

LEARNING WORKPLACES

Atelier:

“Développement d'une attitude positive des employeurs à l'égard de la transformation des organisations en lieux d'apprentissage”

[Date de l'Atelier]



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Numéro d'agrément du projet: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les points de vue des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

L'entreprise, lieu d'apprentissage ?

*Développer une culture, des compétences,
mettre en place des bonnes pratiques...*



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Numéro d'agrément du projet: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les points de vue des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

Tour de table : „Movie of my life“

1. QU'EST-CE QUE L'APPRENTISSAGE DES ADULTES EN MILIEU DE TRAVAIL POUR VOUS?						2. AVANTAGES DE L'APPRENTISSAGE DES ADULTES EN MILIEU DE TRAVAIL						3. METTEZ EN ÉVIDENCE UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE					
→1		→1A		→2		→2A		→3		→3A		→4		→4A		→5	
[Empty box for section 1]						[Empty box for section 2]						[Empty box for section 3]					
→1		→1A		→2		→2A		→3		→3A		→4		→4A		→5	

Fil directeur

- Comment 'acquérir' ou développer les compétences dont mon entreprise a besoin ?
- Quels sont les avantages de l'apprentissage en milieu de travail? Quelles méthodes, quelles pratiques pour une entreprise « lieu d'apprentissage » ?



Objectifs

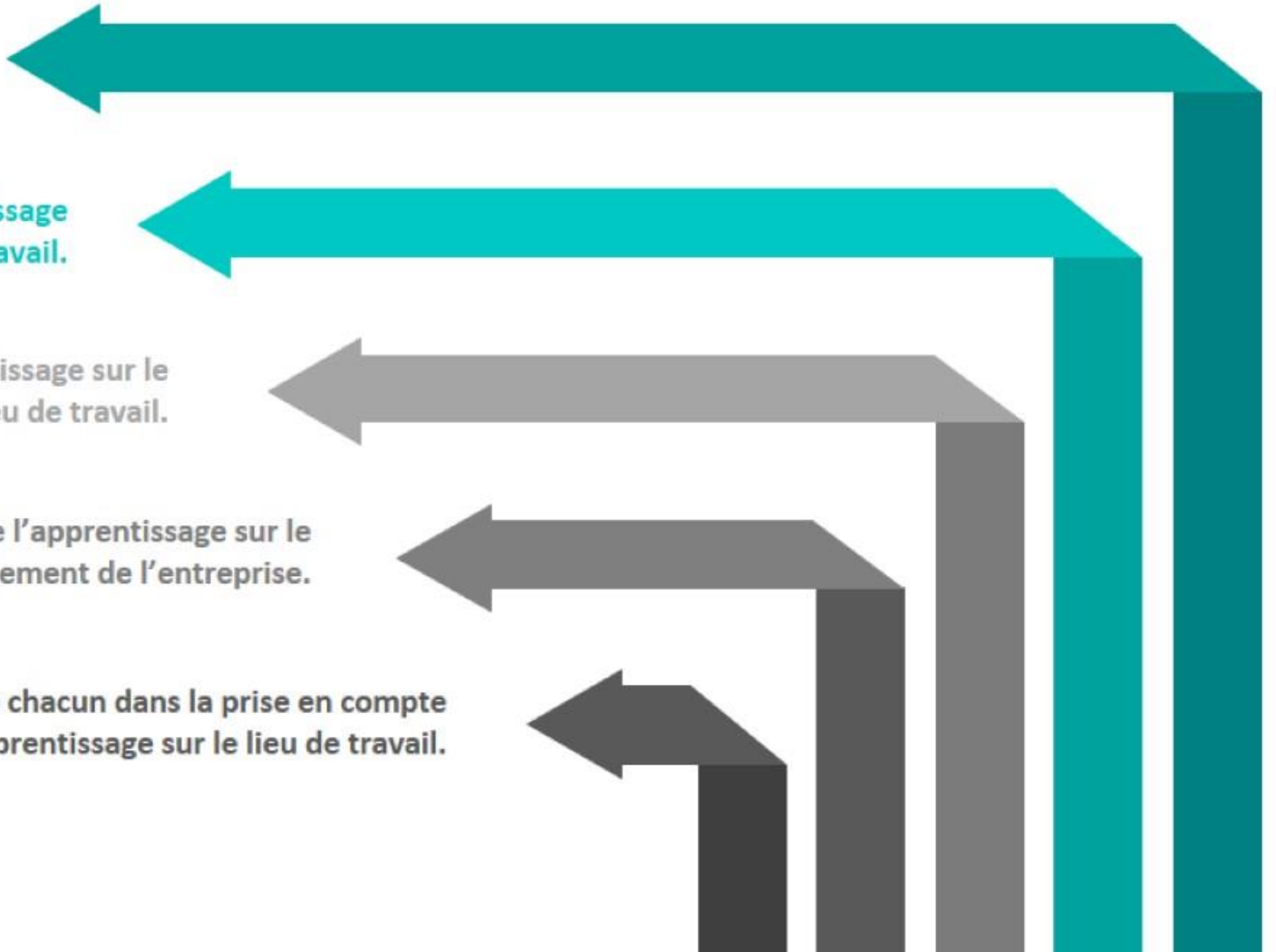
Identifier les caractéristiques d'un lieu de travail favorable à l'apprentissage.

Identifier les différents types d'apprentissage sur le lieu de travail.

Intégrer les avantages de l'apprentissage sur le lieu de travail.

Repérer les implications de l'apprentissage sur le fonctionnement de l'entreprise.

Déterminer le rôle de chacun dans la prise en compte de l'apprentissage sur le lieu de travail.



Contexte < > besoins en compétences

L'environnement évolue
(nouvelles réglementations, nouvelles techniques, nouveaux besoins clients...)

L'entreprise se développe
(nouveaux clients – nouveaux marchés)

L'entreprise est en difficulté

Un collaborateur quitte l'entreprise
(intégrer un remplaçant, de nouvelles compétences et/ou revoir l'organisation, sous-traiter ou co-traiter...)

...

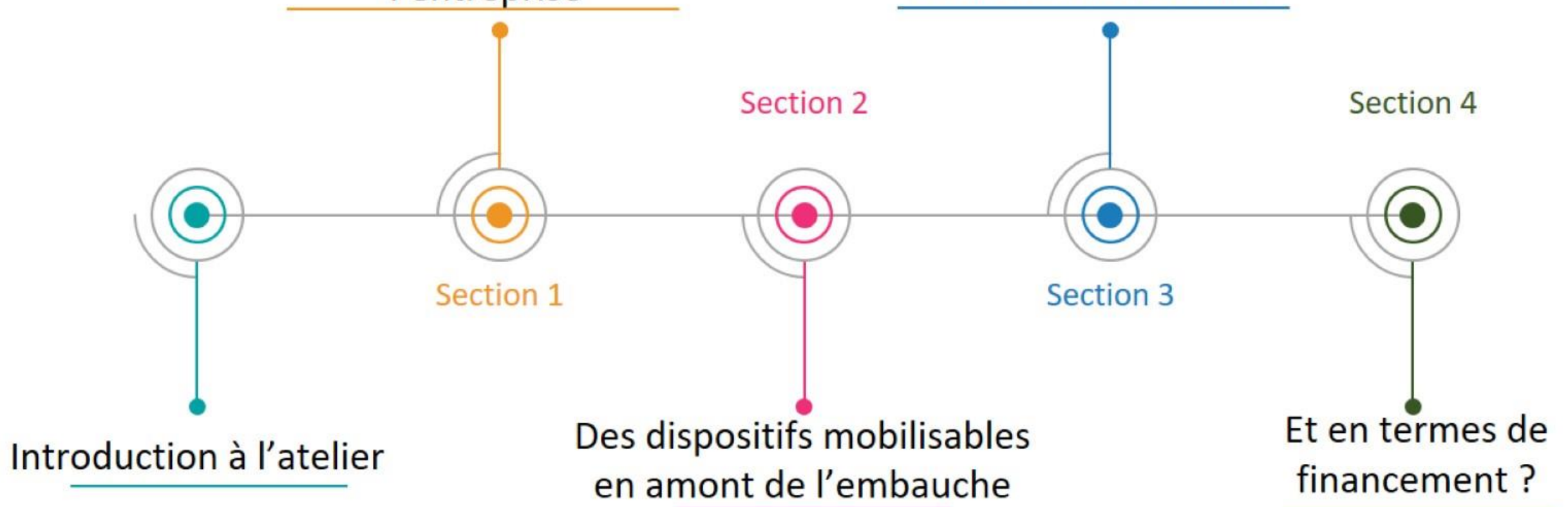
Est-ce que les compétences de mon équipe sont adaptées, à court, moyen et long terme ?

Est-ce que je trouve sur le marché les compétences qui me seront nécessaires ?

Structure de l'atelier

A propos de l'apprentissage et de l'acquisition de compétences dans l'entreprise

Quelques dispositifs – formels ou informels - mobilisables dans le cadre de mon activité



Section 1 – A propos de l'apprentissage et de l'acquisition de compétences en entreprise

« L'apprentissage plus tard dans la vie a très souvent lieu sur le lieu de travail. Par conséquent, il y a un intérêt accru à répondre à des questions telles que : Comment pouvons-nous transformer chaque lieu de travail en un environnement propice à l'apprentissage ? Comment pouvons-nous nous assurer que les adultes acquièrent les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin pour obtenir des emplois gratifiants et progresser dans leur carrière professionnelle? Comment pouvons-nous rendre l'apprentissage en milieu de travail de haute qualité accessible à tous ? Comment l'apprentissage en milieu de travail peut-il aider les nombreux adultes qui luttent avec des compétences de base comme écrire, s'exprimer clairement, compter? »

Marianne Thyssen, commissaire européenne chargée de l'emploi, des affaires sociales, des compétences et de la mobilité des travailleurs

MILIEU DE TRAVAIL D'APPRENTISSAGE - Définition

L'apprentissage des adultes sur le lieu de travail :

- est l'apprentissage que les adultes entreprennent en travaillant ou en milieu de travail.
Les aptitudes et compétences qu'ils acquièrent ne sont pas nécessairement celles nécessaires au travail.

APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL – en comparaison

Apprentissage des adultes POUR le lieu de travail :

- c'est lorsque les adultes obtiennent les aptitudes et les compétences nécessaires pour réussir à obtenir et à conserver un emploi et progresser dans leur carrière professionnelle. Ainsi, il peut se référer à l'apprentissage préparatoire, par exemple, qui a lieu dans les établissements d'enseignement primaire, secondaire, supérieur, professionnel...

Qu'est-ce qui définit une organisation apprenante ?



1. **Clarté de l'objectif** : une vision partagée et un dialogue ouvert sur la façon dont les gens sont valorisés et doivent s'adapter pour fournir la performance de l'organisation,



2. **Expérience holistique des personnes** : une marque de confiance qui tient ses promesses et développe des opportunités d'apprentissage innovantes, commerciales et continues.



3. **Écosystème florissant** : un système dirigé par les personnes qui permet à ses employés, à ses équipes et à l'entreprise élargie de prospérer et d'apprendre, liés à des objectifs communs.



4. **Infrastructure agile et numérique** : un environnement virtuel qui permet un échange fluide de connaissances, d'idées et l'adaptation des compétences.

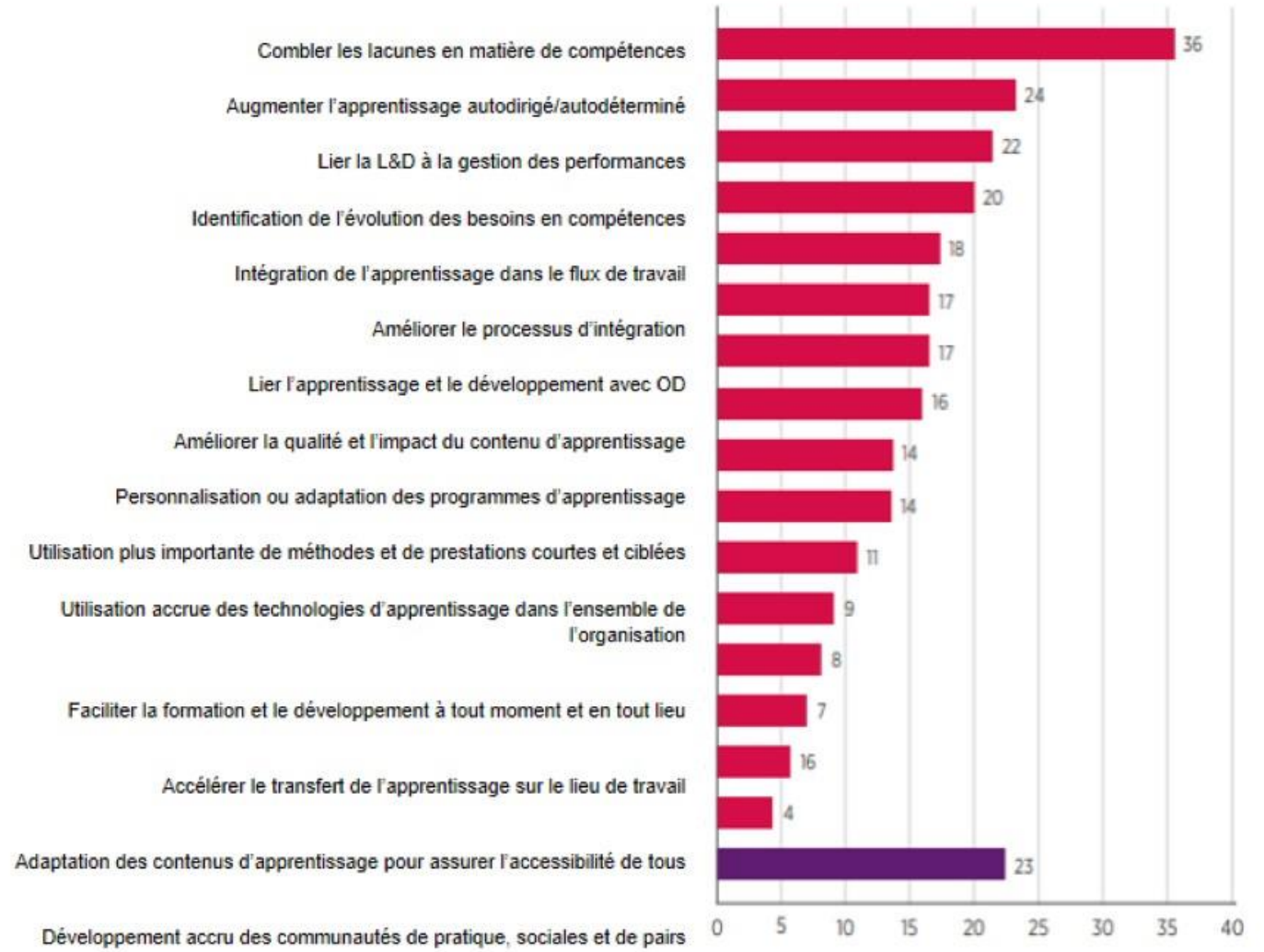


5. **Engagement continu** : une communauté dynamique qui s'appuie continuellement sur les relations d'affaires, ce qui se traduit par de l'énergie, de la résilience et de la croissance.



6. **Prise de décision intelligente** : une plate-forme robuste utilisant des informations et des analyses de performance pour stimuler la performance organisationnelle et l'expérience personnalisée.

Priorités actuelles en matière d'apprentissage et de développement pour les organisations



Intégration de nouveaux concepts de la théorie de l'apprentissage dans la pratique

Changements dans l'organisation de l'apprentissage

Figure 13 : En repensant aux deux ou trois dernières années, votre utilisation de ces types d'apprentissage a-t-elle augmenté, diminué ou est restée la même ?

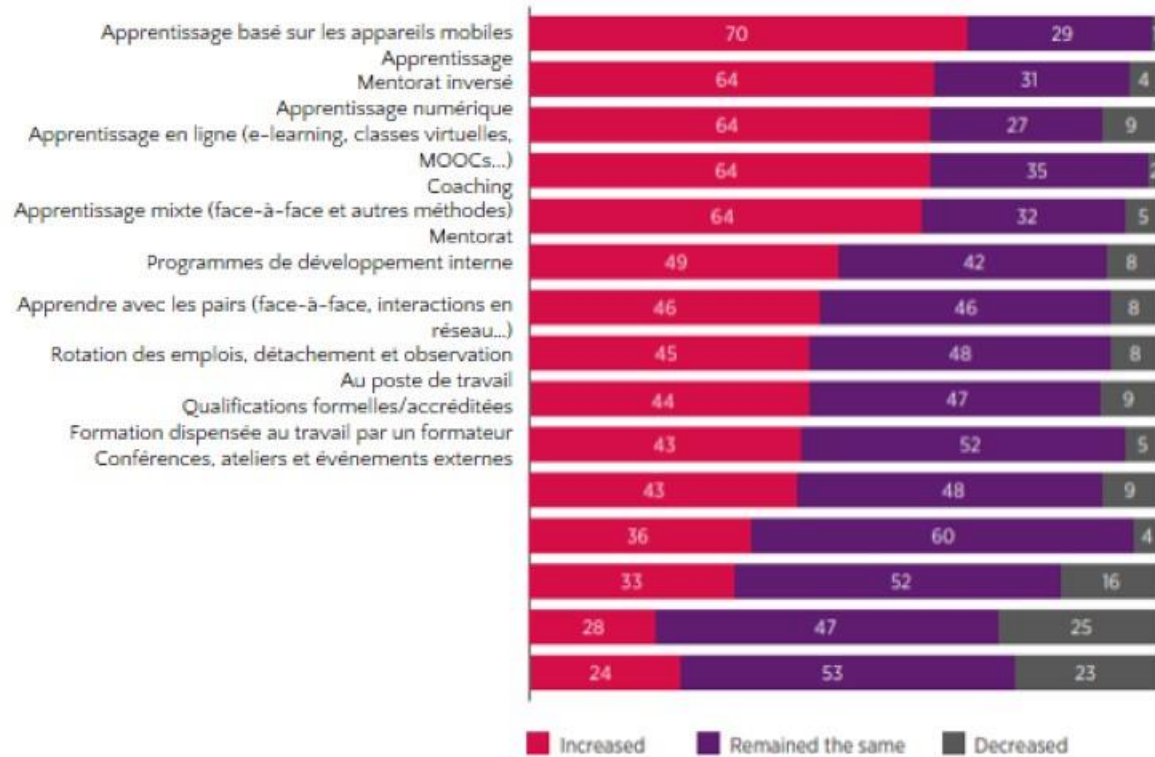
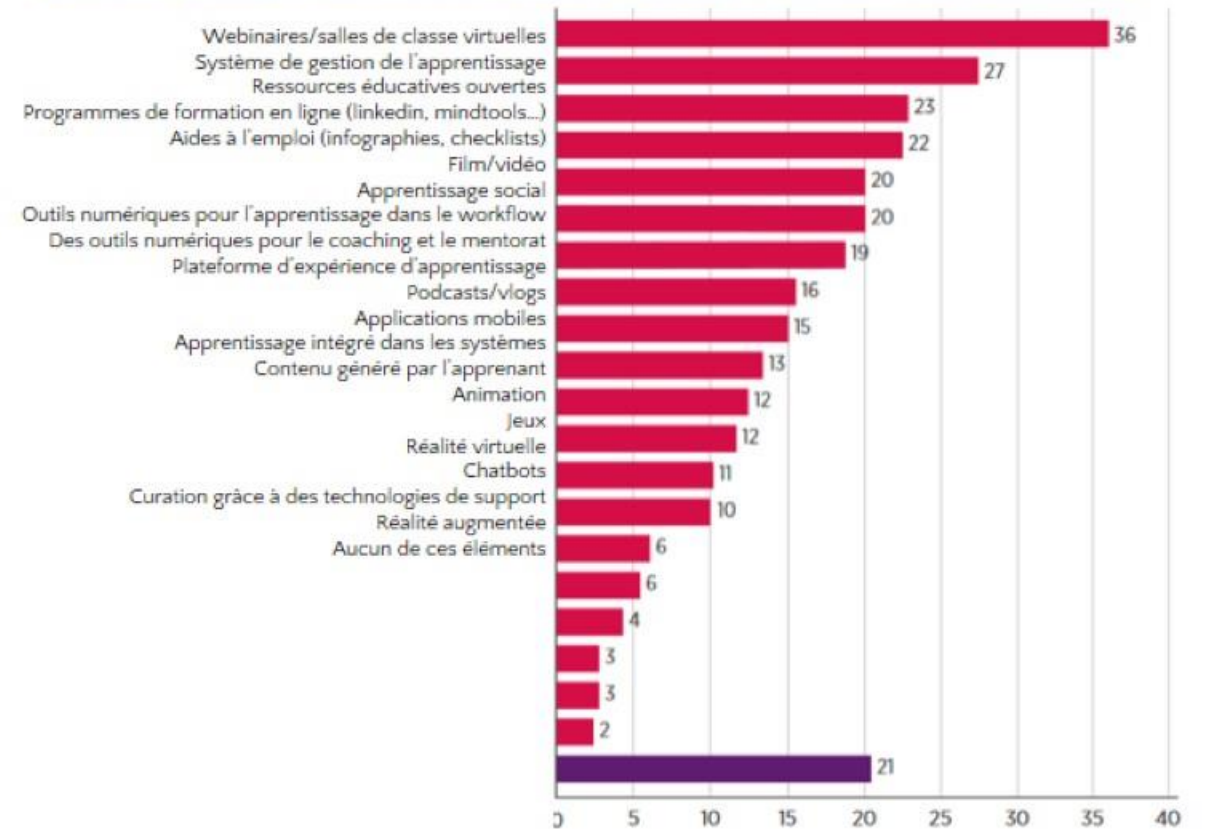


Figure 14 : Quelles technologies numériques votre organisation utilise-t-elle actuellement pour soutenir la diffusion de contenu et la collaboration au sein de vos équipes ? Sélectionnez ce qui convient (%)



Participation des adultes à l'apprentissage (UE)

- Éducation et formation 2020 (Éducation et formation 2020) – une référence du cadre stratégique pour la coopération européenne en matière d'éducation et d'apprentissage
Objectif pour 2020 : 15 %
UE en 2020: 9,7%



Section 1 – L'entreprise 'apprenante'

Définition

Avantages

Barrières

La valeur de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail **Particuliers / Employés**



Économique

Augmentation des salaires, augmentation des revenus et amélioration de l'employabilité

Bien-être

Amélioration du bien-être général et de la santé

Social

Amélioration de l'engagement dans les activités communautaires et civiques

La valeur de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail **Employeurs**



Innovation

Les performances des innovations augmentent pour l'entreprise

Une main-d'œuvre motivée

Plus grande confiance en soi et engagement envers l'entreprise

Économique

Augmenter la productivité et la rentabilité

La valeur de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail **Société et communauté**



Égalité

Fondation pour l'intégration sociale et la participation de toutes les personnes

Social

Intérêt politique plus élevé et niveau plus élevé de cohésion sociale dans la communauté

Économique

Une plus grande compétitivité économique et un PIB plus élevé

L'apprentissage des adultes sur le lieu de travail peut apporter une contribution significative

- Est un moyen accessible et attrayant pour les adultes de maintenir et de mettre à jour les connaissances et les compétences dont ils ont besoin dans la vie, au travail et à la maison
Soutient la (ré)intégration sociale et économique des groupes vulnérables, l'inclusion, la cohésion sociale et l'égalité
Est un moyen efficient et efficace pour les employeurs de maintenir à jour les compétences de leurs employés, de motiver leur main-d'œuvre et d'améliorer la rétention du personnel, ainsi que d'améliorer la compétitivité
Répondre aux besoins des individus, des employeurs et de la société en matière d'adaptabilité accrue afin de mieux se préparer aux besoins futurs en matière de compétences, en atténuer les pénuries de compétences prévues
Améliore l'employabilité à vie des adultes

Section 1 – L'entreprise 'apprenante'

Définition

Avantages

Obstacles

Activité : Comment puis-je
développer activement
l'apprentissage dans mon
organisation ?

Activité : Résultats et discussion

- ...

Obstacles à l'apprentissage les plus courants pour les employés 1/2

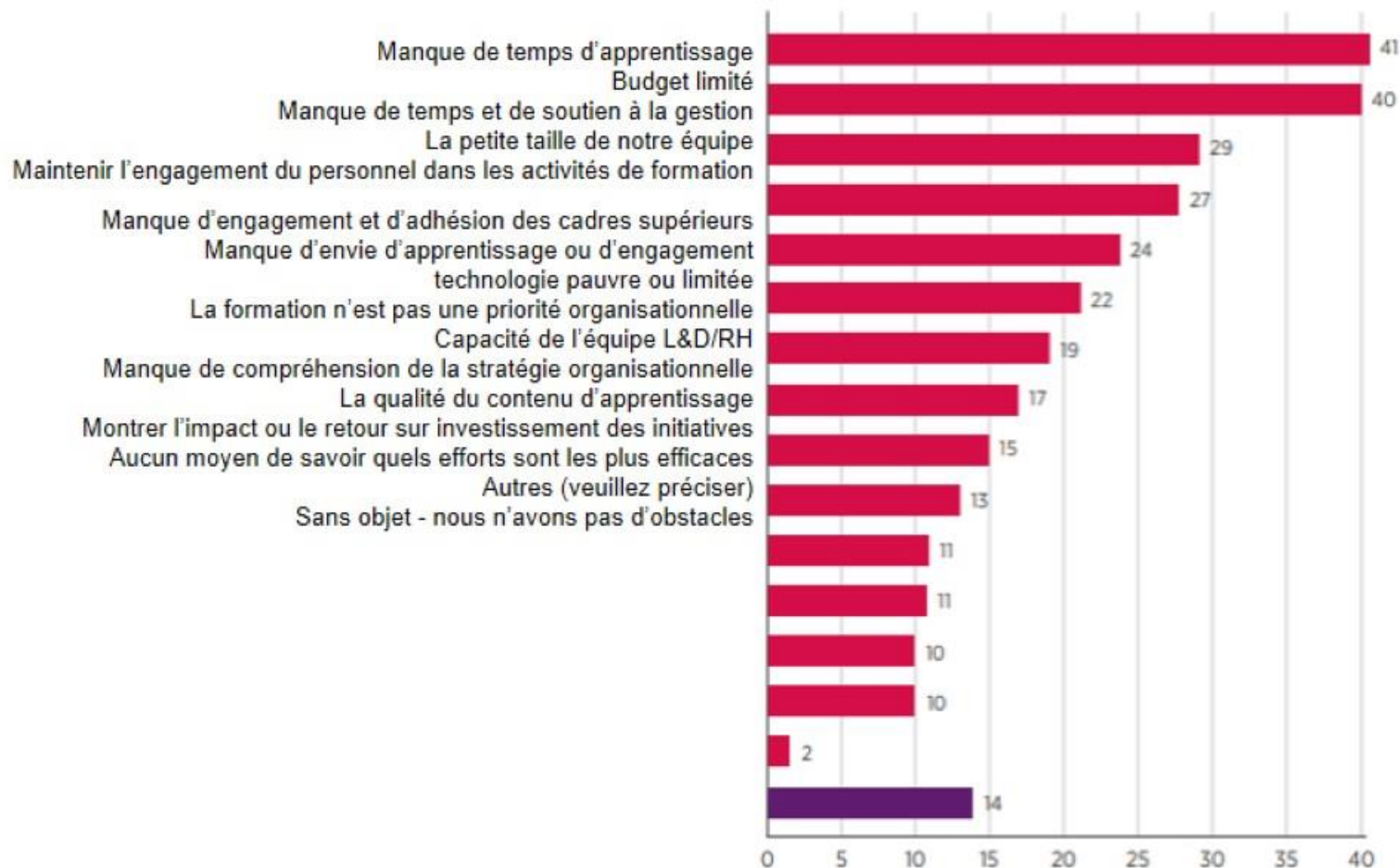
- **Orientation du programme vs orientation organisationnelle**
L'attention de l'employé sur la livraison du projet et non sur l'amélioration organisationnelle
- **Ressources limitées**
Ressources manquantes pour les employés : temps, argent, espace
- **Résistance au changement**
Peur de perdre connaissance avec les systèmes/processus existants

Obstacles à l'apprentissage les plus courants pour les employés 2/2

- **Dichotomie travail-apprentissage**
 - Voir le travail et l'apprentissage comme un « partenariat »
- **Manque de leadership**
 - Le leadership et la direction doivent participer aux processus clés d'apprentissage
- **Culture de non-apprentissage**
 - Se produit lorsque la culture d'entreprise n'encourage pas ou ne favorise pas l'apprentissage
- **Orientation à court terme**
 - Penser aux conséquences futures favorise l'apprentissage

Obstacles à l'apprentissage pour les employeurs et les organisations

Les principaux obstacles à la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage et de compétences sont le temps, l'argent et le soutien à la gestion.



Efficacité de l'apprentissage

Après deux semaines, nous avons tendance à retenir...



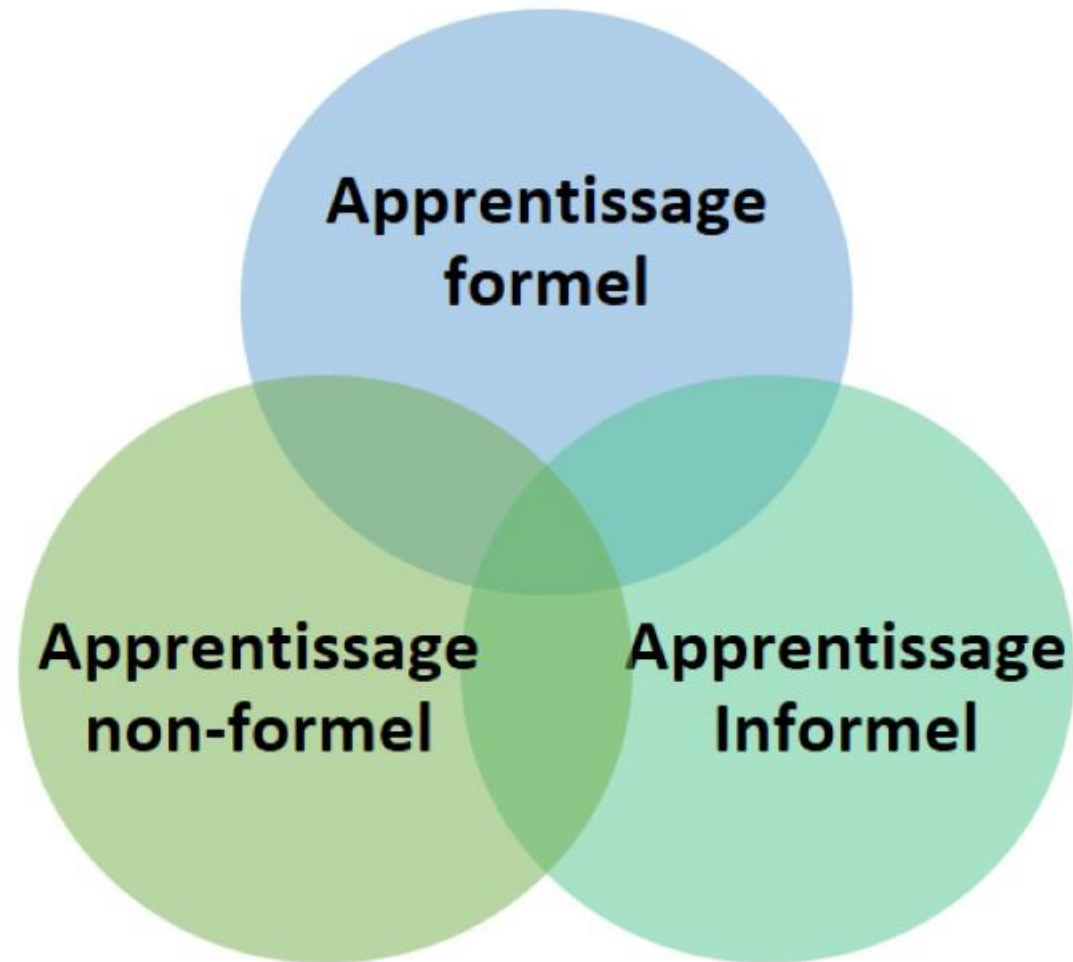
Cône d'apprentissage d'Edgar Dale

Différentes modalités d'apprentissage

Comment votre apprentissage a-t-il progressé dans votre travail ?

Avez-vous déjà pensé à la façon dont vous apprenez dans vos tâches quotidiennes?

Avez-vous appris quelque chose récemment? Avez-vous analysé comment vous l'avez appris?



Apprentissage formel

- Correspond aux enseignements organisés et dispensés dans un établissement d'enseignement (secondaire, supérieur, professionnel), un centre de formation,
- Est explicitement désigné comme apprentissage (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources, avec un programme...)
- Est intentionnel de la part de l'apprenant
- débouche généralement sur la validation et la certification (diplôme).

Éducation formelle

Selon vous, quels mots sont liés à l'éducation formelle?



 Mentimeter



Éducation non formelle

- La stratégie adoptée n'exige pas la présence des apprenants.
Auto-évaluation.

Programmes et méthodologie flexibles, capables de s'adapter aux besoins et aux intérêts des apprenants.

Il est axé sur l'apprenant, il présente nécessairement des fonctionnalités flexibles en ce qui concerne les procédures, les objectifs et les contenus initialement établis et adoptés.

Participation active.

Participation certifiée.

Apprentissage non-formel

- autres activités d'enseignements planifiées
- non identifiées comme des actions d'apprentissage en termes d'objectifs, de temps ou de ressources
- mais qui comportent un important élément d'apprentissage
- intentionnel de la part de l'apprenant.

Éducation non formelle

Pourriez-vous donner un exemple d'activité non formelle?



 Mentimeter



Apprentissage informel

- découle des activités de la vie quotidienne liées au travail, à la famille ou aux loisirs.
- ni organisé ni structuré (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources).
- caractère non-intentionnel de la part de l'apprenant.

Quels bénéfices ?

Pour l'employeur, pour les salariés, pour 'le collectif'

- Maintenir, adapter, développer le savoir, le savoir-faire technique de l'entreprise, et le savoir-être de mon équipe
Apprentissage ajusté, ciblé sur les besoins de l'entreprise
- Développer la créativité, la capacité d'innovation, l'agilité au sein de l'entreprise...
- Maintenir l'employabilité de mes salariés
Une obligation réglementaire
Dont l'Entretien Professionnel Individuel tous les 2 ans
- Renforcer l'implication et la satisfaction des collaborateurs, le 'bien-être' dans l'entreprise : reconnaissance, cohésion, remotivation, santé au travail...
- Développer la fidélisation

Éducation informelle

Votons ! Pensez-vous qu'il s'agit d'une activité informelle?



Maintenant, savez-vous combien de temps faut-il pour acquérir une nouvelle compétence?



How do you implement them?

Please, vote if you implement the following activities and the frequency.



Section 2 – Dispositifs mobilisables en amont de l'embauche

Exercice

Vous utiliserez les cartes de couleur mises à votre disposition pour répondre à la question 4, et vous pourrez expliquer votre choix avec les question 1 à 3 :

1. Quels sont les avantages de cette pratique?
De quel type d'apprentissage s'agit-il?
Quels obstacles peuvent survenir dans la mise en œuvre de cette pratique?
Pourriez-vous mettre en œuvre cette pratique dans votre organisation ? Dans quel cas ?

La Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POE-I) L'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR)

Description :

Aides à la formation, en amont du recrutement. Ces aides peut être attribuée à l'employeur qui s'engage à recruter le demandeur d'emploi après la période de formation

Objectif :

Permettre à un demandeur d'emploi d'acquérir les compétences requises en regard d'une offre d'emploi.

La Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POE-I) L'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR)

Modalités :

- avoir déposé une offre d'emploi auprès de Pôle emploi dans un secteur qui a des difficultés de recrutement
- L'employeur s'engage à embaucher en CDI, contrat de professionnalisation ou CDD d'au moins 12 mois (POE-I)
en CDD de 6 à 12 mois (AFPR)
- Concerne des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi
- L'entreprise ne doit pas avoir conduit de licenciement économique sur les 12 derniers mois (sauf dérogation)

- Possibilité de financer jusqu'à 400 heures de formation.
- La formation est assurée par un organisme de formation.
- Prise en charge plafonnée à 5 € net maximum par heure de formation, dans la limite de 2 000 € (formation interne)
8 € net maximum par heure de formation, soit un maximum de 3 200 € (formation externe)

Références : 2 dispositifs gérés par Pôle Emploi

Le test ou essai professionnel avant l'embauche

Description :

épreuve ou un examen pratique réalisé par un candidat à un poste à pourvoir. L'essai professionnel fait partie de la procédure de recrutement.

Objectif :

Permettre à l'employeur de contrôler la qualification et l'aptitude du futur salarié à occuper l'emploi auquel il postule

Le test ou essai professionnel avant l'embauche

Modalités :

- Avant l'embauche (donc différent de la période d'essai) – ex. : suite à l'entretien de recrutement, un test de compétences informatiques.
- Le candidat n'est pas encore lié à l'entreprise par un contrat de travail.
- Test non rémunéré
- Respect des règles de sécurité – à exclure sur des postes exposés à des risques professionnels
- Nb. : Pour que l'essai professionnel ne soit pas requalifié en contrat de travail, et ne pas tomber dans le champ du travail dissimulé, il est important que les conditions suivantes soient réunies :
 - l'essai professionnel doit être de courte durée,
 - le candidat ne doit pas être placé dans des conditions normales d'emploi (ex. le chauffeur de car scolaire qui effectue un parcours sans passagers).

Section 3 – Dispositifs mobilisables – formels ou informels - dans le cadre de mon activité

L'accueil, le parcours d'intégration du salarié

Description : Ensemble des actions qui permettent au nouveau salarié d'identifier rapidement le fonctionnement, les enjeux de l'entreprise, de se positionner, de se former aux spécificités de l'entreprise...

Objectif :

Pour le nouveau collaborateur :

- Connaître l'entreprise, son organisation et les hommes qui la composent, son fonctionnement, ses règles et usages, ses produits & services.
- Acquérir plus rapidement la culture et les valeurs de l'entreprise
- Donner du sens et une finalité au travail permet de mieux le comprendre (enjeux de l'entreprise...).
- Renforcer le sentiment d'appartenance et de satisfaction au travail par des signes de reconnaissance.

L'accueil, le parcours d'intégration du salarié

Pour l'employeur

- « Transformer » le recrutement, renforcer la relation entre le nouvel embauché et l'entreprise
- Faciliter et accélérer la prise de poste (responsabilisation, autonomie), l'intégration parmi les collègues, véhiculer une image positive de l'entreprise
- Facteur de performance, d'efficacité et de qualité dans le travail

Modalités :

Selon l'organisation et le métier de l'entreprise, il peut être mis en œuvre sur une ou plusieurs journées, semaines...

Coût / gains : temps passé par l'employeur et les autres salariés <> Réduction du temps de 'montée en charge' du nouveau collaborateur

La communauté de pratiques

Description - objectif : groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, en face-à-face ou à distance.

Avantages :

apprentissage et intelligence collective, travail en réseau, partager les connaissances, les difficultés

Créer du lien, réduire la routine de travail, se concentrer sur les intérêts communs du groupe, renforcement de la confiance en soi, reconnaissance, sortir de l'isolement pour trouver des solutions face à un challenge, développement personnel, fidélisation plus élevée des employés
Adapté à différent niveau d'expertise, différents domaines d'activité, notamment aux activités orientées vers l'innovation, la créativité.

La communauté de pratiques

Enjeux, limites

convient bien pour des équipes nombreuses de personnes ayant la même qualification mais travaillant seules, avec de l'autonomie.

Renouvellement du groupe, des méthodes... pour éviter l'installation d'une routine

Modalités :

Un noyau de volontaires - animateurs pilotes, un groupe actif, une communauté élargie – une identité et un objet précis - une communication active - le soutien durable de la direction – des RDV réguliers et réalistes – l'animation à tour de rôle par des volontaires évite la routine, est impliquante – instaurer une convivialité.

Etablir une trame pour les rencontres, une méthode. Evaluation périodique du fonctionnement de la communauté.

Coûts : temps collaborateurs

Références : UE Learn BB01_the community of practice

Le „brief compétences“ („micro apprentissage“) périodique

- Description :** Micro formation périodique (journalière, hebdomadaire...) sur un cas pratique, une actualité, un sujet technique, une méthode, un „tour de main“...
- Objectif :** Transmission interne de connaissances, savoir-faire, savoir-être
- Avantages :** Adapté à une configuration de terrain
Souple, modulable ; peut-être ajouté à une fin de réunion...
Favorise une culture de l'apprentissage permanent
Le temps réduit rend la participation accessible à tous

Le „brief compétences“ („micro apprentissage“) périodique

Limites : Complémentarité nécessaire avec d'autres actions d'apprentissage
Exigences : planifier et élaborer des contenus efficaces

Modalités : 5 à 10 mn maximum
Par le chef de service, un 'expert' dans l'équipe, un collaborateur repéré pour sa maîtrise du sujet
En présentiel, par mail, en visio, support papier... selon le métier, l'organisation, la culture de l'entreprise

Coût : faible (temps passé réduit)

Le partage des bonnes pratiques

Description, objectif :

Pratiques professionnelles, méthodes... identifiées comme bien adaptées et qui valent la peine d'être reproduites, diffusées.

Faire bénéficier l'ensemble de la collectivité de travail d'une expérience probante, d'une méthode de travail, du traitement efficace d'une situation. Répond à la question : Comment font ceux qui réussissent le mieux dans leur activité ?

La bonne pratique doit être reproductible et adaptable à des objectifs similaires dans des contextes différents. A relier avec les méthodes d'amélioration continue.

Avantages : Levier d'animation managériale, permet de travailler sur la culture d'entreprise, la cohésion et la communication au sein des équipes. Valorisant pour les équipes

Identifier, conserver, formaliser, démultiplier le savoir-faire

Gain de temps, montée en compétences plus rapide des nouveaux collaborateurs

Le partage des bonnes pratiques

Limites : vaincre les résistances – implique une culture du partage, du collectif de travail, la conscience d'enjeux partagés – n'est pas adapté à tous les modes de management – Moins adapté aux situations d'innovation de créativité...

Modalités : En réunion de service, petit groupe de travail... A préparer en amont, ou travail collectif.

Séquence : - identifier la bonne pratique, - collecter de l'information sur le contexte, la méthode, les leviers, les résultats..., - analyser - décrire, formaliser - présenter, communiquer – appliquer.

Coût : faible – temps passé par les collaborateurs
qualité, satisfaction clients...

Gains : temps, cohésion, efficacité,

Le tutorat en entreprise

Description, objectif : le tuteur est un salarié de l'entreprise qui a pour mission de faire acquérir à l'apprenant les savoirs professionnels convenus en fonction d'un programme déterminé à l'avance. Il est également le référent de l'apprenant au sein de l'entreprise.

Domaines d'application : - accueil du nouvel entrant (information sur le métier, les procédures internes à l'entreprise, mais aussi l'intégration de la personne, la mise en relation avec les collègues de travail...).

- alternance, stages à destination des jeunes, des personnes en insertion professionnelle...
- accompagnement de tous les salariés (ex. salariés affectés sur de nouvelles fonctions – ex. encadrement, demandes individuelles...).

Avantages : Valorisation des collaborateurs, transmission de la culture et des compétences d'entreprise (savoir-faire, savoir-être, usages...), sécurisation des mobilités internes, coopération 'intergénérationnelle'

Le tutorat en entreprise

Enjeux, limites : ‘non immédiatement productif’ à court terme – temps dédié à la mise en place, à la formation des tuteurs, à l’accompagnement des ‘tutorés’ – routine ou non reconnaissance du rôle de tuteur, voire impact négatif sur le tutoré.

Modalités :

Qui : tout salarié de l’entreprise, sur tout métier, volontaire, (exigences de qualification-diplômes-expérience / contrats pro., apprentissage...), professionnel reconnu, qui possède les connaissances, savoir-faire et savoir-être nécessaires au processus de tutorat, dans une posture de transmission (dont qualités relationnelles), qui adhère et partage les valeurs, la culture de l’entreprise.

Séquence : - communication sur la démarche, appel à candidatures, sollicitation directe de tuteurs internes... - Définition du rôle, d’un ‘programme’, d’une méthode de suivi, d’évaluation - formation des tuteurs – affectation (avec un nombre limité - max.2 à 3 - de tutorés)

Coût : temps collaborateur

Références : EU – Learn – BB02 Activity_Mentoring_FHJ

L'entretien professionnel

Description, objectif :

Entretien individuel périodique entre l'employeur et le salarié.

Permettre au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle.

Comporte : un bilan du parcours professionnel du salarié avant et depuis son entrée dans l'entreprise, l'identification des besoins de l'entreprise et des aspirations et compétences du salarié, un échange sur les perspectives d'évolution professionnelle

Echange sur les perspectives d'évolution professionnelle, « notamment en termes de qualification et d'emploi » ≠ Entretien d'évaluation annuel / objectifs

Avantages : choisir de transformer ce cadre réglementaire en opportunité : outil de gestion des RH, de dialogue ; faciliter l'élaboration du plan de formation – possibilité de mobiliser un co-financement employeur-salarié par accord mutuel.

au-delà, en termes de responsabilité sociale de l'employeur : veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi (« employabilité »)

Enjeu, limites : perçu comme une contrainte / obligation réglementaire

Modalités : Toute taille d'entreprise - pour chaque salarié (CDI, CDD), tous les 2 ans, & à l'issue d'absences de longue durée (+ Etat Récapitulatif à 6 ans du parcours professionnel). Information dès l'embauche – initiative employeur (ou salarié) – traçabilité convocation et Compte-rendu – durée « suffisante » - informations obligatoires : CEP, VAE, CPF – information des IRP – (Contrôle de mise en œuvre / Drets Ursaff) – trame d'entretien & capacité à mener l'entretien.

Coût : temps dédié collaborateur & employeur – pénalités (+ de 50sal)

Le plan de développement des compétences

Description, objectif :

Au delà de l'action ponctuelle de formation (stage de formation interne – externe), mobilisation d'un ensemble de dispositifs de formation qui permettent de travailler sur les parcours professionnels des collaborateurs.

Avantages :

Démarche globale, reliée à la stratégie de l'entreprise – projection sur le moyen et long terme – intègre la veille sur les évolutions qui auront un impact sur les besoins en compétences, les évolutions des effectifs et des compétences – permet de traiter des difficultés (ex. emplois en tensions ou très concurrentiels : trouver des compétences) – « marque employeur » - possibilités d'évolution professionnelle – fidélisation - possibilité de mobiliser des financements externes (Opco, FNE...) – avantage concurrentiel déterminant, selon le secteur d'activité.

Enjeux, limites :

Entreprises avec effectifs - Fort investissement en temps – compétences RH dont connaître les dispositifs de la FC et les financements (mais conseils et aides mobilisables : Opco, PCRH, Capforma, CCI...) – souvent personne RH dédiée.

Modalités :

Mettre en place des outils RH (fiches de poste, référentiels de compétences, parcours de formations...) – collecte, analyse des besoins, priorisation et budgétisation, consultation du CSE, information et mise en œuvre, évaluation et ajustements.

Coût : temps collaborateur – investissement formation

Impact positif des milieux de travail d'apprentissage

Section 3

Exemples de pratiques exemplaires en matière d'apprentissage en milieu de travail

La planification du développement individuel et la garantie que chacun a une carrière dans laquelle il peut grandir est importante chez Digital Ocean. Les gens cartographient ce qu'ils veulent accomplir chaque année, en examinant comment leurs objectifs professionnels sont liés à la stratégie d'entreprise ainsi qu'à leurs objectifs personnels.



Exemples de meilleures pratiques utilisant l'apprentissage informel

Les évènements au coin du feu sont une façon pour Airbnb de montrer son implication en matière d'apprentissage. Ces événements internes rassemblent des leaders de l'industrie qui partagent leurs idées sur un certain sujet. Airbnb déclare : « Des PDG aux musiciens, ces leaders ont toujours quelque chose d'inestimable à nous apprendre ».



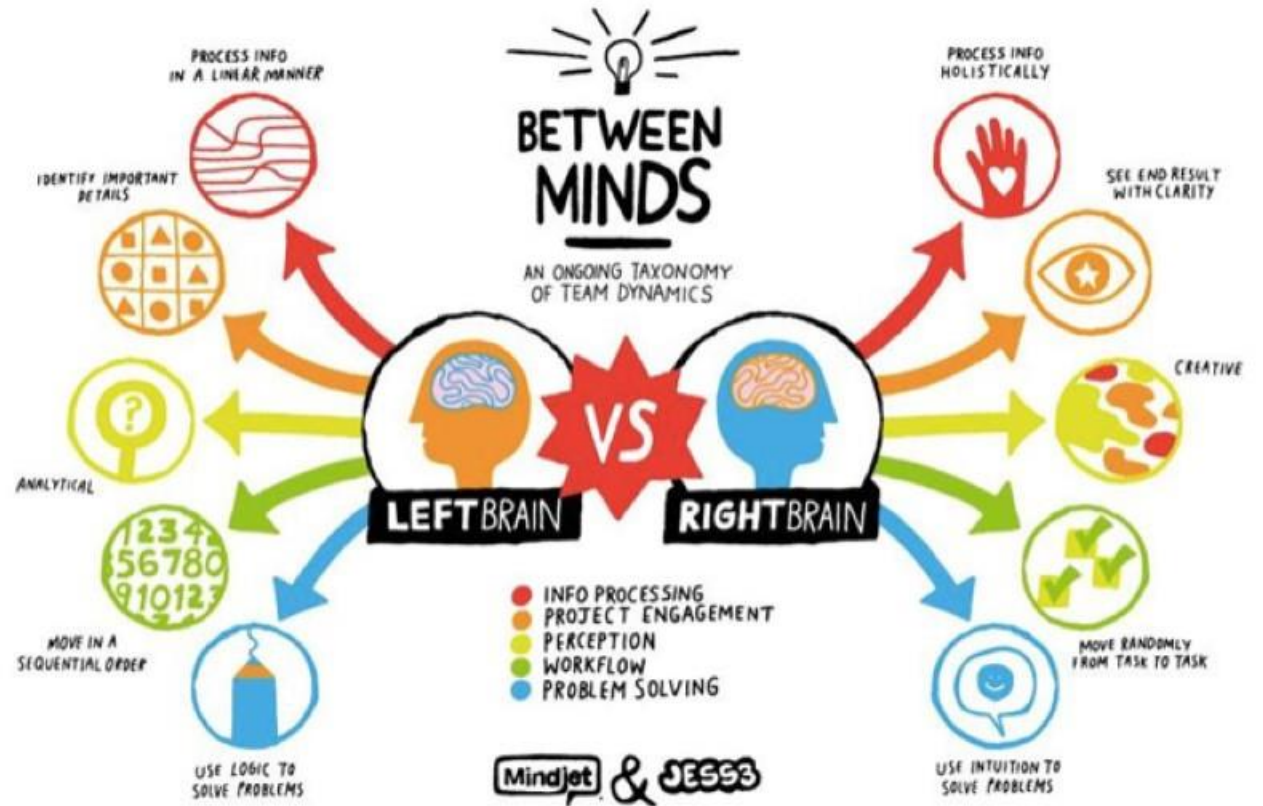
Exemples de meilleures pratiques utilisant l'apprentissage informel

Tout le monde chez Yelp a des rôles extensibles. Donner aux gens des responsabilités juste au-delà de leurs capacités actuelles crée une main-d'œuvre engagée et une culture de mentorat. Les gens sont promus de l'intérieur, en incitant à la fois le développement personnel et l'éducation des autres.



Alors, quels sont les avantages pour les employeurs?

- faire une carte mentale



lieux de travail apprenants comme outils de motivation

Les travailleurs heureux travaillent mieux, travaillent plus dur et ils restent - économisant de l'argent sur le recrutement.

Vous avez probablement entendu dire que garder les clients est bon pour les affaires et nous avons constaté qu'il en va de même pour les employés. Vous vous demandez comment inspirer votre personnel (et leurs familles) avec quelque chose d'inoubliable? Ne vous étonnez plus.



Établir des liens avec les objectifs stratégiques



- La formation doit être très pertinente, personnalisée et renforcée pour améliorer directement les performances là où elles comptent le plus. Comprendre les quelques priorités stratégiques essentielles et comment l'amélioration des compétences, des comportements ou des connaissances les fera progresser directement. Sur la base de plus de 500 000 réponses à l'enquête sur l'engagement des employés, nous savons que l'apprentissage continu a un impact direct sur l'engagement, la productivité et la rétenion des employés. Lorsque les employés ont continuellement des occasions de se développer et de grandir, ils sentent que leur entreprise apprécie leur contribution et qu'ils ont un cheminement de carrière souhaitable devant eux.

Mise en place d'une stratégie d'apprentissage en milieu de travail

Section 4

Utilisation des blocs de construction

- Promouvoir l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail
(Commission européenne, Éducation et formation)





Pour les cartes attribuées à votre équipe, réfléchissez et développez les points.

BB1: La vision de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail

- Encourager les employeurs à adopter une culture d'apprentissage qui favorise l'apprentissage tout au long de la carrière
- Mettez en place une **culture d'apprentissage**. Développer et exécuter un **système d'apprentissage**.
Mettre en place un **système d'incitation**.
Impliquez les employés dans différentes tâches.
Appliquer l'apprentissage formel, non formel et informel.
Relier différents types d'apprentissage au développement de la carrière.

BB2: La vision de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail

- Veiller à ce que l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail place les apprenants sur un parcours d'apprentissage tout au long de la vie (et soit soutenu par des systèmes d'orientation et la validation des acquis)
- Tenir les employés informés des changements sur le marché du travail et des nouvelles compétences requises.
Mettre en place un système de suivi et d'évaluation du parcours d'apprentissage des employés.
Développer et adopter une culture de coaching.
Entraîneurs d'employés.
Valider les acquis des employés.
Validez l'apprentissage en milieu de travail.

BB3 : Engagement, gouvernance et coordination

- Garantir l'engagement à long terme de toutes les parties prenantes
 - Coopérer avec le gouvernement, les décideurs, les partenaires sociaux et les employés.
Impliquer les parties prenantes dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de l'apprentissage en milieu de travail.

BB5 : Engagement, gouvernance et coordination

- Communiquer sur l'apprentissage des adultes en milieu de travail en utilisant le langage de ceux qui ont besoin d'être encouragés

- Développer une stratégie de marketing interne pour promouvoir le système d'apprentissage.
Adopter une approche positive en utilisant différentes phrases et mots clés (*par exemple, manque de compétences vs compétences pour résoudre des défis immédiats liés au travail et à la vie*).

BB6 : Engagement, gouvernance et coordination

- Garantir des systèmes de cofinancement durables dans lesquels tous voient l'avantage d'investir dans l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail
- Rechercher et identifier les systèmes de cofinancement pour soutenir le système d'apprentissage.

BB7: Planifier et assurer la pertinence de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail

- Veiller à ce que l'apprentissage en milieu de travail soit adapté aux besoins des apprenants adultes

- Identifiez le type d'apprenant de chaque employé.
Appliquer l'analyse de l'apprentissage à chaque employé en promouvant l'apprentissage personnalisé.
Appliquer différents formats d'apprentissage (face à face, apprentissage en ligne, mixte).

BB8: Planifier et assurer la pertinence de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail

- Veiller à ce que l'apprentissage des adultes en milieu de travail réponde aux besoins des employeurs
- Utilisez l'analyse des besoins de formation pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

BB9: Planifier et assurer la pertinence de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail

- Assurer la qualité de l'apprentissage des adultes sur le lieu de travail
 - Investir dans un système d'assurance qualité afin d'évaluer les différentes dimensions des pratiques d'apprentissage.

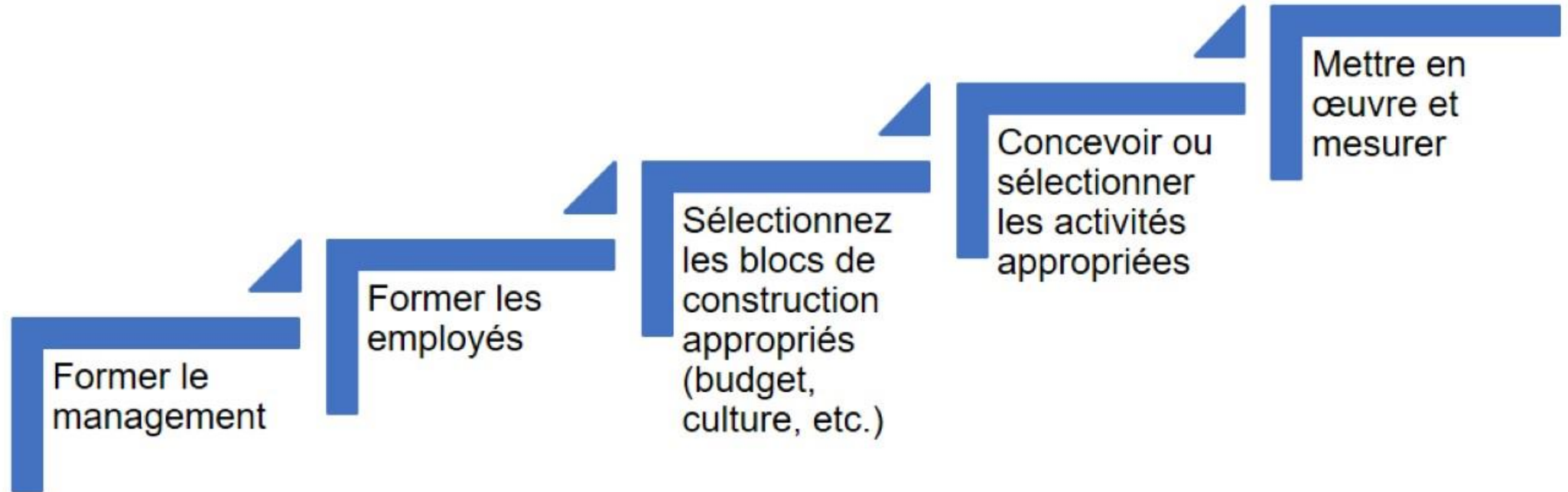
BB10 : Suivi et évaluation

- Mettre en place des systèmes efficaces de suivi et d'évaluation pour s'assurer que l'éducation et la formation des adultes sur le lieu de travail restent pertinentes et efficaces
- Surveiller la pertinence et l'efficacité du système d'apprentissage afin d'identifier les possibilités de changements et d'améliorations.



Concevez une activité à inclure dans le système d'apprentissage de votre organisation (apprentissage non formel ou informel) - Essayez également d'identifier le bloc de construction.

Étapes de la transformation



LET'S
DO THIS

Pratiquons quelques activités.

Ne présumez pas que ... (une approche holistique)

Le manque d'aptitudes, de compétences et de connaissances est toujours à l'origine du problème.
Une formation sans évaluation, encadrement et mesure changera le comportement ou le rendement.
Les compétences actuelles sont toujours plus importantes que les compétences futures.
Tous les employés ont besoin d'investissements égaux et d'approches identiques.



Section 5 :

Parmi les dispositifs de financement

Le CPF (Compte Personnel de Formation)

Pour mémoire :

Chaque salarié dispose d'un CPF alimenté chaque année à hauteur de 500€ (au prorata des jours de travail) dont l'utilisation est déterminée par le salarié.

Abondements

Les victimes d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle dont le taux d'incapacité atteint au moins 10 % peuvent bénéficier d'un abondement de 7 500 euros de leur CPF pour suivre une formation leur permettant une reconversion professionnelle.

Entreprises de + de 50 sal. : en cas d'absence d'entretiens professionnels, abondement de 3000€ par l'entreprise

Le CPF (Compte Personnel de Formation)

➤ Le co-investissement par l'intermédiaire du CPF

L'idée est que, pour une formation éligible au CPF, le salarié et l'employeur peuvent convenir d'un co-investissement : le salarié « investit » son CPF, et l'entreprise met en œuvre un abondement complémentaire pour le financement de l'action de formation, par exemple dans une logique de gestion prévisionnelle.

Ne peut concerner que des actions portant sur des compétences qui ne sont pas immédiatement, ou dans un avenir très proche et prévisible, nécessaires au salarié pour bien tenir son poste (formation à l'initiative du salarié).

2. Les fonds Opco

entreprises de moins de 50 salariés

- financement des projets de formation (inscrits au plan de développement des compétences de l'entreprise) par l'OPCO (selon des modalités définies par chaque OPCO) > Coût pédagogique + salaire du collaborateur
- financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches professionnelles, formation des tuteurs et maîtres de stages,
- Accompagnement dans la mobilisation de co-financements (Pôle Emploi, Etat, Région, Fond Social Européen...)
- Reconversion professionnelle par l'alternance (Pro-A) en vue d'une certification professionnelle (6 à 12 mois).

2. Les fonds Opco

entreprises de 50 salariés

- Accompagnement dans la mobilisation de co-financements (Pôle Emploi, Etat, Région, Fond Social Européen...)
- financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches professionnelles, formation des tuteurs et maîtres de stages,
- Reconversion professionnelle par l'alternance (Pro-A) en vue d'une certification professionnelle (6 à 12 mois).

Le FNE formation :

En cas de salariés placés en activité partielle de longue durée, dans le cadre de la crise sanitaire

- prise en charge des coûts pédagogiques voire de la rémunération des salariés sous certaines conditions

Concerne également les entreprises en mutation ou reprise d'activité, les entreprises 'en difficulté'

Le PTP – ex. CIF

Dispositif de financement d'actions de formation qualifiantes (titre inscrit au RNCP) pour les salariés ayant un projet de reconversion professionnelle.

Formation sur le temps de travail = demande d'autorisation d'absence auprès de l'employeur

Maintien de salaire et remboursement par Transitions Pro Paca.

Questions de révision

- Quels sont les avantages des milieux de travail d'apprentissage? Décrivez quelques-uns des éléments constitutifs de la Commission européenne.
Quelles sont les étapes pour transformer une organisation en learning workplace ?

Si je n'avais que 3 choses à retenir

Développer une culture et des pratiques d'apprentissage au sein de mon entreprise sera bénéfique tant pour l'entreprise que pour les salariés.

Le développement des compétences sera d'autant plus efficace qu'il mixe différentes modalités et pratiques d'apprentissage.

L'entreprise peut mobiliser aide et conseil pour travailler sur le développement des compétences, les modalités de financement.



Merci



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Numéro d'agrément du projet: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement les points de vue des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.