

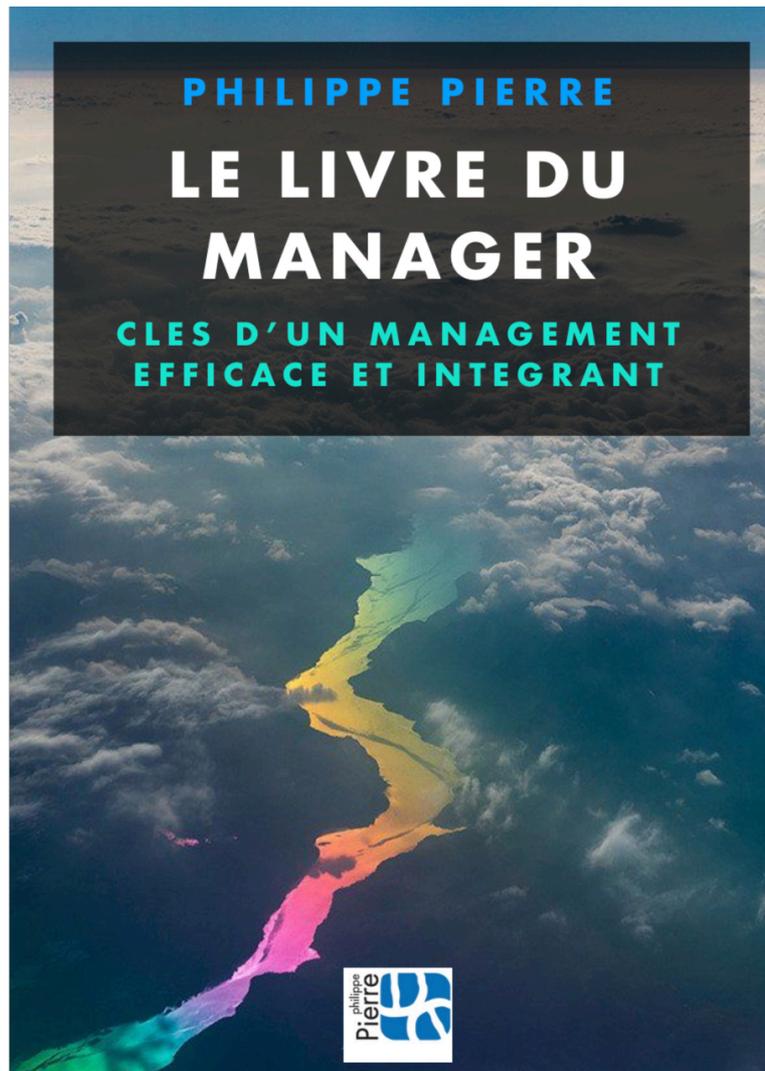
APM



Le défi des entreprises apprenantes



Avec Philippe PIERRE
(www.philippepierre.com)



Disponible sur

<https://www.amazon.fr/dp/1719834156>

Cet ouvrage est fait pour vous, vous qui animez, mobilisez, formez et faites grandir des équipes. Les objectifs de ce livre sont simples et très opérationnels. Acquérir une vision du management et des outils utiles qui font la différence en contexte de plus en plus complexe et multiculturel !

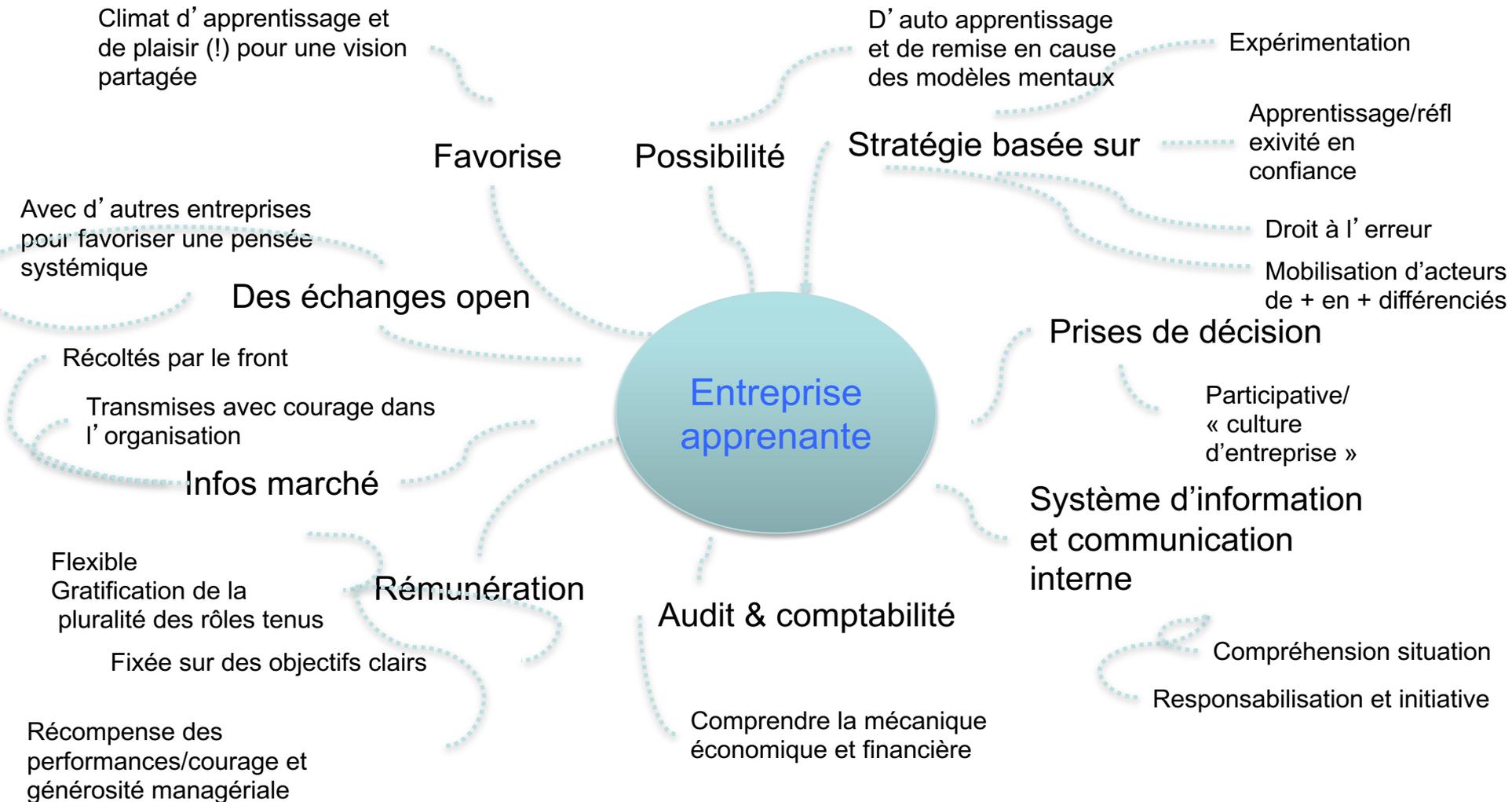
Le monde de l'entreprise et du travail, en nos temps contemporains, est en pleine transformation et cet ouvrage vise à doter les managers d'outils efficaces d'action et de compréhension des évolutions en cours (digitales et numériques, ubérisation, incubateurs, espaces de « co-working », remise en cause des formes traditionnelles d'autorité, disruption, nouveau rapport au temps et à l'espace physique...).

Une « **entreprise apprenante** » revient à se définir comme une organisation dirigée par des personnes qui ont décidé d'utiliser de façon systématique l'intelligence de tous les acteurs (employés, clients, fournisseurs, alliés...) pour rendre l'organisation de plus en plus efficace.

Ce n'est parce que l'on a fixé un cap que les individus comprennent ce qu'il y a à faire !

(Source : M. PEDLER, J. BURGOYNE & T. BOYDELL, The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development, Mc Graw-Hill, 1997).

L'entreprise apprenante



10 points pour définir une entreprise apprenante...

- 1, La définition de la stratégie de l'entreprise s'appuie sur l'**expérimentation**, l'**apprentissage** et le « **droit à l'erreur** » ;
- 2, La prise de décision est basée sur une approche participative (« **tout le monde porte un savoir dans l'organisation** ») ;
- 3, Le système d'information favorise la compréhension de la situation, la responsabilisation et l'initiative ;
- 4, Les procédures d'audits et la comptabilité renseignent sur les performances et permettent de comprendre les mécanismes économiques et financiers ;
- 5, Les **échanges internes entre unités sont favorisés** ;
- 6, La rémunération est flexible et récompense les performances dans le sens des valeurs et objectifs définis ;
- 7, Les informations sur le marché et l'environnement sont récoltées par les **collaborateurs du « front »** et transmises dans l'organisation ;
- 8, L'apprentissage se fait aussi par **des échanges entre entreprises** ;
- 9, L'entreprise favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation ;
- 10, Chacun dispose dans l'entreprise de **possibilités d'auto-développement** qui ne résument pas à des stages de formation.

(Source : M. PEDLER, J. BURGOYNE & T. BOYDELL, The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development, Mc Graw-Hill, 1997).

Une entreprise apprenante ?

- 1, L'entreprise tire systématiquement intérêt de l'intelligence de tous en admettant que les formes d'intelligence ne sont pas les mêmes pour tous
- 2, L'entreprise fait donc le pari que tout le monde est porteur d'un savoir dans l'organisation
- 3, On peut expérimenter et on récompense les « savoirs buissonniers »
- 4, Les dirigeants aident à se remettre en cause avec soutien
- 5, On participe aux résultats mais aussi aux décisions
- 6, On a le droit à l'erreur et non seulement à l'absence d'échec
- 7, On évalue dans le « temps long » des ressources humaines
- 8, Les informations stratégiques sont aussi récoltées par les « collaborateurs du front »
- 9, On apprend mais surtout on apprend à apprendre
- 10, Les diagnostics financiers et humains aident au pilotage et on passe plus de temps à « agir » qu'à « rendre compte »
- 11, La rémunération récompense performance collective et courage managérial
- 12, Les échanges « open » entre « entre »-« prises » sont favorisés
- 13, Les échanges en interne entre filiales, régions, entités sont considérés comme vitaux et des mobilités sont possibles
- 14, L'auto-développement de la personne ne se résume pas à des stages de formation mais favorise les situations apprenantes
- 15, Les notes d'étonnement, le « reverse coaching », les entretiens de sortie sont systématiquement effectués à chaud et à froid
- 16, Les dirigeants admettent de gérer les paradoxes
- 17, Il existe une injonction à s'exposer qui peut être considérée comme un risque psycho-social
- 18, L'entreprise est une affaire de société
- 19, Faire mémoire aussi pour faire société
- 20, Mieux vaut faire vite que chercher à perfectionner
- 21, Admettre de ne pas savoir... Complexe de l'imposteur...

Trois modèles culturels d'organisation ?

	<i>La loyauté</i>	<i>L'employabilité</i>	Modèle transnational ? Management par le talent ? <i>L'apprentissage sans frontières</i>
	Savoir faire artisanal (métier)	Savoir comprendre	Savoir combiner
Marché	Stable (peu de concurrents)	Risqué (clients hors des frontières)	Mondialisé
Nature de l'emploi	Son poste « Tout faire soi-même »	Sa fonction « Devenir transversal »	Sa place dans un réseau professionnel qui valorise les compétences rares (talents)
Type de leader	Chef La logique de l'honneur	Manager La logique du contrat	Coach La logique du consensus
Valeurs	Conformité et forte Implication Sécurité	Efficacité Mobilité géographique et professionnelle	La carrière comme « une épopée » Plaisir de l'activité, vivre des « moments rythmés », distance sarcastique
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Vision partagée et polyvalence
Rémunération	Fixe	Fixe + Variable	Participation au capital / Essaimage / « Archipel relationnel »
Nature des relations	Relations hiérarchisées Je sais ce que j'ai à faire Communication orale et informelle	Contractualisation dans le détail / Décisions écrites Formalisation systématique Reporting	Coproduction d'une œuvre/projets limités Large consultation des acteurs « On ne quitte jamais vraiment la communauté de destin »
Nature de l'influence	Commandement Rendre service... / Vocation	Influence Au service de... / Mission à remplir	Confiance





[Store](#)

[Mac](#)

[iPod](#)

[iPhone](#)

[iPad](#)

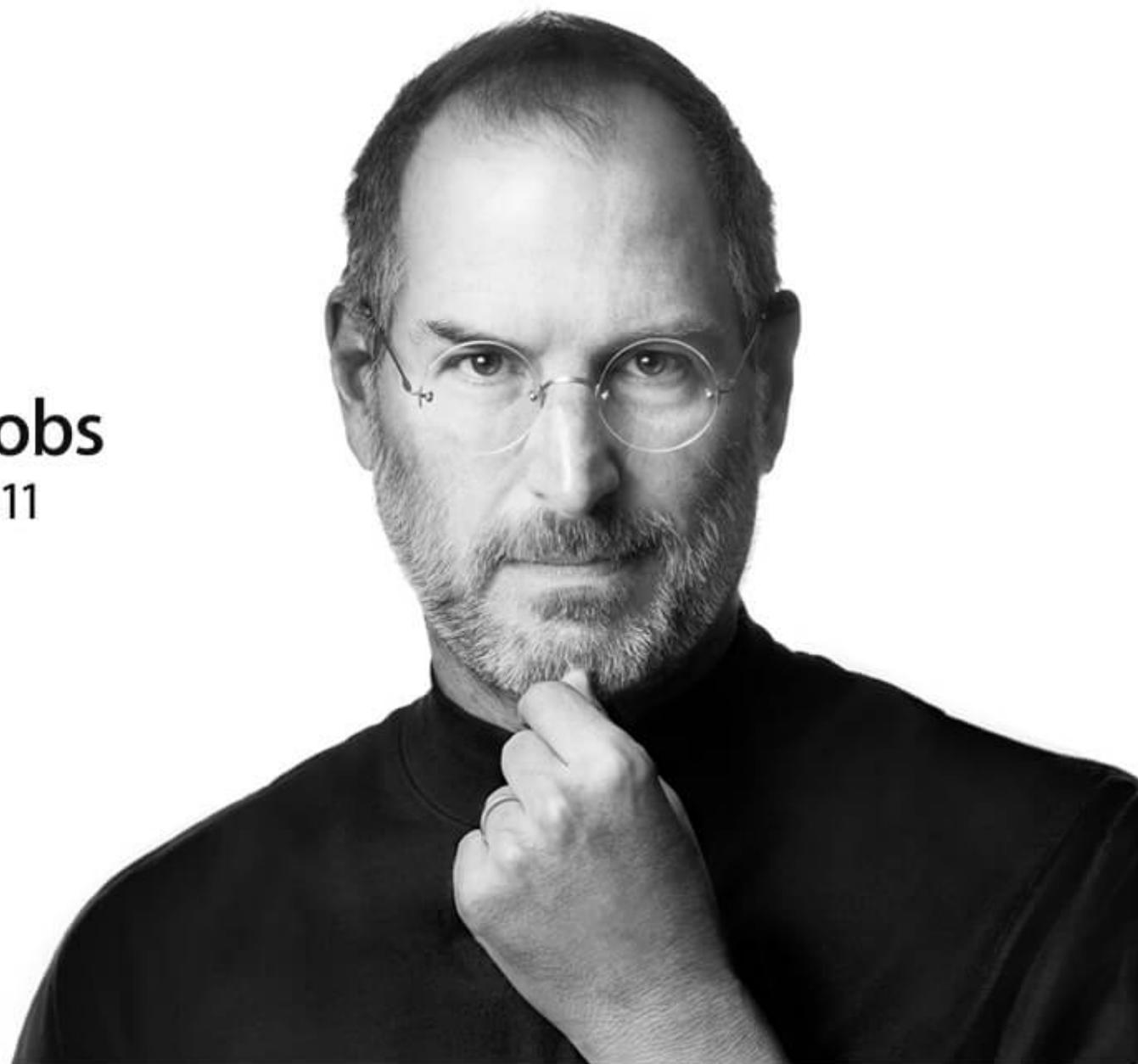
[iTunes](#)

[Support](#)



Steve Jobs

1955-2011





Store

Mac

iPod

iPhone

iPad

iTunes

Assistance



Nelson Mandela
1918-2013

Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

Attirer et recruter

- Rendre l'entreprise visible sur les réseaux sociaux et recruter en **terrain numérique** (jeux sérieux, banques de cv en lignes, twitter...)
- Exister sur la toile en tant que dirigeant et notamment en **vidéo**
- **Enseigner** et repérer ainsi vos futurs « **talents** » (excellents, différents, généreux...)
- Faire exprimer les **talents cachés ou périphériques**... quand le candidat enquête sur le futur employeur et sur son dirigeant
- Soigner le **tout premier contact** car il augure de la confiance à venir...



Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

Intégrer

- Favoriser **note d'étonnement** (à 1 et 4 mois), **entretiens de sortie** (à chaud et à froid)
- Mettre en place un **tuteur, un mentor, des référents**, qui vont témoigner et donner envie... pour éviter les subordonnés, sous la main, sous les yeux...
- Pratiquer la logique de l'étonnement volontaire (**Sociogramme** et **H/F Ressource**)
- Les rencontres comme « aimants à opportunités » / « Génération polytribale »
- Identifier vos « réels talents d'Achille » : à l'occasion d'une visite fournisseur, demander les noms des 5 personnes dans l'entreprise qui apportent les plus de valeurs...
- Récompenser ceux qui transmettent tours de main et bonnes pratiques...
- Aider à décoder le « off », revenir sur l'histoire, offrir un « cap » et un « cadre » à chacun
- Siffler sur-le-champ les hors-jeu et sanctionner (en + et en -) régulièrement la sous-performance

Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

Evaluer

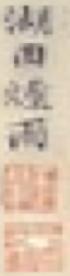
- Pouvoir faire preuve de « **courage managérial** » : protéger les « talents » (éducation de l'audace) (HP/Talent)
- Le prix du non-courage est plus élevé que le prix du courage sur le moyen long terme (**Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle**)
- Faire de la mise en relation un élément central et la plaque tournante de nos organisations (« **15 mn manager** », **débriefing des formations**, **reverse coaching**, accès à des conférences...)
- Faire de la mise en situation un élément clé des apprentissages (**vis ma vie, vis mon job...** participer et faire participer à des réseaux en dehors de la société entre pairs)
- Organiser une réunion « perspectives » (**type « Trust room »**) à l'occasion d'un séminaire de formation ou d'un team building (« parcours découverte »)
- Miser sur l'exigence : le « mosaïque » ou « Y » est un élastique, très efficace quand on le tend ! Confiez-lui des tâches à mener à bien dans des délais courts. Il faut le recadrer souvent et ne pas oublier le feed-back
- Savoir transformer les « pourquoi » en « comment » (avec les + jeunes)
- Proposer non pas un « poste » mais **une « valeur d'emploi »** dans laquelle comptent les ingrédients symboliques et imaginaires (force de la « culture d'entreprise »)
- Evaluer systématiquement performance, compétences clés et **potentiels**

Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

Motiver

- Utiliser **les murs** de l'entreprise pour voir les personnes sous un autre angle...
- **Systematiser la vidéothèque des talents et des grands anciens** quand ils partent en retraite ou quittent l'entreprise
- Faciliter le dialogue direct entre le chef d'entreprise et les jeunes (**petits déjeuners**)
- Inventer des rituels pour scander les parcours professionnels (rencontres festives, espaces et temps de détente avec un gymnase à proximité de l'entreprise ...)
- Proposer des incitatifs au développement personnel (remboursement des frais d'inscription en cours du soir, d'activités artistiques, culturelles ou linguistiques)
- On rejoint une entreprise mais on l'a quitte toujours pour un management qui n'est pas apprenant ! Associer les personnels autour d'un « lien d'engagement » en confiant des **projets et missions à durée de vie limitée**
- Jouer la carte de modules autonomes (client, produit, secteur, flux, métier) de 5 à 11 personnes avec référent (team leader) non hiérarchique
- Favoriser un comité de direction « jeunes »
- Déployer les principes de la **coconstruction**

Les royaumes combattants sous la dynastie des TCHEOU en Chine ,1050-245 av.JC...



Loi des 5 fautes progressives de gestion des équipes!

- **1 ère faute**
 - Ne pas savoir que des Hommes compétents existent dans le royaume
- **2 ème faute (plus grave)**
 - Savoir qu’ ils existent mais ne pas les “ utiliser” ’
- **3 ème faute (très grave)**
 - Les “ utiliser” ’ mais à mauvais escient
- **4 ème faute (extrêmement grave)**
 - “Utiliser” des Hommes compétents à bon escient mais les piétiner ou les laisser piétiner
- **5 ème faute (impardonnable)**
 - Les laisser passer a l’ ennemi



Questionnaire pour le dirigeant

- Question 1 :* Comment a évolué le rapport à l' autorité dans votre entreprise au cours des dernières années ? Quel a été l' élément déclencheur ?
- Question 2 :* Quel lien existe-t-il entre le management au quotidien et le projet d' entreprise ? Quelle est la nature de ce lien ?
- Question 3 :* Quelles sont les 3 à 5 valeurs les mieux partagées dans l' ensemble de mon entreprise ?
- Question 4 :* Quels sont les 2 ou 3 besoins fondamentaux des salariés de mon entreprise ?
- Question 5 :* Quels sont les pratiques courantes en matière de formation au management ?
- Intra- ou inter entreprise ?
 - Parcours de formation ?
 - Ecole, université d' entreprise ?
- Question 6 :* Existe-t-il un référentiel de management dans mon entreprise ? A quoi sert-il ? Comment et quand a-t-il été créé ?
- Question 7 :* Quels sont les degrés d' engagement et la volonté de la Direction Générale pour élaborer et pour faire vivre le référentiel de management ?

5 bonnes raisons de venir dans votre entreprise et qui existe peu ou pas chez votre concurrent principal...

5 bonnes raisons de quitter votre entreprise ?

