

**SANDRA ENLART**

**DE LA  
FORMATION**

*à la*

**LEARNING  
COMPANY**

**L'apprentissage  
connecté au cœur  
des entreprises**

**EYROLLES**

Intelligence artificielle, data, robots, réalité virtuelle...  
Comment ces nouvelles technologies bouleversent-elles  
notre façon de travailler et d'apprendre ?

Ce livre a pour ambition de remettre les choses à plat  
et de troquer l'idée de formation contre celle de pro-  
cessus d'apprentissage dans le champ professionnel.  
Qu'est-ce qui permet d'apprendre dans le monde du  
travail ? Qu'est-ce qui fait que l'on devient et que l'on  
reste compétent ?

Savoir produire en permanence les compétences dont  
les entreprises auront besoin est le défi qui les attend  
demain. Cette nouvelle bataille des compétences du  
futur se gagnera parce qu'elles sauront penser l'orga-  
nisation du travail en conséquence. Ce livre propose  
une réflexion sur ce que doit devenir la formation dans  
la société émergente, puis de voir comment ces évolu-  
tions amènent à construire des « learning companies ».

Directrice générale de l'association Entreprise & Personnel de  
2008 à 2018 et co-fondatrice de DSides, laboratoire d'innovation  
et de prospective qui traite de l'impact du digital sur nos façons  
de penser, de travailler et d'apprendre, **SANDRA ENLART** est aussi  
chercheuse associée en Sciences de l'Éducation à l'université  
de Paris-Nanterre.

**DE LA FORMATION  
À LA *LEARNING COMPANY***

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2018  
ISBN : 978-2-212-57013-7

Sandra Enlart

**DE LA FORMATION  
À LA *LEARNING*  
*COMPANY***

**L'apprentissage connecté  
au cœur des entreprises**

**EYROLLES**





# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	9
<b>PARTIE 1 – DE LA NÉCESSITÉ DE CHANGER DE MODÈLE.....</b>	<b>15</b>
CHAPITRE 1 INTERROGER NOS CERTITUDES SUR LA FORMATION ....	17
Arrêtons de penser que la formation est la solution à tous les problèmes .....	19
Arrêtons de penser qu’obtenir un diplôme et être compétent c’est la même chose.....	22
Arrêtons de faire de la formation professionnelle une « école pour les grands ».....	25
Donner une place centrale à l’activité .....	28
CHAPITRE 2 QUI EST CET INDIVIDU APPRENANT ?.....	33
Vous avez dit « apprenant » ?.....	33
Se saisir des ressources .....	37
Apprendre au travers de parcours individualisés.....	40
De l’accompagnement pédagogique .....	42
CHAPITRE 3 QUELLE OFFRE POUR QUELLE FORMATION ? .....	45
Qu’est-ce qu’une offre de qualité ?.....	45
Une offre lisible au regard de l’employabilité .....	50

<i>Que signifie « former à des compétences du futur » ?.....</i>	51
<i>Peut-on alors plutôt miser sur des compétences transversales pour rendre les individus employables ?..</i>	52
<i>Dernière approche, celle du « socle ».....</i>	54
De la prospective à l'orientation.....	54
Une solide culture de l'évaluation .....	58
DE LA SOCIÉTÉ À L'ENTREPRISE : POSITIONNER LA FORMATION COMME PROJET POLITIQUE ET NON PAS COMME OBJET TECHNIQUE .....	
De l'entreprise à la <i>Learning Company</i> .....	64
<b>PARTIE 2 – VERS LA <i>LEARNING COMPANY</i> .....</b>	<b>67</b>
CHAPITRE 1 LES TRAVAUX FONDATEURS, EN DEUX TEMPS	
TROIS MOUVEMENTS... ..	71
Les fondations : l'apprentissage organisationnel d'Argyris et de Schön .....	72
Le praticien réflexif de Schön .....	76
Senge, l'art et la manière de l'organisation apprenante ....	79
De l'entreprise apprenante au <i>Knowledge Management</i> ..	82
Que faut-il en retenir ? Pourquoi l'organisation apprenante n'est-elle pas la <i>Learning Company</i> ? .....	86
DEUX EXEMPLES DE SITUATIONS DE TRAVAIL APPRENANTES	
DEMAIN .....	91
Julien vend des piscines.....	91
Manon est régulatrice dans un magasin de proximité .....	98
CHAPITRE 2 QUAND LES SITUATIONS DE TRAVAIL DEVIENNENT APPRENANTES .....	
Situation et contexte de travail : petit lexique préalable ...	103
Au plus près du transfert.....	106
Faire du travail lui-même une activité apprenante.....	110
<i>Accéder en temps réel à des informations nouvelles et apprendre à s'en servir</i> .....	110



<i>Collaborer avec des robots</i> .....	111
<i>Des collectifs de travail transverses</i> .....	113
De la disparition de l'emploi humain au profit des robots et de l'intelligence artificielle ? .....	115
L'homme apprenant au cœur du système .....	119
<i>Faudra-t-il encore apprendre quand on travaillera     avec un robot ?</i> .....	120
CHAPITRE 3 QUAND LES CONTEXTES DE TRAVAIL FAVORISENT	
L'APPRENTISSAGE CONTINU .....	125
Une veille personnalisée pour chacun sur son poste de travail .....	126
Des ressources à disposition .....	129
Des réseaux apprenants et des apprentissages collaboratifs .....	131
Un accompagnement pédagogique personnalisé .....	134
Une culture de <i>l'apprenance</i> .....	136
CHAPITRE 4 QUAND LE MANAGEMENT A POUR MISSION PREMIÈRE	
L'APPRENTISSAGE CONTINU .....	139
La disparition du management demain ? .....	139
Gestion des compétences et donc gestion des apprentissages individuels, collectifs .....	142
Microrégulations et sentiment de sécurité psychologique .....	144
Anticipation et expérimentations .....	147
<i>L'anticipation des besoins en compétences</i> .....	147
<i>La capacité d'expérimenter</i> .....	148
Interface avec les autres contextes de travail .....	150
CHAPITRE 5 UNE ENTREPRISE RECONFIGURÉE AUTOUR	
DU <i>LEARNING</i> .....	155
Quand les systèmes d'information et les process sont au service de l'apprentissage continu .....	156

Au cœur du système, l'anticipation et la prospective compétences .....	161
De la gestion des ressources humaines au <i>learning and development</i> .....	165
<i>L'expérimentation, un choix de méthode qui va s'imposer sans doute très vite</i> .....	168
<i>L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience est une nécessité</i> .....	169
Une fonction éthique indispensable .....	170
Comment gérer la transition ? .....	174
CONCLUSION .....	181
BIBLIOGRAPHIE.....	185
<i>Ouvrages</i> .....	185
<i>Publications</i> .....	186
INDEX .....	189

# Introduction

Nous sommes à l'orée d'un profond bouleversement qui va concerner tout à la fois la manière dont nous apprendrons, le rythme auquel nous devons apprendre et les modalités qui nous permettront de le faire. Tout comme nos certitudes concernant la pédagogie, la formation et les réponses organisationnelles à apporter pour que chacun accède aux « bonnes » ressources pédagogiques, les métiers de formateur et d'ingénieur pédagogique, de responsable formation... tout cela risque d'être fortement remis en question, non pas pour cause de disparition mais au contraire pour cause de surexposition. En effet, rien ne sera plus important demain que le fait d'apprendre en permanence, de développer ses compétences dans mille directions et de ne jamais se contenter de ce que l'on savait la veille. Rien ne devra être plus naturel que d'apprendre en permanence. Les ressources pour apprendre seront à disposition comme jamais, accessibles, gratuites pour une bonne part d'entre elles, variées dans la forme et capables de s'adapter à chacun d'entre nous. Enfin, même sans ressources dédiées, nous saurons utiliser la richesse des réseaux et des « amis » pour nous approprier les savoirs dont nous aurons besoin.

Mais nous ne réussirons collectivement ce passage vers une société apprenante que si nous modifions nos certitudes sur ce qu'est la formation des adultes. Ces changements culturels sont

nécessaires pour que la société dans son ensemble comprenne et encourage l'émergence d'un nouveau rapport au savoir. C'est essentiel pour que les entreprises, de leur côté, opèrent le même type de rupture et permettent qu'en leur sein des processus d'apprentissage se mettent en place au cœur des situations de travail.

Deux périmètres seront donc explorés ici : d'une part, dans une première partie, celui des politiques publiques de formation ; d'autre part, dans une seconde partie, les politiques d'entreprise qui veulent devenir des organisations apprenantes 4.0<sup>1</sup> ou des *Learning Companies*.

Nous avons choisi d'utiliser cet anglicisme pour traduire la double idée d'une entreprise « en train d'apprendre » (la forme progressive du participe) et d'une entreprise qui permet d'apprendre en continu ; c'est la double problématique des processus, individuels et collectifs, au sein d'organisations du travail apprenantes dont il sera question tout au long de la seconde partie de l'ouvrage.

Pourquoi faut-il commencer par « mettre sur la table » les croyances implicites que nous partageons sur la formation dans la société en général ? Nous aurions pu nous limiter à un livre sur le futur de la formation dans les entreprises. Pourtant, pour réussir cette transformation au sein des organisations, il faut commencer par changer les modèles de la formation, les manières de penser l'apprentissage en général. Pour innover dans les entreprises, il est nécessaire de remettre en question des certitudes sur quelques questions clés dont voici quelques exemples :

- Comment apprend-on aujourd'hui ? Est-ce différent des années « avant Internet » ?
- Qu'apprend-on en travaillant ? Qu'apprend-on en formation ?

---

1. Par analogie à l'usine 4.0.

- Qui décide qu'il faut apprendre ? Peut-on décider que quelqu'un va apprendre ?
- Quand on parle d'entreprise agile, de compétences nouvelles tous les deux ans, de nouveaux métiers que l'on ne connaît même pas... quelles en sont les conséquences ?

Ces questions sont bien sûr singulières quand on les pose dans le cadre d'une entreprise donnée, avec ses métiers, son secteur économique, son environnement juridique et réglementaire... Mais toutes les entreprises sont insérées dans un contexte social et politique relativement semblable qui est celui du pays où elles sont implantées. Aucune n'échappe à la culture nationale dans laquelle ses collaborateurs se retrouvent une fois rentrés chez eux. Vouloir rendre la formation professionnelle différente et plus efficace ne peut donc pas être un thème isolé de son environnement. Ne serait-ce que parce que la formation s'inscrit dans la continuité des politiques d'éducation et que celles-ci sont au cœur de tout projet politique. L'évolution des pratiques de développement des compétences et de formation professionnelles ne peut se penser sans considérer le contexte dans lequel ces questions se posent aux citoyens et aux individus. Les croyances sociales sur la formation sont présentes dans l'entreprise et ne pas les comprendre, c'est prendre le risque de rater tout changement profond. À l'inverse, instaurer un dialogue avec les acteurs du politique sur ce sujet, c'est se donner les chances de faire bouger l'environnement et l'intérieur de l'entreprise. Que celle-ci ait un temps d'avance, qu'elle soit le lieu où l'on peut expérimenter et oser d'autres pratiques pédagogiques, c'est un fait, mais ce temps d'avance ne peut être déconnecté du contexte culturel dans lequel l'entreprise agit. C'est pour cela que nous commencerons par interroger ce qui se passe dans la société avant d'en venir à des propositions plus audacieuses dans une seconde partie centrée sur l'idée d'une *Learning Company* des temps futurs, une entreprise apprenante 4.0 pour demain.

Enfin, il est une dimension qui réunit les problématiques sociétales et d'entreprise, c'est la transformation digitale. La première

révolution est déjà bien là, celle d'Internet, des réseaux sociaux et de l'infobésité. Nous n'avons certes pas fini de nous y adapter et d'en prendre toute la mesure, mais les changements dans les rapports au savoir et au travail ont déjà été largement constatés et commentés. Et ce « fait social majeur » des années 2010 continue d'agir dans la société comme dans les organisations sur de nombreux paramètres qui conditionnent les sphères privées, sociales et professionnelles. L'impact est en effet profond sur le rapport au temps, à l'espace, aux autres, à l'image de soi, à l'identité professionnelle, aux rapports de pouvoir, à la transformation des métiers... Néanmoins, ce mouvement est aujourd'hui quasiment intégré, au sens où chacun est conscient qu'il n'y aura pas de retour en arrière et qu'il convient surtout maintenant d'apprendre à décider individuellement et collectivement de ce que nous voulons faire de ces technologies.

En revanche, ce que l'on pourrait nommer la « seconde vague digitale » reste à découvrir en grande partie ; c'est celle qui concerne les interactions entre l'intelligence artificielle (IA), les robots, les sciences cognitives et les data. Cette seconde vague est à la fois déjà là, ou tout au moins elle arrive à grands pas, et pas encore vraiment présente, ce qui en fait un objet de fantasmes et de peur. Ses effets ne sont pas ressentis et analysés par chacun d'entre nous mais les signes avant-coureurs nous font comprendre que beaucoup de choses pourraient changer, spécifiquement en termes d'emploi. D'où sans doute l'explosion d'une littérature sur le sujet pour expliquer, décrire, analyser mais aussi prévenir, faire peur, alerter, voire alarmer.

Face à l'arrivée de cette seconde vague, il nous semble important d'anticiper les effets sur le développement des compétences. Nous n'avons pas voulu ici entrer dans le débat contradictoire sur la volumétrie des emplois (humains) en voie de disparition pour cause de robotisation accélérée. En revanche, il nous a semblé important d'évoquer la manière d'utiliser ces technologies pour faire fonctionner des *Learning Companies*. Celles-ci ne pourront développer les compétences en continu que parce qu'elles

croisent des données et qu'elles les intègrent à un rythme accéléré. C'est donc le soubassement technique de la seconde partie de ce livre. Mais pour que l'investissement dans les technologies au service de l'apprentissage soit performant, il faut que la société dans son ensemble partage cette vision et approuve ces usages. D'où, là encore, la nécessité de comprendre l'importance de changer les modèles culturels de l'apprentissage et de la formation.

Ainsi, les évolutions politiques et culturelles autour de la formation (première partie), évolutions qui sont très actuelles, sont absolument nécessaires pour que les évolutions au sein des organisations (seconde partie) soient réellement des innovations capables de se diffuser et de changer les pratiques de développement des compétences.





Partie 1 :

# **De la nécessité de changer de modèle<sup>1</sup>**

---

1. Cette première partie reprend largement l'étude n°344 - Réforme de la formation professionnelle : « Toujours plus de la même chose ? » publiée par *Entreprise & Personnel* en novembre 2017. Nous remercions l'Association pour son autorisation à utiliser ce texte modifié.



# Chapitre 1

## Interroger nos certitudes sur la formation

Nous avons beaucoup appris sur la formation professionnelle ces dernières années : elles ont été riches en réformes, riches en échanges, riches en évaluations, aussi partielles soient-elles. Beaucoup de choses ont avancé à la fois dans les politiques publiques, dans les régions, mais également dans les entreprises. Du fait de la révolution digitale et de l'apparition de l'IA et des Big Data, la technologie a envahi le champ de la pédagogie, pour le meilleur et pour le pire parfois. Bref, les acteurs de la formation ont saisi dans leur grande majorité que leur manière de faire de la formation devait évoluer. Toutefois, fondamentalement les modèles à partir desquels ils ont conçu les pratiques semblent avoir résisté. La conception de ce qu'est la formation, la place qu'elle occupe comme solution à tous les problèmes, la foi quasi militante que beaucoup accordent à ses vertus, l'interdiction de critiquer son socle idéologique (« si vous n'y croyez pas, essayez l'ignorance »), en somme, les fondements de la formation ont peu bougé. Et si les fondements restent identiques, les solutions proposées seront globalement identiques. Simplement la tentation serait d'en faire un peu plus, de mettre plus d'argent