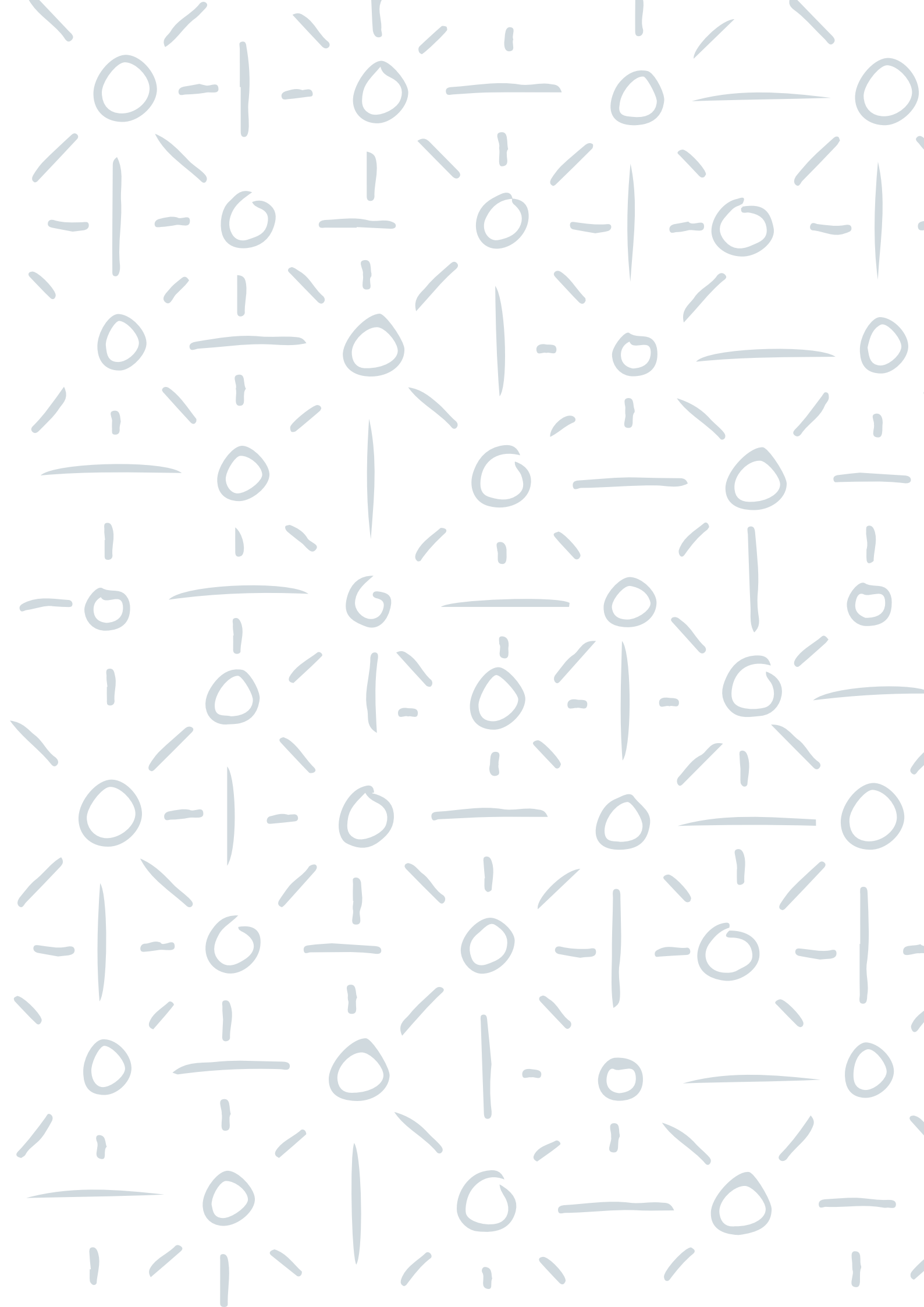




INNOVARHÉ
CHANGER VOS TRANSFORMATIONS

Mettre l'organisation apprenante au service de la **performance** **opérationnelle** de votre entreprise







Édito

Face à l'évolution des modes de travail, je vous accompagne dans les problématiques de **changement d'organisation**.

Agissant comme un partenaire, ma mission est de vous aider à valoriser toutes les compétences et les individualités de votre entreprise pour permettre un changement de culture en profondeur, en termes d'habitudes et de comportements, particulièrement quand elle est humainement et socialement sensible.

Le succès d'un changement organisationnel, de quelque envergure qu'il soit, nécessite un accompagnement des collaborateurs et des unités dirigeantes dans le pilotage des **transitions opérationnelles** et **managériales**.

Notre approche de la conduite de la transition est fondée sur notre expérience et l'agilité de notre mode opératoire.

Marie-Anne Terreaux,
fondatrice d'Innovarhé

Innovarhé : réussir le projet de transformation de votre organisation

Innovarhé Consulting est spécialisé dans la mise en œuvre des transformations organisationnelles impactant le fonctionnement des équipes, l'humain et la dynamique collective. Notre cœur de métier est d'aider toute organisation à mettre en place une culture de l'apprentissage durable qui rendra une **entreprise agile** et de rechercher les meilleurs leviers de performance au sein d'une entreprise.

Forts de 20 ans d'expérience en **management de transition** et pilotage de projet, nous vous offrons un accompagnement sur mesure, de l'étude à la mise en d'une stratégie pour la transformation standard de l'entreprise.

Notre objectif est d'optimiser votre performance opérationnelle grâce à la mise en place d'un plan de développement du modèle apprenant.



L'organisation apprenante : qu'est-ce que c'est ?

Le concept de l'organisation apprenante

Le principe de l'organisation apprenante répond à la nécessité des entreprises de s'adapter aux évolutions du marché et d'être agile.

Par sa nature instable, l'environnement de travail impose une certaine flexibilité aux entreprises qui doivent adapter leurs méthodes de fonctionnement.

Aujourd'hui, la performance ne se résume plus à **atteindre ses objectifs**. Pour être performante dans la durée, une entreprise doit anticiper, stimuler la créativité et l'esprit d'initiative de ses collaborateurs, attirer et fidéliser les meilleurs talents.

La raison d'être d'une entreprise apprenante est de rester en harmonie avec son écosystème. L'organisation apprenante consiste à apprendre au fur et à mesure pour **faire face au changement** et créer une nouvelle forme de richesse, liée à la connaissance. Il s'agit d'un apprentissage en continu.

Ainsi, l'entreprise peut changer son attitude pour mettre à profit de nouvelles connaissances et créer de **nouvelles solutions** face à un changement.

C'est aussi un bon moyen de faire participer tous les collaborateurs dans le but de faire progresser l'organisation, mais aussi les individus eux-mêmes.

Nous savons que c'est en faisant que l'on apprend. Un collaborateur impliqué dans un projet en tirera toujours des **bénéfices**. Cela peut se traduire en termes de savoirs en côtoyant de nouvelles personnes et de nouvelles méthodes. Mais également un enrichissement au niveau de son expérience personnelle.

Devenir une entreprise apprenante est une nouvelle compétence collective qui se **travaille en toute transparence** avec vos collaborateurs.

Comment ça marche ?

Le fonctionnement de l'organisation apprenante repose sur la quête continue d'informations, de formations et du **transfert de compétences**. Le but est d'adapter au mieux le mode de fonctionnement d'une entreprise à son écosystème. En effet, une organisation apprenante est simplement une entreprise habile à acquérir et transférer des savoirs et à modifier son comportement.

Ici, l'individu est au cœur de l'organisation apprenante. Ce modèle d'organisation est basé sur les connaissances de chaque collaborateur : celles qu'il possède et celles qu'il va développer. Par ce principe, chaque individu a alors le pouvoir de participer au **développement de l'entreprise** tout en s'améliorant au niveau personnel. Mais l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement de son expérience n'est pas suffisant. Il est nécessaire de tirer profit de ses expériences en faisant un bilan de soi-même et de l'entreprise. En effet, analyser les échecs comme les réussites permet à une structure d'évoluer en permanence.

La connaissance et le savoir sont les piliers de l'organisation apprenante. En se basant sur le modèle de l'organisation apprenante, une entreprise s'inscrit dans une démarche positive et dynamique vis-à-vis du changement. Avec l'actualisation des savoirs, savoirs-faire et compétences en continu, l'entreprise a toutes les cartes en main pour apporter des **solutions pertinentes** et adaptées à chaque changement.



Pourquoi mettre en œuvre l'organisation apprenante ?

La formation traditionnelle ne suffit plus

Le contexte économique impose de relever des défis de plus en plus complexes auxquels les entreprises doivent être préparées.

Une erreur que font les dirigeants, est de considérer la formation comme une entité à part entière, composée de briques pédagogiques et d'objectifs stratégiques à atteindre. Cette approche néglige l'élément clé de la performance : l'individu. C'est pourquoi une organisation ne peut plus fonctionner selon une formation dite "traditionnelle".

Aujourd'hui, l'apprentissage n'est plus seulement issu des formations classiques, auxquelles il est difficile d'évaluer leurs performances sur le long terme.

Il devient nécessaire de revoir la pédagogie et diffuser un état d'esprit tourné vers **l'apprentissage en continu**. L'organisation apprenante va en cela à contresens de l'organisation traditionnelle, rigide et déconnectée des enjeux quotidiens du terrain, avec la promotion du transfert de connaissance.

Le knowledge transfer : efficace mais coûteux

Dans le cadre d'un knowledge transfer, le tutorat peut être un levier efficace pour transférer et pérenniser les compétences en interne.

La démarche du tutorat repose sur la transmission de connaissances, de la culture et le **fonctionnement organisationnel** d'une entreprise. Elle offre des avantages aussi bien sur le plan individuel qu'à l'échelle de l'organisation.

Le knowledge transfer permet à chaque collaborateur d'explicitier, de formaliser et de questionner les tâches qu'il réalise. Vous lui permettez de donner du sens à ses actions.

La reconnaissance et l'exercice du tutorat en entreprise combine deux objectifs : celui d'accompagner vos collaborateurs à partager leurs savoirs,

leurs réflexions, leurs compétences et à évoluer et un **objectif plus économique** lié à la recherche de la performance opérationnelle de l'organisation

Nous constatons que l'entreprise est un lieu de transfert de connaissance incroyable.

La mise en œuvre de cette démarche de knowledge transfer nécessite de mettre en place un **environnement organisationnel** spécifique qui n'est pas inné et qui sera donc plus coûteux.

Vers un équilibre entre les deux formats

Si nous considérons tous les avantages du knowledge transfer, des freins à la mise en œuvre sont aussi observables.

Du côté des collaborateurs, des réserves liées au manque de motivation peuvent s'avérer être un réel frein tout comme le manque de ressources et de financement. L'objectif est alors de créer un environnement où la formation s'assimile au quotidien, où les échanges sont favorisés et les réponses sont encouragées, tout en restant **accessible financièrement**.

La mise en place d'une **organisation apprenante** est essentielle : elle valorise toutes les expertises métiers et encourage le knowledge transfer entre les collaborateurs.

Cet apprentissage en continu entre les différents experts réduit les risques de perte de compétitivité face à des changements organisationnels comme les départs récurrents (retraite ou autres motifs).

Alors que 98 % des entreprises souhaitent augmenter leur capacité à partager les connaissances (Dixon et Overton, 2017), seulement 19 % des employeurs ont mis en place des mesures pour éviter la perte générale de compétences (Lindegren, 2015).

En phase de grandes transformations, la perte des savoirs peut mettre en péril la survie et la compétitivité de l'entreprise. C'est pourquoi la connaissance est alors un élément clé pour **maintenir une activité de fond**.

L'organisation apprenante concerne directement vos collaborateurs auxquels elle apporte des avantages indéniables : la stimulation de la motivation et de l'engagement, **l'amélioration du travail d'équipe**, la capacité à relever les challenges auxquels est confrontée l'entreprise.

L'enjeu étant de développer en continu ce concept au sein des entreprises, d'en faire un levier d'engagement et de **développer des parcours certifiants** afin de renforcer l'employabilité.

Développer une organisation apprenante implique de développer la collaboration, le partage, la remise en question et la flexibilité. C'est donc un processus complexe et long à mettre en place.



**6 étapes pour la
mettre en œuvre
efficacement**

Une transformation en organisation apprenante nécessite un portage au plus haut niveau

Dans cette démarche de changement organisationnel, les unités managériales doivent elles-mêmes faire évoluer la pratique, les initiatives et montrer l'exemple. En effet, les leaders de votre organisation doivent être les moteurs de la transition et de l'engagement de l'ensemble des collaborateurs.

Pour la mise en place d'une organisation apprenante, un membre du CODIR soutenu par la DRH doit encourager et stimuler les capacités d'apprentissage des collaborateurs. Il est alors essentiel d'élaborer des modèles de comportement engageant pour créer un environnement de travail favorable et motivant où les collaborateurs s'épanouissent et sont plus performants.

En phase de changement ou de transition, le manager doit montrer la voie et être en soutien à ses équipes. L'objectif est de montrer à chaque individu ce qu'il a à apporter, en quoi sa contribution est importante pour la performance opérationnelle de l'entreprise. Ce dont ont besoin les individus pour être autonomes dans leurs tâches, c'est de comprendre pourquoi ils travaillent. Une organisation de travail apprenante génère de la reconnaissance afin de mettre à profit les performances individuelles au service de la performance globale.

Réaliser un diagnostic de performance globale d'équipes et managérial

Il s'agit d'une étude au sein de votre entreprise pour identifier les métiers repères et pivots.

Ce diagnostic va permettre de comprendre et déterminer les compétences, les connaissances, les savoirs-faire et les savoirs-être par expertise métier sur lesquels il est nécessaire de capitaliser. C'est également un moyen d'évaluer le niveau du retour sur investissement des formations dites classiques appliquées sur les cinq dernières années.

L'objectif de ces études est de prendre conscience et d'évaluer l'expertise de vos collaborateurs, afin qu'elle devienne largement accessible à tous. La réalisation de ce diagnostic de performance est la première étape pour diriger votre entreprise sur la voie d'une organisation apprenante.

Suite au diagnostic, il est important de définir, ce qui, dans ce capital compétence, constitue le facteur de différenciation pour l'entreprise et les compétences utiles qui servent aussi le bien commun pour lequel œuvre l'organisation.

Déterminez les besoins pédagogiques de vos collaborateurs en distinguant ce qui relève des compétences que les collaborateurs ont vraiment envie de développer pour eux, leur employabilité, et leur bien-être, et celles attendues pour tenir les rôles demandés par l'entreprise. D'un point de vue individuel, le collaborateur va acquérir de nouvelles compétences et va pouvoir évoluer en continu, en analysant ses réussites, mais aussi ses axes d'amélioration.

3

Instaurer un plan d'action pour renforcer l'apprenance en continu

Faites évoluer le fonctionnement de vos équipes, des rôles et des missions. Il est essentiel de souligner que l'accumulation des savoirs n'est rien sans le développement des compétences de l'individu, premier catalyseur de la connaissance et du savoir. Il est possible de définir une **stratégie de transfert de connaissances**.

Cela permet non seulement de mettre en valeur certains collaborateurs, mais aussi de transférer leurs connaissances à d'autres collaborateurs plus en marge ou moins sachants.

Cette approche d'apprentissage entre pairs est un levier efficace pour diffuser une culture apprenante et développer des rôles transversaux au sein des équipes.

L'apprentissage en continu renforce l'autonomie des collaborateurs avec le développement de la polyvalence et la polycompétence visant à **stimuler leur productivité** et accélérer le traitement des dossiers.

Organiser et suivre le développement du modèle apprenant

Suite à la mise en place d'un plan de développement de **nouvelles compétences** et **d'autonomisation responsabilisante**, il est essentiel de réaliser un suivi mensuel rythmé via un référentiel de pratiques. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une organisation apprenante, nous vous accompagnons dans la formalisation des fiches métiers et des référentiels de compétences. Ces référentiels sont construits avec l'ensemble des collaborateurs pour établir un état des lieux de la connaissance dans une entreprise.

Cette cartographie des compétences est un outil précieux pour aider les organisations à déterminer, pour chaque métier, les savoirs, savoir-faire et compétences associés, ainsi que le niveau requis pour chacun d'entre eux.

De ce référentiel de pratiques découle une analyse de compétences personnelles et globales mettant ainsi en lumière les éventuels écarts existants.

Cela concerne aussi bien les compétences transverses que pour les compétences métiers, ainsi que **les points forts** sur lesquels capitaliser.

Les collaborateurs et la direction peuvent ainsi prendre conscience de leurs atouts et de leurs faiblesses.



Maintenir une dynamique collaborative et apprenante

Avec la mise en place d'un mode de management plus en soutien qui valorise les compétences, et moins prescripteur.

En identifiant et reconnaissant les talents clés, les collaborateurs se sentent plus impliqués et motivés.

Dans ce sens, pour maintenir une organisation apprenante, il est nécessaire de former et coacher les unités managériales afin de stimuler le **partage de bonnes pratiques**.

Le but est d'appliquer un modèle de fonctionnement d'équipe, inspiré du lean management.

La reconnaissance officielle de toutes les compétences acquises au travers des parcours certifiants.

En certifiant des formateurs en interne, vous créez des ambassadeurs du changement qui transmettent les bonnes pratiques et les diffusent à l'ensemble de votre organisation.

Cela permet de **pérenniser le transfert de compétences** dans la durée. Plus la formation est alignée avec les intérêts et les aspirations de l'individu, plus ce dernier sera enclin à s'immerger dans la performance opérationnelle.

Célébrer régulièrement les acquis de compétences au plus haut niveau

La finalité étant de mesurer les résultats de cette initiative collective afin d'ajuster son mode fonctionnement selon des besoins et les changements du contexte.

L'organisation s'appuie alors sur la **montée en compétences** de ses collaborateurs pour développer une dynamique collective d'apprentissage en continu.



Les facteurs de réussite

Un portage au plus haut de l'entreprise et une conscience sur le fait que :

La dépense des programmes de formation externe représente a minima 2% de la masse salariale de l'entreprise. Des formations riches, mais qui devraient pouvoir s'inviter davantage dans l'opérationnel.

Il convient de **développer vos talents** en mettant en place un programme de formation multimodal (coaching, mentorat, conférences, codéveloppement).

Ce n'est pas tant la compétence qui est rare, c'est surtout le temps d'appropriation et les pédagogies mises à disposition des collaborateurs qui le sont.

C'est pourquoi le plan de développement du modèle apprenant permet d'installer de nouvelles modalités de travail en déterminant les outils collaboratifs appropriés pour répondre aux besoins d'évolution progressive et constante des individus.

Cette démarche s'inscrit également dans **la mise en place de principes de travail efficaces et respectueux du bien-être des managers et des collaborateurs.**

Une connaissance des compétences clefs de l'entreprise par anticipation des évolutions de métiers

La mise en place d'une politique de gestion du savoir commence par **l'identification et la mise en avant des talents clés.**

Il ne faut pas omettre de multiplier les opportunités de développement des acquis et des compétences qui doivent être reconnus par l'entreprise.

Car **l'organisation apprenante est également qualifiante** pour les collaborateurs et ouvre de nouvelles perspectives d'évolution.

Une nouvelle manière de recruter

Dans la mise en place d'un modèle apprenant, le recrutement d'un potentiel interne ou externe sur un CV traditionnel ne suffit plus. Recruter des compétences en place peut être la solution, dans le cas où le transfert de connaissance et l'évolution des savoirs ont été accompagnés au plus tôt.

À l'exception des compétences inédites et s'acquièrent dans le temps.

Former les collaborateurs, approfondir leurs compétences et les amener vers une nouvelle façon de travailler ; tout est l'enjeu pour toutes entreprises en voie de changement vers un modèle apprenant.

Plus vos collaborateurs développent leurs compétences, plus votre entreprise évolue positivement.

Une simplification des référentiels de compétences

Généralement trop détaillés et longs à diagnostiquer, les référentiels de compétences peuvent être trop coûteux pour chaque organisation.

Dans la mise en œuvre de l'organisation

apprenante, la cartographie de compétences est un outil précieux pour valoriser les collaborateurs tout en facilitant le partage des bonnes pratiques.

Conclusion

La mise en place d'une démarche apprenante n'est que gagnante pour tous.

Du côté de l'entreprise, en prenant part à ce changement de façon positive permet de :

Valoriser mieux tous ses collaborateurs. Après tout, vos salariés sont votre plus grand atout pour le transfert de compétences. Plus ils se sentent stimulés et engagés, plus votre entreprise sera productive et inventive.

Répondre par cette démarche au développement d'innovation et de la qualité produite pour ses clients. L'accent mis sur le partage d'idées et la collaboration au sein d'une organisation apprenante mène à des solutions plus grandes et plus lumineuses.

Optimiser le ROI de formations en privilégiant des modalités d'apprentissage plus solides comme le tutorat. Dans une pratique de modèle apprenant, l'entreprise est capable de réfléchir à ses erreurs et d'ajuster son mode de fonctionnement.

Du côté du collaborateur, le développement des compétences en continu et de manière "officielle" contribue de manière positive sur :

Sa montée en compétences : grâce à un apprentissage continu, le collaborateur va développer des savoirs-faire, savoirs-être et des compétences métiers et transversales.

Sa motivation : le collaborateur développe une autonomie, par l'acquisition et le renfort de certaines de ses compétences, utile à la construction d'une vision commune.

Son épanouissement personnel : même si nous ne pouvons pas tous être identifiés comme un apprenant passionné tout au long de la vie, il est certain que les avantages de l'accumulation continue de connaissances nous rendent plus heureux au travail.

Mais pour mettre en œuvre ce modèle d'organisation apprenante, il est nécessaire d'instaurer et de valoriser ces temps d'apprentissage continu dans la chaîne de valeur, dans le coût du produit final, et non dans l'affaissement de la marge.

Chez Innovarhé Consulting, nous plaçons la conduite de la transition organisationnelle au cœur de notre métier de conseil. Vous accompagner dans les défis humains et RH de vos transformations, telle est notre ambition.

EN SAVOIR +



INNOVARHÉ
CHANGER VOS TRANSFORMATIONS