucratif	1
Services de soutien	1
Immobilier, location	1
Services publics	1
<b>Total</b>	<b>45</b>

Sources : Le Conference Board du Canada, 2011.

## ANNEXE C

# PRÉCISIONS SUR LA MÉTHODOLOGIE ET LES DÉFINITIONS

//// Afin d'alimenter le présent rapport, 45 PME dotées de programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail ont été déterminées, choisies et étudiées. Ce processus a été accompli en faisant appel à la méthodologie suivante.

### Déterminer les programmes de reconnaissance

//// Le Conference Board a déterminé des programmes comportant des programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail reconnus au cours des cinq dernières années, entre autres, en remettant des prix, en publiant des listes et en produisant des rapports des exemples les plus percutants. Les PME étudiées pour la réalisation du présent rapport ont été reconnues par :

- Les Prix canadiens d'excellence en formation;
- Le Palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada (et les concours provinciaux/régionaux associés);
- Les Meilleurs employeurs pour les néo-Canadiens;
- Les Prix d'alphabétisation du Conseil de la fédération;
- Les Prix d'excellence pour les réalisations en matière d'alphabétisation et d'apprentissage en milieu de travail de l'Association canadienne des administrateurs municipaux;
- *National Award for Small Business Skills Development*;
- *Passez le flambeau* – Promouvoir l'excellence en apprentissage;
- Les *National Training Awards de UK Skills* (et compétitions régionales connexes);
- *The Australian Training Awards* (et compétitions d'État connexes);
- Les 125 meilleures compagnies en matière de formation selon *Training Magazine*; et
- Des études de cas de *Investors in People New Zealand*.

//// Ces programmes de reconnaissance ont été une source importante d'information nécessaire pour déterminer plusieurs pratiques efficaces et ont été utiles pour :

- faciliter l'identification de programmes en milieu de travail mis en œuvre au sein de PME;
- dénicher les programmes en milieu de travail gérés par l'employeur qui s'étaient révélés efficaces; et
- fournir de l'information sur la nature des pratiques d'apprentissage mises en place, ainsi que les résultats, les clés du succès et les défis surmontés pendant leur mise en œuvre.

//// Bien que les programmes de reconnaissance constituaient un bon point de départ, le fait qu'ils soient regroupés les limitait à certains égards. Par exemple, les programmes de reconnaissance n'ont pas fourni de nombreux cas de programmes efficaces d'apprentissage en milieu de travail parmi les PME du Québec. Ainsi, ce ne sont pas toutes les PME étudiées dans le cadre du présent rapport qui ont été identifiées par le biais d'un programme de reconnaissance. Quelques PME ont été étudiées sur les conseils et les suggestions fournis par le Comité consultatif du projet (voir l'annexe D).

## **ANNEXE C**

### PRÉCISIONS SUR LA MÉTHODOLOGIE ET LES DÉFINITIONS

#### **Choix de PME à titre de candidats à une étude possible**

//// À partir de ces sources, le Conference Board a dressé une liste des PME qui ont mis en place des pratiques efficaces d'apprentissage en milieu de travail. Au total, de l'information relative aux programmes d'apprentissage en milieu de travail de 81 PME au Canada, en Australie, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Nouvelle-Zélande a été recueillie.

//// Les PME candidates ont été ensuite priorisées afin de permettre l'étude d'un grand éventail de PME selon la taille de l'entreprise, le secteur et la région (des exemples internationaux et canadiens, ainsi que d'autres exemples de différentes régions à l'échelle du Canada). Les PME qui étaient en mesure de démontrer l'incidence de leur programme d'apprentissage en milieu de travail sur la PME et/ou sur les apprenants étaient jugées particulièrement dignes d'intérêt. Les PME ont également été sélectionnées en fonction de la disponibilité de l'information publique relative, entre autres, aux objectifs de l'apprentissage en milieu de travail, la nature des pratiques d'apprentissage, et le degré d'investissement des PME.

//// En fonction de ces critères, le Conference Board a sélectionné 45 pratiques sur lesquelles l'étude allait porter. Les pratiques sélectionnées comportaient une quantité raisonnable d'information facilement accessible, affichaient des aspects intéressants, et/ou s'étaient avérées particulièrement efficaces. Les 36 autres PME ont été inscrites à une liste de réserve. Dans certains cas, les PME sélectionnées ne convenaient pas à une étude de cas. Le Conference Board se reportait donc à la liste de réserve de PME pouvant faire l'objet d'une étude.

#### **Élaborer un cadre informationnel**

//// Les données recueillies sur les PME ont été consignées de façon structurée et homogène afin d'assurer que l'information notée soit pertinente au présent rapport. Pour y parvenir, le Conference Board a élaboré un cadre informationnel dans le but de normaliser autant que possible les données recueillies et consignées. Le cadre informationnel comportait des renseignements de base sur les PME; les objectifs et les activités d'apprentissage; les défis et les clés du succès; les ressources nécessaires; les pratiques innovatrices, et la possibilité de servir de référence à d'autres PME. Les 45 PME présentées dans le rapport *Case Studies in Effective Work-related Learning in SMEs* respectent toutes ce cadre informationnel.

#### **Recueillir l'information accessible au public**

//// Le Conference Board a recueilli de l'information mise à la disposition du public et portant sur les PME sélectionnées, en particulier sur leurs programmes d'apprentissage en milieu de travail. Cette information a été intégrée au cadre informationnel. Dans la plupart des cas, l'information accessible au public ne répondait pas entièrement aux exigences du cadre informationnel. Ces «déficits d'information» ont été cernés dans le but d'en faire un suivi.

#### **Communiquer avec les PME par courrier électronique ou par téléphone**

//// Le Conference Board a comblé les déficits d'information que comportait l'information accessible au public en obtenant des renseignements supplémentaires directement des PME. Le Conference Board a communiqué avec les PME par courrier électronique et/ou par téléphone pour en apprendre davantage à propos du programme d'apprentissage mis en œuvre au sein de l'organisation.

## ANNEXE C

### PRÉCISIONS SUR LA MÉTHODOLOGIE ET LES DÉFINITIONS

#### Préparer et analyser les études de cas

//// L'information recueillie sur le programme d'apprentissage en milieu de travail de chaque PME a été résumée dans une étude de cas de 3 à 5 pages. Un résumé succinct d'une page a été réalisé pour chaque pratique étudiée afin d'en dégager les attributs et les résultats clés. Le Conference Board a procédé ensuite à l'analyse des caractéristiques communes de ces 45 exemples d'apprentissages efficaces en milieu de travail mis en œuvre au sein de PME, un processus qui alimente le présent rapport.

#### Définitions

//// Afin d'établir un cadre de référence pour l'étude, les termes suivants ont été définis de la façon suivante :

**Petites et moyennes entreprises (PME) :** une organisation privée, publique ou sans but lucratif comptant moins de 500 employés.

- **Microentreprise :** une organisation privée, publique ou sans but lucratif comptant moins de 20 employés.
- **Petite entreprise :** une organisation privée, publique ou sans but lucratif comptant entre 20 et 99 employés.
- **Moyenne entreprise :** une organisation privée, publique ou sans but lucratif comptant entre 100 et 499 employés.

**Apprentissage en milieu de travail :** le perfectionnement officiel, informel et/ou non institutionnel de compétences, de connaissances et d'attitudes destinées à contribuer au milieu de travail.

**Programme efficace :** une initiative qui atteint les objectifs visés pour l'organisation (p. ex. productivité améliorée) et/ou pour le travailleur (p. ex. possibilités d'emploi améliorées) comme le démontrent les évaluations quantitatives et/ou qualitatives officielles.

## ANNEXE D

# COMITÉ CONSULTATIF DU PROJET DE RECHERCHE

//// Le présent rapport a été réalisé sous la direction du Comité consultatif composé d'experts et de spécialistes des domaines de l'éducation permanente, de l'apprentissage en milieu de travail et en capital humain. Le Conference Board du Canada remercie chaleureusement tous les membres du Comité consultatif. Le tableau 9 liste le nom des membres du Comité consultatif qui ont accepté d'être reconnus publiquement. Les efforts déployés par les membres du Comité consultatif qui préfèrent garder l'anonymat sont également vivement appréciés.

Tableau 9 : Liste partielle des membres du Comité consultatif

Nom	Fonction	Organisme
Saul Carliner	Professeur agrégé	Université Concordia
Margan Dawson	Directrice générale	Association of Workplace Educators of Nova Scotia
Paula Demone	Directrice de la planification et du développement	Labour and Advanced Education, Province of Nova Scotia
Don Gardener	Directeur, politique stratégique, Programmes Alberta au travail	Ministère de l'Emploi et de l'Immigration – Centre de soutien du revenu des apprenants
Ron Koslowsky	Vice-président, CME Manitoba	Canadian Manufacturers & Exporters
François Lamontagne	Gestionnaire, Skills and Employment Branch	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Dr. Ellyn Lyle	Directrice nationale de l'apprentissage et du perfectionnement	Ceridian Canada
Ed Wong	Président	GTI Inc.

# ANNEXE E

## BIBLIOGRAPHIE

Banham, Heather C. *External Environmental Analysis For Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Conférences EABR et ETLC de 2010, comptes rendus. 2010, [www.cluteinstitute.com/proceedings/2010\\_Dublin\\_EABR\\_Articles/Article%20329.pdf](http://www.cluteinstitute.com/proceedings/2010_Dublin_EABR_Articles/Article%20329.pdf).

Compas Inc. *Small Business Information Needs Assessment Survey*. 2001, disponible à : <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/lu188-22-2001E.pdf>.

Hughes, P. Derek, et Alison Campbell. *Learning and Development Outlook 2009 : Learning in Tough Times*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2009, disponible à : [www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=3162](http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=3162).

Hughes, P. Derek, et Michael Grant. *Learning and Development Outlook 2007 : Are We Learning Enough?* Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2007, disponible à : [www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=1995](http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=1995).

Industrie Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Industrie Canada, 2010, disponible à : [www.ic.gc.ca/eic/site/sbrprpe.nsf/eng/rd02493.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/sbrprpe.nsf/eng/rd02493.html).

Krywulak, Tim, et Martha Roberts. *Winning the Generation Wars : Making the Most of Generational Differences and Similarities in the Workplace*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2009, disponible à : [www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=3285](http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=3285).

Kukushkin, Vadim, and Douglas Watt. *Friendly Businesses : Effective Practices for Attracting, Integrating, and Retaining Immigrants in Canadian Workplaces*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2009, disponible à : [www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=3278](http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=3278).

Macmillan, Kathleen. *Canadian SMEs and Globalization : Success Factors and Challenges*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2008.

The Globe and Mail. *Ten ways small businesses attract new talent*. *The Globe and Mail*, March 21, 2011.

Watt, Douglas, et Kurtis Kitagawa. *L'apprentissage en milieu de travail dans les petites et moyennes entreprises : pratiques efficaces pour améliorer productivité et compétitivité*. Ottawa : Le Conference Board du Canada, 2009, disponible à : [www.ccl-cca.ca/pdfs/OtherReports/CBoFC-WorkplaceLearning-SME-OverviewReport.pdf](http://www.ccl-cca.ca/pdfs/OtherReports/CBoFC-WorkplaceLearning-SME-OverviewReport.pdf).

Workplace Learning Committee. *Update to Leadership Network Group*. Dans le dossier du Conference Board du Canada, Grande Prairie : Ville de Grande Prairie, 2008.

### Notes de fin de texte

- 1 The Globe and Mail 2011.
- 2 Krywulak et Roberts 2009, 2, 7, 8, 43.
- 3 Kukushkin et Watt 2009, 3.
- 4 Idem., 29-34.