

Quelles pistes suivre pour devenir une entreprise apprenante ?

Transformation numérique, obsolescence des compétences, intensification de la concurrence mondiale... Face à un contexte mouvant et à l'impérieuse nécessité de s'y adapter, des entreprises se tournent vers une organisation apprenante. Un modèle qui fait du développement des compétences individuelles et collectives un levier de performance... et un vecteur d'agilité.

Temps de lecture : minute

20 décembre 2022

Faites le test de lancer à la cantonade en plein open space, un " *Quelqu'un a une idée de ce qu'est l'entreprise apprenante ?* ". Au choix, vous récolterez des regards interrogateurs ou une très grande variété de réponses allant de la " *nécessité de proposer des formations continues* " au " *développement du mentoring* " ou encore " *la reconnaissance du droit à l'erreur pour apprendre* ". Tous ces collègues seront dans le vrai mais loin d'être exhaustifs !

Si les chemins empruntés (mais encore peu balisés) pour devenir une organisation apprenante sont divers, ils mènent au même but : développer " *une culture où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir saine et agile.* " Un concept théorisé en 1990 par Peter Senge, professeur au MIT et spécialiste en management.

Trente ans plus tard, de plus en plus d'entreprises revendiquent ce modèle d'organisation du travail. " *Il trouve une résonance particulière*

dans ce monde où tout va plus vite, où le fossé se creuse entre les compétences acquises et les compétences requises, expose Cyril Hajar, responsable du business développement chez Noous et auteur du podcast L'entreprise apprenante. Aujourd'hui, les entreprises les plus performantes sont celles qui bâtissent la capacité d'apprendre plus vite que la concurrence ! "

Questionner sa stratégie pour fixer le bon cap

Devenir une entreprise apprenante est un processus qui s'inscrit dans un temps long. Pour y parvenir, *" il faut pouvoir évaluer le niveau d'importance de l'organisation apprenante dans l'entreprise, détaille Cyril Hajar. Autrement dit, la manière dont la gouvernance et management soutiennent cette culture de l'apprentissage individuel et collectif et gèrent les RH en conséquence. "*

Chez Supermood, plateforme SaaS dédiée à l'écoute des collaborateurs, l'apprentissage fait partie des valeurs fondatrices de l'entreprise sous l'appellation *Elevate*. *" Nous travaillons sur ces sujets avec les collaborateurs, explique Kevin Bourgeois, CEO. L'organisation apprenante implique d'être clair sur la vision. Il est plus simple de s'engager et d'apprendre si l'on sait pourquoi on apprend. Tout cela doit favoriser l'émancipation et la curiosité des collaborateurs. "* Une approche systémique indispensable que défendait également en son temps Peter Senge.

Autonomie, confiance et itération : embarquer les salariés

Agile, le modèle apprenant se fonde donc sur la coopération et des modes de fonctionnement transversaux. C'est une culture en mouvement dans

laquelle les salariés peuvent prendre part à l'élaboration des objectifs aux côtés de la hiérarchie." *Sans confiance, sans droit à l'erreur, sans feedback, pas d'entreprise apprenante* ", estime Nicolas Lepercq, docteur en management et responsable R&D au sein d'Ignition Program, cabinet spécialisé dans le recrutement. La startup a d'ailleurs mis en place un cycle de discussion entre collaborateurs pour venir en aide à ceux qui se trouvent dans une impasse.

" *Le modèle apprenant doit permettre de développer le niveau d'autonomie au travail, l'esprit critique et l'aptitude à résoudre des problèmes complexes - autant de compétences cognitives, organisationnelles et sociales de plus en demandées sur le marché du travail* ", analyse l'économiste Salima Benhamou dans son rapport *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France.*

Compétences : réaliser une cartographie

" *Seules 10 % des entreprises ont une cartographie précise de leurs compétences en interne, souligne Cyril Hajar citant une étude réalisée en 2022. Par manque de temps et de vision stratégique, beaucoup ont le réflexe d'aller chercher la compétence à l'extérieur. C'est chronophage et très onéreux alors qu'il y a bien souvent la ressource en interne. Ces viviers internes peuvent être d'importants gisements de valeurs pour l'entreprise. L'entreprise apprenante sait les mobiliser.* " Certaines organisations qui anticipent leurs besoins créent leur propre académie pour former les salariés en poste aux besoins de demain.

La mobilité interne permet à des salariés de faire le grand écart et parfois même d'opérer des reconversions complètes. Le cas n'est pas rare chez Ignition Program. " *Tous les salariés se voient proposer les postes ouverts en interne, souligne Nicolas Lepercq. Ce qui permet, entre autres, de fidéliser les talents en leur proposant de bouger, d'apprendre autre*

chose. Quelques collaborateurs sont passés du métier de coach et recruteur à celui de product manager. Formés en interne et via la formation continue, ils hybrident leurs compétences acquises. C'est une vraie valeur ajoutée. "

Mentorat, co-coaching, formation : explorer les outils

Plateforme de gestion et de diffusion de contenus, co-développement... A chaque entreprise, ses outils, ses méthodologies pour favoriser les apprentissages formels et informels.

" Nos collaborateurs ont deux heures par semaine pour apprendre, explique Kevin Bourgeois, CEO de Supermood. Chacun répartit ses heures comme il l'entend. Coaching, formation, webinar... Là encore, chacun décide en fonction de ses besoins. Nous avons également une politique d'accès aux livres. Nous finançons les ouvrages dont les collaborateurs ont besoin ". La startup demande également à chacun, managers inclus, de trouver un mentor extérieur à l'entreprise. " Rien n'est imposé. Nous préférons susciter l'envie et la curiosité. "

Ignition Program s'est doté, dès sa création, d'un lab RH pour *" changer de paradigme, explique Nicolas Lepercq. On initie en interne toutes les améliorations, innovations en les testant en interne avant de mettre en place des outils. Cela permet de retravailler des compétences sur des métiers qui évoluent vite. "*

L'apprentissage entre pairs et l'apprentissage en équipe sont des ressources fondamentales, mais peu exploitées. Tout le monde a quelque chose à apprendre ou à transmettre. Encore faut-il le savoir et pouvoir le communiquer sur des canaux dédiés. La possibilité d'apprendre et de partager du savoir est un levier d'engagement important. *" C'est même une composante forte de l'alignement professionnel ",* fait savoir le

chercheur qui mène actuellement une étude sur le sujet.

Article écrit par Maddyness avec Salesforce