



VERS L'ORGANISATION APPRENANTE

COMMENT ADOPTER UNE CULTURE DE LA FORMATION PEUT
DOPER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

360Learning
Connecting Leaders to Learners

A PROPOS DE 360LEARNING

360Learning est la première plateforme de formation digitale qui place les formateurs et les experts métiers au cœur de la stratégie de formation de l'entreprise.

Sur notre Learning Engagement Platform, vos experts publient des nouveaux cours tous les jours, vos employés sont engagés - et apprendre au quotidien devient une évidence.

Nous accompagnons aujourd'hui 1 200 clients comme SNCF, Air Canada ou encore Kingfisher. En tout, ce sont plus de 1.5 million d'utilisateurs qui utilisent quotidiennement 360Learning à travers 160 pays.

Vous souhaitez découvrir une nouvelle génération de plateformes de formation ? Rejoignez-nous vous aussi dans le futur du Learning, en testant 360Learning sur notre site web: 360learning.com

**360LEARNING ACCOMPAGNE PLUS
DE 1200 ORGANISATIONS DANS LEUR
TRANSFORMATION DIGITALE**



SOMMAIRE

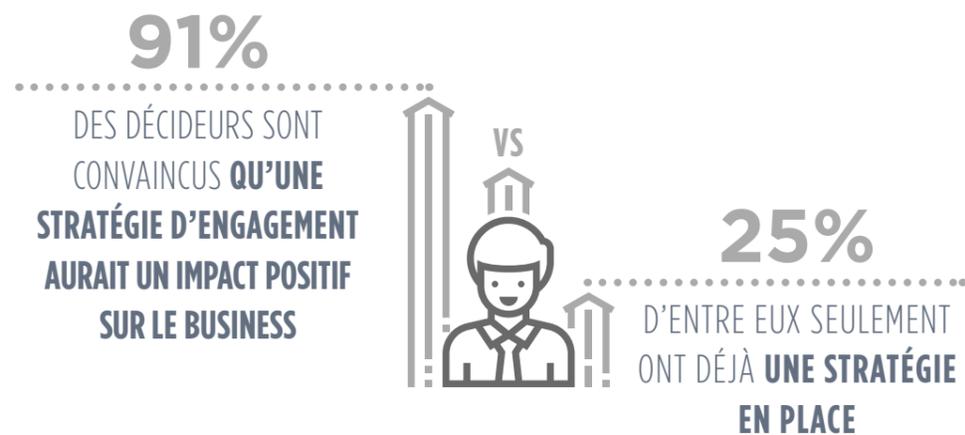
00	INTRODUCTION.....	P.06
01	COMPRENDRE LA CRISE DU DÉSENGAGEMENT.....	P.10
02	TRANSFORMER LES MODÈLES ORGANISATIONNELS.....	P.14
03	VERS L'ORGANISATION APPRENANTE.....	P.20
04	CONCLUSION.....	P.26

Auteur : Amanda Rollins, Content @360Learning



INTRODUCTION

Le challenge numéro 1 pour les entreprises aujourd'hui ? L'engagement des collaborateurs¹. Pour la première fois dans l'histoire, les entreprises sont en train de réaliser que l'implication des collaborateurs est clé pour atteindre leurs objectifs business. De fait, selon une étude réalisée par Accor, jusqu'à 91% des décideurs sont convaincus qu'une stratégie d'engagement des collaborateurs aurait un impact positif sur les affaires. Et pourtant, seuls 25% d'entre eux ont effectivement une stratégie en place pour y arriver.



¹ Cascade HR, *The 2018 HR Landscape: What's in Store?*, 2018.

Comment un tel décalage est-il possible ? De nos jours, il semble que tous les aspects du monde de l'entreprise sont en train d'évoluer. Nous avons des téléphones fixes de bureau ? Nous avons désormais des casques bluetooth. Les bureaux individuels ont cédé place aux open spaces. Les magasins physiques se sont effacés devant la montée en puissance du e-commerce. Les responsables d'entreprises ont de quoi faire, entre accélérer le rythme en interne pour coller à des cycles business toujours plus rapides et innover en continu pour rester agile. **Reconnaître que l'engagement des collaborateurs est crucial pour réussir, c'est facile. Cependant, construire une stratégie pour répondre au problème, c'est une autre paire de manches.**

Et les changements qui affectent la vie au bureau ne sont qu'un début : la main d'oeuvre est également en train de changer. Une récente étude publiée par Deloitte montre que les millennials représenteront en 2025 75% de la main d'oeuvre globale². Ce qui implique que les entreprises doivent commencer (plutôt très rapidement) à réfléchir au design de l'expérience collaborateur qu'elles proposent, afin de répondre aux besoins et aux désirs de cette nouvelle catégorie de travailleurs. Et cela va s'avérer crucial, puisque ce qui a marché avec les générations précédentes au travail ne va pas forcément fonctionner aussi bien avec les millennials.

² Deloitte, *The Deloitte Millennial Survey*, janvier 2014, consultable ici : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>



De fait, cette catégorie de personnes que l'on nomme les millennials semble particulièrement mal comprise par le reste du monde. Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'ils n'ont pas bonne presse, entre ceux qui les accusent d'être responsables de détruire l'industrie des serviettes en papier³ et ceux qui les qualifient de présomptueux, de complètement perdus ou de tout simplement paresseux... Plaisanterie à part, les millennials représentent le futur et certaines entreprises malines sont déjà en train d'ajuster leurs modes de fonctionnement pour y coller. Parler d'amélioration de l'engagement des collaborateurs, c'est aussi avoir conscience d'à quel point la compréhension de ce groupe démographique va être essentielle pour votre stratégie.

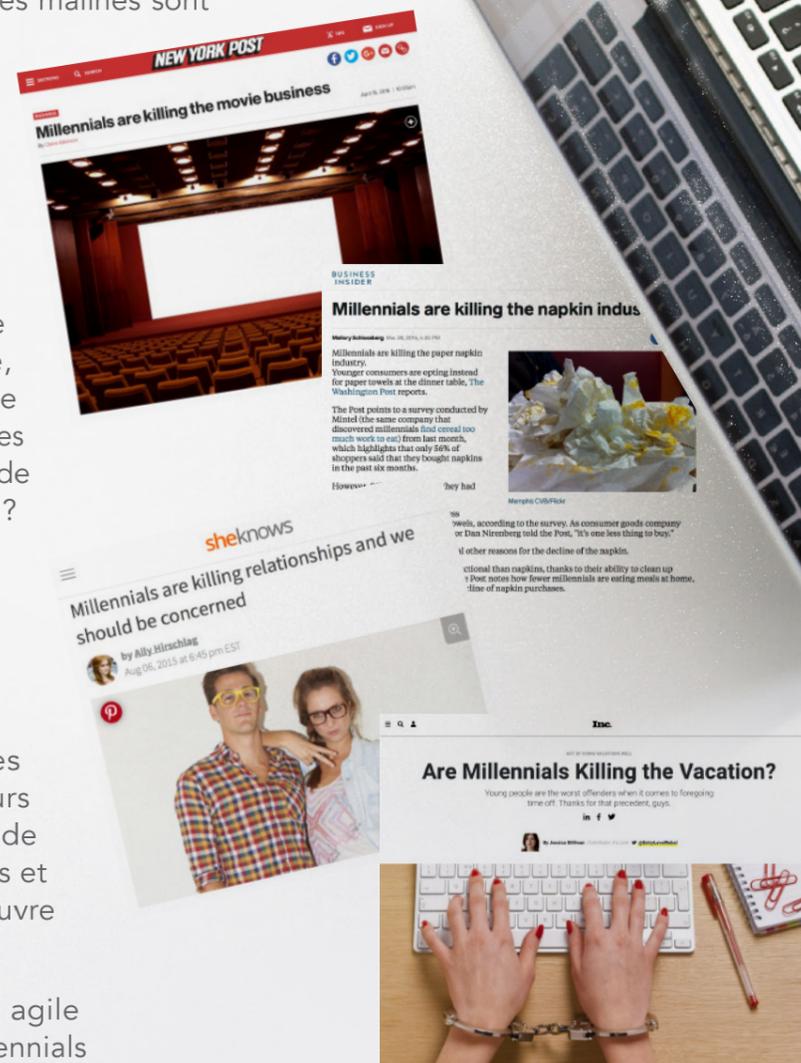
Qu'est-ce qui distingue les millennials des baby boomers ? L'un des points sur lequel tout le monde s'accorde, c'est que les millennials préfèrent travailler dans une entreprise où ils sentent qu'ils font la différence. L'autonomie, la transparence, la flexibilité et les opportunités de développement sont autant de caractéristiques privilégiées par les millennials dans leur choix d'entreprise. Autre grande différence entre les millennials et les baby boomers ? L'appétence des premiers pour les opportunités d'apprentissage : **41% d'entre eux pourraient ainsi changer de travail si on leur proposait d'accéder à des programmes de développement professionnel**, contre seulement 23% des baby boomers⁴.

Dans cette quête pour améliorer l'engagement des collaborateurs et la rétention des talents, les décideurs RH font face à deux grands challenges : la difficulté de s'adapter à des environnements business changeants et la difficulté de répondre aux besoins d'une main d'oeuvre en pleine transformation.

La bonne nouvelle ? Rendre sa main d'oeuvre plus agile tout en répondant aux besoins des collaborateurs millennials n'est pas impossible et il y a même une solution : la culture de l'apprentissage. Mais avant d'explorer comment la formation et l'apprentissage répondent à ce challenge, penchons-nous d'abord sur ce qui fait mal : les causes profondes du désengagement des collaborateurs.

3 Hu, E., *Millennials are killing the napkin industry*, octobre 2018, consultable ici : <http://www.businessinsider.fr/us/millennials-hate-napkins-2016-3>

4 Gallup. (2017). *State of the American Workplace*, 2017



01

COMPRENDRE LA CRISE DU DÉSENGAGEMENT

Plus de la moitié de la population active n'est pas engagée au travail, selon les résultats des études menées par Gallup ces dernières années⁵. 70% des collaborateurs ne se sentent ni enthousiasmés, ni impliqués dans leur travail : oui, nous traversons une crise. Mais qu'est-ce que cela signifie pour les entreprises ?

L'engagement des collaborateurs est LE sujet à la mode en ce moment dans le domaine des RH. En lui-même, le concept peut sembler un peu confus. De fait, il ne faut pas le confondre avec la mesure de la satisfaction des employés : l'engagement des collaborateurs est en effet un outil puissant, qui sert à prédire également la productivité, la rétention et la satisfaction des consommateurs. De fait, les taux d'engagement des collaborateurs peuvent aussi influencer les résultats financiers d'une entreprise, comme le montre cette étude : plus le taux d'engagement est haut, plus la marge de l'entreprise tend à l'être⁶. **Inversement, le fait de compter des collaborateurs désengagés dans la main d'oeuvre entraîne une augmentation du turnover, une baisse de la productivité ainsi qu'une baisse générale du moral dans l'entreprise.**

Les dangers d'un taux d'engagement faible des collaborateurs ne sont pas un secret, mais quelle en est la cause ? Afin de comprendre le phénomène, examinons tout d'abord la manière dont l'engagement est mesuré. Plusieurs méthodes existent, évidemment, mais une entreprise fait figure de pionnier dans ce domaine depuis quelques années.

Gallup, déjà citée plusieurs fois dans ce livre blanc, s'est imposée comme autorité sur l'engagement des collaborateurs ces dernières années en développant un questionnaire de 12 questions, utilisées pour mesurer le niveau d'engagement de ceux-ci. Le questionnaire permet de générer tous les ans un rapport qui analyse les tendances en termes d'engagement dans la population active américaine. A partir des résultats du questionnaire, on peut de fait identifier ce qui marche et ce qui ne marche pas, dans l'optique de résoudre ce problème d'engagement.

⁵ Gallup, *How to Tackle U.S. Employees' Stagnating Engagement*, juin 2013, consultable sur gallup.com

⁶ Gallup, *Report State of the American Workplace*, 2017

LE QUESTIONNAIRE Q¹² DE GALLUP

- 1 Je sais ce qu'on attend de moi au travail
- 2 Je dispose des éléments et de l'équipement nécessaires pour bien faire mon travail
- 3 Au travail, j'ai chaque jour l'opportunité de faire ce dans quoi j'excelle
- 4 Dans les 7 derniers jours, la qualité de mon travail a été reconnue et j'ai été félicité(e)
- 5 Mon manager, ou quelqu'un au travail, me donne l'impression de s'intéresser à moi en tant que personne
- 6 Quelqu'un au travail encourage mon développement
- 7 Au travail, j'ai l'impression que mes opinions comptent
- 8 La mission ou la vision de mon entreprise me donnent l'impression que mon travail est important
- 9 Mes collègues s'engagent à produire un travail de qualité
- 10 J'ai un(e) meilleur(e) ami(e)
- 11 Dans les 6 derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mes progrès
- 12 Au cours de l'année précédente, j'ai eu l'opportunité d'apprendre et de me développer

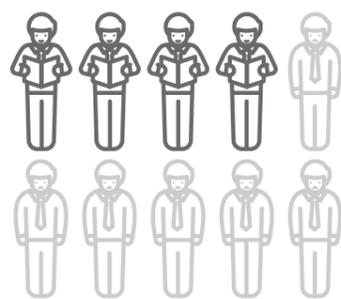


Quand on examine les résultats du questionnaire, on remarque que la solution pour résoudre la plupart des frictions dans l'engagement est directement liée aux relations interpersonnelles qu'entretiennent les managers, les collaborateurs et les équipes. En fait, sur les 12 questions, 10 sont directement liées à la perception qu'a un collaborateur de la manière dont il se sent mis en valeur et soutenu par son équipe et son superviseur.

La clé pour vraiment engager ses collaborateurs ? En décomposant ainsi les facteurs d'engagement, on se rend compte que le facteur déterminant est le fait de leur permettre de travailler avec des managers compétents, bien informés et à même de les soutenir. **Mais comment s'assurer que son équipe est managée par quelqu'un de compétent, qui encourage son équipe ? Et bien, il faut les former - et bien les former. A la fois en termes de savoir-faire et de savoir-être.**

Un programme de formation efficace peut ainsi très bien être la clé pour améliorer l'engagement des collaborateurs et ses effets bénéfiques ne se limiteront pas à cela : ce genre d'initiatives impacte aussi positivement la rétention des employés. Les données issues du rapport *State of the American Workplace*, édité par Gallup, montrent de fait que le manque d'opportunités de développement, personnel et professionnel, est la raison n°1 pour laquelle les collaborateurs quittent leur emploi⁷.

Malheureusement, seuls 4 salariés sur 10 ont eu l'opportunité d'apprendre et de se développer au travail l'année dernière, toujours selon la même étude. De plus, les projections de Gallup montrent que si ce nombre passait de 4 à 8 sur 10, les entreprises pourraient réduire l'absentéisme en interne de 44% et améliorer la productivité de 16%.



4 SALARIÉS AMÉRICAINS SUR 10
ONT EU L'OPPORTUNITÉ
D'APPRENDRE ET DE SE DÉVELOPPER
AU TRAVAIL EN 2017



↘ **44%**



↗ **16%**

LE TAUX D'ABSENTÉISME
POURRAIT **BAISSER DE 44%** ET LA
PRODUCTIVITÉ **AUGMENTER DE 16%**

⁷ Gallup, *Report State of the American Workplace*, 2017

Le contraste entre ce que les données nous disent et ce que les entreprises font en réalité est frappant. A l'origine de la crise d'engagement que nous traversons aujourd'hui, on retrouve ainsi systématiquement le manque de formations au management et aux relations interpersonnelles, ainsi que le manque d'opportunités d'apprendre. En couplant ces données avec ce que nous savons des millennials et de leur désir d'opportunités de croissance, il devient évident que **le futur du travail doit se construire autour de l'apprentissage.**



02

TRANSFORMER LES MODÈLES ORGANISATIONNELS

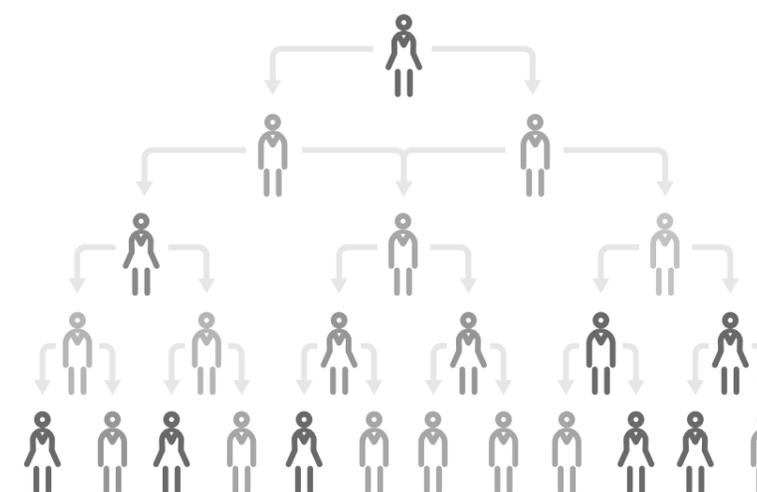
La manière dont nous gérons les organisations ne marche plus : études après études, nous nous rendons bien compte que les cycles business changent, que les salariés ne sont plus engagés et qu'une nouvelle catégorie de travailleurs, les millennials, cherche des environnements de travail différents. Mais par où commencer ?

Prenons tout d'abord le temps d'examiner les différents modèles d'organisation qui existent aujourd'hui, afin de comprendre ce qui peut être amélioré. En termes d'organisation, il y a deux grandes écoles et elles sont totalement opposées : **le modèle hiérarchique** et **la structure horizontale**.

LE MODÈLE HIÉRARCHIQUE

Le modèle organisationnel le plus fréquent est sans conteste le modèle hiérarchique. Celui-ci fonctionne de manière pyramidale : le pouvoir est détenu par les top executives au sommet et cascade au travers des différents niveaux de l'organisation. Dans sa version la plus traditionnelle, ce modèle est construit sur l'autorité et la verticalité, avec un décideur principal et des collaborateurs qui se partagent la production effective (typiquement le cas dans les petites entreprises avec un chef très investi). Une version plus évoluée de cette hiérarchie top-down existe en parallèle, où les décisions sont prises au sommet et où l'exécution a lieu à la base. Principale différence avec le modèle traditionnel ? Chaque personne dispose de responsabilités claires, afin de garantir l'ordre.

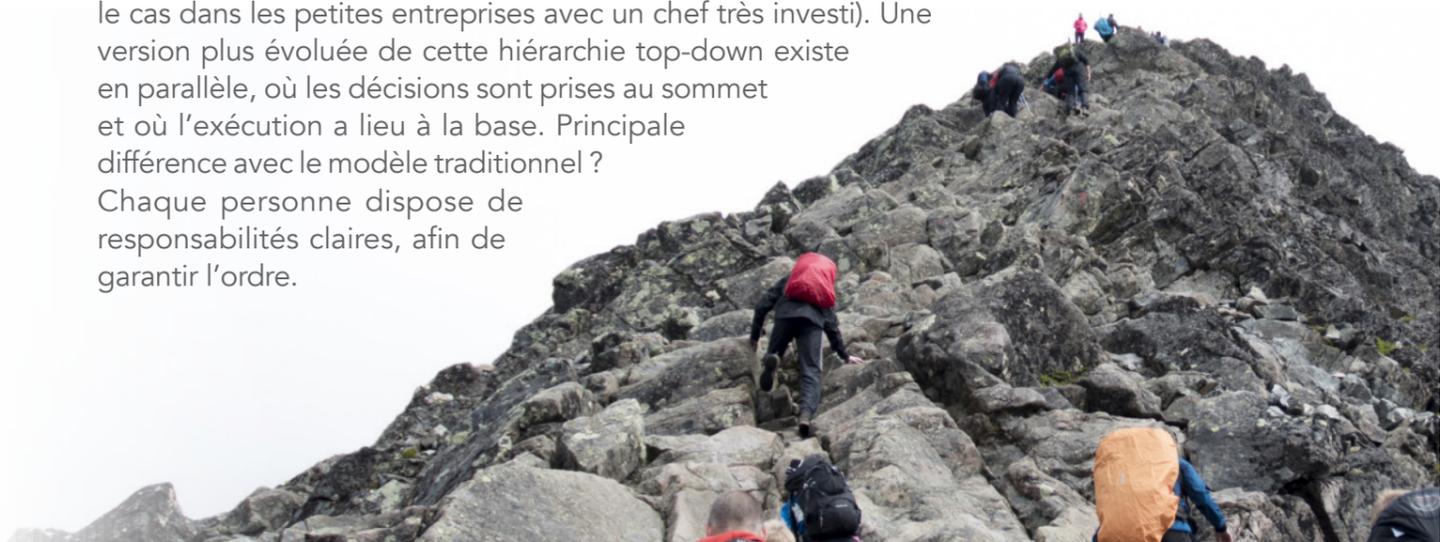
La plupart des grandes entreprises opèrent sous des versions dérivées de ce modèle hiérarchique, que Frédéric Laloux classe dans son ouvrage *Reinventing Organizations* (2015) sous l'étiquette d'"Achievement Organizations", c'est-à-dire d'organisations construites sur le paradigme de la réussite. Ce genre d'entreprise est structuré comme une machine bien huilée, où chaque personne dans l'organisation représente un rouage important. Dans ce type d'entreprise, l'innovation est encouragée grâce aux départements de R&D et à l'analyse de marché et la reconnaissance du rôle joué par les salariés se traduit par l'idée de "gravir les échelons" de la hiérarchie. Ce modèle d'"Achievement Organization" semble plus agile que les modèles traditionnels. Néanmoins, il conserve une hiérarchie top-down, avec des managers qui fixent des objectifs destinés à cascader sur toute la pyramide.



L'organisation hiérarchique

Ce genre de modèle est le plus fréquent et de fait, beaucoup d'entreprises innovantes et disruptives fonctionnent toujours avec ce type d'approche top-down. En soi, le modèle ne pose pas problème ; en revanche, il génère par essence certaines frictions qu'il s'agit de résoudre si l'on veut tendre vers un modèle d'organisation apprenante.

La communication est par exemple l'un des principaux écueils de ce type de modèle : les différents sujets doivent ainsi suivre la chaîne de commande pour pouvoir être traités. Cela ralentit énormément les choses et, encore pire, c'est un facteur potentiel de multiplication des erreurs, vu le nombre d'acteurs investis dans le process. De plus, comme la communication vient en général du haut, l'innovation et la créativité sont bridées, les collaborateurs ne disposant pas de la liberté d'être autonomes.



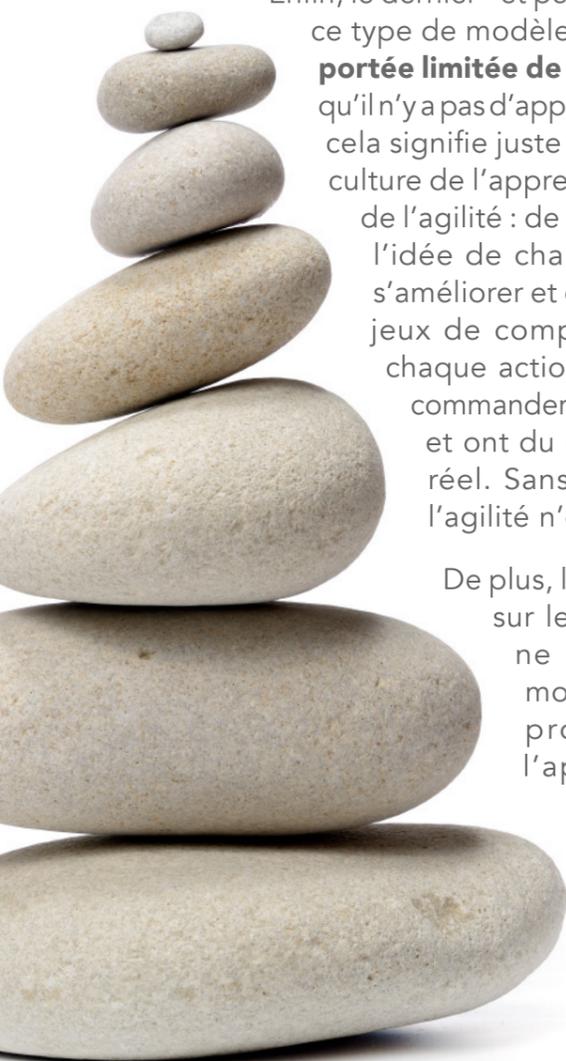
Imaginez si, à chaque fois que vous aviez un projet ou une idée, vous deviez suivre l'intégralité de la chaîne de commandement. Une super idée vous vient à l'esprit, qui pourrait par exemple améliorer la performance ou le design du produit, mais au lieu d'avoir la liberté de vous y atteler, vous devez attendre la permission pour ne serait-ce que la soumettre à la chaîne de commandement. Le temps que vous receviez une réponse, le moment d'inspiration est passé, ou alors vous avez déjà commencé quelque chose d'autre.

Deuxième problème avec ce type d'organisation ? **Le risque d'avoir un maillon faible, ou plutôt un mauvais manager, dans la pyramide.**

Vu que chaque personne rapporte à un manager désigné à l'avance, l'expérience collaborateur dépend fortement de la manière dont ceux-ci sont coachés et managés. Ceci peut causer des problèmes, dans la mesure où il n'y a pas de cohérence à ce niveau et mener à une productivité réduite, ainsi qu'à une baisse du moral dans l'organisation.

Enfin, le dernier - et peut-être le plus important - problème de ce type de modèle organisationnel est probablement **la portée limitée de l'apprentissage.** Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'apprentissage au sein de ce type de modèle ; cela signifie juste que celui-ci n'est pas continu. Or une culture de l'apprentissage entraîne toujours une culture de l'agilité : de fait, cela comprend systématiquement l'idée de changer en continu, de s'adapter pour s'améliorer et d'acquérir régulièrement de nouveaux jeux de compétences. Quand chaque initiative, chaque action vient s'empêtrer dans la chaîne de commandement, les équipes commencent à stagner et ont du mal à traiter les problèmes en temps réel. Sans flexibilité, sans responsabilisation, l'agilité n'existe pas.

De plus, le modèle hiérarchique s'appuie in fine sur le présupposé qui veut que personne ne sorte de son rang et que tout le monde s'en tienne à ses responsabilités professionnelles. Une culture de l'apprentissage tend au contraire à encourager les gens à sortir du rang pour trouver de meilleures manières de faire les choses. Dans un modèle aussi rigide que la hiérarchie, l'apprentissage en continu devient donc très difficile.



LES ORGANISATIONS HORIZONTALES

A l'autre bout du spectre, on assiste depuis quelques années à l'explosion du nombre d'entreprises qui opèrent via une structure plus horizontale, où **chaque individu est responsabilisé et prend au quotidien ses propres décisions**. Les organisations horizontales sont l'exact opposé de la hiérarchie : les managers y jouent un rôle de coach et d'appui, plus que de chef autoritaire. Au lieu de reporter directement à quelqu'un, les collaborateurs sont tenus responsables de leurs tâches et de leurs objectifs. Chaque collaborateur joue un rôle clair dans l'organisation et opère à un niveau individuel.

L'un des inconvénients de ce type de modèle ? Les collaborateurs peuvent parfois avoir l'impression qu'ils manquent de conseils et de supervision, choses auxquelles ils auraient accès dans un modèle hiérarchique traditionnel. De plus, sans cette fameuse injonction à "gravir les échelons" de la pyramide, certains peuvent se demander quelles seront leurs futures opportunités de carrière. Autre point : conséquence de l'absence de management direct, certains collaborateurs peuvent ressentir le manque de coaching individuel qui vient traditionnellement avec un manager, ce qui peut accroître leur sentiment d'isolement.

Autre challenge crucial dans ce type d'organisation ? Cela peut être difficile de faire émerger une culture de l'apprentissage quand vos collaborateurs travaillent indépendamment les uns des autres. C'est ce qui explique l'importance de la communication dans ces modèles horizontaux et ce qui représente un avantage par rapport aux modèles hiérarchiques. Néanmoins, le manque de structure rigide de management peut amener les collaborateurs à être trop focalisés sur leur propre rôle, au détriment de la vision globale. De plus, les experts internes qui sont les mieux outillés pour former peuvent avoir le sentiment que ce n'est pas dans leur périmètre d'activité de prendre l'initiative de former les autres, vu que l'organisation elle-même est construite sur le principe d'autonomie. De fait, pour construire une véritable culture de l'apprentissage, les collaborateurs doivent se sentir autorisés à se positionner comme experts pour former leurs pairs - ce qui, pour certains, peut sembler contradictoire avec l'idée d'horizontalité.

De fait, le modèle hiérarchique et le modèle horizontal ont tous deux des limites. Heureusement, il existe un entre-deux, qui permet de rester agile dans un monde où le business change, tout en procurant à vos millennials l'expérience de travail qu'ils recherchent désespérément. Cette structure organisationnelle, qui vous donnera l'ultime avantage compétitif sur vos concurrents, **c'est l'organisation apprenante**.



03

DEVENIR UNE
ORGANISATION
APPRENANTE

“ LA CAPACITÉ D’UNE
ORGANISATION À APPRENDRE
ET À TRANSPOSER RAPIDEMENT CES
NOUVELLES CONNAISSANCES EN ACTION
EST L’ULTIME AVANTAGE COMPÉTITIF.”

Jack Welch, CEO de General Electric (1981-2001)

Quand on examine la crise de l’engagement et la montée en puissance des millennials dans la population active, il devient très clair qu’il est temps de revoir l’organisation interne des entreprises pour leur permettre de s’adapter. Les entreprises doivent commencer à mettre le focus sur l’autonomie des collaborateurs, la transparence dans la communication et le management intelligent de leur capital humain. Le modèle de l’organisation apprenante répond justement à ces challenges.

Une organisation apprenante est un type d’organisation où l’apprentissage se déroule en continu. Faire sa transition vers ce type de modèle implique de fait d’adopter une nouvelle perspective, ainsi qu’une culture centrée sur l’apprentissage - c’est-à-dire de devenir une organisation qui promeut la collaboration au service de l’amélioration en continu. La flexibilité, le partage des connaissances et l’adaptabilité sont autant de valeurs qui s’incarnent dans ce type de structure et c’est la raison pour laquelle le modèle de l’organisation apprenante permet d’améliorer l’engagement des collaborateurs.

Selon Peter Senge, pionnier du concept d’organisation apprenante et auteur de *La 5ème Discipline*, une organisation apprenante se construit sur 5 blocs : **la résolution systématique des problèmes, l’expérimentation, l’apprentissage à partir des expériences passées, l’apprentissage à partir des autres et le transfert de connaissances.**

Plus récemment, le cabinet Bersin & Associates a mené une étude qui prouve que les “High Impact Learning Organizations (HILOs)”, c’est-à-dire les entreprises qui s’appuient fortement sur la formation, ont généré jusqu’à 3 fois plus de revenu entre 2008 et 2011 que les entreprises où ce n’est pas le cas.⁸ Ces incroyables résultats ont amené à la création, pour la première fois dans l’histoire, d’une codification de la manière dont fonctionne une organisation apprenante. Ce modèle permet de fait aux entreprises de mesurer la qualité de l’engagement des salariés et son impact sur le business. Bersin & Associates a ainsi identifié trois facteurs de succès pour devenir une organisation apprenante :

- la capacité à s’appuyer sur un panel d’outils et de techniques sophistiqués pour mesurer l’apprentissage et l’évaluer ;
- la capacité à développer et déployer une stratégie d’apprentissage efficace et moderne, fondée sur la création et l’utilisation des contenus de formation ;
- la capacité à se focaliser sur l’amélioration de l’organisation elle-même, pour créer une culture de l’apprentissage transverse.

Les 5 briques clés pour construire une organisation apprenante

1. LA RÉOLUTION SYSTÉMATIQUE DES PROBLÈMES

Créer, connecter, optimiser et faire passer à l’échelle : c’est l’ADN d’une Learning Engagement Platform

5. APPRENDRE DU PASSÉ

Qui mieux que vos experts pour créer des cours sur les sujets qu’ils maîtrisent par cœur ?



4. APPRENDRE À PARTIR DES AUTRES

Identifier les faiseurs, les experts, les visionnaires - bref, tous ceux qui sont prêts à partager leur savoir avec le reste de l’organisation.

2. L’EXPÉRIMENTATION

Essayer et échouer sont des fondamentaux, tout comme la capacité à s’appuyer sur des exemples opérationnels, concrets et liés au business pour progresser.

3. LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Partager rapidement la connaissance en interne, avec un objectif en tête : transformer 5% de ses apprenants en leaders, capables d’enseigner aux autres ce qu’ils savent.

⁸ Bersin & Associates, *New Bersin & Associates Research Shows High-Impact Learning Organizations Generated Three Times Higher Profit Growth Than Their Peers*, août 2012

Mais comment cela s'applique-t-il concrètement ? Examinons rapidement quelques exemples d'organisations qui incarnent les standards définis par le modèle de Bersin.

GENERAL ELECTRIC



L'un des exemples les plus connus d'organisation apprenante est sans conteste GE. Sous la houlette de son ancien CEO Jack Welch, GE a en effet adopté une structure organisationnelle matricielle, qui facilite la communication entre les salariés dans toutes les directions : verticalement, horizontalement et même à l'échelle globale.

Jack Welch fut l'un des premiers à réaliser que le modèle hiérarchique strict n'était probablement pas la meilleure manière de tirer parti des différents talents présents dans l'entreprise et a de fait entrepris de transformer GE en organisation apprenante.

Pendant des années, les salariés de GE ont travaillé de manière isolée, avec peu de communication entre les différents départements. Le feedback était généralement découragé et les savoirs ne circulaient pas librement en interne. Jack Welch a compris le problème et introduit en interne la notion de transparence.

"Jack Welch croyait dans la création d'un environnement de travail ouvert et collaboratif, où l'opinion de chacun est la bienvenue. Il a même écrit une lettre aux actionnaires, dans laquelle il affirmait que pour tirer le meilleur des salariés, il faut les libérer - et transformer chacun en participant actif. Chacun doit être au courant de ce qu'il se passe dans l'entreprise, afin de pouvoir prendre lui-même les bonnes décisions."⁹

Grâce à l'organisation régulière de grands meetings publics, transformés en sessions de brainstorming et à la promotion d'une culture du partage des connaissances, Jack Welch a transformé GE en organisation apprenante - et a inspiré de nombreuses entreprises, prêtes à suivre un chemin similaire.



⁹ GREAT ORGANIZATION, Best Practices: GE Case Study: General Electric (GE) - Building Institutional Excellence

IBM



Quand on pense à IBM, exemple type d'une énorme entreprise bien établie, on ne l'imagine pas forcément comme un pionnier de l'organisation apprenante - et pourtant, c'est bien le cas ! IBM a mis en place depuis des années une culture de l'apprentissage en interne. La raison de cette transformation ? Selon leur VP of Communications People and Culture, la moitié du portefeuille clients d'IBM (soit 40 milliards de dollars) vient aujourd'hui de secteurs dans lesquels IBM n'intervenait pas 5 ou 6 ans plus tôt¹⁰ - parfaite démonstration de la vitesse de transformation des marchés et des besoins clients, soit dit en passant.

La prise de conscience chez IBM a eu lieu il y a plusieurs années, au moment où la direction a décidé d'auditer les compétences des salariés et s'est rendue compte que seuls 4 salariés sur 10 avaient les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des clients. L'évaluation a donc démontré qu'il y avait un problème d'expertise en interne. Suite à cela, IBM a décidé de déployer un énorme programme de formation des collaborateurs.

Le résultat ? La culture de l'apprentissage en continu n'est pas un vain mot chez IBM : en moyenne, chaque salarié consomme tous les ans l'équivalent de 60 heures de formation professionnelle et l'entreprise investit un demi-milliard de dollars par an dans la formation. Pour IBM, les très bons taux d'engagement des collaborateurs qui en résultent sont un bonus : ce n'était même pas l'objectif initial !

De fait, IBM a découvert qu'en formant efficacement ses collaborateurs, ce n'était pas seulement la satisfaction des clients qui augmentait, mais aussi le taux d'engagement des salariés. La corrélation est claire : des collaborateurs engagés = des clients satisfaits. Une logique gagnant-gagnant !



¹⁰ Yohn, Denise Lee, Advancing A Culture Of Education At IBM, Forbes Magazine, septembre 2018

Devenir une organisation apprenante passe systématiquement par la promotion en interne d'une **culture de l'apprentissage et du partage des connaissances**, qui encourage les collaborateurs à venir questionner le status quo. Chez 360Learning, nous pensons qu'une bonne manière d'y arriver est d'identifier les experts au sein de votre organisation et de leur permettre de devenir de véritables leaders en interne. Grâce à notre Learning Engagement Platform, ils peuvent y arriver en créant leurs propres cours, pour partager leurs connaissances rapidement et efficacement.

Traditionnellement, la formation est la chasse gardée des professionnels du L&D - et cela vient renforcer l'idée que chacun doit rester dans son périmètre et respecter la chaîne de décision en interne. Dans une organisation apprenante, au contraire, les professionnels du L&D peuvent s'appuyer sur **un réseau d'experts** opérationnels pour développer cette culture de l'apprentissage en continu. En alimentant cette culture et en s'appuyant sur un outil comme 360Learning, n'importe quel expert pourra créer ses propres cours et animer ses formations, en faisant de fait exploser les barrières qui limitaient jusque-là le potentiel d'apprentissage en interne.

Dans une organisation apprenante, les leaders internes ont à leur disposition des outils qui leur permettent de créer facilement et rapidement des cours, quand ils en ont besoin. C'est tout le rôle de la Learning Engagement Platform de 360Learning : notre plateforme permet à vos experts de répondre aux besoins quotidiens du business et de réagir rapidement dès qu'un problème émerge. Dans une organisation apprenante, le développement professionnel est de fait quelque chose qui se produit au quotidien - de quoi faire en sorte que les millennials aient l'impression **d'améliorer en continu leur expertise et d'affiner leurs compétences !**



Devenir une organisation apprenante en s'appuyant sur ses experts



Les bénéfices qui accompagnent la transition vers le modèle de l'organisation apprenante sont nombreux. Le plus évident ? **L'accroissement de l'engagement des collaborateurs**, comme nous le soulignons au début de ce livre blanc. Deuxièmement, le modèle permet de garantir que la majeure partie de votre masse salariale se sente satisfaite au travail et accomplit professionnellement - rappelez-vous de ce que nous disions des millennials. Au-delà et peut-être plus crucial encore, la transition vers l'organisation apprenante est également une manière d'obtenir un **avantage compétitif** sur vos marchés.

Comment ? Et bien tout simplement en vous permettant de répondre aux besoins de vos clients au moment opportun. Vos managers seront mieux formés et mieux capables de motiver les salariés tout en les formant aux enjeux spécifiques de leur métier en continu. Vos équipes seront alignées en termes de transformation des pratiques opérationnelles et business et les nouvelles technologies et outils seront adoptés en un temps record. Du côté des clients, ceux-ci auront l'impression que vos équipes les comprennent et grandes sont les chances pour qu'ils deviennent vos meilleurs commerciaux, en racontant à quels points vos salariés sont bien préparés à faire leur métier chez vous.

04

CONCLUSION

Devenir une organisation apprenante n'est pas quelque chose qui se fait naturellement, du jour au lendemain. Il faut une vraie stratégie, un vrai dévouement, pour adopter une culture de l'apprentissage et en voir l'impact - et cela commence par la décentralisation de l'apprentissage.

La crise du désengagement qui affecte les entreprises dans le monde entier est en ce moment LE sujet-clé pour tous les professionnels des ressources humaines. Il faut le prendre en compte dans nos réflexions sur les modèles organisationnels. Les recherches menées par Gallup le montrent bien : la majorité des problèmes liés à l'engagement peuvent être résolus grâce à une stratégie efficace de formation et c'est pour cela que le modèle de l'organisation apprenante va être la clé pour y arriver.

Quand vous examinerez vos propres stratégies, posez-vous donc les questions suivantes : à quel point vos formateurs sont-ils connectés aux experts du terrain ? Qui contribue efficacement à la création des cours et comment pourriez-vous étendre le système ? Comment mesurez-vous actuellement l'engagement des collaborateurs autour de vos programmes de formation ?

La route vers l'organisation apprenante sera pavée de petits changements de perspective, car ce dont nous parlons ici, c'est bien d'une modification culturelle de l'entreprise. Voici quelques idées simples pour commencer à implémenter ce changement culturel :

- **Impliquez les futurs apprenants** dans le choix de leur plateforme de formation : cela vous permettra de mieux définir leurs attentes en termes de formation ;
- **Identifiez vos experts en interne** : ce sont eux qui vous permettront de faire reconnaître l'impact stratégique du L&D sur le business ;
- **Appuyez-vous sur les *early adopters***: ils vous aideront non seulement à tester et optimiser vos universités digitales, mais aussi à faire leur promotion en interne ;
- **Animez des communautés d'experts**, pour souligner leur rôle stratégique et récompenser les plus prolifiques (grâce à des événements, des mises en avant dans la communication interne etc.) : vous les valoriserez et déclencherez peut-être de nouvelles vocations en interne !

- **Transformez le rôle d'expert reconnu en adjuvant de carrière** : faites-en une étape essentielle dans la progression en interne et vous contribuerez à l'émergence d'un nouveau type de manager, reconnu pour son expertise.

Si vous suivez ces étapes, en quelques mois, vous verrez émerger en interne un nouveau rapport au savoir. De quoi planter les graines d'une future organisation apprenante !

Chez 360Learning, nous sommes convaincus que la transition vers l'organisation apprenante est vitale en termes de business. Le futur de nos entreprises implique agilité et innovation et c'est pour cela que notre Learning Engagement Platform est construite pour nourrir et multiplier les interactions humaines, en permettant aux apprenants, aux formateurs et aux experts d'interagir facilement entre eux.

Implémenter ce type d'organisation chez vous, cela vous intéresse ? Vous pouvez tester gratuitement notre Learning Engagement Platform sur notre site web !

Pour plus d'information, allez faire un tour sur : <https://fr.360learning.com/signup>



DÉCOUVREZ LES AUTRES PUBLICATIONS PROPOSÉES PAR LE 360LEARNING RESEARCH INSTITUTE :



4 ÉTAPES POUR DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE

COMMENT RÉVOLUTIONNER LA DIFFUSION DU SAVOIR EN INTERNE EN CAPITALISANT SUR VOS PROPRES EXPERTS ?



SCIENCE, APPRENTISSAGE ET INTERACTIONS HUMAINES

COMMENT LES RÉSULTATS DES DERNIÈRES ÉTUDES SCIENTIFIQUES SUR L'APPRENTISSAGE VONT TRANSFORMER LA FORMATION PROFESSIONNELLE ?



MOBILE LEARNING

DÉCOUVREZ COMMENT CAPITALISER SUR LES OPPORTUNITÉS DU MOBILE LEARNING



DIGITAL CULTURE AT SCALE

DÉCOUVREZ DANS CE LIVRE BLANC TOUTES LES BONNES PRATIQUES POUR DÉPLOYER AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION UNE CULTURE DIGITALE À GRANDE ÉCHELLE - GRÂCE À LA FORMATION.



NOUS CONTACTER :

TEL : +33 (0)1 80 49 12 94

117 RUE DE LA TOUR
75116 PARIS

CONTACT@360LEARNING.COM
FR.360LEARNING.COM

360Learning
Connecting Leaders to Learners