

De la formation à la Learning Company

Pour quelles raisons l'entreprise doit s'organiser autour du Learning?

L'entreprise s'intéresse à l'apprenance aujourd'hui car elle s'aperçoit "qu'un trésor est caché dedans", pour paraphraser Jacques Delors. Les éléments de langage du management ou des directions de la communication ont perdu toute force, car il y a eu un abus de réorganisations, de discours pour porter le sens, de marketing interne qui ont fini par éroder la confiance des collaborateurs dans les promesses faites au futur. Seuls les faits observables par chacun sont pris en compte, dès lors pour construire du collectif, de l'engagement et du projet, rien de mieux que la formation.

La formation devient un terrain de projection vers le futur qui maille plus concrètement les destinées individuelles et celle de l'entreprise. Au même moment, le collaborateur apprend pour lui et cet apprentissage bénéficiera à l'entreprise.

Plus spécifiquement l'apprenance, c'est-à-dire une posture favorable à l'acte d'apprendre devient un enjeu pour que l'effort d'adaptation continue de l'entreprise soit aussi naturel que possible aux collaborateurs qu'aux employeurs.

Dans la logique de formation, l'employeur s'efforce d'analyser les besoins et d'apporter des solutions pour tous. Il coordonne de façon centralisée, et parfois décontextualisée, les savoirs à acquérir. Il élabore les meilleurs contenus et les méthodes qui lui semblent les plus efficaces. Il crée un environnement d'apprentissage favorable, le dote des ressources pédagogiques à sa disposition et en mesure l'efficacité

Dans la logique de l'apprenance, l'employeur procède de façon plus décentralisée. Il a compris qu'une part croissante du travail était devenue invisible et lui échappait, et qu'il était plus efficace que ses collaborateurs se mobilisent par eux-mêmes dans leur contexte et selon la façon dont ils construisaient leur milieu et en devenaient acteur. Dès lors, il place plus d'énergie à créer des conditions favorables pour que les collaborateurs s'engagent par eux-mêmes dans l'acte d'apprendre. Il crée alors une culture favorable à l'initiative, à la formation en situation de travail (espaces de dialogue, temps de retours d'expériences sur des projets, rôle et fonction supports, podcasts et logiciels d'auto formation)

Le bénéfice pour l'entreprise de changer de logique est de laisser plus de contrôle et d'autodirection des apprentissages aux apprenants, de coller au terrain, de satisfaire des envies de libres engagements, de susciter plus de motivation et d'éviter des décalages temporels trop forts entre besoin et satisfaction de celui-ci, à cause de processus parfois lourds de compréhension des problèmes et de construction de solution. Il s'agit de réussir une mue de dispositifs centralisés de distribution de stages à des processus décentralisés de génération de motivation et de solutions différenciées plus ajustées au terrain.

La posture des professionnels de la formation évoluent de pratiques d'ingénierie contrôlées et centralisées à des pratiques d'accompagnement des collaborateurs et des managers en fonction de leurs besoins. On parle alors de facilitation.

Quelle différence entre knowledge management, organisation apprenante et Learning Company

Le knowledge management a été particulièrement développé dans les années 80 à l'avènement des bases de données informatisées censées diffuser et faire circuler des savoirs. Mais, les chercheurs et les praticiens se sont aperçus que décontextualisés ce qui circulait n'était pas un savoir mais une donnée, et qu'un opérateur humain était indispensable pour rappeler le sens des données. A des stocks de données, il s'agit d'ajouter des interactions humaines. Cette combinaison de processus organisationnels et d'échanges humains forme ce qui a été nommé "organisation apprenante" et que Peter Senge a caractérisé dans les années 90 dans son ouvrage "Les 5 disciplines" qui montre comment en agissant sur les modèles mentaux, approche systémique, apprendre en équipe, vision, et discipline personnelle, l'organisation parvient à modifier sa trajectoire organisationnelle à apprendre et

s'adapter plus vite que ses concurrents. L'anglicisme learning company stipule que le désir d'apprendre seul, par métier, par direction, par équipe devient un objectif en soi. C'est une vision du désir d'apprendre comme d'une source d'énergie et d'engagements de tous pour atteindre des objectifs exceptionnels, ou chacun a la possibilité de se réaliser

Développer la learning culture

L'idée d'une culture basée sur l'envie d'apprendre peut passer par des innovations organisationnelles, comme par exemple le droit de chaque collaborateur de se former comme il l'entend 3 jours par an, droit de disposer d'une journée libre dans la semaine pour apprendre ou innover à sa guise, élément de discours où chaque geste métier doit intégrer un acte coopératif (banque mutualiste Desjardins), culture du retour d'expérience et de questions à se poser à chaque moment clé "qu'est ce qui t'a étonné?", "qu'est ce que tu as appris?" "qu'est ce que tu vas mettre en oeuvre?"(Motorola). Cette culture se construit peu à peu dans les services, les directions. Elle vise le développement de comportements proactifs, où chaque collaborateur va au devant des besoins d'apprendre des autres et lui apporte les éléments d'information dont ils ont besoin.

Rôles du manager et de l'apprenant

Le manager est un apprenant dont la mission devient de plus en plus fréquemment d'aider ses collaborateurs à performer et pour cela apprendre à agir, à se situer, à maîtriser les technologies ou l'organisation. Son pouvoir dépend moins des informations privilégiées qu'il détient puisque celles-ci sont disponibles plus facilement sur les réseaux sociaux ou internes mais plus de sa capacité à faire progresser ses collaborateurs. Quand il augmente le pouvoir d'agir de ses collaborateurs, il développe son autorité c'est le sens du mot "auctoritas" augmenter le pouvoir des autres.

Le manager augmente sa légitimité à chaque fois que la mission de son collaborateur devient plus simple, plus rapide et plus efficiente. La carte qu'il a à jouer c'est celle de l'apprenance. Faciliter au quotidien le travail de ses équipiers, les aider à se développer et à désirer se projeter plus loin, apprendre et même apprendre en équipe

Quel rôle pour le Digital Learning ?

Le digital learning est un moyen de formation en continue, une base de ressources sur laquelle miser, basée sur des low ou high tech. Le digital learning devient pervasif, c'est à dire que comme l'eau il se glisse partout dans le travail et pas seulement dans un LMS. Les groupes de contacts entre équipe permettent des échanges et des coordinations rapides, les logiciels d'appui aux projets type Trello favorisent la réalisation de tâches, le microblogging permet une diffusion immédiate de gestes professionnels, les capsules vidéos disséminées offrent la possibilité d'apprendre très vite en lien avec les métiers, les open badges permettent enfin une reconnaissance ouvertes des apprentissages.

Si le digital learning a longtemps été une plateforme centralisée à son tour, il se disperse et s'incruste au détour de toutes les situations de travail.