

Etude

L'Entreprise apprenante

Observatoire
prospectif du commerce



Étude Benchmark Organisation Apprenante - Octobre 2018

1 Rappel : objectifs et méthodologie

2 La vision et les enjeux perçus

3 Les pratiques remarquables

4 Les nouveaux rôles et missions du L&D

5 Les enseignements clés

**6 Notre modèle de maturité de
l'organisation apprenante**



1 Rappel des objectifs et de la méthodologie

OBJECTIFS

- 1 Identifier les leviers clés et **les pratiques remarquables innovantes**
- 2 Recenser et positionner **les modèles d'apprentissage** dans un modèle de maturité
- 3 Élaborer **un référentiel de services** permettant à chaque entreprise de s'autopositionner et de construire sa feuille de route



MÉTHODOLOGIE

Une vingtaine d'entretiens ont été réalisés avec les DRH, Directeurs Formation / L&D, entre les mois de juin et septembre 2018.



NOTRE PANEL D'ENTREPRISES

COMMERCE ET DISTRIBUTION



DECATHLON

GRUPE ERAM



MONOPRIX

GrandVision



GUÉRIN
JOAILLERIE

Blancheporte

MOVITEX

La Redoute

AIRFRANCE



THALES



Schneider
Electric

VINCI

Air Liquide

claranet

2 Vision d'une organisation apprenante

Pour vous, qu'est-ce qu'une organisation apprenante ?

➔ Les mots les plus utilisés

apprendre-à-apprendre
outils nouveaux
digital être-acteur-de-son-développement
projet culture métier
parcours formation changement
learning management
contenus partage adaptation
collaborateur compétences
communautés écosystème
Innovation Intelligence collective

➔ Vos définitions

« ...une organisation qui développe sans cesse sa capacité à préparer le futur. »

« ...rendre le collaborateur acteur en terme de posture et lui permettre de se former de manière continue. »

« ...une organisation autonome et auto alimentée qui prend en charge ses propres moyens de développement. »

« L'organisation apprenante, ce n'est pas nouveau, mais ce qui a changé c'est l'accélération des cycles et les opportunités offertes avec les nouvelles technologies »

2 Les enjeux liés à l'organisation apprenante

	ENJEUX BUSINESS	ENJEUX RH	ENJEUX L&D
LES ENJEUX COMMUNS (TOUS SECTEURS)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Digitalisation : réussir la transformation digitale de l'entreprise ■ Innovation : développer de nouveaux services / produits en phase avec les attentes clients ■ Performance économique durable : améliorer en continu les process, les méthodes de conception et de production 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transformation culturelle : accompagner les collaborateurs à adopter une nouvelle posture [acteur / contributeur] ■ Anticipation des besoins en compétences [en évolution, émergentes et critiques] ■ Diffusion de la culture digitale à tous ■ Développement de la transversalité: favoriser la mise en place de méthodes agiles et collaboratives ■ Levier de la marque employeur : attirer et fidéliser 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expérience apprenant : donner l'envie d'apprendre tout au long de la vie, à travers un apprentissage attractif et enrichissant ■ Time to learning : mettre à disposition les bons contenus au bon moment ■ Efficacité de la formation : définir le bon modèle d'apprentissage et les indicateurs de performance selon les priorités de l'entreprise et de l'apprenant ■ Montée en compétences du L&D qui doit incarner en son sein l'organisation apprenante
LES ENJEUX SPÉCIFIQUES AU RETAIL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stratégie omnicanale ■ Réinvention de l'expérience client 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alignement des dynamiques d'apprentissage siège /magasin / entrepôt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accessibilité de la formation aux populations sur site [magasin, entrepôt] ■ Connaissance accrue des produits



3 L'organisation apprenante, un apprentissage collectif qui s'appuie sur 5 dimensions étroitement corrélées



3 Les pratiques remarquables [1/5]

La culture

La dimension culturelle représente les valeurs de l'organisation et les fait vivre auprès des collaborateurs. C'est le point de départ pour initier le changement au sein de l'organisation. Ses principales caractéristiques au sein d'une organisation apprenante sont généralement : l'ouverture, la confiance, le partage, la responsabilité.

VOS PRATIQUES ET DISPOSITIFS MARQUANTS

COMMUNICATION

Faire vivre au quotidien les valeurs et la transformation de l'entreprise

Diffuser la culture du changement

- Plan de communication structuré sur l'avancement des projets de transformation
- Exposition des projets en cours dans un espace dédié, en libre accès
- Diffusion hebdomadaire de contenus « rich media » sur un thème précis lié à la transformation

Animer le collectif

- Implication grandissante des collaborateurs dans les projets phares de l'entreprise par des démarches de co-construction, de communication en continu.
- Diffusion de témoignages vivants de collaborateurs pour valoriser leur action et contribution

ÉVÉNEMENTIEL

Fédérer et créer de l'émulation autour du projet d'entreprise

Donner du sens

- Les cafés du siège : événement mensuel au cours duquel le comité de direction informe les collaborateurs sur la stratégie et répond à leurs questions.

Créer de la cohésion, de l'émulation collective

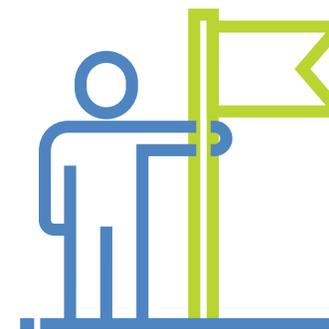
- Des événements source d'inspiration, organisés de manière régulière : conférences (avec des intervenants externes ou internes), accueil de meet-up, format petits déjeuners
- Des événements immersifs qui permettent d'ouvrir la réflexion et d'échanger sur une pratique : learning expedition
- Des temps forts pour créer des liens et développer un sentiment d'appartenance : learning week, innovation week

INTÉGRATION

Faciliter l'immersion dans l'entreprise

Innover dans les méthodes et outils pour accélérer l'intégration des nouveaux arrivants

- Pour transmettre aux nouveaux collaborateurs les enjeux, les activités et les valeurs de l'entreprise, un parcours digital et gamifié d'intégration a été mis en place sous forme d'« académie ».



3 Les pratiques remarquables [2/5]

L'ORGANISATION

L'organisation apprenante est une organisation qui s'adapte à son marché, à ses collaborateurs, à ses clients.

Les méthodes agiles de gestion de projets, basées sur un processus itératif (expérimentation, feedback, optimisation) participent au processus d'apprentissage en continu.

VOS PRATIQUES ET DISPOSITIFS MARQUANTS

MÉTHODES AGILES

Faire émerger l'innovation plus rapidement grâce à de nouvelles méthodes de travail

- Fonctionnement en mode projet : équipes multidisciplinaires (mixité de profils) pour favoriser la transversalité
- Gestion de projets en mode agile: un espace dédié pour la collaboration, application de la méthode sprint, mise en place de feedbacks pour améliorer en continu.
- Capitalisation sur les retours d'expérience: « ce qui n'a pas marché dans ce projet »

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Développer un environnement physique et digital adapté aux modes de travail et aux dispositifs d'apprentissage

- Création d'espaces aménagés pour des usages collectifs et individuels : innovation room, espace projet, espace conférence, espace individuel (box)...
- Outils / Plateforme collaborative ATAWAD

DÉMARCHE COLLABORATIVE

Favoriser la coopération entre équipes, impliquer les parties prenantes dans la décision

Co construction avec les collaborateurs

- Plateforme dédiée à l'innovation : faire remonter des idées pour un projet lancé par un des collaborateurs
- Accès à un laboratoire interne pour tester les produits
- Formation « Pitcher son projet » pour identifier des porteurs et/ou recruter des contributeurs au projet

Open innovation

- Création d'une université d'entreprise impliquant des chercheurs, des collaborateurs, l'Etat...
- Hackathon

Co-construction avec les clients

Ateliers de design thinking pour la conception d'un produit/service

PARTAGE DE PRATIQUES

Faire progresser l'organisation en misant sur le transfert de compétences et la coopération

- Plateforme de partage d'initiatives constituant indirectement une base de savoirs pour l'entreprise.
- Développement de nouveaux outils collaboratifs et intelligents permettant l'interaction et la réactivité entre les métiers (questions, solutions, ..)
- Outil alimenté par les salariés : CRM où chacun peut créer une fiche d'une start-up rencontrée
- Peer coaching / Reverse mentoring
- Ateliers de co développement en présentiel et en virtuel



3 Les pratiques remarquables [3/5]

LE MANAGEMENT

Le management est une dimension clé dans la mise en place d'une organisation apprenante; le manager joue en effet un rôle moteur dans la dynamique d'apprentissage des collaborateurs, dans la diffusion de la culture, dans la transformation des modes de collaboration.

VOS PRATIQUES ET DISPOSITIFS MARQUANTS

POSTURE

Développer la posture de manager coach pour accompagner le collaborateur dans sa trajectoire d'apprentissage

Former les managers

- Former le manager en distinguant ses rôles: rôle de leader (manager opérationnel / Projet) et rôle de coach (accompagnant le développement)
- Former le top management, porteur et pionnier de la démarche. Rédaction d'un manifeste agile par le Comex-1 diffusé aux collaborateurs

Accompagner le collaborateur

- Encourager le collaborateur à consacrer des temps à la formation (lever les freins organisationnels)

CULTURE & PRATIQUES

Ancrer de nouvelles pratiques dans les modes de fonctionnement et dans les processus RH

Miser sur la collaboration entre managers pour faire progresser collectivement le management

- Co-construction Rh / Managers d'un référentiel de leadership : rôles et missions du manager dans un contexte de transformation
- Co développement en présentiel et en virtuel
- Peer coaching
- Création et animation de communautés de managers
- Organisation d'événements pour la communauté managériale (manager café, discovery day, ...)

Modifier structurellement les processus RH

- Développement de la culture du feedback et du « conversationnel »
- Evolution du format d'entretien: passage de l'entretien annuel à l'entretien mensuel.
- Possibilité de choisir son manager coach pour être accompagné dans son développement
- Evaluations 360 ° qui permettent aux managers/managés d'évaluer la qualité des relations managériales



3 Les pratiques remarquables [4/5]

L'APPRENTISSAGE

Un modèle d'apprentissage efficace doit répondre à plusieurs enjeux: l'envie d'apprendre, l'accès à l'apprentissage pour tous par différents canaux et devices, le bon ciblage des contenus par rapport au besoin, le parcours le plus pertinent pour ancrer les savoirs et compétences.

VOS PRATIQUES ET DISPOSITIFS MARQUANTS

EXPÉRIMENTATION

Apprendre et expérimenter en situation de travail

- Application du modèle 70/20/10 dans la construction des parcours
- Parcours de formation intégrant des projets concrets, dont la mise en œuvre est suivie d'un REX entre pairs
- Machine Learning: utilisation d'un moteur de questions-réponses social et auto-apprenant pour apprendre en continu et de manière pratique [start-up Kapitaliser]
- Learning on job : système de compagnonnage [avec un tuteur expérimenté] lors d'une prise de poste

FLEXIBILITÉ

Faciliter l'accès aux dispositifs de formation

- **Pour les populations sur site** : Learning corner, lieu équipé de terminaux [tablettes, ...]
- **Avec des dispositifs multi-device** : Plateforme LMS [responsive design]
- **Avec des formats adaptés** :
 À la typologie des outils : quizz sur mobile [rôle de teasing pour le parcours complet]
 Aux usages actuels: micro-learning, articles flash, ...

SOCIAL LEARNING

Encourager l'apprentissage social

- Création de communautés d'apprentissage [parfois éphémères, le temps du parcours]
- Partage sur le RSE d'une expérience d'apprentissage : [#whatdidyoulearntoday]
- Récompenses pour valoriser la contribution des collaborateurs
- Mentoring
- Usage d'outils interactifs en formation [type KLAXOON]

PERSONNALISATION

Adapter le contenu au profil de l'apprenant [besoins et modalités]

- Machine learning
- Recommandations de contenus en fonction du métier, des attentes et de l'historique d'apprentissage du collaborateur
- Test d'autopositionnement pour intégrer le niveau départ dans les recommandations



GAMIFICATION

Favoriser l'apprentissage par la gamification et l'émulation collective

- Challenge entre pairs accessible à tous à travers le mobile learning
- Immersive learning, permettant un fonctionnement en réseau et l'interaction entre les participants
- Formats ludiques pour notamment sensibiliser les collaborateurs sur des sujets réglementaires [loi anti-corruption, ...] : Escape Game, serious game

3 Les pratiques remarquables [5/5]

L'INDIVIDU

Pour s'adapter à un environnement en constante évolution, le collaborateur doit s'engager dans un processus d'apprentissage en continu. Il doit à la fois adopter une posture d'acteur pour son propre développement et de contributeur pour faire progresser l'organisation.

VOS PRATIQUES ET DISPOSITIFS MARQUANTS

APPRENDRE À APPRENDRE

Mieux connaître son potentiel et ses compétences pour mieux apprendre

Identification des traits de personnalité et modalités d'apprentissage correspondant à chacun : ProcessCOM, MBTI, ...

Modules de formation « apprendre à apprendre » ou mise à disposition d'une boîte à outils pour « mieux apprendre »

POSTURE ACTEUR

Rendre le collaborateur acteur de son apprentissage et contributeur dans son entreprise

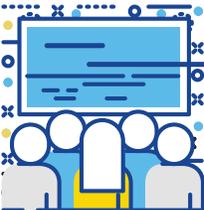
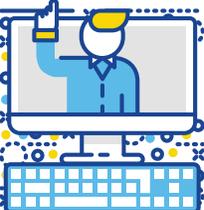
Pour son développement :

- Une implication dans des missions transverses et complémentaires à son périmètre de responsabilités [aménagement de son poste de travail en adéquation]
- Une gestion responsabilisante de son crédit formation, basée sur un principe d'auto-déclaration
- Des temps dédiés à son développement organisés de manière autonome : « Ma journée de développement », « Un après-midi par mois libre pour se former »
- Des temps de confrontations et d'échanges avec des réseaux professionnels [club des RH, associations RH ...]

Pour le développement des autres salariés :

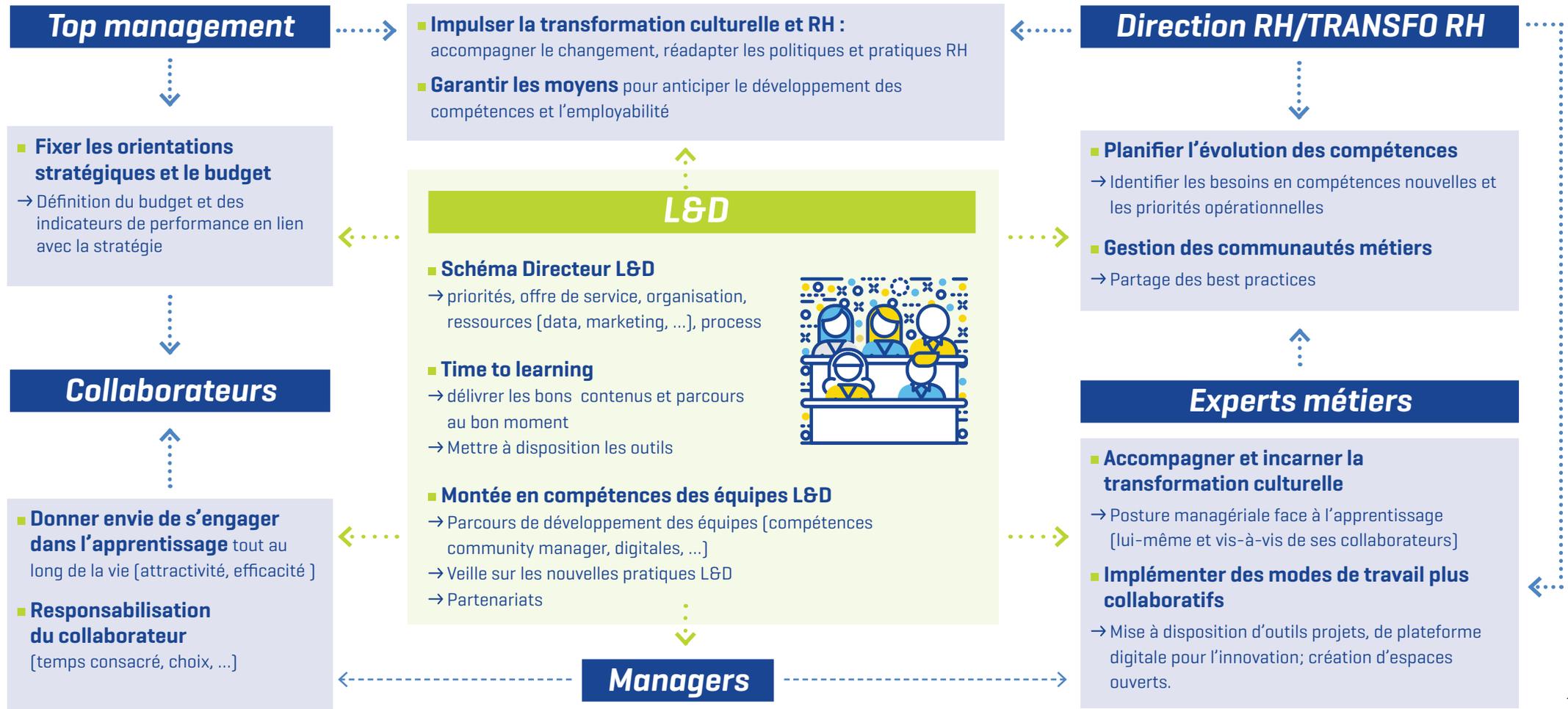
- Auto-déclaration des compétences détenues et mobilisables via un outil partagé pour permettre le transfert interne de compétences, entre ceux qui les détiennent et ceux qui en ont besoin.
- Partage de contenus avec les autres collaborateurs via une plateforme digitale [speech produit, ...]
- Accès à un studio d'enregistrement pour partager son expertise à travers la création de vidéo
- Intégration au sein d'une communauté d'experts pour coconcevoir les formations avec le département L&D

3 Les pratiques spécifiques au secteur du commerce et de la distribution

Enjeux	Pratiques
 <p>Renforcer l'accès à la formation sur site</p>	<p>Mentoring par les collaborateurs du siège auprès des collaborateurs sur sites (exemple: formation sur les outils numériques)</p> <p>Outils : Création de Learning corner [équipement informatique (pc, tablette, ...)] Développement du mobile learning, d'outils collaboratifs accessibles sur smartphone pour renforcer les interactions siège / magasin / entrepôts</p> <p>Relais formation sur le terrain [leader formation en magasin - mission complémentaire au métier]</p> <p>Impulsion managériale pour lever les freins organisationnels [temps dédié à la formation]</p>
 <p>Connaissance des produits : des collaborateurs ambassadeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lieu d'expérimentation pour tester les produits ■ Site interne dédié à la connaissance des produits ■ Conférence sur un nouveau produit animée par le Chef de produit ■ Speech collaborateur relayé à travers une plateforme de partage vidéo
 <p>Réinventer l'expérience client</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atelier de design thinking avec des clients ■ Autonomisation des magasins dans l'adaptation des stratégies groupe [assortiment, merchandising, ...] ■ Accompagnement des vendeurs dans l'évolution de leur métier [animation des communautés, omnicanalité, ...]

4 Le rôle et les missions du L&D

Quelle que soit la taille de l'organisation, les enjeux du L&D deviennent stratégiques et sont de plus en plus portés par la Direction Générale.
Le schéma directeur du L&D implique un cercle de décideurs plus de plus en plus large.



5 Les constats majeurs sur les transformations en cours



Développement des compétences :
 un enjeu L&D

Développement des compétences :
 un enjeu COMEX/CODIR



Orientation métier :
 Des parcours de formations adossés
 aux parcours métiers

Logique compétences : des parcours construits
 autour des compétences critiques



Distinction entre les temps
 de travail et de formation

Flexibilité et porosité
 entre les temps de travail/formation : la formation
 s'infiltré sur le lieu de travail (learning on job)



Organisation silotée et drivée
 par le L&D (transverse) et/ou les métiers

Ouverture de l'écosystème aux contributeurs
 internes et aux partenariats externes,
 avec des espaces de créativité et de réflexion



Multi-device [mobile learning] :
 une fonctionnalité « nice to have »

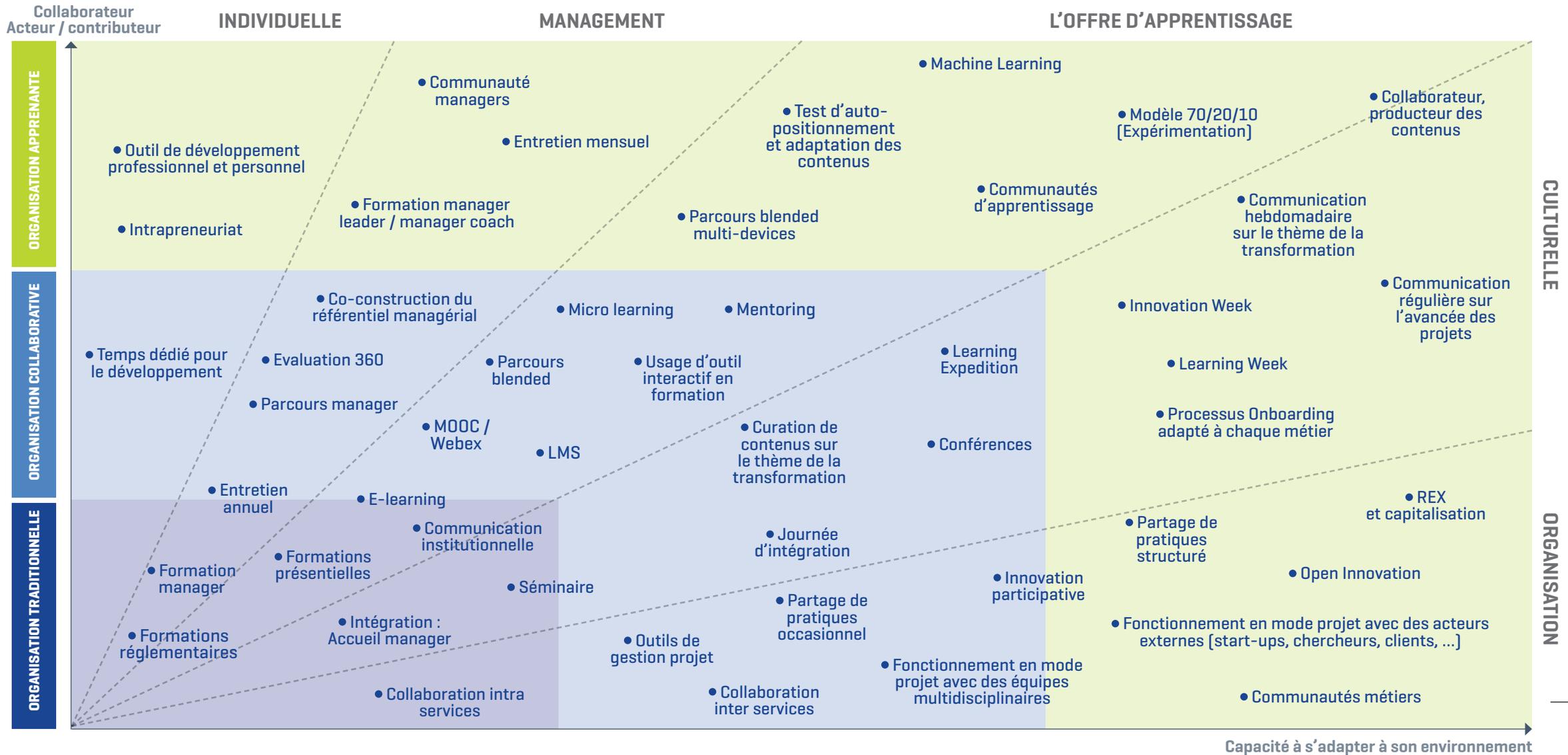
Multi-device : des fonctionnalités qui se complètent
 et s'inscrivent dans un parcours blended



Logique de prescription

Logique de responsabilisation
 et de recommandations

6 Notre modèle de maturité de l'organisation apprenante



Qu'en conclure pour la distribution?



> **De nombreux défis** partagés dans le commerce et la distribution :

- ⊕ La symétrie des attentions client/collaborateur
- ⊕ L'omnicanalité
- ⊕ L'évolution des emplois et de l'organisation



> Pour synchroniser **les dynamiques** de l'environnement et des compétences, un L&D étroitement connecté :

- ⊕ Avec le terrain [besoins]
- ⊕ Avec le niveau central [promotion, animation]



> Des **démarches innovantes** [veille, design thinking] avec **des expérimentations** [proof of concept], garantes de réactivité et d'agilité



> Un enjeu à investir **l'apprentissage en réseau** et **l'ancrage local** [proximité clients]



> Une nécessité de concevoir **l'organisation apprenante** en cohérence avec les spécificités de chaque business model [commerce à distance et magasins]