

## L'entreprise apprenante : sortons par le haut du débat sur le télétravail

Il y a de cela une semaine, une grande entreprise marseillaise signifiait à ses salariés qu'elle mettait un terme au régime de télétravail alterné, demandant à ses 2 300 collaborateurs de revenir travailler au siège... tout cela pour y renoncer une semaine plus tard... Cette décision malencontreuse illustre le désarroi d'un grand nombre de dirigeants qui ont constaté que leur entreprise perdait pied dans ce contexte opérationnel et managérial exceptionnel. Elle souligne également notre difficulté à réinventer le fonctionnement de l'entreprise. Nous tentons de retrouver les facilités et la verticalité des schémas préexistants, alors même que nous les savons désormais largement disqualifiés.

Les crises sont toujours l'occasion d'une réflexion de fond qui peut s'avérer productive, ainsi que nous y enjoignait Sir Winston Churchill, qui n'a jamais été autant cité depuis quelques mois... Et c'est dans ce cadre que devrait s'inscrire le débat sur le télétravail. Or il est à craindre qu'il ne retombe dans les vieilles ornières du « dialogue social » à la française. Selon toute probabilité, les discussions actuelles entre les partenaires sociaux vont tout naturellement conduire à un « Accord National Interprofessionnel (ANI) », puis à une loi permettant le développement du télétravail où l'on trouvera les grands thèmes du « droit à la déconnexion », de la « prévention des risques psycho-sociaux », du « contrôle effectif du temps de travail »... et on aura à nouveau gaspillé une bonne crise !

Pour sortir par le haut de ce débat essentiel, il serait utile de consulter une étude de France Stratégie, très opportunément publiée en avril 2020, et relative aux organisations du travail<sup>1</sup>. Nos experts nationaux y passent en revue les grandes typologies d'organisation (classique, taylorienne, « lean »...), mais s'attachent surtout à mettre en avant le modèle « d'entreprise apprenante » très en vogue en Europe du Nord depuis plusieurs années et bien connu des experts en stratégie de formation et de transformation.

L'une des principales conclusions de cette approche est que, dans un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (ou « VUCA » pour reprendre le concept anglo-saxon<sup>2</sup>), l'entreprise doit se préparer à demeurer opérationnelle et à préserver son niveau d'excellence en dépit de contraintes extrêmes, survenant de manière soudaine, quelle que soit leur nature.

Mais de quoi parlons-nous ? Car, si pour les entreprises qui ont misé sur les organisations très centralisées et les flux tendus, les maîtres mots sont process, verticalité, contrôle, reporting, amélioration continue..., dans le schéma d'entreprise apprenante, les thèmes centraux seraient plutôt autonomie, participation à la prise de décision, qualité du travail, développement des compétences, diffusion des innovations...

Dans ce modèle, il s'agit avant tout de renforcer continuellement les capacités d'apprentissage au sein de l'entreprise, afin de faire comprendre, de mieux partager et de faciliter les transformations. Il est ainsi naturel de positionner une « brique » formation/information dans chaque projet de transformation, de préférence avec des pédagogies innovantes. Ainsi, pour sensibiliser les vendeurs de plusieurs centaines de boutiques de tel ou tel réseau de prêt-à-porter aux vertus de la nouvelle collection, ou pour alerter les cuisiniers d'une chaîne de restauration rapide sur les dangers de corruption liés aux procédures d'achat, le mobile learning, avec quelques messages de 1 mn accessibles sur le téléphone personnel, sera le moyen le plus adapté. Faire en sorte que les managers

---

<sup>1</sup> « Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France - Avril 2020 »

<sup>2</sup> L'acronyme est anglo-saxon, la traduction française

des 250 agences d'une entreprise d'intérim puissent partager leurs meilleures pratiques ? Le réseau social interne y pourvoira.

Dans la démarche « Entreprise apprenante » il ne s'agit donc pas seulement d'atteindre le but visé, mais de fabriquer une organisation capable de se transformer en fonction des contraintes et opportunités extérieures. Au traditionnel management vertical par la contrainte, doit succéder un management par l'inspiration, où les collaborateurs sont incités à déployer leur énergie au service de l'entreprise. L'entreprise apprenante constitue d'ailleurs à ce titre une réponse aux réticences de la jeune génération de diplômés qui voient le salariat avant tout comme une contrainte nécessaire.

Comme le disait déjà Peter Senge, professeur de management au MIT, en 1990, « le rythme auquel les organisations apprennent pourrait devenir la seule source durable d'avantages concurrentiels dans un monde en perpétuel changement ». On ne saurait mieux dire.

Dans ce mode de management, le responsable accepte de lâcher prise, altère sa capacité de contrôle et prend le risque de la confiance pour faire acquérir de l'autonomie à ses collaborateurs. Il devra néanmoins faire preuve d'une grande fermeté sur les principes fondamentaux et les valeurs auxquelles nul ne saurait déroger. En dehors de ce périmètre, il pourra favoriser les initiatives, garantir le droit à l'erreur et évaluer la performance aux résultats obtenus. Il n'est pas de transformation réussie sans que le dirigeant ne se transforme.

Il est donc nécessaire que les entreprises et les branches professionnelles, mais aussi nombre de figures des sphères publique et politique, trop longtemps avocats inconditionnels du « lean » et du « zéro stock », se saisissent de l'opportunité pour repositionner les curseurs et donner davantage de résilience à nos organisations.

Lors d'une récente intervention, le président de la République a d'ailleurs partagé avec les Français la nécessité de se réinventer lui-même. Si même nos hommes politiques s'y mettent...