

Serial Learner : un talent à développer

Par Soufyane Frimousse, IAE de Corse
et Jean-Marie Peretti, ESSEC Business School

Face aux transformations et au souhait d'agilité des entreprises, les collaborateurs doivent être capable de développer continuellement de nouvelles compétences. Être un «Serial Learner» devient un talent essentiel. Le Serial Learner est celui qui possède la capacité de se former et d'apprendre en sortant des sentiers battus (Anglade, 2015). Il est attentif aux évolutions qui affectent son métier et anticipe les nouvelles compétences à développer. Il devient acteur du développement de son employabilité. Pour acquérir de façon continue les nouvelles compétences pertinentes, le *serial learner* s'appuie sur le modèle d'apprentissage 70-20-10 (McCall, 1996).

Le modèle 70/20/10

Ce modèle est le résultat d'une recherche sur le processus d'apprentissage et l'acquisition des compétences menés par McCall, Eichinger et Lombardo du Center for Creative Leadership (1996). Le modèle découpe en trois domaines distincts notre façon d'apprendre et de nous former. 70% de notre apprentissage se fait au travers de nos expériences et pratiques, 20% au travers de nos interactions sociales et 10% provient d'un mécanisme formel au travers des canaux traditionnels de formation.

L'intérêt du modèle est de prendre en compte l'environnement ainsi que l'appétence des salariés pour la formation. Les formations en situation de travail et la formation-action, au croisement des formes anciennes d'apprentissage «sur le tas», insèrent peu à peu l'idée de développement des compétences dans la trame du travail quotidien.

L'ère de l'apprenance

Le modèle 70/20/10 sensibilise les organisations sur l'obsolescence des méthodes de formation qui ne prennent pas en compte l'environnement ainsi que l'appétence des salariés pour la formation et sur la nécessité d'une nouvelle approche du développement des compétences : l'apprenance.

Le terme d'apprenance se définit par la place et le rôle dévolus aux usagers dans le pilotage des processus et par la nature radicalement inversée - «learner-centered» - du postulat d'apprenance. La notion d'apprenance développée par Philippe Carré correspond à l'ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérimentielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite. L'apprenance repose sur l'idée de l'apprentissage tout au long de la vie (*Lifelong Learning*) en mettant en avant le rôle du «sujet social apprenant» dans le développement des compétences individuelles et collectives (Carré, 2018).

L'apprenance rapproche la formation et le travail, jusqu'à les fusionner. Les formations en situation de travail et la formation-action, au croisement des formes anciennes d'apprentissage «sur le tas», insèrent peu à peu l'idée de développement des compétences dans la trame du travail quotidien.

«Learn or die»

Apprendre plus vite que la concurrence, est indispensable pour demeurer compétitif. Dans une organisation apprenante, tous les membres apprennent les uns des autres. Les apprentissages des uns favorisent ceux des autres. Les personnes comme le collectif sont invités à apprendre à apprendre. L'essentiel est de créer les conditions pour que chacun apprenne. La question n'est plus de savoir quoi apprendre, mais comment susciter une dynamique d'apprentissage permanent. Comment faire pour que chaque situation de travail devienne apprenante ?

L'organisation doit créer les conditions de l'apprenance pour favoriser les apprentissages à partir d'interactions systémiques. Le collaborateur est considéré comme un sujet potentiellement proactif et responsable de ses apprentissages plutôt que comme acteur réactif aux intentions de formation d'autrui, comme «apprenant» plutôt que comme «formé».



La motivation des apprenants, la proposition de méthodes d'auto-formation pour identifier les données nécessaires et l'environnement qui met les salariés en situation d'apprendre sont les piliers de l'apprenance. Les notions de confiance, de responsabilisation, d'accompagnement au développement professionnel des collaborateurs, de réflexion sur les problèmes rencontrés dans le travail, de droit à l'erreur, de valorisation et de reconnaissance, de prise d'initiative, d'autonomie sont des notions valorisées et l'entreprise apprenante les développe. L'organisation est ainsi appelée à devenir « apprenante », « capacitante » et non seulement « qualifiante ».

De la qualification à l'apprenance : du « face-à-face » au « côte-à-côte »

L'organisation qualifiante développe les compétences individuelles et collectives par des actions de formation classiques (séminaires, conférence...). L'organisation apprenante se démarque d'une logique de qualification et repose sur la dimension formatrice du travail via des démarches expérientielles et les ressources locales (retours d'expériences, tutorat, coaching...). Les personnes se forment dans les situations variées où elles sont, pour trouver des réponses à leurs questions, à leurs problèmes, à leurs enjeux. Le formateur tuteur a un rôle de facilitateur d'apprenance, chargé de l'accompagnement de projets au triple plan du contenu, de la méthode et de la relation. Le formateur-tuteur passe « du face-à-face » au « côte-à-côte » avec l'apprenant.

Le serial learning pour une employabilité durable

Les entreprises dans le cadre d'une politique de développement professionnel continu modifient en profondeur leur modèle de formation pour développer les capacités à apprendre de chaque collaborateur. Elles adoptent le *Serial Learning* qui repose sur la proactivité des apprenants et le partage de la fonction formation. L'enjeu est la transformation des collaborateurs dans leur rapport quotidien à leur activité professionnelle, à la connaissance et à l'ajustement continu de leurs compétences.

Le *Serial Learning* contribue à renforcer la flexibilité, la capacité d'adaptation et la capacité d'innovation grâce à son impact sur toute la chaîne de valeur de la formation (l'identification du besoin, l'élaboration d'un dispositif de montée en compétences, la mise en œuvre et enfin l'évaluation des acquis...).

Le *Serial Learning* implique l'envie d'apprendre, au quotidien. La formation au quotidien devient un mot d'ordre (« One learning a day »). La formation ne se planifie plus, elle est intégrée au travail quotidien. Faire de ses collaborateurs des *Serial Learners*, c'est

les aider à développer leurs compétences et donc à assurer une employabilité durable. L'apprentissage devient continu, collaboratif, informel. Le *Serial Learning* impacte les trois formes d'apprentissages: l'apprentissage par l'expérience, par le travail collaboratif, et enfin les formations formelles. Il permet à l'organisation de répondre de façon beaucoup plus efficiente aux défis de son environnement et de ses marchés.

Réussir la transformation impose à l'organisation de se réinventer en permanence et à l'ensemble des collaborateurs de développer continuellement de nouvelles compétences. Le *Serial Learning* repose sur une culture de l'apprenance tournée vers la multiplication des occasions d'apprendre. Cette maîtrise de l'art d'apprendre partout, tout le temps et de toutes les sources de connaissance possibles, de s'adapter continuellement à son environnement repose sur la construction d'un écosystème d'apprenance.

Faire de l'organisation un « écosystème d'apprenance »

Pour créer un véritable écosystème d'apprenance, l'entreprise développe systématiquement certaines approches. Elle développe le partage de compétences, les formations expérientielles, crée des communautés d'apprentissage et mets en place des ateliers de codéveloppement, utilise les MOOC et le « blended learning », optimise le tutorat, le mentorat et le coaching et veille à certifier les compétences acquises et à les mettre en œuvre.

La manière dont le travail est organisé et dont les interactions sont encouragées demeurent des éléments clés pour stimuler l'apprenance. L'entreprise insuffle des transformations « apprenantes » des modalités de communication et de travail collectif, des attitudes et techniques managériales, des dispositifs pédagogiques et des ressources d'apprentissage. Elle promeut l'apprentissage permanent comme valeur centrale visible en termes d'évaluation des pratiques, de reconnaissance et de valorisation des compétences.

L'entreprise devient ainsi une fabrique de talent de *Serial Learners*, gage d'amélioration continue, d'excellence opérationnelle et de pérennité. ♦

Bibliographie

- 1 Anglade A. (2015), *Les serial Learners*, RH Info, 31/08/2015
- 1 Carré P. (2018), « Apprenance : Sens, Contresens, Performance ? » in Frimousse S., Peretti J.M., *L'apprenance au service de la performance*, EMS.
- 1 Frimousse S., Peretti J.M. (2018), « Tous apprenants : Serial learner et rebel talent » in Frimousse S., Peretti J.M., *L'apprenance au service de la performance*, EMS.
- 1 McCall M., Eichinger R., Lombardo M. (1996), "The career architect development planner" Lominger Limited.
- 1 Véro J. et B. Zimmermann. (2018). « À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? », *Savoirs* 2018/2 (N° 47), p. 131-150.

