

La simplicité et l'entreprise

La plupart des entreprises sont au départ simples, se créant autour de quelques personnes rassemblant leurs talents autour d'une idée. Pour les petites entreprises, la prise de décision, la distribution des tâches et l'interaction directe avec les clients sont elles aussi plutôt simples et directes. Cette simplicité disparaît avec la croissance de l'entreprise. Comme le sait tout entrepreneur, la croissance initiale de l'entreprise est souvent synonyme de perte d'efficacité et de chute du résultat; les tâches administratives, les coûts indirects de structure et les prévisions à moyen terme mettant une pression à la fois humaine et financière sur son développement.

Surmonter ces obstacles est une des pierres d'achoppement qui attendent les start-ups et les jeunes entreprises.

L'innovation est omniprésente à ces premiers stades et la capitalisation du savoir est facilitée par une vision commune des affaires. La croissance qui en découle est généralement synonyme d'efficacité durable et d'accroissement des parts de marché. Depuis des décennies, la croissance des organisations est vue comme un développement positif, mais à quel prix...

La complication: une maladie industrielle

Au fur et à mesure que les organisations grossissent, la simplicité originelle devient de plus en plus difficile à conserver. L'état de l'art en termes de management - basé sur les recherches de Robin Dunbar, la taille des unités militaires à travers l'histoire, et les travaux d'experts en management tels que Tom Peters - établit à environ 150 personnes la taille idéale des organisations. Au-delà de cette taille, connaître tout le monde en personne devient impossible, et des couches intermédiaires de pouvoir et de délégation commencent à se mettre en place. Au-delà de cette phase, les entreprises entrent dans le royaume de la complication.

La plupart des grandes entreprises et des groupes actuels sont compliqués. Pour continuer à croître et à gagner en efficacité, de plus en plus de processus sont implémentés afin de sécuriser les aspects opérationnels et de minimiser les risques, reléguant ainsi les compétences clef que sont la prise de décision et l'innovation à la périphérie. La vision d'entreprise, s'il en reste une, est à présent portée, non plus au niveau individuel, mais au niveau du comité de direction. De nouvelles couches de contrôle et de supervision font leur apparition, des silos se créent et l'acquisition du savoir est formalisée, en vue de gagner en efficacité à travers la spécialisation.

Au fur et à mesure que les grandes entreprises continuent de grandir, la croissance et l'innovation internes atteignent un point d'inflexion, et elles dépendent davantage des fusions et acquisitions pour continuer à grossir. C'est un fait, au-delà d'un certain stade de complication, les entreprises ne créent plus d'emploi. En France, une étude de l'INSEE a montré que les grands groupes et organisations détruisent au contraire des emplois; elles les transfèrent vers leurs filiales, fournisseurs et sous-traitants, et, même ainsi, participent très peu à la création d'emplois. Des études similaires ont été conduites dans d'autres pays en obtenant les mêmes résultats. Pourtant, le savoir, et l'acquisition de nouveau savoir, restent un facteur clef de l'innovation et de l'efficacité. Pour compenser la lourdeur des processus en place, l'entreprise cherche alors à basculer dans un nouveau paradigme, et tente de devenir une entreprise apprenante, accordant un effort particulier à la formation.

La complexité et la nouvelle entreprise

Nos organisations compliquées font aujourd'hui face à des environnements de plus en plus complexes qui requièrent une grande agilité pour mener en parallèle travail et apprentissage. Les stratégies classiques d'optimisation des processus existants ou de réduction des coûts n'ont qu'une influence marginale sur l'efficacité des organisations. Des marchés en évolution rapide challengent l'entreprise sur sa capacité à réagir aux attentes des clients. La prise de décision est paralysée par les processus et les chaînes hiérarchiques de type commande-et-contrôle encadrant l'action opérationnelle, réduisant ainsi l'agilité. La formation, en tant que "la" solution aux besoins d'apprentissage, n'est pas à la hauteur des espérances et se trouve marginalisée, devenant souvent une des premières victimes des réductions budgétaires.

Beaucoup d'entreprises doivent aujourd'hui également faire face à des problèmes démographiques significatifs. Les baby-boomers, qui ont constitué la force vive de l'entreprise, prennent désormais leur retraite à un rythme accéléré, tandis que la Génération Y veut communiquer et interagir de manière entièrement différente. Quatre générations différentes peuvent se côtoyer dans un même environnement de travail, chacune avec ses attentes et ses caractéristiques propres. La complexité augmente, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des entreprises. Les organisations doivent tirer parti de cette complexité, au lieu de croître en complication. Le manque de compréhension, tout comme les améliorations apparentes, mais mineures, de l'efficacité liées à l'optimisation de l'ancien système, **sont les principaux freins à la diffusion des concepts et des pratiques de l'Entreprise 2.0**. Les entreprises doivent avoir une vision plus claire des avantages compétitifs apportés par l'Entreprise 2.0, avant qu'un type d'organisation tel que la wirearchie puisse coexister avec les structures et les modes de pensée actuels.

Wirearchie: un flux non directif et dynamique de pouvoir et d'autorité basé sur le savoir, la confiance, la crédibilité, et un intérêt porté sur les résultats apportés par les hommes et par la technologie.

Voici quelques uns des changements organisationnels majeurs qui se produisent au cours du voyage de la simplicité vers la complexité :

	Simplicité	Complication	Complexité
Théorie des organisations	Savoir structuré (KBV)	Entreprise apprenante	Réseaux de valeur
Attracteurs	Partenaires internes (vision)	Actionnaires (profit)	Clients (service)
Modèle de croissance	Interne	fusions & acquisitions	Ecosystème
Acquisition du savoir	Formation formelle	En support de la performance	Sociale
Capitalisation du savoir	Meilleures pratiques	Bonnes pratiques	Pratiques émergentes

Le futur n'appartient pas à la complication, et la simplicité est loin derrière pour la plupart des entreprises. Mener, en pionnier, le changement vers l'Enterprise 2.0 est une étape audacieuse, mais bientôt incontournable, vers le redesign du business.

[Regardons comment l'apprentissage social \(Social Learning\) peut accompagner et favoriser les pratiques émergentes dans l'entreprise:](#)

Implémenter le Social Learning

Les travailleurs du savoir accomplissent leurs tâches en conversant avec leurs pairs, leurs clients et partenaires, au fur et à mesure qu'ils résolvent les problèmes qui se posent à eux. Apprendre de ces interactions sociales est pour l'entreprise une des clefs de l'innovation. Dans une économie globalement organisée en réseaux, de plus en plus basée sur l'échange de biens et de services intangibles, l'innovation continue est nécessaire pour sortir du lot. Des marchés tels que celui du logiciel, de la finance, du consulting ou des biens de grande consommation doivent perpétuellement adapter leur offre pour faire face à de nouvelles demandes et avancées technologiques.

Des flux de savoir hyper-connectés ont rendus poreux les murs de l'entreprise. Les canaux officiels sont challengés par une part grandissante de communications informelles. **L'entreprise collaborative** est en train de devenir le modèle d'organisation le mieux adapté à une telle économie, capable de capitaliser sur ces flux toujours grandissants de savoir. Pour innover, les entreprises doivent collaborer en interne, ce qui est fondamentalement social. Pour être présents sur leurs marchés, les entreprises, leurs clients et fournisseurs doivent se comprendre les uns les autres, et cela aussi est social. Le Social Learning est le mécanisme par lequel le savoir est créé, internalisé et partagé. C'est le fondement même du "travail du savoir".

Dans nos environnements complexes, l'apprentissage représente bien plus que les mécanismes d'acquisition du savoir structuré, alors que c'est pourtant ce à quoi se limite la formation classique. Les méthodes de formation corporate consistent souvent à produire du contenu et éventuellement à fournir des outils et un entraînement sur une tâche à accomplir. Mais un fossé se creuse de plus en plus entre la formation et la pratique; la formation ne peut à elle seule répondre à l'ensemble des besoins d'apprentissage informel des employés. Pas plus qu'elle n'aide au transfert du savoir tacite dont beaucoup d'entre nous dépendent dans leurs tâches.

Nous savons que l'apprentissage informel est constamment à l'oeuvre, mais la plupart du temps les réponses ou les experts le plus à même de résoudre un problème ne sont pas connectés avec celui qui y est confronté. Les réseaux d'apprentissage social peuvent remédier à cette situation, en donnant à chacun accès à un groupe beaucoup plus large de gens en mesure de l'aider. En publiant régulièrement de l'information sur nos réseaux, nous restons connectés.

Voici une approche du social learning permettant de l'inclure au coeur des workflows de l'entreprise. C'est un processus itératif qui peut être adapté au contexte:

- **Ecouter et créer** : L'auto-apprentissage est le premier stade du social learning. Cela passe par le développement de routines personnelles de construction de savoir, à travers l'écoute et l'observation critique de ce qui nous entoure. Un stade qui se concrétise par des environnements d'apprentissage personnel (PLE personal learning environment) et de gestion personnelle du savoir (PKM personal knowledge management)
- **Participer à la conversation** : Partager est un acte d'apprentissage et peut être considéré comme la clause personnelle du contrat global du social learning. Sans partage, aucun apprentissage social n'est possible. Si la confiance existe, au travers de conversations, nous pouvons partager du savoir implicite, y compris au-delà des frontières de l'entreprise.

- **Co-créer:** L'activité en groupe permet la création de nouveau savoir et est source d'innovation (travail collaboratif, expérience client)
- **Formaliser et partager:** Une partie du savoir informel peut être rendu explicite et consolidé à travers la formalisation et la création de nouveau savoir structuré, tel que taxonomies ou gestion documentaire, storytelling

Le social learning en entreprise

La consultante en social learning [Jane Hart](#) a créé une liste complète s'allongeant de jour en jour, d'exemples concrets de social learning sur le lieu de travail. Y apparaissent des entreprises telles que British Telecom, Sun Microsystems, la NASA, Nationwide Insurance, et SFR. L'exemple de SFR, décrit par [Sue Weakes](#), montre comment la jeune génération d'employés demande un accès plus libre aux médias sociaux:

L'opérateur de téléphonie SFR a implémenté ActiveNetworker de Jobpartners en soutien à son nouveau réseau social. My SFR comporte un blog corporate, un espace de discussion central, ainsi que la possibilité de construire des profils qui permettent aux employés de partager des informations sur leur carrière, leurs aspirations ou leur développement professionnel. Ils peuvent également rejoindre des groupes d'intérêt ... ActiveNetworker a été positivement accueilli et SFR dénombre en moyenne 80 000 visites par semaine des 10 000 employés utilisant la plateforme.

Dave Wilkins de Learn.com, décrit le cas d'ACE Hardware. L'entreprise a mis en place une plateforme de social learning hébergée à destination de ses 4 600 vendeurs indépendants, leur permettant d'échanger et de demander conseil. Il leur est possible de rechercher de nouveaux leads commerciaux, de trouver des pièces rares grâce à la communauté et d'échanger des stratégies de merchandising. Cette stratégie de social learning communautaire a généré un retour sur investissement de 500% en l'espace de six mois.

Cristóbal Conde, président de SunGard, une entreprise de logiciels et de services informatiques, a récemment été interviewé par le [New York Times](#). Il expliquait comment, pour tenir compte de la globalisation de l'entreprise, il en a aplati la hiérarchie. L'un des outils de communication importants chez SunGard est Yammer, une plateforme de micro-blogging similaire à Twitter, mais utilisé en interne. NYT: "Quel sorte de choses postez-vous sur Yammer ?"

J'essaye de rencontrer un client par jour, et du fait du poste que j'occupe, je rencontre essentiellement des gens chargés de responsabilités importantes. Et il me racontent beaucoup de choses - vous savez, quels sont leurs plus gros problèmes, les plus grosses difficultés qu'ils rencontrent, leurs paris les plus importants. Toutes ces informations ont énormément de valeur. Maintenant, que puis-je en faire ? Je ne vais pas enregistrer tout ça dans un podcast à l'intention de tous les employés. Je ne vais même pas tout mettre dans un long email destiné à tous, parce que même ça, ce serait trop formel. Par contre, je peux écrire cinq lignes sur Yammer, et ça ne prend guère plus. Un flux informel d'information représente un outil incroyable, parce que je peux dire aux gens: "Regardez, c'est un de nos plus gros clients, et leur CEO vient de me dire que ses trois priorités sont X, Y et Z. Pensez-y.

Ford Motor Company utilise les médias sociaux pour l'apprentissage, en débutant avec SyncMyRide, et est en train de l'intégrer en tant qu'outil permettant de connecter l'entreprise avec ses clients.

L'objectif de Ford est d'étudier comment les médias sociaux peuvent informer l'entreprise de manière globale, plutôt que de juger ces initiatives à l'échelle d'un seul service, et ces leçons "holistiques" circulent du haut en bas de l'entreprise; dit Scott Monty [Directeur des Médias Sociaux]. Cela inclut le board exécutif, et va jusqu'à impliquer des dirigeants dans des Questions-Réponses en ligne sur Twitter et la page Facebook de l'entreprise. "Il y a un respect salutaire [des médias sociaux] et de notre manière de nous y impliquer. Le dialogue ouvert est un exercice sain pour des entreprises telles que Ford, et notre implication nous a fait grandir", déclare Farley [Directeur de la Communication]. A un certain niveau, lorsque les exécutifs occupent des postes importants, ils ont tendance à être "isolés de la réalité", ajoute Monty. Faire prendre conscience et faire participer le board aux discussions sur les médias sociaux permet de pallier à cet isolement. "Lorsque [le CEO Alan Mullaly] dit que nous fabriquons les voitures que les gens veulent, eh bien, comment le saurions-nous sans les écouter ? demande Monty.

Un impératif business

Le Deloitte Shift Index de 2009 met en exergue les challenges auxquels plusieurs secteurs industriels font aujourd'hui face: le besoin d'innover et le renoncement au retour sur investissement. Une des

recommandations formulées est de faciliter les flux de savoir, un des bénéfices-clé apportés par le social learning:

Etant donné l'importance grandissante des flux de savoir, l'une des formes les plus puissantes d'innovation dans ce contexte est sans doute l'innovation institutionnelle - repenser les rôles et les relations entre les institutions pour mieux les aider à créer et participer à ces flux de savoir.

Un des grands avantages des médias sociaux est, pour une grande part d'entre eux du moins, la gratuité.

L'expérimentation ne nécessite pas une stratégie de déploiement logicielle à l'échelle de l'entreprise. Comme l'exprime Seth Godin, expert en marketing et en branding:

Vous l'aviez deviné, les nouveaux médias sont en grande partie gratuits. Pourquoi alors les enseigner dans les écoles comme s'il s'agissait d'une théorie effrayante ? Pourquoi encourager les gens à en avoir peur ? Allez-y. Créez votre propre plateforme. Montrez-vous là où cela semble productif ou intéressant ou perturbant ou drôle. Expérimentez tranquillement, découvrez ce qui fonctionne, allez plus loin. Vous n'avez pas besoin d'être un dilettante, et vous ne devez ni vous impliquer trop timidement, ni tout arrêter au premier signe d'échec... par contre... arrêtez d'attendre la bonne réponse.

Nos réseaux sociaux ont sur nous une plus grande influence que l'on ne pense. Nicholas Christakis et James Fowler expliquent en détail leurs dernières recherches dans le livre *Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our lives* (Little-Brown, 2009). Robin Hanson démontre que nous ne modifions pratiquement pas nos comportements sur le seul fait de recevoir de nouvelles informations.

Les gens ne croient pas que quelque chose fonctionne tant qu'ils ne l'ont pas eux-mêmes vu fonctionner dans une situation proche de la leur. La relation dans les médias de quelque chose se passant loin d'eux ne leur évoque pas grand chose.

Une fois encore, le social learning consiste à accomplir les choses en réseau.

Premiers pas

Selon Rebecca Ferguson de l'Open University, l'apprentissage collaboratif peut se mettre en place lorsque les gens:

- ont une idée claire de leurs intentions - apprendre plutôt que musarder
- préparent leur apprentissage - en définissant leur question ou problème
- participent à des discussions ciblées - en affinant leur compréhension des ressources disponibles

Ceci en suivant le processus expliqué plus haut:

Ecouter: Le premier pas dans le social learning est de faire attention et de regarder ce que font les autres. Il est très important de trouver des sources d'information fiables. Ecouter ce que font les autres et se connecter à eux sur des médias sociaux, tels que Twitter ou des blogs augmentent les chances d'apprendre par hasard ou par sérendipité. Par exemple, on peut suivre des conversations sur Twitter en recherchant des "hashtags". Ecrire "#PKM" montre les conversations en cours sur la gestion personnelle du savoir (Personal Knowledge Management).

Engager la conversation: en se mêlant aux conversations et en apportant des informations utiles aux autres, l'on devient membre à part entière de réseaux professionnels. Beaucoup d'experts sont désireux d'aider ceux qui découvrent un domaine, mais les nouveaux venus doivent d'abord expliquer ce qu'ils ne connaissent pas.

Co-créer: Le temps passant, on peut s'engager dans des activités plus co-opératives, telles qu'écrire un commentaire sur un billet de blog ou ouvrir le débat dans un article ou un fil de discussion. Pour beaucoup de gens habitués aux formes traditionnelles du travail, s'habituer à travailler de manière transparente au vu et su de tous peut prendre un certain temps.

Formaliser et partager: tenir un journal professionnel peut ancrer un processus important du social learning: la formalisation. Partager avec d'autres, en interne ou en externe, devient avec le temps partie intégrante du workflow quotidien.

Tandis que nos environnements de travail deviennent de plus en plus complexes, à cause de la vitesse de transmission de l'information à travers des réseaux omniprésents, nous devons adopter des méthodes de travail plus souples et moins mécaniques. Les travailleurs sont plus connectés que jamais, connectés aux gens et à l'information. Mais la capacité à appréhender la complexité réside dans nos esprits, et non dans la structure artificielle de nos organisations. Pour pouvoir libérer notre esprit des tâches complexes, nous devons simplifier les structures de nos organisations.

Selon les auteurs de *Getting to Maybe*, dans des **environnements complexes**:

- Les protocoles rigides sont contre-productifs
- La plupart de nos tâches ont une issue incertaine
- Nous ne pouvons pas séparer les parties du tout
- Le succès n'a pas d'adresse fixe

Ceci est la base de l'émergence de l'entreprise collaborative.

Quelques réflexions supplémentaires sur le social learning

Des responsables de la formation en entreprise discutant du Social Learning à l'ASTD 2009 (video):

Mike McDermott (T Rowe Price):

Je pense que l'impact du social learning va augmenter de manière spectaculaire dans le futur, et ce dans plusieurs directions, à la fois en interne avec nos associés et en externe avec nos clients.

Karie Willyerd (Sun Microsystems):

Nous voyons la fin de la presse papier... la même chose va se produire avec les fonctions d'apprentissage et le matériel de formation.... si nous n'apprenons pas à publier à l'aide des médias sociaux ... à travers le social learning.

Walt McFarland (Booz Allen Hamilton):

L'environnement va le demander [le social learning]. Les problèmes sont justes plus durs à résoudre et ils sont trop importants pour n'importe quel consultant ou équipe de consultants.

Dave Pollard au sujet de l'aplanissement des différences entre les générations sur le lieu de travail:

Notre travail, en tant qu'individus appréciant la valeur et les perspectives de chaque génération, et la diversité des valeurs, est ce que Nancy White appelle "construire des ponts" - traduire les idées et exigences de la Génération Y en un langage que "la plupart" puisse comprendre (création de valeur et ROI), et traduire les restrictions imposées par la direction et la DSI en un langage que la Génération Y puisse comprendre (le risque de pertes

financières catastrophiques, la perte de réputation professionnelle, jusqu'à la faillite). La meilleure manière de construire ces ponts est de raconter des histoires - sur l'histoire, sur des succès inattendus et formidables, et sur des conséquences imprévues.

Tony Karrer sur les métriques

Ce qui me semble intéressant est que dans l'eLearning 2.0 ou dans le social learning ou plus spécifiquement dans l'utilisation d'outils sociaux pour faire des choses telles qu'avoir des conversations intéressantes - ce que je veux mesurer n'est vraiment pas du tout ce qui est appris. Je veux mesurer si les résultats produits sont meilleurs. Je ne suis absolument pas sûr de savoir ce qu'ils auraient dû apprendre.

inShare0

Repenser l'organisation: une interview de Marine Auger



Marine Auger intervient après des clients de Socialearning et de leurs managers en matière de stratégies managériales, d'organisation et de communication interne. Elle revient pour nous sur son dernier ouvrage, paru en mars 2012 aux Editions AFNOR, « **Manager, réveillez-vous ! Le monde change...** ».

Dans votre ouvrage, Managers réveillez-vous ! Le monde change...Vous exhortez les dirigeants et les managers à prendre en compte le changement du contexte dans lequel leurs entreprises sont désormais contraintes d'évoluer. Pourquoi cette prise en compte vous semble t-elle essentielle aujourd'hui ?

Marine Auger

Managers, réveillez-vous !

Le monde change...



Depuis ces deux dernières décennies, la mondialisation a changé la donne en terme d'économie et de croissance. La crise, aujourd'hui mondiale, place les entreprises françaises dans un contexte peu favorable qui doit les obliger à analyser différemment les enjeux auxquels cette crise les expose. La finalité de cette analyse étant de les amener à intégrer la nécessité d'impulser de nouvelles approches au sein de leur organisation. Je m'explique.

En terme de croissance, les pays que nous avons longtemps considéré comme émergents ont non seulement émergé, ils sont désormais de plus en plus nombreux à majorer la concurrence à laquelle nous devons faire face. Confrontée à une population vieillissante et aux départs massifs en retraite de ses salariés les plus expérimentés, la France se trouve confrontée à la concurrence de pays jeunes, disposant de salariés de mieux en mieux formés (les exemples de la Chine et de l'Inde sont significatifs à ce sujet, avec l'informatique notamment pour l'Inde) et s'inspirant des modèles économiques qui fonctionnent le mieux.

La crise financière qui sévit depuis 2008 fait d'une part disparaître la notion ou l'espoir d'un Etat providence qui puisse soutenir les entreprises et, a d'autre part contribué, du fait des jeux et des

stratégies financières, à amputer voire à vider les comptes bancaires de ces dernières alors que le surendettement des banques les contraint à leur prêter de moins en moins.

Enfin, autre fait très important à intégrer à ce contexte, la France et par la même ses entreprises sont dépendantes en matière de ressources énergétiques, ce qui les fragilise d'autant plus et les expose à des risques financiers majeurs.

Cette réalité doit obliger nos responsables et dirigeants à aborder ce contexte sous un angle différent s'ils souhaitent maintenir leur compétitivité sur un marché de plus en plus incertain et changeant. Cette réalité est à percevoir selon moi non pas comme un fait négatif, mais bien comme une opportunité pour les entreprises de repenser leur organisation et d'y impulser de nouvelles approches centrées sur la seule richesse dont elles disposent aujourd'hui : le potentiel intellectuel des individus qui la compose.

Lorsque je parlais d'analyse que doit susciter ce contexte auprès des dirigeants et des managers, je ciblais précisément cette nécessité pour eux de repenser et d'appréhender leur approche organisationnelle aujourd'hui différemment. D'où le titre de mon livre sensé les interpeler : Le monde change et vous, qu'attendez vous pour vous y adapter ?

Vous pensez réellement que les managers et dirigeants des entreprises françaises, malgré les nouvelles logiques managériales qui prévalent depuis les années 90, n'ont pas encore intégré le fait que leurs salariés ne sont plus à percevoir comme des ressources à exploiter mais bien comme des ressources à développer ?

Oui, je pense que l'ensemble de ces logiques est intéressant en termes de réflexion et d'évolution qu'il a pu susciter dans le milieu spécialisé de la Gestion des Ressources Humaines. Cependant, force est de constater que ces logiques restent de l'ordre du discours dans encore beaucoup d'entreprises sur le territoire français malheureusement. Et cela s'explique par différents facteurs qui sont rarement intégrés dans les réflexions que ces dirigeants devraient engager pour d'une part faire face à cette crise et d'autre part, impulser la performance qui leur est désormais indispensable pour maintenir leur compétitivité.

Dans votre ouvrage, vous mettez la culture au sens large comme premier frein.

Effectivement, le premier de ces facteurs est purement culturel. Une organisation est un système complexe en constante évolution, cette transformation résulte des individus qui la composent mais également du contexte dans lequel elle évolue. Une entreprise se caractérise par différents aspects culturels qu'il est indispensable à mon sens d'aborder non pas sous un angle cloisonné mais bien sous un angle global.

Tout d'abord l'empreinte de la culture d'entreprise qui résulte de l'apprentissage d'un ensemble de références et de comportements qui se constitue tout au long de l'histoire de l'organisation. Cette culture est évolutive et spécifique à chaque groupe, elle résulte des individus qui la forgent eux-mêmes chaque jour et la consolident à partir d'actions et de comportements concrets validés par l'ensemble du groupe. De ce fait, l'évolution ne peut résulter que de la volonté de ses membres et ne peut en aucun cas être décrétée.

Vient ensuite **l'impact de la culture organisationnelle** qui fait référence aux individus qui composent cette organisation, et plus précisément à comment ces individus agissent et interagissent entre eux individuellement et collectivement, mais également sur l'organisation. Les organisations sont des communautés qui présentent chacune des caractéristiques propres. Une culture organisationnelle est un ensemble, un système, cela suppose une certaine cohérence entre les membres qui la composent et non une collection variée de diverses caractéristiques identifiées. L'évolution de cette culture organisationnelle ne peut résulter que de la volonté de ses membres ce qui suppose qu'ils en comprennent le sens et la finalité et encore une fois, elle ne peut en aucun cas être décrétée.

Enfin, **l'influence de la culture latine** sur notre fonctionnement en tant qu'individu au quotidien dans nos comportements privés et professionnels mais aussi principalement sur le Management des Ressources Humaines au sein des entreprises. Des études empiriques ont démontré l'impact de la culture latine sur les comportements des individus au sein des organisations. Ces travaux ont permis de définir une classification des identités culturelles selon plusieurs dimensions en intégrant des éléments tels que l'histoire, les religions, les politiques ou encore les institutions. Ces caractéristiques majeures se traduisent par trois critères :

- une forte hiérarchie au sein des organisations et dans son corollaire un ensemble de jeux de pouvoir,
- une difficulté à gérer l'incertitude donc la prise de risque ce qui génère souvent une résistance au changement,
- un individualisme fort au détriment du collectivisme qui sur le terrain se traduit par un raisonnement dans un propre intérêt individuel avant de penser au collectif.

Ces caractéristiques contribuent aujourd'hui à expliquer au-delà du fonctionnement des organisations, un certain échec des mesures managériales importées ou décidées sans être adaptées au public ciblé.

Vous vous battez contre la logique de boîte à outil. Pourquoi ?

Le second facteur résulte de notre approche en termes de pratiques de management des ressources humaines basée sur une logique de boîte à outil. Cette logique est enseignée dans les écoles de management et vendue au quotidien par les politiques, institutions et consultants amenés à conseiller ou accompagner ces dirigeants et managers. Nous avons depuis ces dernières décennies appris à raisonner sur un mode d'action à mener en fonction de problèmes rencontrés, en retirant progressivement de ces raisonnements le bon sens et le point le plus important à savoir, qu'une organisation c'est avant tout un ensemble d'individus et que par définition chaque individu est différent ce qui rend impossible une démarche de copier/coller.

Cette logique amène les managers et dirigeants à décréter que les choses doivent du jour au lendemain évoluer en important, sans chercher à l'adapter, un outil qui marche ailleurs, dans une autre culture au sein de laquelle il aura été reconnu et validé.

Comment exhorter des collaborateurs que l'on a contraint pendant des années à ne pas s'exprimer à exprimer leur créativité du jour au lendemain parce qu'elle est devenue la clé de l'innovation pour répondre à la quête de la compétitivité? Est il possible, crédible, sérieux ou responsable d'imaginer qu'il va suffire de leur proposer par exemple une journée d'expression théâtrale pour soudainement leur permettre d'exprimer leur créativité au point de tous devenir innovants ?

Alors que proposez vous ?

Je propose de redonner du sens à notre réflexion, car je pense qu'il est réellement urgent de permettre à ces responsables d'entreprises d'aborder leur organisation sous un angle différent en y intégrant ces différents facteurs. Cette approche leur permettra enfin de pouvoir identifier la seule richesse dont ils disposent pour axer leur priorité sur son développement. Richesse que les entreprises ont à portée de main, de vue depuis très longtemps sans en apprécier le véritable impact en termes de performance et aujourd'hui d'enjeux en termes de compétitivité.

Il devient urgent d'impulser une nouvelle approche culturelle en développant de nouvelles approches communicationnelles et managériales au sein des entreprises. C'est en développant un système de communication efficace et adapté que nous pourrions faire évoluer ces nouvelles approches, car c'est bien par le biais de la communication verbale et non verbale que la culture d'entreprise, organisationnelle et latine se construit, se véhicule et évolue au sein des entreprises. La communication interne est de ce fait le premier levier sur lequel l'entreprise peut agir pour faire évoluer les comportements des individus, leur permettre de s'approprier et de valider les nouvelles approches impulsées par leur leader et indispensables aux développements de nouvelles pratiques. Ces

évolutions permettraient aux salariés de développer une culture basée sur la mise en commun des connaissances et sur le développement d'une intelligence collective.

Car l'innovation dont dépendent aujourd'hui la survie et la pérennité des entreprises repose non pas sur la capacité d'un individu, mais bien sur la dynamique de l'ensemble. Elle repose avant tout sur la capitalisation des savoirs et sur un apprentissage collaboratif qui permettront le développement des capacités créatives de l'ensemble des individus.

Cette culture de l'innovation repose impérativement sur cette mise en commun des connaissances et réside avant tout dans la volonté et la capacité de l'entreprise à permettre aux individus qui la composent de comprendre les enjeux et la finalité d'une entreprise collaborative, afin d'en devenir les principaux acteurs et vecteurs au sein de l'organisation.

Il est désormais indispensable de repositionner l'individu au centre des stratégies managériales et communicationnelles puisque c'est lui le détenteur des savoirs. Et ces savoirs lorsqu'ils sont partagés permettent de développer l'autonomie et la capacité à innover, mais également des comportements favorables à la confiance et la coopération recherchée. Faute d'apprendre à travailler ensemble, la performance s'altère car les compétences s'additionnent sans se corrélérer, or le développement de la performance et de la créativité ne peut se faire que sur la base de cette corrélation.

Développons ensemble des environnements favorisant le partage et la transmission de vos savoirs et savoir-faire

Nous sommes entrés de plein pied dans l'âge de l'apprentissage, un âge où l'**intelligence collective** est le cœur de votre **compétitivité**.

- > Vous accompagner vers de nouveaux modes d'apprentissage
- > Identifier et partager les savoirs
- > Sauvegarder et transmettre les savoir-faire
- > Créer une culture durable de la collaboration
- > Développer une entreprise plus agile
- > Cultiver un terreau propice à

Le développement du **capital humain** de votre entreprise ne peut plus rester un vœux pieux, une formule creuse. Développer le capital humain de votre entreprise, c'est développer de **nouvelles formes de collaboration,**

d'apprentissage : organisation apprenante, entreprise collaborative, entreprise en réseau, social learning, entreprise 2 .0, réseaux sociaux d'entreprise.

Développer votre capital humain, c'est s'intéresser enfin aux **70 % des savoirs et des savoir-faire de votre entreprise qui sont informels.**

l'innovation

> Favoriser l'engagement de vos collaborateurs

A chaque entreprise un contexte unique, pour chaque client une vision globale unique

Pour vous accompagner sur la voie d'une **organisation plus performante qui crée du sens et de la valeur pour tous ses membres**, Socialearning vous propose une approche qui combine une triple dimension : organisation, communication, apprentissage.

Pour que l'entreprise collaborative soit synonyme d'intelligence collective, il faut associer:

- Les facteurs macro: l'organisation et son management doit **intégrer de nouveaux comportements** nécessaires pour une **mutualisation des savoirs** qui caractérise une communauté de travail.
- Les facteurs méso: les groupes de professionnels doivent pouvoir communiquer et échanger sur leurs pratiques afin de **développer des compétences collectives.**
- Les facteurs micro: **les modalités d'apprentissages informels doivent être identifiées et révélées pour pouvoir les transformer et les développer en compétences.**

Ces trois dimensions sont ensuite réunies dans un diagnostic, véritable **modélisation du fonctionnement de votre entreprise avec les axes de progrès possible.** Ceci pour **développer durablement les compétences individuelles et collectives de vos collaborateurs.**

Ce diagnostic, établi selon les trois dimensions organisation - communication - apprentissage, s'articule sur un triple questionnement :

- Quand votre entreprise apprend des apprentissages informels de ceux qui la composent, qu'est ce que cela change sur votre management et votre organisation ?
- Quelles sont les conditions d'un mode de communication efficace pour créer, développer et faire perdurer une communauté professionnelle ?
- Quelle est la reconnaissance et la médiatisation des apprentissages de vos personnels acquis en situation de travail en dehors de tout cadre formel (les apprentissages informels) ?

Qui sommes-nous ?

La globalisation, les crises financières, les chocs démographiques (l'arrivée de nouvelles générations conjuguée au départ des baby-boomers), les avancées technologiques sont autant de raisons qui vous poussent à repenser votre performance. Autant de raisons qui font de l'innovation le moteur principal de votre compétitivité, et du développement du capital humain de votre entreprise son principal carburant.

Développer votre capital humain, cela veut dire développer de nouvelles formes de collaboration, d'apprentissage : organisation apprenante, entreprise collaborative, entreprise en réseau, social learning, entreprise 2.0, réseaux sociaux d'entreprise. A chaque époque sa bulle, à chaque bulle sa boîte à outils, et chaque fois, la même tendance à glisser les vrais enjeux, les vrais problèmes sous le tapis.

Développer votre capital humain, c'est s'intéresser enfin aux 70 % des savoirs et des savoir-faire de votre entreprise qui sont informels. Et si on ne décrète pas, on ne pilote pas les apprentissages informels, on peut les faciliter en créant des écosystèmes où ils pourront s'épanouir. Cela veut dire avoir une vision globale, systémique de votre organisation : se pencher sur son management, sa culture, ses modes de communication, sur les individus qui la composent et sur les différentes formes d'apprentissage qui sont à l'œuvre.

Socialelearning vous accompagne sur la voie d'une organisation plus performante qui crée du sens et de la valeur pour tous ses membres.



**Le capital Humain
comme carburant**



**L'innovation
comme moteur**



Arrêtez de croire
aux boîtes à outils,
au prêt à penser !



**Le développement des
savoirs est au coeur
de votre compétitivité**

**Le seul métier durable du 21^{ème} siècle:
apprendre en partageant les savoirs**



**70 % des apprentissages
de votre entreprise sont
informels**

Créez un écosystème fertile pour qu'ils s'épanouissent

Découvrez Socialearning en une image



Le développement des savoirs est au coeur de votre compétitivité

Le seul métier durable du 21^{ème} siècle: apprendre en partageant les savoirs



70 % des apprentissages de votre entreprise sont informels

Créez un écosystème fertile pour qu'ils s'épanouissent



3 dimensions:

- Macro: organisation et management
- Méso: communication
- Micro: apprentissage



IDENTIFIEZ - LE

Vérifiez la qualité du terrain



DEVELOPPEZ - LE

Activez les bons leviers



