

# ETUDE RH: VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE UNE ENTREPRISE APPRENANTE ?



254 PERSONNES ont participé à cette étude en ligne,  
diffusée du 9 mars au 9 mai 2022.

**n∞US**  
not a number

**myRHline**  
Le média des Ressources Humaines

Entre la crise sanitaire et l'environnement économique mouvant que nous connaissons, s'appuyer sur un modèle organisationnel alliant agilité, coopération, échange et apprentissage semble indispensable.

C'est pour cette raison que devenir une entreprise apprenante devient une préoccupation majeure pour bon nombre d'entreprises.



## Définition : Entreprise Apprenante

« L'entreprise apprenante cherche à augmenter continuellement les capacités d'apprentissage de ses membres en vue **d'innover et d'anticiper** les transformations futures.

Une organisation apprenante se caractérise par des modes de management et des pratiques RH spécifiques qui visent à soutenir une forte culture de l'apprentissage à travers :

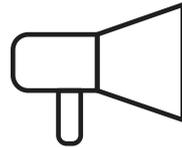
- **la participation des salariés** dans la définition des objectifs
- **le travail en équipe**
- **l'autonomie des salariés dans leur travail**

**L'organisation apprenante offre donc aux salariés plus d'opportunités pour développer leurs idées et les expérimenter.** Ceci afin qu'ils puissent trouver des solutions et résoudre des problèmes complexes par eux-mêmes. » Salima Benhamou, économiste (podcast France Stratégie, 2020)

- 04. Etude RH: Votre entreprise est-elle une entreprise apprenante ?
- 05. Entreprise apprenante ? Comment vous positionnez-vous ?
- 07. Talents et développement des compétences
- 12. Modalités d'apprentissage et outils digitaux
- 16. Création et Organisation des formations
- 19. Communication
- 22. Votre culture d'entreprise
  
- 25. Conclusion

# ENTREPRISE APPRENANTE ? COMMENT VOUS POSITIONNEZ-VOUS ?

04.



**7.2/10**

note moyenne obtenue à la question :

**Votre entreprise est-elle une  
entreprise apprenante ?**

# ENTREPRISE APPRENANTE ? COMMENT VOUS POSITIONNEZ-VOUS ?

# 05.



**64% des entreprises se proclament “entreprise apprenante”.**

Parmi elles : 15 % des entreprises sont parfaitement d'accord avec cette affirmation et 49% sont plutôt d'accord, ce qui laisse entendre qu'elles ont engagé une stratégie en ce sens.

Parmi les 36% restants : 20% des entreprises interrogées n'ont pas le sentiment d'être une entreprise apprenante et 16% n'ont pas d'avis sur la question.

**Sans surprise, 65 % des entreprises considèrent la notion d'entreprise apprenante comme un véritable levier stratégique de l'entreprise,**

notamment pour les domaines suivants :

- 1. Le développement des compétences : 66.67%**
- 2. La marque employeur : 45.53%**
- 3. La diffusion d'une culture commune : 43.90%**
- 4. La rétention des talents : 33.33%**

Si pour plus de 66% des entreprises, la formation est challengée ou remise à niveau au regard de la stratégie de l'entreprise au minimum tous les ans, près de 20 % des entreprises ne font cet exercice que tous les 2 à 3 ans et 14% des entreprises ne le font jamais.

## L'analyse de NOOUS

C'est intéressant de voir que 1 répondant sur 3 considère que l'organisation apprenante n'est pas considéré comme un levier stratégique dans leur entreprise. Cela montre que la prise de conscience de cet impératif de survie, de résilience et de croissance des organisations n'a pas encore pénétré toutes les organisations. Les résultats de l'étude viennent renforcer notre conviction selon laquelle l'offre de formation doit être intimement connectée à la stratégie de l'entreprise. Les services Formations doivent donc être écoutés et soutenus par les COMEX pour assurer leur rôle de facilitateurs des apprentissages.

Le rôle donc des COMEX & dirigeants est fondamental : ils doivent devenir des sponsors des dynamiques et de la culture apprenante en interne et pour cela, ils doivent en être eux-mêmes convaincus.

## La conviction de NOOUS

Plus les instances de direction perçoivent le capital humain et le développement des compétences comme un levier de compétitivité et un avantage concurrentiel, plus ils donnent les moyens et soutiennent le département learning. En miroir, le département formation doit être le garant du juste équilibre de l'offre de développement entre les appétences et besoins individuels, et les compétences stratégiques pour l'entreprise.



***"Le DG doit devenir le 1er sponsor du learning »***

# TALENTS ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

# 07.

## GESTION DES COMPÉTENCES DANS L'ENTREPRISE



**Seules 39 % des entreprises  
disposent d'une cartographie  
des compétences**

et 56% d'entre elles déclarent qu'elle est à jour  
(27 % affirment qu'elle est à jour, 29% partiellement à jour)

Si l'on résume, on peut considérer qu'à peine

**10% des entreprises disposent  
aujourd'hui d'une cartographie des  
compétences parfaitement à jour  
et opérationnelle.**

Et seulement 14% des entreprises utilisent une solution de  
workforce planning



### Définition : Workforce planning

Le workforce planning est une méthode consistant à concevoir, mettre en oeuvre et suivre des politiques et des plans d'action RH visant principalement à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines, en termes d'effectifs et de compétences.

D'une manière générale, cet outil permet de concilier anticipation des besoins en compétences avec les mutations constantes que subissent quotidiennement les entreprises.

Il s'agit de disposer des bonnes ressources au bon moment.

# TALENTS ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

# 08.



## 64.5%

des entreprises considèrent aujourd'hui les soft skills comme des compétences stratégiques.

## 25%

des professionnels RH indiquent qu'ils ont pour projet de mettre en place une cartographie des compétences et souhaitent à 17,5 % mettre en place une solution de workforce planning.



# TALENTS ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

09.

## ENQUÊTES D'ENGAGEMENT ET DE MOTIVATION ?



**49%**

des répondants déclarent réaliser des enquêtes d'engagement et de motivation dans leur entreprise, 13% indiquent que c'est un projet à venir.



### NOTE D'ANALYSE DE LA RÉDACTION DE MYRHLINE

Il est intéressant de noter que parmi ces 49%, les  $\frac{2}{3}$  des entreprises disposent d'une cartographie des compétences "aucun rapport" pourriez-vous penser.

Pourtant il en ressort un constat fort : les entreprises qui ne s'intéressent pas ou peu aux compétences de leurs collaborateurs, n'ont pas non plus d'intérêt particulier pour les notions d'engagement et de motivation de ces derniers.

Ce qui amène à la conclusion suivante : ces entreprises n'ont mis en oeuvre aucune réelle stratégie RH visant à développer l'employabilité de leurs collaborateurs.

# TALENTS ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

# 10.



## NOTE D'ANALYSE DE LA RÉDACTION DE MYRHLINE

Le processus de mobilité interne doit inévitablement être outillé pour permettre aux entreprises d'avoir la visibilité nécessaire en matière de passerelles possibles entre les métiers, à cela il faudra également prendre en compte la dimension managériale, essentielle dans ce processus.

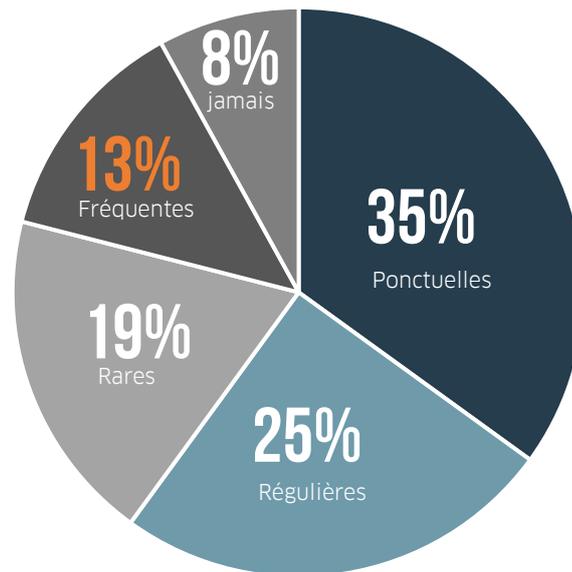
## ET LA MOBILITÉ INTERNE DANS TOUT ÇA ?

**13% des entreprises déclarent que le processus de mobilité interne est fréquent**

Si l'on s'attarde sur les entreprises qui disposent :

- d'une cartographie des compétences, les statistiques montent à 37,5%
- d'une solution de workforce planning, les statistiques montent à 47%

## Fréquence des mobilités internes dans les entreprises



## L'analyse de NOOUS

C'est sûrement l'un des plus gros chantiers pour les organisations qui peuvent passer à l'étage supérieur : passer d'une approche métiers à une approche compétences dynamique pour gérer les talents et les carrières de manière systémique. L'outil numéro un pour permettre cette bascule est de disposer d'une cartographie des compétences à jour et utilisable de manière dynamique dans les processus de gestion des talents. Cela permet de pouvoir connaître l'état de l'art. La confronter aux besoins en compétences aujourd'hui et demain est assurément gage d'une performance future. Une organisation apprenante dispose d'une agilité accrue car elle sait alors aller chercher des compétences en interne avant de se tourner vers l'externe. Elle grandit en capitalisant sur ses forces. L'étude montre d'ailleurs que les mobilités internes sont sur-représentées dans les entreprises disposant d'une cartographie des compétences et/ou d'une solution de Strategic Workforce Planning. La mobilité interne donne des perspectives aux collaborateurs, augmente leurs compétences mais également favorise la transmission des compétences inter-départements. Cela a également des effets positifs sur la rétention des talents, donc la rétention des compétences dans l'organisation. Une organisation apprenante sait ce qu'elle sait, ce qu'elle ne sait pas, et sait ce qu'elle doit savoir.

## La conviction de NOOUS

Plus vous connaissez vos compétences acquises et requises pour aborder les challenges de votre organisation, plus vous êtes en capacité de nourrir sa performance.



**«Des compétences sans cartographie, c'est comme un Peking Express sans plan : c'est long, c'est dur et on n'est pas sûr d'arriver à destination.»**

# MODALITÉS D'APPRENTISSAGE ET OUTILS DIGITAUX

# 12.



## 74.5%

déclarent favoriser l'apprentissage entre pairs dans leur entreprise

## 34%

des entreprises ont mis en place un ou plusieurs outils digitaux favorisant la veille et le partage de connaissances autonome à disposition de leurs collaborateurs

## 43%

ne disposent d'aucune solution digitale en ce sens, et 23 % indiquent que c'est un projet à venir



Parmi les outils digitaux mis en place cités par les entreprise :

- Plateforme LMS
- Solution de webinar de type Teams
- Solution collaborative de type slack, klaxoon
- Intranet interne

# MODALITÉS D'APPRENTISSAGE ET OUTILS DIGITAUX

# 13.



**68%**

**des entreprises sont totalement dépourvues de solution de knowledge management**

Seules 15% disposent d'une solution et 17% indiquent que le projet est à venir.



PLUS DE **55%** DES ENTREPRISES CONSIDÈRENT QUE LE SALARIÉ EST UN FORMATEUR EN PUISSANCE

## L'analyse de NOOUS

La pandémie a effectivement accéléré la bascule vers le distanciel et le digital learning : ce n'est pas le digital qui fait qu'une organisation devient « apprenante » selon nous, toutefois il constitue un formidable accélérateur par sa capacité à faciliter la production, l'accès et la diffusion des savoirs. On constate que l'enrichissement vers d'autres modalités d'apprentissage avec de nouvelles pédagogies est en cours.

Le potentiel de l'apprentissage entre pairs, fer de lance de la transmission des savoirs, est seulement utilisé par la moitié des entreprises. Là, il y a clairement un gisement de valeurs pour développer des cultures apprenantes autour des pratiques pédagogiques entre pairs et « transmettre l'ADN de l'entreprise » au travers de chaque temps d'apprentissage : grâce au collectif et au développement de sa capacité à produire et diffuser des savoirs, l'organisation peut entrer durablement dans une nouvelle dynamique vertueuse. Ici, le mouvement est en marche, à minima en termes de volonté : 75% des entreprises interrogées affirment favoriser l'apprentissage entre pairs & plus d'1 sur 2 considère que le salarié est « un formateur en puissance » !

La formation interne est aujourd'hui sous-côtée et sous exploitée aujourd'hui dans les organisations. Les organisations matures, de notre expérience empirique, ont déployé des communautés de formateurs internes qui sont formés à la pédagogie active, qui sont fédérés et animés afin de développer leur performance collective et individuelle. Toutefois, les questions liées au statut, au temps disponible, à la valorisation et aux « rétributions » de ces engagements individuels souvent initialement « volontaires » sont vite posées et soulèvent des questions RH structurantes.

## La conviction de NOOUS

La transmission des savoirs doit supplanter l'acquisition même du savoir car votre organisation est un bouillon de culture, de savoirs, de connaissances qui ne demandent qu'à se diffuser.

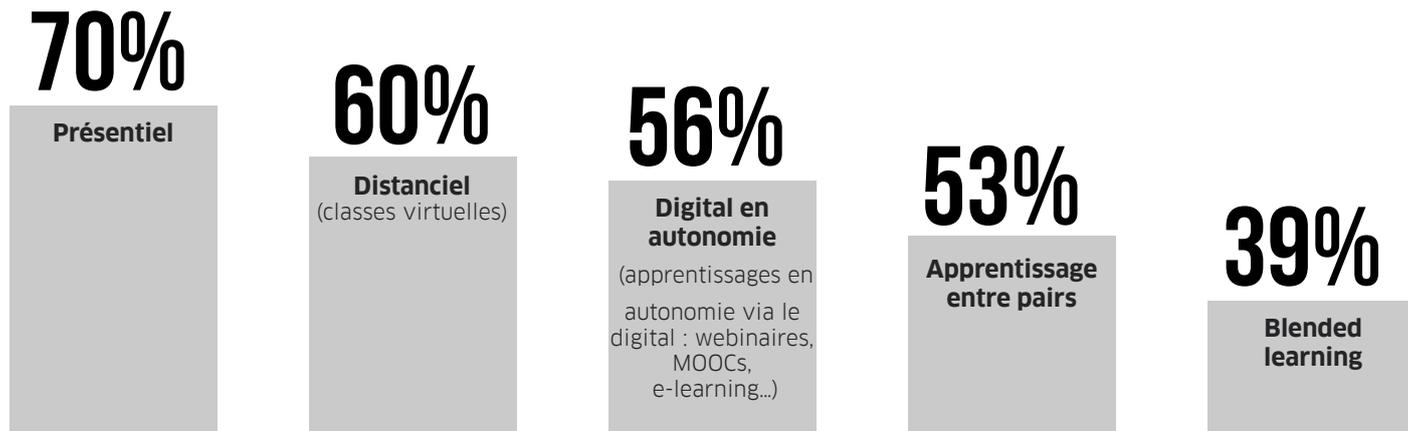


***Apprentissage et transmission, les 2 faces d' une même pièce !***

# MODALITÉS D'APPRENTISSAGE ET OUTILS DIGITAUX

# 15.

PRINCIPALES MODALITÉS DE FORMATION UTILISÉES EN ENTREPRISE :

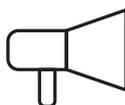


44,5%

considèrent que le digital est un accélérateur au service de la formation, mais pas forcément un pilier ni un levier incontournable pour leur stratégie (seuls 16% en font un pilier de leur stratégie)

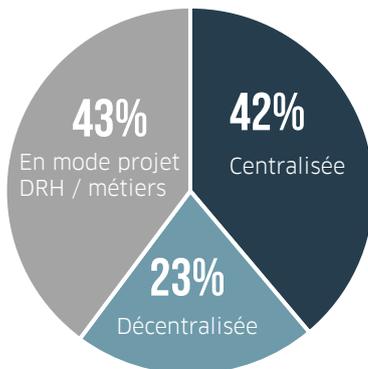
# ORGANISATION ET STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

# 16.

 **73%**

**des directions générales sont parties prenantes dans la définition de la stratégie globale de développement des compétences de l'entreprise**

**Niveau de centralisation / décentralisation de la formation dans l'entreprise :**



## CRÉATION DES CONTENUS DE FORMATION

**Les contenus de formation sont créés par :**

- Les directions opérationnelles / métiers : 53%
- DRH : 41%
- Des ingénieurs pédagogiques internes (équipe formation) : 29%
- Des structures dédiées (académies, universités, métiers..) : 22%
- Les salariés sont libres de créer leurs propre contenus et de les partager : 21%
- Un OF : 15%
- Une agence externe produit nos contenus : 10%

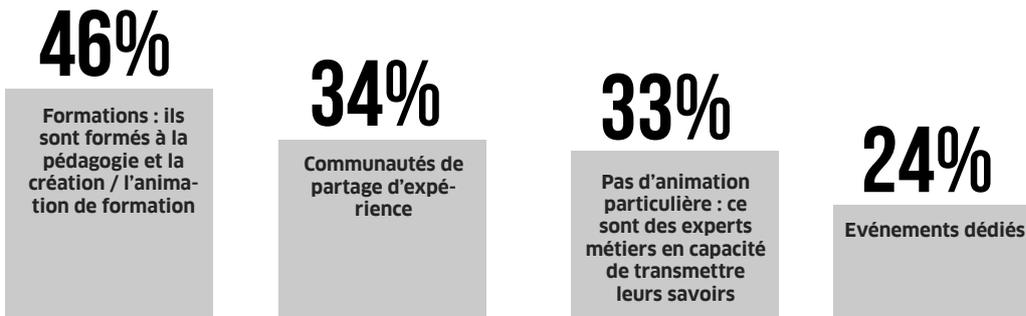
La création des contenus de formation est majoritairement gérée par les directions opérationnelles et métiers (53%)

# ORGANISATION ET STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

# 17.

## FORMATEURS :

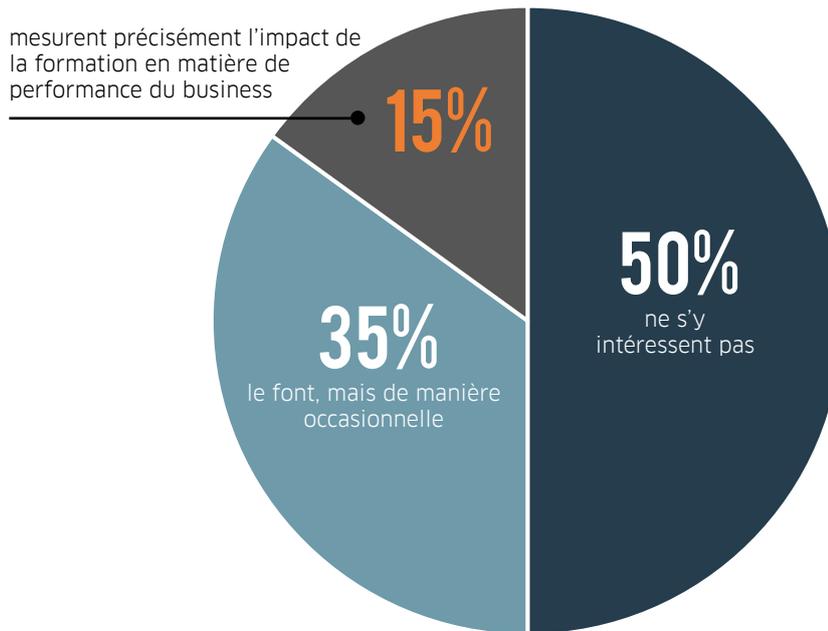
Ces communautés sont animées de la façon suivante :



Dans la pratique et au regard des volumes de formation :  
54 % de l'offre de formation est conçue et délivrée par des organismes externes  
46 % de l'offre de formation est conçue et délivrée par des acteurs internes

# LES ENTREPRISES MESURENT-ELLES L'IMPACT DE LA FORMATION AU REGARD D'INDICATEURS DE PERFORMANCE MÉTIERS ?

18.



## L'analyse de NOOUS

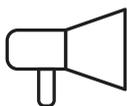
La communication est clairement le parent pauvre de l'organisation apprenante. Trop souvent, on déploie des initiatives, on les communique mal voire on ne les communique pas. C'est le défaut des projets : on pense que le projet est terminé quand on a terminé la phase de conception, la distribution est une phase tout aussi importante : il faut distribuer les méthodes d'apprentissages, communiquer sur les moyens mis à disposition des collaborateurs, donner envie d'apprendre et de se former ! Les compétences de marketing et de communication doivent donc pénétrer le milieu du Learning pour valoriser et libérer les dynamiques apprenantes. Chez NOOUS, nous avons l'habitude de dire qu'il faut également donner le goût de la formation.

## La conviction de NOOUS

Communiquer, c'est donner plus de chances à vos collaborateurs de monter en compétences.



***Comme en cuisine, il faut donner de la saveur au savoir***



**48%**

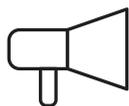
**des entreprises lancent des campagnes de communication en interne pour engager leurs collaborateurs à se former**



**22% seulement des entreprises lancent régulièrement des campagnes de communication** en interne pour engager les collaborateurs à se former.

Elles sont 35% à lancer des campagnes de communication “de temps en temps”, 26% “rarement” et 16% à ne jamais en lancer.

52% des entreprises déclarent porter une attention au développement des compétences comme facteur différenciant dans leurs offres d'emplois.



## 55%

**des entreprises ne communiquent pas auprès des salariés pour les inciter à créer leurs propres contenus**

L'offre de formation est valorisée de la façon suivante auprès des collaborateurs



## 62%

Relai managérial



## 50%

Mise à disposition du catalogue de formation



## 40%

Campagnes de communication

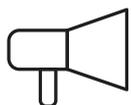


### NOTE D'ANALYSE DE LA RÉDACTION DE MYRHLINE

Les entreprises communiquent très peu sur leur offre de formation et incitent assez peu leurs salariés à créer du contenu de formation. La notion d'entreprise apprenante est donc mise à mal !

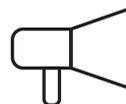
Il y a là un paradoxe entre des entreprises qui estiment être "une entreprise apprenante" (si l'on se base sur la note de 3,6 / 5 présentée en début d'étude) et la réalité.

Force est de constater que bon nombre d'entreprises souhaiteraient avoir le niveau de maturité d'entreprise apprenante mais ne s'en donnent pas les moyens, faute de stratégie, d'outils et d'absence de communication interne.



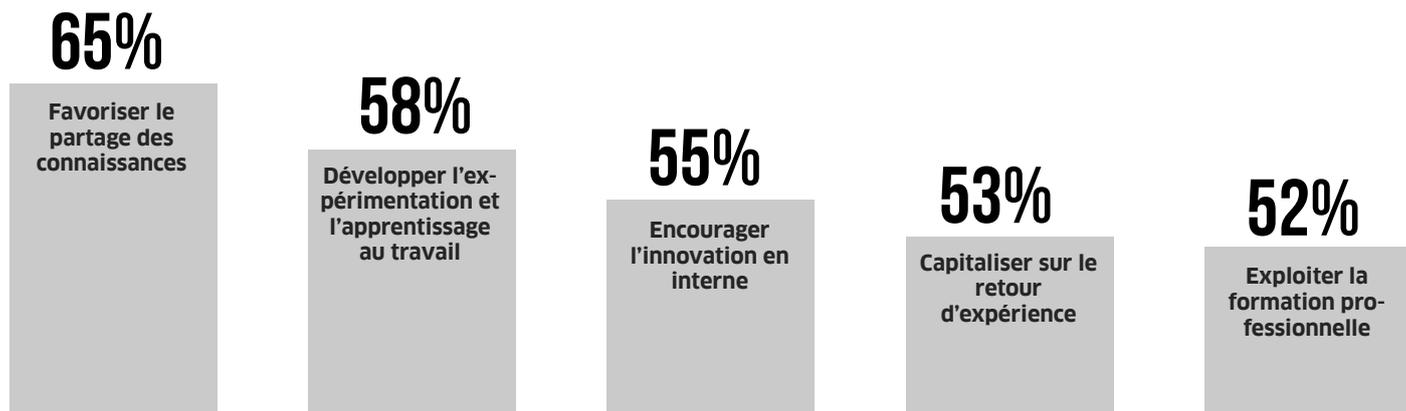
**50%**

**des entreprises pensent avoir diffusé une culture de droit à l'erreur**



**50%**

**des entreprises estiment avoir développé et accompagné une culture du feedback dans l'entreprise**



Top 5 des objectifs que les entreprises cherchent à atteindre

## L'analyse de NOOUS

La culture apprenante, ce sont les rites, les routines et les pratiques organiques qui ont cours dans l'organisation. C'est-à-dire des pratiques qui se transmettent de manière tacite entre les collaborateurs dans l'entreprise. Dans cette dimension, nous avons isolé 2 traits culturels qui sont constitutifs des organisations apprenantes : le droit à l'erreur (qualifié également de test & learn ou d'expérimentation) et le feedback. On remarque qu'il y a encore du travail à mener sur ces 2 items à la vue des chiffres. Une organisation apprend de ses erreurs, encore faut-il que ce soit permis. Un collaborateur progresse par les feedbacks, autant par ceux qu'il émet que par ceux qu'ils reçoivent. Cela affine son analyse, développe son esprit critique et modifie ses comportements. Bien évidemment, ces rites et routines ne sont rendus possibles que par une culture managériale qui alimente et encourage ses pratiques, à commencer par le COMEX.

## La conviction de NOOUS

La culture de votre organisation est le terreau fertile des dynamiques apprenantes dont les managers sont les jardiniers.



***Faire la promotion de ses erreurs, c'est le meilleur moyen que faire réussir l'organisation.***

-1.4 POINTS



**7.2/10**

note moyenne obtenue à la question  
**EN DÉBUT** d'enquête :

**Votre entreprise est-elle une  
entreprise apprenante ?**



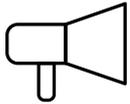
**6.6/10**

note moyenne obtenue à la question  
**EN FIN** d'enquête :

**Votre entreprise est-elle une  
entreprise apprenante ?**

**Après cette rapide introspection sur l'entreprise apprenante, quelques  
entreprises ont revu leur note à la baisse**

## Le niveau de maturité digitale des entreprises



**5.8/10**

note moyenne obtenue à la question :  
Quel est le niveau de maturité digitale de votre  
entreprise selon vous ?

## LES FREINS À L'ENTREPRISE APPRENANTE

1

Manque de temps : 60%

2

Manque de moyens financiers : 40%

3

Manager : 35%  
Manque d'outils digitaux : 35%

4

Codir : 30%

5

Salariés : 25%

Toutes les organisations vivantes sont apprenantes par nature. L'enjeu contemporain de votre organisation est d'apprendre plus vite que la concurrence pour assurer la vitalité et la pérennité de l'organisation sur son marché.

L'étude révèle que le manque de temps et le manque de moyens sont les principaux freins au développement de dynamiques apprenantes. Il n'en est rien selon NOOUS. Chaque organisation a la capacité de passer à l'échelle supérieure.

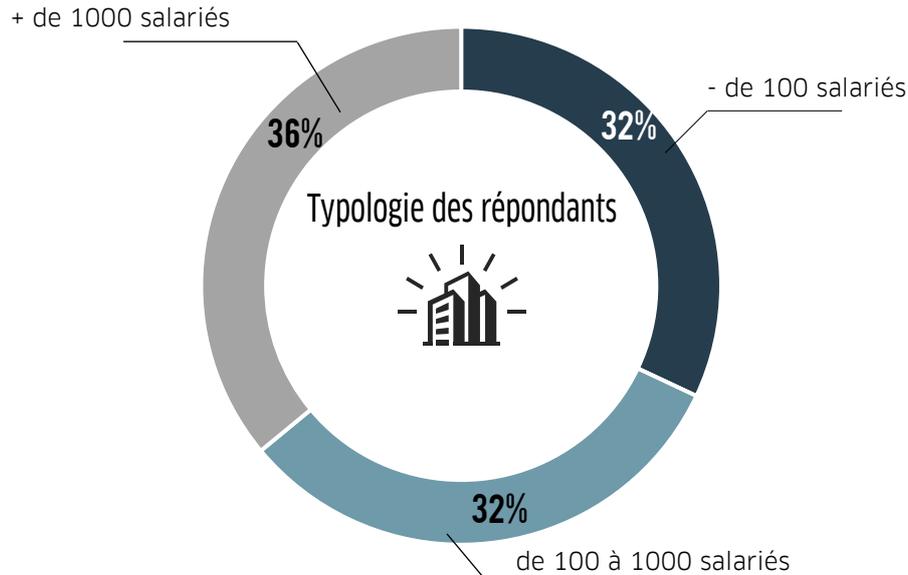
## COMMENT ?

- En capitalisant sur ses forces et son potentiel : vous avez des pratiques, des talents et des outils dans votre organisation qui sont des trésors pour accélérer les dynamiques apprenantes.
- En connaissant ses points de progrès : plus vous développez une connaissance fine de votre organisation, plus vous pouvez aller chercher des améliorations et exploiter les talents internes
- En structurant une feuille de route : elle doit être claire, ambitieuse et réaliste pour vous permettre d'atteindre des paliers qui sont autant d'objectifs intermédiaires
- En diffusant une culture apprenante : vous êtes les inspirateurs positifs de l'apprentissage continu et de la facilitation de la transmission des savoirs.
- En commençant par transformer les pratiques du service Formation : les compétences demandées évoluant, les services Formation doivent « être le changement qu'elles veulent voir dans leur organisation » pour paraphraser Gandhi.

# LE PANEL DE CETTE ÉTUDE

28.

254 professionnels des ressources humaines ont participé à cette étude en ligne, entre le 9 mars et le 9 mai 2022.



# CONTACTEZ-NOUS

# 29.

Pour en savoir plus et contacter un expert

Julie **Bessonie**

*Chargée de missions communication*

**jbessonie@noous.co**

[www.noous.co](http://www.noous.co)

**noous**  
not a number

Christophe **Patte**

*Directeur de la rédaction*

**christophe.patte@designrh.com**

[www.myRHline.com](http://www.myRHline.com)

**myRHline**  
Le média des Ressources Humaines

