

## L'ENTREPRISE APPRENANTE

## L'ESSENTIEL DU SEMINAIRE D'ÉCHANGES DU 11 OCTOBRE 2018

Mi-octobre à Paris, l'Observatoire prospectif du commerce a organisé une matinée dédiée à la restitution de l'étude sur l'entreprise apprenante, en partenariat avec la DGEFP et avec la participation du cabinet de conseil Obea. L'occasion de découvrir **les pratiques les plus innovantes des entreprises engagées dans cette démarche.**

" *Le secteur du commerce et de la distribution est l'un des plus bouleversés avec l'arrivée de nouveaux entrants et l'augmentation des exigences des consommateurs.* "

Lily Desnoes, directrice conseil du cabinet de conseil Obea



Elle présentait les résultats du benchmark sur l'entreprise apprenante commandé par l'Observatoire prospectif du commerce, pour le compte des partenaires sociaux. Ce dernier s'inscrit dans le cadre de l'Edec (engagement de développement de l'emploi et des compétences) commerce 2017-2019 "Anticiper demain".

### LES 4 BRANCHES DU COMMERCE COMMANDITAIRES DE L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE POUR CETTE ETUDE

- COMMERCE A PREDOMINANCE ALIMENTAIRE (détail et gros)
- COMMERCE SUCCURSALISTE A DISTANCE
- COMMERCE DE DETAIL DE L'HORLOGERIE BIJOUTERIE
- GRANDS MAGASINS ET MAGASINS POPULAIRES

### UN EDEC SIGNE PAR 13 BRANCHES

Le 3 octobre 2017, les 13 branches professionnelles du commerce et de la distribution ont signé un engagement de développement des emplois et des compétences avec le ministère du Travail pour trois ans. Il s'agit des branches suivantes : bricolage, commerce à distance, commerce à prédominance alimentaire (détail et gros), commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie, commerce des articles de sport et équipements de loisirs, commerce succursaliste de la chaussure, commerce succursaliste de l'habillement, commerces de détail non alimentaires, grands magasins et magasins populaires, horlogerie commerce de gros, import-export, optique-lunetterie de détail, professions de la photographie.

Cet Edec poursuit trois objectifs : soutenir les branches dans leur démarche prospective, accompagner les entreprises dans leur transformation digitale, en prenant en compte les dimensions technologiques, organisationnelles et managériales et permettre aux salariés d'intégrer ces évolutions sur 3 ans.

L'objectif était **d'identifier les leviers clés de l'innovation, de recenser les modèles d'apprentissage et d'élaborer un référentiel de services permettant à chaque entreprise de construire sa feuille de route.**

Pour cela, une vingtaine d'entretiens ont été réalisés avec des DRH, directeurs formation/L&D, entre juin et septembre 2018. La moitié des entreprises interrogées appartiennent au secteur du commerce et l'autre moitié relève d'autres secteurs comme l'industrie.

L'étude du cabinet Obea met en lumière l'existence de trois grands enjeux liés à l'organisation apprenante. Tout d'abord, les enjeux business. La digitalisation est au cœur des préoccupations du secteur tout comme la stratégie omnicanal. *"On ne peut plus travailler uniquement sur les points de vente physique. Il y a une vraie porosité entre les magasins physiques et internet"*, relève Lily Desnoes.

Autre enjeu d'importance, les ressources humaines.

*"La transformation culturelle est essentielle pour que cela fonctionne. Il faut aussi anticiper les besoins en compétences, diffuser la culture digitale auprès de tous les collaborateurs et développer la transversalité"*.

Enfin, il faut donner l'envie au collaborateur de se former à "l'expérience apprenante" et adapter très vite l'offre de formation pour délivrer le bon contenu au bon moment et à la bonne personne ("time to learning").

Il arrive que certaines entreprises se retrouvent face à un dilemme, obligées d'arbitrer entre enjeux business et enjeux de développement des compétences. A la Redoute, un plan de transformation est en cours depuis quatre ans, qui vise un retour rapide à la rentabilité. *« L'enjeu est de prouver que le développement des compétences n'est pas un centre de coût, au contraire*», témoigne Emmanuel Gonzalez, responsable du développement des compétences.

**||** *L'enjeu est de prouver que le développement des compétences n'est pas un centre de coût, au contraire."*

Emmanuel Gonzalez, responsable du développement des compétences à la Redoute



Le benchmark réalisé par l'Observatoire prospectif du commerce a permis d'identifier de nombreuses pratiques remarquables au sein des entreprises du secteur. La communication joue un grand rôle dans la réussite des changements. Pour associer ses collaborateurs aux projets phares de l'entreprise, le groupe Eram leur a proposé de répondre à la question "comment réinventer l'expérience client" en 48 heures. Résultat, 78% des personnes sollicitées y ont répondu, ce qui a permis de collecter pas moins de 18 000 idées.

De son côté, le joaillier Guérin a mis en place une réunion d'information mensuelle des salariés sur sa stratégie. Elle a été baptisée "les cafés du siège". Chez Schneider Electric, les salariés peuvent se former à un grand nombre de modules de formation une fois par an, lors de la "learning week".

Autre dimension de l'entreprise apprenante, l'organisation. *"La plupart des entreprises apprenantes ont mis en place des méthodes agiles, avec des espaces dédiés pour la collaboration"*, constate Chloé Amintias, cheffe de projet au cabinet de conseil Obea. Chez Air Liquide, cela consiste à organiser des retours d'expérience sur ce qui n'a pas marché.

**||** *La plupart des entreprises apprenantes ont mis en place des méthodes agiles, avec des espaces dédiés pour la collaboration. "*

Chloé Amintias, cheffe de projet au cabinet de conseil Obea



Les démarches collaboratives pour co-construire des produits avec les salariés ou les clients sont également de plus en plus répandues. Ainsi, Décathlon organise des formations "pitcher son projet" pour recruter des collaborateurs prêts à s'investir sur un nouveau projet. Le groupe Leroy Merlin donne accès à un laboratoire interne de test des produits afin de bénéficier d'un retour d'expérience, selon une démarche "test and learn". L'entreprise a aussi créé l'université de l'habitat avec des chercheurs et des représentants de l'Etat pour analyser les évolutions du marché.

Chez TBS, un outil baptisé "monTBS" vise à relier le siège et les magasins. Les vendeurs peuvent ainsi transmettre les critiques des clients sur un produit donné à un responsable du contrôle qualité. Justement, la diffusion de la culture du feedback est un facteur majeur pour favoriser les apprentissages, selon le chercheur en sciences cognitives Son-Thierry Ly. Cela permet en effet de réajuster très rapidement les dispositifs de formation, en évitant la séparation stricte entre la phase apprentissage et la phase mise en pratique.



« La diffusion de la culture du feedback est un facteur majeur pour favoriser les apprentissages. »

Son-Thierry Ly, Chercheur en sciences cognitives

S'agissant du management, il est essentiel est de former les managers en distinguant le rôle de leader et celui de coach. Blancheporte a pu miser sur la collaboration entre managers pour co-construire un référentiel de leadership. Sur le plan RH, Grandvision a mis en place des entretiens mensuels et non plus annuels pour développer la culture du feedback, tandis que la Redoute privilégie les évaluations 360°. Chez Decathlon, les collaborateurs peuvent choisir leur manager "coach" pour les accompagner dans leur parcours.

"Il est indispensable d'associer les managers" aux transformations de l'entreprise apprenante, confirme Anne Grjebine, directrice campus et innovation RH Air France. "La difficulté est de les convaincre de libérer du temps pour la formation, une activité qui n'est pas utile à court terme. Pour cela, il faut leur donner envie". La plateforme de formation mise en place par Air France s'appelle justement "MyLearning, le plaisir d'apprendre".

"Notre démarche était de proposer une offre attractive pour les inciter à sauter le pas. Nous avons donc commencé par des Mooc plaisir, comme celui sur la pâtisserie".

« Il est indispensable d'associer les managers. Notre démarche était de proposer une offre attractive pour les inciter à sauter le pas. Nous avons donc commencé par des Mooc plaisir, comme celui sur la pâtisserie".

Anne Grjebine, directrice campus et innovation RH Air France



On retrouve par ailleurs de nombreuses pratiques innovantes dans l'offre d'apprentissage des entreprises du commerce. Le groupe Casino utilise par exemple la plateforme Klaxoon pour favoriser l'interaction lors des stages en présentiel. Chez Leroy Merlin, l'ensemble des parcours mixtes sont construits sur le modèle 70/20/10 qui allie apprentissage sur le terrain, interaction sociale et dispositif formel. Orange a fait le choix de diffuser un moteur de questions-réponses social et auto-apprenant ("machine learning"). Il propose des contenus de formation personnalisés aux collaborateurs en fonction de leur métier, de leurs attentes et de l'historique d'apprentissage.

Autre dispositif en plein développement, la gamification. Le groupe Thales s'est équipé d'un simulateur de vol en hélicoptère pour aider les managers à s'entraîner aux situations de stress ("immersive learning"). Une modalité pédagogique également développée par Orange. La Redoute propose de son côté un escape game sur l'anticorruption.

Mais attention à ne pas croire qu'on peut s'appuyer sur une offre d'apprentissage unique. Désormais les entreprises ne maîtrisent plus la totalité de cette offre, insiste François Arnal, directeur innovation et nouvelles expériences d'apprentissage chez Orange. Elle peut être totalement externe avec les Mooc notamment.

« Mais attention à ne pas croire qu'on peut s'appuyer sur une offre d'apprentissage unique. Désormais les entreprises ne maîtrisent plus la totalité de cette offre. Elle peut être totalement externe avec les Mooc notamment. »

François Arnal, directeur innovation et nouvelles expériences d'apprentissage chez Orange



## L'ESSENTIEL DU SEMINAIRE SUR L'ENTREPRISE APPRENANTE

"L'entreprise apprenante sera un échec si on n'arrive pas à valoriser le développement des compétences des salariés. Il faut valoriser les efforts que les salariés et managers font, au-delà du fait d'être un expert", abonde Valérie Moniot, responsable formation innovation digital chez EDF.

|| *L'entreprise apprenante sera un échec si on n'arrive pas à valoriser le développement des compétences des salariés. Il faut valoriser les efforts que les salariés et managers font, au-delà du fait d'être un expert. "*

Valérie Moniot, responsable formation innovation digital chez EDF



La responsabilisation du collaborateur est une autre tendance forte des entreprises apprenantes. C'est le cas chez Air France avec son dispositif Fastforward, ou IBM avec Thinkfriday. Les salariés ont un crédit d'heures pour se former à titre personnel et s'auto-déclarent.

A La Redoute, les collaborateurs deviennent des contributeurs au développement de leurs collègues. Ils déclarent leurs compétences sur un outil partagé pour permettre le transfert de compétences internes.

Pour renforcer l'accès à la formation sur site, Eram s'appuie sur le mentoring des collaborateurs du siège en direction de salariés sur sites.

La réinvention de l'expérience client peut passer par l'autonomisation des magasins par rapport à la stratégie du groupe. Le groupe Decathlon autorise les directeurs à remettre en place une disposition des produits antérieure si la nouvelle, proposée par le siège, n'est pas adaptée aux spécificités locales.

Parallèlement, les temps de formation et de travail deviennent plus poreux et le système s'ouvre aux contributeurs externes.

Confronté à une baisse des ventes, le groupe Movitex a choisi de miser sur une transformation culturelle pour retrouver le chemin de la croissance. L'entreprise, qui compte 130 salariés, est spécialisée dans le prêt-à-porter femme senior et héberge les marques Daxon et Balsamik.

Ainsi, la direction a proposé aux salariés volontaires de travailler pendant quatre mois sur le projet de transformation de l'entreprise, par équipe. "La clé d'entrée, c'était l'envie et non les compétences", explique Graziella Calcagno, responsable des RH. "Une communauté s'est constituée autour d'un projet". Le groupe de travail a également accueilli un salarié de Décathlon pour qu'il témoigne de son expérience. Ce travail collaboratif a débouché sur la création d'un laboratoire d'expérimentation fin septembre. "Cela nous a aussi permis de créer du lien entre les services, d'accélérer la prise de décision et de tester le fonctionnement selon un mode projet", se réjouit la responsable des RH.

|| *La clé d'entrée, c'était l'envie et non les compétences. Une communauté s'est constituée autour d'un projet. Cela nous a aussi permis de créer du lien entre les services, d'accélérer la prise de décision et de tester le fonctionnement selon un mode projet ."*

Graziella Calcagno, responsable des RH du groupe Movitex



Au-delà de ces nombreuses pratiques innovantes mises en place par les entreprises du secteur, il n'existe **"aucun modèle universel"**, conclut Lily Desnoes, du cabinet Obea. **"L'organisation apprenante ne se décrète pas. Chaque entreprise doit s'appuyer sur ses forces pour construire son propre modèle"**.

### L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE A POUR MISSION :



de réaliser un état des lieux quantitatif des emplois, des qualifications et de la formation.



de contribuer à adapter l'offre de formation et à faire évoluer l'offre de certification.



d'assurer une veille sur l'évolution des métiers, des qualifications et détecter les métiers en tension ou émergents.

Retrouvez toutes les publications de l'observatoire sur [www.forco.org/Branche/ObservatoireProspectifDuCommerce](http://www.forco.org/Branche/ObservatoireProspectifDuCommerce)

Directeur de la publication : Philippe Huguenin-Génie  
Directeur de rédaction : Fanny Coste  
Rédaction : AEF