

Trois étapes pour rendre votre entreprise apprenante

Le 26 février dernier, Identité RH organisait avec une cinquantaine de dirigeants RH une journée de travail sur ce thème. Préalable de cette réflexion, deux convictions :

- Les entreprises sont et seront confrontées à de telles transformations que les métiers et les compétences requises vont muter à grande vitesse.
- Au vu de l'ampleur et de la nature du besoin, extraire les personnes de leur poste de travail en les envoyant en formation n'est plus la solution parce que ni suffisant, ni le plus pertinent pour développer les compétences.

L'enjeu est donc d'adapter les processus d'apprentissage à la transformation accélérée des métiers et des compétences en les intégrant dans le poste de travail. Ceci en tenant compte du fait que les technologies (l'IA, la robotisation, les data et la digitalisation) permettent et permettront d'élargir le champ du possible. Pour formaliser l'approche, trois questions ont été traitées :

1. Comment décrire le travail pour pouvoir ensuite agir sur son contenu ?

Les approches aujourd'hui déployées dans les entreprises dans les descriptions de fonction, les référentiels métiers ou dans certains projets de GPEC ne sont pas toujours suffisantes pour comprendre la réalité de ce que font les personnes en situation, avec notamment :

- La différence entre le prescrit tel que décrit aujourd'hui et le réel ;
- L'intégration limitée des interactions du collaborateur avec les autres ;
- La faible prise en compte de la façon dont le salarié réalise son activité de son point de vue, en intégrant ce que lui exprime son environnement, peu présent dans les référentiels.

Comment décrire une situation de travail pour qu'il soit ensuite possible de redéfinir son contenu en y intégrant des éléments d'apprentissage ? Plusieurs pistes :

- Intégrer dans la description ce qui dans l'activité est fait en lien avec les autres (l'équipe, les managers, les clients), puisque le salarié agit en interaction.
- Partir de ce que vit l'intéressé : qu'est-ce qui va faire qu'il estimera avoir bien travaillé ?



- Identifier dans les manières de réaliser l'activité les différences qui distinguent un novice d'un expert, les dynamiques qui font que le collaborateur devient un professionnel.
- Utiliser les « en » pour décrire l'activité, pour se projeter sur la façon dont elle est menée.

2. Comment appréhender les situations de travail de demain ?

Pour qu'une situation de travail puisse devenir apprenante, il est nécessaire d'identifier ce qu'elle sera à terme et donc d'intégrer une dimension prospective. Qu'est-ce qui va et doit se transformer dans cette situation de travail ?

La première approche est « macro ». Il va tout d'abord s'agir d'identifier les transformations majeures qui vont impacter les métiers, quelles soient économiques, technologiques ou culturelles. Puis de les croiser avec les impacts des choix stratégiques de l'entreprise sur ces métiers, dans une approche de type « *Strategic Workforce Planning* ».

La seconde approche, en complément, est d'ordre « micro ». La situation de travail future devra alors être décrite en y intégrant ce qui, dans ces éléments globaux, l'impactera directement.

L'exercice consistera notamment à préciser ce qui demain, dans cette situation de travail, sera toujours fait par l'homme et ce sur quoi il sera remplacé par les technologies, ainsi que les data alors disponibles et ce qui fera la différence entre le novice et l'expert.

3. Comment rendre la situation de travail d'aujourd'hui apprenante ?

À ce stade, l'enjeu pour l'entreprise va être d'injecter les éléments concrets de prospective dans la situation de travail que vit le collaborateur pour qu'il n'y ait pas de rupture à terme, mais une transformation progressive des pratiques en situation.

Le travail de prospective fournit de nombreux éléments sur ce que peut être l'apprentissage dans la situation de travail. L'entreprise va travailler deux temporalités. Certains éléments constitutifs de la situation de travail future peuvent être introduits sans attendre : une technologie proche, un impact partiel de la transformation anticipée du métier. D'autres sont dépendants des technologies. Ce qui souligne d'ailleurs la nécessité pour l'entreprise de faire de la prospective en continu.

Cette transformation du contenu des situations de travail devra être accompagnée. Le rôle du manager est à ce titre essentiel. Sa responsabilité première devient l'organisation des apprentissages collectifs et organisationnels, en se centrant d'une part sur les individus, d'autre part sur leurs interactions. Ce qui veut dire qu'il doit désormais intégrer en priorité :

- La nécessité d'anticipation des besoins en compétences ;
- La liberté de tester et d'accompagner des changements d'organisation du travail ;
- Le travail à réaliser sur les interfaces avec les systèmes de gestion ;
- L'accompagnement individuel sur le poste de travail.

Le collaborateur pourra par ailleurs être accompagné par un coach qui débriefera avec lui en quoi ce qui est introduit dans la situation de travail l'aide.

Gilles Verrier, Directeur Général d'Identité RH
Sébastien Saint-Cricq, Directeur

Identité RH organise du 30 septembre au 4 octobre prochains une learning expedition d'une semaine à Séoul, en Corée du Sud, avec son correspondant sur place, sur le thème « Technologies et travail ». Il n'y aura qu'une quinzaine de places. Sont d'ores et déjà programmées des séquences avec des dirigeants de Samsung, Hyundai et des rencontres avec la French Tech et l'Ambassade de France.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Trois exemples d'accompagnement

Talan 

Talan est une SSI comptant 3000 consultants, avec une croissance à deux chiffres. Dans des métiers en transformation permanente, ce sont des « learning communities par métier » composées des intéressés eux-mêmes qui produisent en continu les éléments d'apprentissage à intégrer progressivement dans le métier.

oney

Oney Bank, entreprise spécialisée dans les solutions de paiement et le crédit à la consommation, fait face aux transformations du secteur bancaire et est donc amenée à réinventer ses métiers. Après avoir mené une démarche de Strategic Workforce Planning, le plan de développement qui en découle vient conjuguer des modalités d'apprentissage variées intégrées dans les situations de travail.

empruntis!
Agitateur de projets

Empruntis.com, société leader de courtage, a transformé son business model en 2018 pour proposer un service plus intégré à ses clients. Cette évolution a imposé de commencer à transformer le métier de téléconseiller vers un métier de « courtier digital ». Pour ce faire, l'apprentissage de ce nouveau métier a notamment été conduit à travers des outils digitaux sur le poste de travail pour accompagner les courtiers pas à pas dans leur futur rôle.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.