

## 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 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 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, commerce à distance.

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 pratiques innovantes (en matière d'organisation apprenante) 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 une préoccupation majeure du secteur, avec en point de mire, la stratégie omnicanale *"On ne peut plus travailler uniquement sur les points de vente physique. Il y a une vraie porosité entre les magasins physiques et le e-commerce"*, relève Lily Desnoes.

Autres enjeux d'importance, auxquels répond la mise en place d'une organisation apprenante: les enjeux RH. *L'organisation apprenante permet d'accélérer l'acquisition des compétences nouvelles, la diffusion de la culture digitale auprès de tous les collaborateurs, le développement de la transversalité et de renforcer par ces biais l'attractivité de la marque employeur.*

*« Pour que cela fonctionne, la transformation culturelle est essentielle. ». Car au fond, la question que pose l'organisation apprenante c'est comment donner l'envie au collaborateur de se former tout au long de sa vie professionnelle. Comment proposer une expérience apprenante enrichissante ?*

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 profitabilité. « L'enjeu est de prouver que le développement des compétences est un véritable partenaire du business », témoigne Emmanuel Gonzalez, responsable du développement des compétences.

|| *L'enjeu est de prouver que le développement des compétences est un véritable partenaire du business."*

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, en 48h, à huit questions stratégiques comme "comment réinventer l'expérience client" ou encore « c'est quoi être une marque responsable ». Résultat, 78% des personnes sollicitées y ont participé, ce qui a permis de collecter pas moins de 18 000 propositions dont 2000 idées pépites.

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, une learning week est organisée une fois par an. Ce temps fort permet à tous les salariés du groupe de vivre au même moment des événements consacrés au développement de leurs compétences et de renforcer l'émulation collective autour de l'apprentissage.

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 Amintas, consultante 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 Amintas, consultante au cabinet de conseil Obea



Les démarches collaboratives pour co-construire des produits ou des solutions innovantes avec les salariés ou les clients sont également de plus en plus répandues.

Ainsi, Décathlon organise des formations "pitcher son projet" pour permettre aux collaborateurs de présenter leur projet de manière impactante et ainsi faciliter le recrutement de leur équipe projet.

Leroy Merlin associe au sein de laboratoires des clients, fournisseurs et collaborateurs pour tester les produits et ainsi bénéficier d'un retour d'expérience en test and learn. L'entreprise s'appuie également sur un réseau de chercheurs pour développer sa connaissance du mieux HABITER son logement. L'ensemble des connaissances sont partagées dans sa solution digitale d'apprentissage.

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 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

S'agissant du management, il est essentiel de former les managers en distinguant le rôle de leader et celui de coach. 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 associe les collaborateurs à l'évaluation du management. Chez Decathlon, les collaborateurs peuvent choisir leur "coach" pour les accompagner dans leur parcours de développement.

"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".

« 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 ».



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 l'outil Klaxoon pour favoriser l'interaction lors des formations en présentiel. Chez Leroy Merlin, les parcours sont construits sur le modèle 70/20/10 qui allie apprentissage sur le terrain, interaction sociale et dispositif formel. De nombreuses entreprises utilisent des plateformes de formation qui proposent 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.

« C'est ce concept de « nouvelle expérience d'apprentissage » que nous avons développé, intégrant une dimension digitale et humaine »

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



" Les salariés ont des besoins de développement de compétences de plus en plus précis et fréquents. L'apprentissage devient progressivement continu, à l'initiative du salarié, qui mobilise des ressources internes labellisées par l'entreprise, et des ressources externes sur un mode ouvert. L'offre d'apprentissage n'est plus unique mais ouverte » insiste François Arnal, Directeur innovation et nouvelles expériences d'apprentissages chez Orange. « Nous avons été amenés à revoir le design de nos actions, en développant prioritairement le mobile learning et l'immersive learning. Ensuite, nous avons accompagné les salariés et les managers par des conseils pour la mise en œuvre concrète des apprentissages intégrant le digital learning. C'est ce concept de « nouvelle expérience d'apprentissage » que nous avons développé, intégrant une dimension digitale et humaine".

"L'entreprise doit clairement reconnaître les compétences développées par les salariés au-delà de la professionnalisation attendue d'eux. Cela peut être un accroissement et un élargissement de l'expertise, ou des compétences tierces. Elle doit aussi reconnaître les efforts des managers qui ont un rôle-clé pour aider, stimuler, accompagner leurs collaborateurs dans ce chemin du développement des compétences. Il favorise l'agilité, la mobilité et l'employabilité des personnes, gros enjeu des entreprises aujourd'hui", abonde Valérie Moniod, responsable formation innovation et digital chez EDF.

« L'entreprise apprenante sera un échec si on n'arrive pas à valoriser les compétences développées par les salariés non seulement à la demande de l'entreprise, mais aussi de leur propre chef. »

Valérie Moniod, responsable formation innovation et digital chez EDF



La responsabilisation du collaborateur est un axe clé des entreprises apprenantes. C'est le cas chez Air France avec son dispositif Fast forward. Les salariés ont un crédit d'heures pour se former à titre personnel et s'auto-déclarent.

La Redoute a mis en place une marketplace des compétences internes, 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.

Parallèlement, les temps de formation et de travail deviennent plus poreux car la formation est devenue multicanale, les contributeurs à la formation peuvent être internes comme externes.

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 durant ces quatre derniers 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". 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