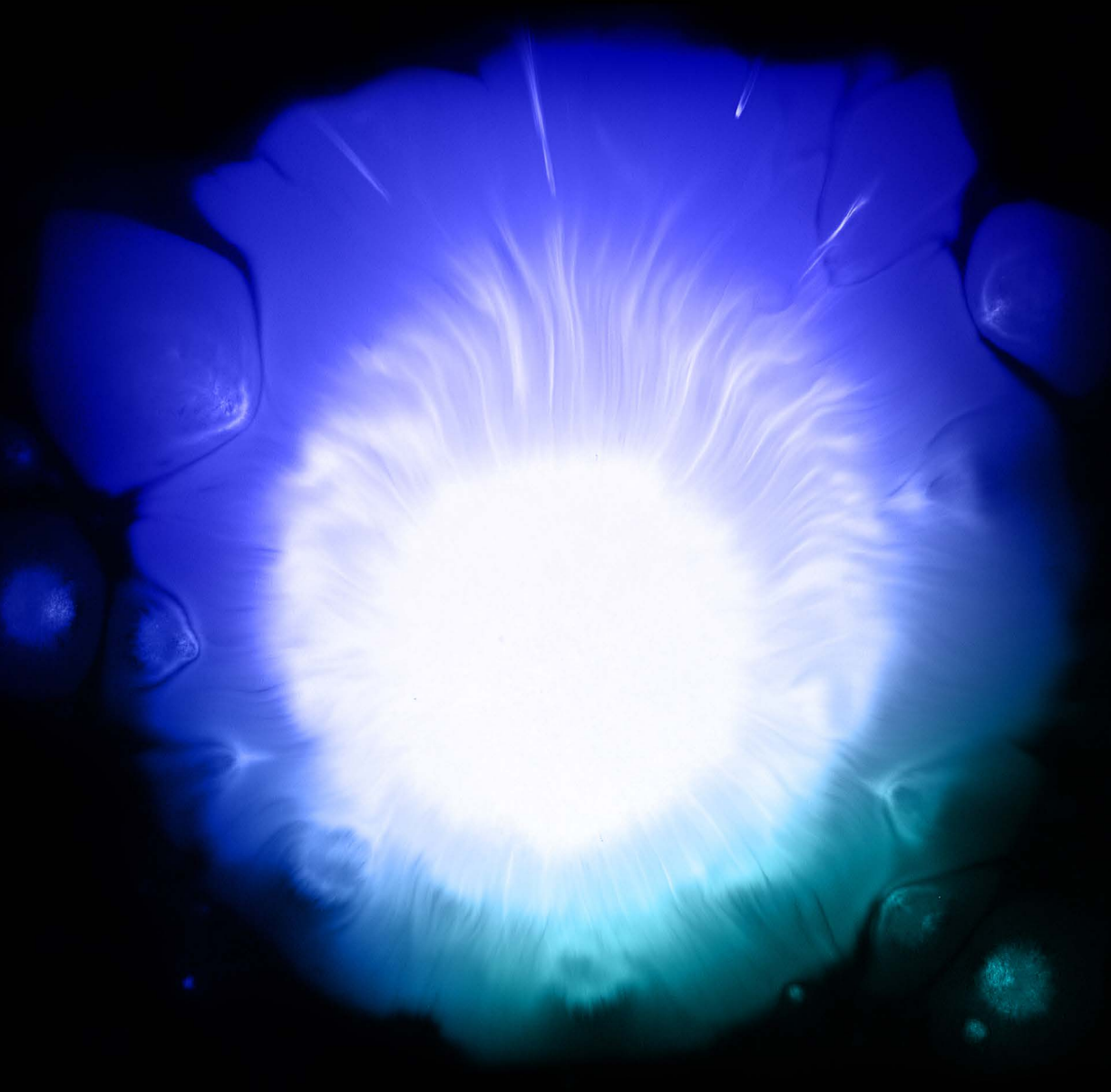
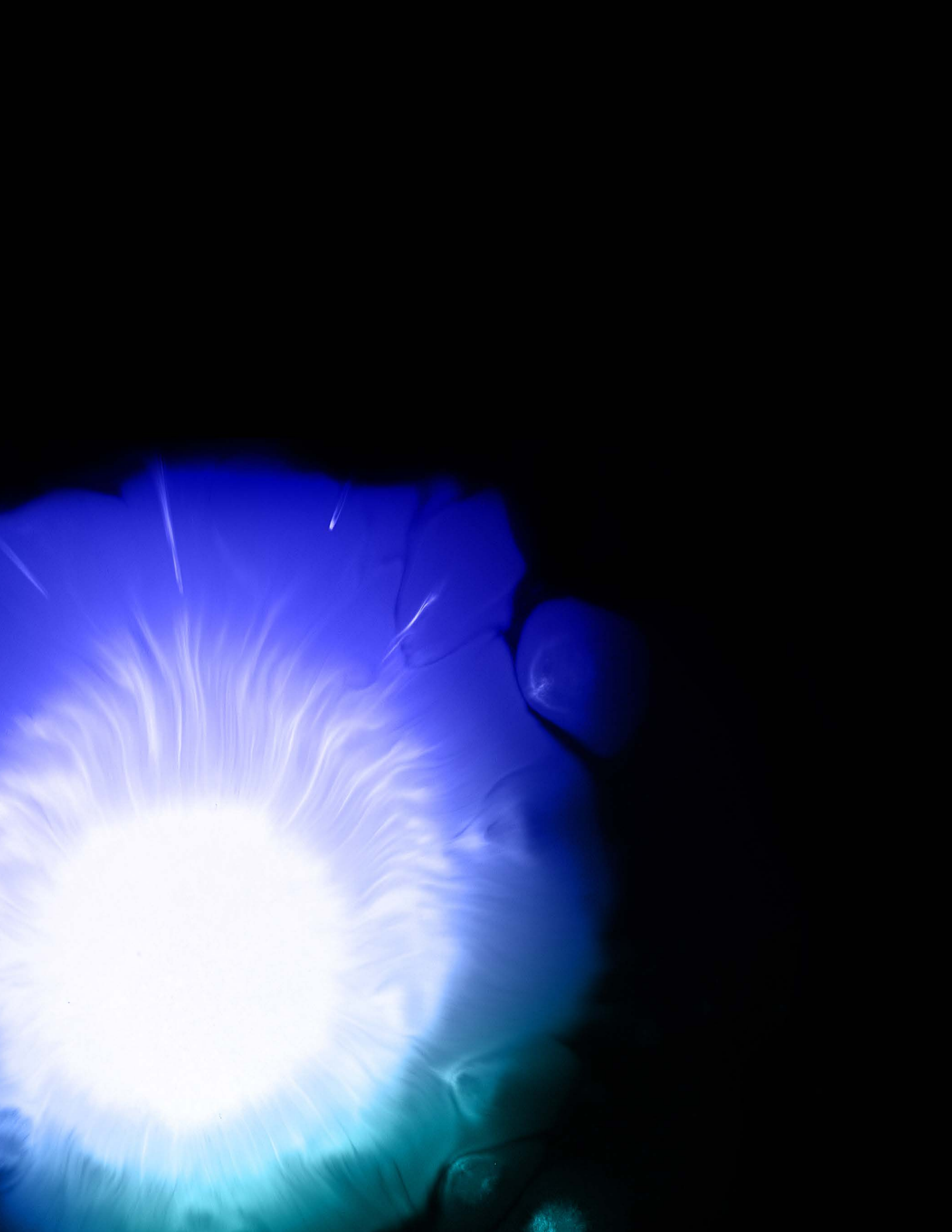


Deloitte.



Votre main-d'oeuvre est-elle prête pour l'avenir?
Voici comment l'apprentissage continu peut aider
à acquérir les compétences et les capacités
nécessaires pour prospérer demain



Le monde du travail connaît une transformation radicale, délaissant les structures traditionnelles des milieux de travail et investissant dans de nouveaux territoires.

Les avancées constantes de la technologie de même que de nouveaux défis politiques, sociaux, environnementaux et économiques perturbent les modèles de travail classiques. La COVID-19 oblige les employeurs et les gouvernements à explorer de nouvelles structures de travail pour mettre les travailleurs et les citoyens à l'abri des conditions dans lesquelles ils risqueraient de contracter le coronavirus. Pour de nombreuses organisations, ces facteurs inaugurent une période d'incertitude collective quant à l'avenir – pour les travailleurs, leur travail et les lieux de travail physiques.

Un grand nombre d'organisations de premier plan se rendent cependant compte que plus de la moitié de leurs employés devront parfaire leurs compétences et leurs capacités afin d'être en position favorable pour réussir à long terme¹. La plupart des leaders conviennent que leurs employés ne possèdent pas toutes les compétences qui seront nécessaires à l'avenir – en somme, que leur effectif n'est pas adéquatement outillé pour l'avenir – et que leur écosystème d'apprentissage n'est actuellement pas conçu pour résoudre ce problème. Les établissements d'enseignement traditionnels et les enseignants n'ont pas forcément pour mission de préparer les élèves et les étudiants afin qu'ils deviennent les travailleurs de demain.



Il serait bon que les dirigeants d'entreprise de tous les secteurs d'activité se posent les questions suivantes :

1. Comment pouvons-nous le mieux appuyer nos employés pour qu'ils soient fonctionnels dans la prochaine normalité?
2. De quelles compétences et capacités nos gens doivent-ils se doter afin de se préparer pour l'avenir?
3. Quels programmes d'apprentissage devrions-nous privilégier et financer?
4. Quelles mesures pouvons-nous prendre dès maintenant pour actualiser les compétences de notre personnel et le préparer pour l'avenir?

Il sera difficile pour de nombreuses organisations de répondre à ces questions, mais cela ne sera pas impossible.

Travail, travailleurs et lieux de travail : les mentalités changent

Il n'y a pas de solution unique à ces problèmes, mais les organisations doivent mettre à la disposition de leurs employés des outils qui les aideront à se réinventer, à se responsabiliser pour penser autrement, agir autrement et travailler autrement. Pour inculquer cette nouvelle mentalité à leurs employés, les organisations doivent, pour leur part, être disposées à aborder l'apprentissage autrement.

La plupart des leaders conviennent que l'apprentissage est essentiel à la réussite future de leurs organisations. Or, un grand nombre d'entre eux sont encore incertains de la manière d'intégrer ce vecteur de croissance dans leurs organisations. Dans un sondage mené en vue de la réalisation du rapport *Tendances mondiales en capital humain de 2020* de Deloitte, 74 % des dirigeants d'entreprise et des gestionnaires des ressources humaines ont indiqué qu'ils estimaient que l'actualisation des compétences était un facteur important pour leur réussite, mais seulement 10 % d'entre eux ont dit être capables de mettre

en œuvre les programmes nécessaires pour répondre à cet impératif².

Pour adhérer au changement et miser sur l'apprentissage continu de leur effectif, les organisations doivent promouvoir la résilience et instiller et nourrir une nouvelle culture – une culture dans laquelle leurs employés accueillent les occasions d'actualiser sans cesse leurs connaissances afin de pouvoir s'épanouir dans un monde dynamique et effervescent. Pour amener ce changement de mentalité, les organisations doivent adopter une nouvelle approche : l'apprentissage continu.

En quoi l'apprentissage continu consiste-t-il?

Nous définissons l'apprentissage continu comme une approche dans laquelle les ressources, les attentes et la culture encouragent les employés à enrichir leurs connaissances tout au long de leur carrière dans une organisation³. Pour ce faire, les leaders doivent adopter une mentalité et une approche propices à l'atteinte de cet objectif en transformant les techniques et les programmes d'apprentissage dans leurs organisations.

Pour accélérer l'adoption de cette approche, les leaders doivent impérativement inclure l'apprentissage dans le flux des travaux. L'intégration de possibilités d'apprentissage dans le tissu même du travail permet aux organisations de s'écarter des programmes d'apprentissage centrés sur des événements, qui obligent les employés à interrompre leur

travail. L'apprentissage en cours d'emploi intègre la formation dans des activités faisant partie des responsabilités quotidiennes des employés en utilisant des outils qu'ils connaissent déjà bien, ce qui crée un contexte d'apprentissage très efficace.

L'apprentissage continu habilite les travailleurs à suivre le rythme de l'évolution du milieu de travail en actualisant sans cesse leurs connaissances et permet aux leaders d'assurer rapidement le perfectionnement de leur personnel pour atteindre les objectifs organisationnels⁴. Grâce à ce modèle les entreprises peuvent délaissier les programmes d'apprentissage séquentiels (la culture de la formation héritée du passé) au profit d'un modèle d'apprentissage qui s'inscrit dans une démarche continue.

Dans un contexte où elles s'efforcent de repenser les modes d'apprentissage, les organisations doivent aussi envisager de concevoir les possibilités d'apprentissage de manière à encourager la participation de chacun et, ainsi, à créer de la valeur tant pour leurs employés que pour elles-mêmes.

L'apprentissage en cours d'emploi devrait être :



Expérientiel

L'apprentissage devrait tenir compte des expériences et des possibilités de chacun des participants pour faire le lien avec les expériences réelles en milieu de travail. La communication de messages qui suscitent les émotions humaines et les expériences pertinentes sont essentielles à la mémorisation des nouveaux acquis.



Intégré

L'apprentissage devrait permettre de résoudre les problèmes liés au travail. L'intégration de l'apprentissage dans le travail le rend plus efficace, applicable sur-le-champ et mémorable.



Mixte

L'apprentissage devrait réunir ce qui se fait de mieux dans le domaine des possibilités d'apprentissage numériques et dirigées par des formateurs afin de susciter la participation d'une grande diversité de personnes et de concilier un éventail plus étendu de styles d'apprentissage. La combinaison d'expériences d'apprentissage numériques et de séances pratiques encadrées par des animateurs se prête à une évolutivité et à une accessibilité accrues.



Continu

L'apprentissage devrait porter tant sur le perfectionnement des compétences fonctionnelles immédiates que sur l'acquisition de capacités à plus long terme. S'il est perçu comme un facteur d'avancement personnel et professionnel global, l'apprentissage est apprécié à un niveau plus profond et dynamise la participation.

Comment démarrer

Bonne nouvelle : les leaders peuvent dès aujourd'hui amener leurs organisations à privilégier la résilience du personnel grâce à l'apprentissage continu.

Des changements fructueux peuvent être apportés par la mise à profit de quatre types de possibilités. Les étapes décrites ci-après permettent aux leaders de réfléchir à la manière dont le travail sera exécuté à l'avenir, de repenser le partenariat entre l'entreprise et la fonction apprentissage, d'intégrer tactiquement l'apprentissage dans le flux des travaux et de promouvoir une culture viable de l'apprentissage.



Étape 1

Réfléchir à la manière dont le travail sera exécuté à l'avenir

Les organisations conviennent que les modes d'apprentissage seront forcément différents dans la prochaine normalité. Une réforme des programmes d'apprentissage qui consisterait à ajouter un répertoire générique des compétences appelées à devenir indispensables n'outillerait pas les travailleurs pour qu'ils s'adaptent à de multiples changements imminents ou inattendus. Il serait préférable que les leaders se consacrent d'abord à

repenser *comment* le travail sera accompli à l'avenir. Forts de cette compréhension, ils pourront accorder la priorité à des initiatives stratégiques d'actualisation des connaissances à court terme, qui répondent aux besoins immédiats des travailleurs, en intégrant par ailleurs des capacités utiles pour les travailleurs et les organisations – indépendamment des tâches, du poste ou des fonctions – à longue échéance.

Pour déterminer les compétences et les capacités qui seront recherchées plus tard, les leaders peuvent prendre les initiatives suivantes :

Définir des objectifs stratégiques propres au secteur

Poser des questions orientées à chaque unité opérationnelle afin de déterminer à quoi le travail ressemblera au cours des trois à cinq prochaines années. Qu'est-ce que chaque unité opérationnelle essaie d'accomplir? Quelles sont les compétences et les capacités requises pour atteindre ces objectifs?

Répertorier les compétences et les capacités existantes

Constituer un répertoire des compétences et des capacités nécessaires à l'heure actuelle dans différents postes et niveaux au sein de l'entreprise.

Évaluer les lacunes actuelles des compétences et des capacités

Déterminer en quoi consistent les compétences à actualiser qui sont propres aux travailleurs : comparer les compétences et l'inventaire des capacités actuels avec les compétences et les capacités requises pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Comblé les lacunes actuelles des compétences et des capacités

Dresser une feuille de route pour éclairer les mesures à prendre afin de combler ces lacunes, c'est-à-dire :

- Bâtir : actualiser les compétences des travailleurs;
- Embaucher : recruter des travailleurs qualifiés;
- Emprunter : avoir recours à des travailleurs occasionnels pour répondre aux besoins à court terme.

Étape 2

Repenser le partenariat entre le secteur et la fonction apprentissage

Dans la plupart des organisations, la fonction apprentissage est responsable de l'apprentissage et de sa présentation; cette fonction établit le programme en plus de concevoir et présenter le contenu et les cours.

Cependant, si l'entreprise aspire véritablement à transformer l'apprentissage en une expérience transformatrice, ouverte et évolutive, en phase avec les impératifs mouvants de l'entreprise et de l'écosystème ambiant, cette relation doit reposer sur la concertation.

Pour créer ces conditions, les leaders devraient envisager les mesures suivantes :

Abolir les cloisons

Déconstruire les pratiques traditionnelles dans lesquelles la fonction apprentissage facilite l'élaboration et la présentation de la matière sans tenir compte des points de vue des principales parties prenantes, y compris les participants eux-mêmes. Solliciter les commentaires directs des unités opérationnelles et des employés au sujet de leurs préférences d'apprentissage et du déroulement de leur journée de travail afin de créer des contextes d'apprentissage centrés sur les utilisateurs.

Encourager la communication de données pertinentes

Promouvoir une relation de confiance mutuelle dans laquelle l'entreprise et la fonction apprentissage peuvent s'échanger leurs données qualitatives et quantitatives. Les échanges se prêteront à l'expression des points de vue globaux des deux groupes quant aux besoins et aux possibilités d'apprentissage des travailleurs.

Attribuer un rôle de service-conseil à la fonction apprentissage

Transférer la responsabilité du contenu aux unités opérationnelles et mettre à contribution le savoir-faire du personnel de la fonction apprentissage dans le domaine des meilleures pratiques d'apprentissage.

Un contenu pertinent peut être élaboré et être mis en relation directe avec les résultats escomptés par le secteur si la fonction apprentissage est habilitée à soutenir ce dernier en mettant à profit son expertise en matière d'apprentissage, des meilleures pratiques et de conception de la formation. De plus, les fonctions opérationnelles sont ainsi en mesure de déterminer des possibilités d'apprentissage expérientiel qui s'arriment aux problèmes d'affaires courants, de détecter rapidement les lacunes et de rester suffisamment agiles pour diriger de nouvelles approches d'apprentissage.

Étape 3

Intégrer tactiquement l'apprentissage dans le flux des travaux

Il n'y a pas meilleur moment que maintenant pour commencer à bâtir la résilience du personnel et lui inculquer la volonté d'apprendre de manière continue. Ce faisant, les leaders eux-mêmes peuvent mettre en pratique l'essence de l'apprentissage continu. Bersin, l'entité de services-conseils et de recherche de Deloitte, qui met l'accent

sur l'apprentissage en entreprise, utilise le modèle des « quatre E » – **e**nvironnement, **e**xposition, **e**xpérience et **e**ducation – auprès de ses clients pour offrir aux leaders un point de départ tangible à partir duquel sélectionner les situations se prêtant à l'intégration des modes de présentation de l'apprentissage continu⁵.

Voici quelques moyens que les dirigeants d'entreprise peuvent prendre immédiatement pour commencer à intégrer l'apprentissage dans le flux des travaux :

Investir dans l'apprentissage

Investir du temps, des ressources et des efforts dans la mise au point d'outils appropriés et de méthodes d'apprentissage continu en milieu de travail. Cela peut comprendre la rétroaction des pairs, les affectations en cours d'emploi, le jumelage, les ateliers, les outils dont l'utilisation est logique pour l'apprentissage et les objectifs stratégiques définis par l'organisation⁵.

S'arrimer aux fonctions d'apprentissage

Amorcer une communication transparente pour bâtir des relations de confiance entre les fonctions de l'apprentissage et des RH, c'est-à-dire aménager des voies parallèles dans les stratégies organisationnelles et celles de l'apprentissage⁶.

Promouvoir une adaptation qui s'appuie sur des données

Fournir aux travailleurs leurs propres données et paramètres de rendement pour qu'ils soient en mesure de modifier leur parcours d'apprentissage individuel.

Repenser les paramètres de l'apprentissage

Effectuer le suivi des paramètres permettant de quantifier le rendement et l'efficacité des travailleurs, par exemple les données sur le rendement en temps réel des travailleurs (paramètres de vente, paramètres opérationnels, commentaires des clients externes, sécurité des travailleurs et maîtrise des compétences) afin de remplacer les paramètres centrés sur le suivi quantitatif de la présentation du contenu de formation (p. ex., le nombre de cours présentés, le nombre d'heures de formation, les évaluations et le degré de satisfaction des participants)⁷. Enfin, aligner les paramètres d'apprentissage sur les objectifs organisationnels globaux, par exemple l'augmentation de la satisfaction des clients, l'accroissement des ventes et l'optimisation des opérations.

Étape 4

Créer une culture de l'apprentissage viable

En dernier lieu, une série d'éléments clés doit soutenir l'acceptation de toute nouvelle approche visant la transformation de l'apprentissage et de la culture à l'échelle de l'organisation. Le plus important de ces éléments est le suivant : les leaders de l'organisation dans son ensemble doivent adopter une nouvelle mentalité

et une nouvelle philosophie à l'égard de l'apprentissage continu. En intégrant l'apprentissage dans le cycle de vie complet des talents – allant de l'acquisition à la relève – les leaders peuvent créer un milieu dans lequel les employés se sentent aidés et encouragés à intégrer l'apprentissage dans leurs activités professionnelles au quotidien.

Les leaders peuvent adopter les approches centrées sur l'élément humain décrites ci-dessous pour incorporer l'apprentissage dans le flux des travaux dans le cadre de la culture organisationnelle :

Transformer la manière dont l'organisation parle de l'apprentissage

Adopter une terminologie commune pour les fonctions d'entreprise et d'apprentissage en faisant en sorte que cette terminologie définisse et explicite l'essence de l'apprentissage continu. Ce vocabulaire commun favorise l'adoption d'une attitude commune à l'égard de l'apprentissage dans le flux des travaux⁵. Par exemple, le fait de transformer le vocabulaire de manière à délaisser la *présentation* de l'apprentissage au profit de la *promotion* du perfectionnement des travailleurs devrait transformer la perception des programmes d'apprentissage par les employés.

Reconnaître l'apprentissage au sein de l'organisation

Rester à l'affût des possibilités offertes aux travailleurs de tirer parti d'affectations étendues et de programmes d'apprentissage sans caractère officiel, qui leur permettent d'apprendre par la mise en pratique.

Célébrer l'apprentissage

Toujours traiter l'apprentissage avec le plus grand respect pour que les employés se rendent compte de la nécessité de l'intégrer dans leurs activités quotidiennes. Élément essentiel à souligner : les leaders de toute l'organisation doivent se faire les champions de l'apprentissage, c'est-à-dire habiliter les employés à adhérer à l'expérimentation structurée et à remettre en question les attitudes à l'égard de l'apprentissage et du perfectionnement conventionnels.

Accompagner vos gens sur la voie menant à la prospérité de demain

La pandémie de COVID-19 a redéfini entièrement l'attitude de la société à l'égard des structures traditionnelles de la main-d'oeuvre. Les progrès technologiques amèneront plus de changements dans nos modes de travail, car les employés en télétravail cherchent à communiquer et à travailler plus efficacement avec leurs équipes et leurs organisations. Au cours de la prochaine décennie, nous pouvons nous attendre à d'autres transformations dans les manières de travailler.

De nombreuses organisations se trouvent à la croisée des chemins : elles peuvent soit commencer à créer des stratégies qui permettront de constituer une main-d'oeuvre solide, agile et bien préparée pour l'avenir, ou risquer d'être laissées pour compte par le monde du travail qui évolue sans cesse. L'apprentissage continu assure non seulement que tous les employés seront entièrement préparés pour travailler dans un avenir chargé d'incertitude, mais aussi que les organisations prospéreront avec eux.



Personnes-ressources

Gordon Sandford

Associé, leader national du groupe
Transformation numérique et apprentissage continu
gsandford@deloitte.ca

Kathy Woods

Associée et leader nationale du groupe
Transformation de la main-d'œuvre
kawoods@deloitte.ca

Collaborateurs

Erica Hamel

Leader, Expérience d'apprentissage et transformation

Peter Tulumello

Leader, Architecture d'apprentissage et écosystèmes

Jasdeep Grewal

Conseillère, Transformation de la main-d'œuvre

Notes de fin de texte

¹ Deloitte, L'entreprise sociale à l'œuvre : une voie paradoxale à suivre, Tendances mondiales en capital humain 2020.

² Deloitte, L'entreprise sociale à l'œuvre : une voie paradoxale à suivre, Tendances mondiales en capital humain 2020.

³ « An Introduction to Continuous Learning, D. Johnson, » Bersin by Deloitte, Deloitte Development LLC, 2019.

⁴ « An Introduction to Continuous Learning, D. Johnson, » Bersin by Deloitte, Deloitte Development LLC, 2019.

⁵ « Four Practices to Embed Learning in the Flow of Work, » Julie Hiipakka and Chelsey Taylor, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2019.

⁶ « Benefits and Responsibilities of Effective Continuous Learning for the Wider Organization, » David Mallon et Dani Johnson, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2019.

⁷ « Augmenting Worker Performance with Data, » Julie Hiipakka, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2020.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou é la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).