



# Gagner en souplesse grâce au développement autogéré

---

## Comment les ressources humaines peuvent suivre le rythme de l'évolution

C'est une réalité à l'échelle planétaire, la technologie nous offre l'autonomie et nous lie à la fois. Nous sommes capables de nous informer quand nous le souhaitons depuis n'importe quel appareil, mobile ou autre. Pour accéder instantanément à des connaissances 24h/24 et 7j/7, il suffit désormais de nous connecter. Notre autonomie nous a permis de supprimer les intermédiaires et de tout gérer nous-mêmes : réserver des vacances, acheter une voiture ou planifier notre retraite. Dans la vie professionnelle, cette approche en libre-service change la manière dont nous développons nos compétences.

L'idée de la salle de classe évoque les souvenirs d'une expérience dirigée par un professeur dans un lieu particulier à une heure précise, avec le même contenu délivré à tous sans tenir compte des exigences personnelles de l'apprenant. Ce type d'enseignement semble être un concept désuet du siècle dernier. Et pour de nombreuses entreprises modernes, il l'est. Bon nombre de professionnels des ressources humaines modernes se servent de la technologie pour transformer la façon dont les perspectives d'apprentissage et de développement sont offertes aux salariés, remplaçant les pratiques traditionnelles par des approches innovantes, continues et autogérées qui exploitent les expériences autonomes et connectées de notre culture.

Bien que l'apprentissage soit l'objectif immédiat, il renferme un autre bénéfice essentiel : une main-d'œuvre plus engagée, flexible et apte à réagir au changement, ce qui est indispensable pour créer une souplesse organisationnelle durable dans un monde de plus en plus dynamique et complexe.

## La souplesse organisationnelle : vous ne l'apprendrez pas dans une salle de classe

Pour les entreprises, la planification et le financement des programmes d'apprentissage et de développement ont traditionnellement toujours exigé du temps et de la main-d'œuvre. Pour les salariés, les événements de formation réguliers ou ponctuels sont souvent synonymes de perturbations dans leurs processus de travail quotidiens. De plus, ils n'ont jamais été particulièrement efficaces pour créer des changements durables en matière de compétences ou un impact positif et permanent sur la planification du parcours de carrière. Selon la courbe de l'oubli d'Ebbinghaus, les salariés oublient jusqu'à 75 % de l'apprentissage acquis pendant une formation ponctuelle dans les 6 jours suivant l'événement.<sup>1</sup>

Ce n'est pas une recette efficace pour introduire la souplesse dans une entreprise ou pour créer une culture ouverte et prête au changement.

Le passage au développement en libre-service accélère la vitesse d'apprentissage et en fait un concept facilement accessible à tous les salariés. Et surtout, il donne les moyens à chacun de se préparer et de diriger son propre parcours de carrière d'une manière continue et fluide au lieu d'avoir recours à la formation de manière sporadique et irrégulière. Les approches de formation sur le tas, informelles et fréquentes, sont plus adaptées aux salariés d'aujourd'hui. Cependant, pour que le sujet enseigné ne soit pas oublié, l'entreprise doit s'impliquer davantage.

L'accès à la formation continue ne représente qu'une pièce du puzzle. Une entreprise doit d'abord s'appuyer sur un principe interne selon lequel un niveau cohérent d'excellence professionnelle constitue une part fondamentale et nécessaire de sa culture. Puis, elle doit regrouper les étapes pour atteindre ce but. Une culture de l'apprentissage crée une main-d'œuvre dynamique et engagée prête à accepter et à exploiter les opportunités d'apprentissage en libre-service, continu. C'est ainsi que la formation ne s'oublie pas et que la transformation se produit, ce qui permet d'acquérir cette agilité que nous appelons souplesse organisationnelle.

---

Les salariés oublient jusqu'à

**75 % de  
l'apprentissage  
acquis pendant  
une formation  
ponctuelle**  
dans les 6 jours suivant l'événement.

## Le changement : comment rester en phase avec un marché en évolution

Nous vivons dans un monde où la gestion du changement est une contrainte concurrentielle constante dans tous les secteurs. La gestion de l'évolution des besoins du marché et des clients s'apparente à une danse moderne qui nécessite un niveau de performance et de préparation supérieur à chaque niveau d'une entreprise. Le marché regorge d'entreprises qui n'ont pas su anticiper le changement ou n'ont pas réussi à changer suffisamment rapidement pour rester concurrentielles lorsque leurs homologues plus habiles ont choisi l'innovation plutôt que la stagnation.

C'est la raison pour laquelle le concept de souplesse organisationnelle est un sujet en vogue actuellement. Sans cela, il est presque certain que les entreprises ne subsisteront pas dans un marché en évolution. Malheureusement, un trop grand nombre d'entreprises continuent de maintenir le statu quo en matière de développement des salariés.

Selon l'Association for Talent Development (Association pour le développement des talents), en 2013, les entreprises ont dépensé 1 208 \$ par salarié pour la formation et le développement, fournissant une moyenne de 31,5 heures de formation par personne. Sur ces heures, 70 % étaient présentées par un formateur professionnel et 38 % seulement en utilisant un moyen technologique.<sup>2</sup>

Si la capacité d'une entreprise à réagir au changement est directement proportionnelle à l'agilité de sa main-d'œuvre, alors il est temps d'utiliser les pratiques du 21<sup>ème</sup> siècle pour insuffler de la souplesse à chaque salarié.

## S'attaquer à la courbe d'apprentissage : le temps ne joue pas en votre faveur

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui n'ont pas le même rythme que dans le passé. La vitesse étant devenue un impératif opérationnel, les entreprises sont davantage formatées pour agir vite. Les ressources humaines doivent refléter le rythme de l'entreprise dans son ensemble et jouer le rôle de partenaire pour l'innovation, en soutenant l'objectif de souplesse organisationnelle.

Pour créer une main-d'œuvre qualifiée, adaptable et dynamique, il faut réinventer la formation et le développement pour l'adapter au lieu de travail moderne. Les bénéfices sont multiples.

Comme l'a récemment écrit Ron Friedman dans un post du blog Harvard Business Review : « Des salariés qui acquièrent en continu de nouvelles compétences sont susceptibles d'être plus heureux, plus investis et plus habiles dans leur travail... en stipulant clairement que les salariés doivent maîtriser de nouvelles compétences et en leur fournissant le temps et les ressources indispensables, les entreprises peuvent éviter l'ennui, améliorer la puissance de feu intellectuelle et leur avantage concurrentiel. »<sup>3</sup>



Les ressources humaines doivent ressentir la pression de la concurrence pour fonctionner au même rythme que le reste de l'entreprise, pas uniquement en répondant aux besoins de développement spécifiques des salariés, mais également en assumant un rôle de leader dans la création d'une culture inspirée et nourrie par les connaissances.

## La souplesse au travail

Dans un modèle d'apprentissage en libre-service, axé sur la technologie, les salariés peuvent accéder aux outils de développement à tout moment et en tout lieu, éliminant tout fossé entre le désir de formation et la capacité d'y prendre part. Une approche du développement autogéré facilement accessible, continue et informelle, est l'essence d'une entreprise axée sur la formation. Une telle entreprise donne à ses salariés la possibilité d'envisager les connaissances, la curiosité et la réalisation des objectifs professionnels comme de véritables avantages concurrentiels.

Comme l'a indiqué l'*Association for Talent Development* (Association pour le développement des talents), les entreprises où la culture d'apprentissage est fortement développée ont à 92 % plus de chances d'innover.<sup>4</sup>

C'est le signe de la souplesse au travail.

---

Comme l'a indiqué l'*Association for Talent Development*,

les entreprises  
où la culture  
d'apprentissage  
est fortement  
développée ont  
jusqu'à 92 % plus  
de chances  
d'innover.

Découvrez comment gagner en  
souplesse organisationnelle RH



1. Geoff McQueen, Do You Remember What You Did Last Tuesday? Neither Do Employees, Entrepreneur.com ([www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)), 2 octobre 2014.
2. ATD Research, 2014 State of the Industry, ([www.td.org](http://www.td.org)), 2014.
3. Ron Friedman, Why Work Should Get a Little Harder Every Day, Harvard Business Review ([www.hbr.org](http://www.hbr.org)), 16 décembre 2014.
4. Ruth Palombo Weiss, View from the Learning Executive: Josh Bersin of Bersin by Deloitte, Association for Talent Development, ([www.td.org](http://www.td.org)), 14 novembre 2013.

Restez connecté :   



Copyright© 2016 Infor. Tous droits réservés. Le mot « Infor » et le logo associé sont des marques commerciales et/ou marques déposées d'Infor ou de l'un de ses affiliés ou filiales. Toutes les autres marques commerciales citées dans le présent document sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.  
[www.infor.fr](http://www.infor.fr)

Infor France, 72 rue du Colonel de Rochebrune, 92380 Garches, [www.infor.fr](http://www.infor.fr)

INF-1458936-fr-FR-1216-1