

Frédéric Petitbon • Julie Bastianutti • Michaël Montaner

# UP SKILLING

LES 10 RÈGLES D'OR  
DES ENTREPRISES QUI APPRENNENT VITE

DUNOD

Suivi éditorial : Delphine Levêque et Yaël Bourcet

Fabrication : Martine Pierron

Direction artistique : Élisabeth Hébert

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod 2020

11, rue Paul Bert, 92240, Malakoff

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

ISBN : 978-2-10-081731-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Introduction – L'*upskilling* dans un monde post-Covid 1

## **PARTIE 1 – L'apprentissage à l'échelle dans l'entreprise**

- 1** Les enjeux de l'*upskilling* 9
- 2** Aux sources de l'apprentissage organisationnel 25
- 3** La fabrique de la « *learning company* » 41

## **PARTIE 2 – Les règles d'or des équipes qui apprennent vite**

- Règle d'or n° 1** – Faire vivre la belle idée du collaborateur acteur de son parcours 59
- Règle d'or n° 2** – Donner envie de faire autrement 75
- Règle d'or n° 3** – Passer à l'acte, ici et maintenant ! 99
- Règle d'or n° 4** – Des rituels qui protègent, organisent et libèrent 113
- Règle d'or n° 5** – Toi, moi, nous, tous coachs et coachés 127
- Règle d'or n° 6** – Organiser le forum et la percussion 141

## **PARTIE 3 – Les règles d'or des organisations qui apprennent vite**

<b>Règle d'or n° 7</b> – <i>Case for change</i> : faut-il mettre le feu ?	155
<b>Règle d'or n° 8</b> – Réunir les conditions organisationnelles de l'apprentissage à grande échelle	165
<b>Règle d'or n° 9</b> – Le « <i>learning</i> dirigeant » ou le modèle de direction revisité	175
<b>Règle d'or n° 10</b> – Piloter un projet d'apprentissage rapide et à grande échelle: le <i>shaker</i> des 9 règles	189
Conclusion – Upskiller: pour un changement durable	201
Remerciements	205
Bibliographie	207
Table des matières	213

# Introduction

## L'*upskilling* dans un monde post-Covid

«*Qui dirige la transformation numérique dans votre entreprise: le P-DG, le Chief Digital Officer, ou le Covid-19?*» Cette boutade a rencontré un grand succès au printemps 2020.

La pandémie aura plus contribué au changement des pratiques de travail que dix ans de plans bien préparés. Nécessité a fait loi. Les personnes se sont adaptées, avec plus ou moins de facilité, à des fonctionnements de travail jugés encore impensables avant le confinement. Le travail à distance de 8 millions de personnes en France (contre plus de 18 millions qui n'ont pas pu télétravailler) et dans 88 % des organisations dans le monde<sup>1</sup>, rendu possible par le numérique, a permis de maintenir une continuité de l'activité et de préserver les collectifs de travail. Les capacités d'adaptation ont pu varier selon les secteurs et les métiers, mais même les entreprises les moins préparées ont su faire preuve d'une adaptabilité inattendue<sup>2</sup>.

---

1. Enquête Gatner RH, mars 2020.

2. Institut de l'entreprise, «L'impact de la crise du Covid-19 sur le travail: première analyse», 1<sup>er</sup> mai 2020, à partir des témoignages de «La Quotidienne des Entreprises en Action».

Selon une enquête<sup>1</sup> menée pendant le confinement, 78 % des répondants estimaient que leur entreprise était peu ou non préparée au confinement, mais 72 % qu'elle s'était « facilement adaptée » à la situation. Résilience et agilité se sont révélées être plus que de vains mots d'ordre. Pour tous, l'injonction « avancer en incertitude » a cessé d'être un slogan pour devenir une réalité perçue.

À cette occasion, beaucoup de managers ont pu expérimenter un renforcement de la confiance qu'ils placent dans leurs collaborateurs, leur capacité d'initiative et d'autonomie, et constater le maintien de la productivité. Le contrôle devenant plus difficile, la pratique de la délégation s'est élargie, tandis que se sont réduits les reportings redondants et inutiles. Le temps et les énergies ont été investis sur l'essentiel. Tous ces paramètres représentent un capital que la sortie de crise devra préserver. Cet épisode aura clairement été un accélérateur de la transition vers un management de soutien professionnel, reposant sur la confiance, la délégation, l'autonomie, et sur une meilleure compréhension du nécessaire équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle – bien des managers l'ayant directement expérimenté dans leur foyer. Des questionnements plus profonds des individus sur leur rapport au travail (engagement, équilibre, sens), déjà émergents, pourraient se renforcer.

La baisse brutale de l'activité dans certains métiers ou secteurs a représenté l'occasion d'un recours accru à la formation et à l'auto-formation (à distance), dépassant le seul usage plus intensif des outils numériques. L'offre gratuite de webinaires et Moocs a été démultipliée et certains y ont eu recours, sans forcément attendre d'y être incités par leur entreprise. L'idée d'un travailleur acteur de son parcours acquiert

---

1. Pech T., Richer M., (2020). « La révolution du travail à distance : l'enquête #Montravailàdistance, Jenparle », *Terra Nova*, 30 avril. Enquête <https://www.mon-travail-a-distance.fr>, menée par Res Publica avec plusieurs partenaires : la CFDT, Metis Europe, *Management & RSE*, *Liaisons sociales magazine* et *Terra Nova*, sur un échantillon de 1 860 personnes travaillant à distance pendant le confinement et ayant renseigné volontairement un questionnaire administré en ligne entre le 1<sup>er</sup> et le 20 avril 2020.

ainsi une réalité concrète pour ceux qui l'ont expérimentée. Certaines entreprises se sont également saisies de la disponibilité involontaire de leurs salariés pour les inciter à la formation. Elles anticipent ainsi des déplacements durables de leur modèle d'affaires en sortie de crise, notamment le renforcement du e-commerce, qui impliquera des redéploiements et des réaffectations des personnels. Il s'agit donc de s'y préparer. Comme le dit le mantra d'une grande entreprise : « *Learning never stops.* »

La rapidité des apprentissages durant la crise sanitaire a-t-elle été une exception dans la vie des organisations ? L'apprentissage accéléré peut-il être reproduit pour d'autres transformations ?

Dans le contexte de crise économique actuel, rien n'est moins sûr : la tension qui règne dans les entreprises se traduit par la tentation du repli sur soi, par la crispation sur des pratiques éprouvées dans « le monde d'hier » et conduit, sinon à un retour en arrière, en tout cas à des freins pour basculer rapidement vers de nouvelles pratiques.

Et pourtant le besoin pour les entreprises et leurs collaborateurs d'apprendre vite, à grande échelle, n'a probablement jamais été aussi fort. À la crise économique qui impose souvent de réviser le modèle d'affaires s'ajoute la nécessité de transformer profondément le modèle sociétal. Les travaux et débats des dernières années, tant dans le monde académique que dans celui des think-tanks économiques, abordent des sujets communs : repenser l'« objet social » de l'entreprise bien au-delà de la responsabilité financière vis-à-vis de ses actionnaires (Segrestin et Hatchuel, 2012), réfléchir au partage des profits et responsabilités vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, réfléchir aux modalités de l'exercice du pouvoir pour une gouvernance plus démocratique (Torres/ Institut de l'Entreprise, 2018) : autant de défis qui imposent de repenser profondément les modes d'action et la temporalité pour devenir une entreprise pleinement responsable – ayant intégré les impératifs de la transition écologique, et une vision multidimensionnelle de sa responsabilité sociétale.

Nous étions déjà largement engagés dans la préparation de ce livre au moment où la crise sanitaire a éclaté, et celle-ci n'a fait que renforcer la thèse que nous soutenons : face à la digitalisation et à l'automatisation, face à l'impératif de la transition environnementale, l'*upskilling* rapide de très larges effectifs de personnes ne repose pas que sur la formation, mais sur un mouvement systémique de l'entreprise, agissant simultanément sur les modes de travail, de communication, sur le modèle managérial et de leadership. Convaincus de l'importance de l'*upskilling* pour les organisations, à la fois sur le plan de leur performance et de leur responsabilité sociale, nous n'imaginions cependant pas que les principes que nous exposons dans cet ouvrage seraient confrontés si rapidement à un « *stress test* » à très grande échelle. Soudainement, la question des apprentissages rapides aux échelons simultanés de l'individu, de l'équipe de travail et de l'organisation, s'est trouvée posée avec une acuité inégalée pour toutes les organisations, et en premier lieu celles dont la taille et la présence mondiale les soumettent à une remise en cause profonde de leurs modèles organisationnels et de management. Il s'agit maintenant d'organiser ce qui a fonctionné dans l'improvisation et de permettre un apprentissage accéléré.

Les implications sont fortes pour les trois catégories de lecteurs auxquels s'adresse cet ouvrage.

**Les managers d'abord.** Ce sont les premiers concernés par notre sujet : l'apprentissage accéléré dans l'entreprise passe d'abord par la transformation de leurs pratiques de travail et d'animation d'équipe, pour basculer vers un mode apprenant, porté par des rituels bien pensés, un coaching à tous les étages, souvent très éloigné de ce qu'on leur a enseigné. Les managers sont aussi ceux qui doivent, plus encore que les autres professionnels, « prendre le volant » et construire eux-mêmes leur parcours d'apprentissage. Ce sont leurs initiatives et leurs prises de parole qui mettront en mouvement leur entreprise.

**Les Comex évidemment.** Non, les questions de compétences et d'*upskilling* ne sont pas l'apanage des directions des ressources



humaines auxquelles il suffirait de confier un budget de formation pour accélérer la transformation de l'entreprise. Ce sont d'abord et avant tout des questions de direction générale, au travers de la vision donnée sur les compétences de demain, de l'organisation et du management des projets de transformation, pour qu'ils deviennent « apprenants », à l'échelle. Et, bien sûr, si le Comex lui-même témoigne, dans son mode de fonctionnement, d'une forte capacité d'apprentissage, c'est la trajectoire d'ensemble de l'entreprise qui est orientée dans la bonne direction.

**Les DRH enfin.** Apprendre vite, à l'échelle, n'est pas qu'une question de formation, même sous forme de *digital learning*. C'est plus fondamentalement une autre vision de « l'apprenance » où le collaborateur devient le conducteur de ses propres apprentissages et cesse d'être « ficelé » par les règles et procédures RH ; où l'essentiel se passe dans les équipes, avec l'accompagnement des managers dans leur rôle de coach auquel ils ne sont pas forcément préparés. C'est une révolution pour les RH, dont le rôle de conseil et d'adjuvant devient primordial.

Ce livre est issu des rencontres que nous avons faites au sein des entreprises que nous accompagnons pour leur transformation – ces managers et dirigeants, conscients de l'urgence des mutations nécessaires dans les portefeuilles de compétences, qui innovent aussi bien dans les politiques d'ensemble que dans les pratiques du quotidien. Ces transformations touchent en premier lieu les grandes entreprises mondialisées, qui ont été nos principales sources d'observation. L'enjeu de l'apprentissage rapide est bien sûr majeur pour les PME et ETI, *a fortiori* dans le contexte de crise et d'accélération que nous connaissons. La transformation en profondeur des modes d'organisation, de travail et de leadership sera peut-être plus simple à conduire de manière systémique dans ces organisations aux effectifs et périmètre d'activité plus restreints, mais elle n'en demande pas moins un effort de prise de conscience pour les dirigeants, et une vraie volonté de changement. En cela, ce livre s'adresse à un large public de lecteurs et pas simplement au monde des grands groupes mondialisés.

En allant à la rencontre de ces entreprises qui expérimentent de nouvelles modalités pour accélérer les apprentissages, nous avons identifié 10 règles d'or des organisations qui apprennent vite. Bien entendu, le mot «règles» est ici assez impropre, car elles n'ont rien de mécanique, ni de général, ni d'abstrait. Il faut entendre le terme au sens de «principe d'action».

Pourquoi user de cet anglicisme «*upskill*» – pourront s'interroger certains lecteurs –, alors que la langue française est riche de termes tels que «compétences» ou «apprenance»? C'est d'abord qu'il est, avec «*reskill*», le terme désormais consacré dans les entreprises mondialisées (voir premier Focus du chapitre 1). C'est aussi et surtout parce qu'il marque, à notre sens, une rupture avec la terminologie habituellement utilisée par les services RH et les experts de la formation. Or, notre thèse consiste justement à dire que la montée en compétences est un sujet prioritaire qui concerne le management de l'entreprise dans sa globalité, et pas seulement le recrutement, la formation ou la gestion des carrières.

Nous nous appuyons sur un aller-retour constant entre les observations de terrain et l'éclairage académique, car nous sommes convaincus de la puissance pour l'action d'une prise de recul universitaire. La rédaction de ces pages a été stimulée par les débats entre les auteurs, entre les intuitions des praticiens et la connaissance académique.

Dans la première partie du livre – l'apprentissage à l'échelle dans l'entreprise –, le lecteur mettra en perspective les enjeux actuels de l'*upskilling* avec les travaux académiques, anciens et récents, sur l'organisation apprenante et la fabrique de la «*learning company*».

Dans la deuxième partie – les règles d'or des équipes qui apprennent vite –, nous proposons six règles d'or pour concrétiser l'apprentissage accéléré des individus et des équipes sur le terrain.

Dans la troisième partie – les règles d'or des organisations qui apprennent vite –, nous proposons quatre règles d'or, à hauteur de dirigeants, pour dégager les conditions organisationnelles et de pilotage d'une entreprise qui apprend vite.

## PARTIE 1

---

# L'apprentissage à l'échelle dans l'entreprise

Apprendre en entreprise est une question d'une grande actualité, mais c'est aussi un sujet ancien alimenté par des travaux académiques multiples depuis plus de cinquante ans. Ces travaux de recherche ont des applications très concrètes pour les entreprises.

Dans le premier chapitre, nous abordons les enjeux actuels de l'*upskilling* face à la transformation des métiers et des organisations et posons le principe de l'insuffisance de la formation pour y répondre.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons les travaux académiques pionniers en matière d'apprentissage organisationnel et marquons le passage du *knowledge* au *knowing*.

Le troisième chapitre expose les résultats de la recherche la plus récente autour de concepts clés tels que les passeurs culturels et autres interfaces organisationnelles, les «*new ways of working*» ou l'importance de la sécurité psychologique.



# 1

## Les enjeux de l'*upskilling*

Face à la transformation digitale, la majorité des économistes se veulent rassurants : elle détruit surtout des tâches à faible valeur ajoutée, et non les emplois eux-mêmes qui évoluent dans leur portefeuille de tâches<sup>1</sup>. Il n'empêche... Bien malin celui qui, dans ce contexte, peut prétendre prédire l'avenir et anticiper le rythme des évolutions. Ce que nous constatons, c'est que la transformation des métiers se produit à une vitesse difficile à suivre... dans la santé, la distribution, les services aux entreprises, la banque, l'énergie et l'industrie – pour ne citer que quelques-uns des secteurs affectés.

L'enjeu pour les organisations est de construire des modes d'apprentissage et des parcours pour les collaborateurs, qui puissent à la fois assurer la performance et la résilience de l'entreprise, et contribuer à l'employabilité des salariés. Penser que seule la formation sera convoquée pour atteindre ce but serait une erreur. Il s'agit en fait d'une transformation organisationnelle de grande ampleur.

---

1. Nous n'entrons pas ici dans ce débat qui fait l'objet de très nombreuses publications et controverses. Pour une vision synthétique des différentes études sur ce sujet et leurs éventuelles contradictions, voir « Numérique et emploi : quel bilan ? », *Les Synthèses de La Fabrique*, n° 12, avril 2017.

## **Un constat d'inadaptation ou d'obsolescence des compétences**

La transformation des métiers est susceptible de créer, au niveau de chaque entreprise, un constat d'inadaptation ou d'obsolescence des compétences disponibles, pouvant se traduire par une pénurie en phase intermédiaire. Selon une récente étude PwC (2019), les entreprises françaises, qu'elles soient petites ou grandes, sont près de 40 % à anticiper une obsolescence des compétences à moyen terme (plus de 3 ans) sous l'effet du digital et de l'automatisation. Celle-ci est envisagée comme un risque pour la qualité de service au client (55 %), la capacité d'innovation (49 %) et, plus généralement, pour la compétitivité (54 %). Plus encore, la pénurie de compétences est anticipée comme un frein à la transformation numérique pour 54 % de ces PME et ETI qui se déclarent déjà en retard par rapport à celle-ci ; ce facteur les empêche de passer à la vitesse supérieure malgré l'urgence.

La transformation digitale devant avancer main dans la main avec la transformation des compétences, il paraît donc essentiel pour les directions générales, avec le soutien des DRH et des métiers, de se saisir de cette question. Pourtant, à fin 2019, elles étaient encore 77 % à déclarer n'avoir pas ouvert le dialogue avec les collaborateurs sur l'enjeu de la transition des compétences.

## **Rechercher les talents à l'intérieur de l'entreprise**

Pour 85 % des grandes entreprises et 69 % des ETI/PME, la principale cause de pénurie des compétences est la difficulté à développer ou reconverter les équipes internes (PwC, 2019). Les dirigeants manqueraient-ils de confiance dans les capacités d'adaptation de leurs collaborateurs en place ?

Une étude récemment conduite par la Harvard Business School dans 11 pays<sup>1</sup> (Fuller *et al.*, 2019) – dont la France – souligne que le management sous-estime considérablement la volonté et les capacités d'adaptation des salariés. La pensée dominante chez les managers consiste à croire que les salariés résistent aux changements technologiques qui rendent leurs compétences obsolètes et qu'ils sont, pour la plupart, incapables de s'y adapter.

Il est indéniable que les salariés craignent l'impact des technologies sur *leur emploi*, mais cela se révèle souvent être un moteur plutôt qu'un frein – même s'il faut rester prudent sur l'usage de communications de type « plateforme qui brûle »<sup>2</sup>. L'étude indique aussi que, dans tous les pays, la majorité des salariés envisagent positivement l'effet des technologies sur *leur travail* : ils pensent qu'elles rendront le travail plus intéressant, plus autonome et que leur rémunération en sera améliorée. Plus encore, ils considèrent majoritairement qu'adapter leurs compétences relève de leur propre responsabilité – sauf en France et au Japon<sup>3</sup>, ce qui mériterait en soi une analyse –, mais ils réclament en revanche de la part du management davantage d'aide et d'orientation (« *guidance* ») pour y faire face. De leur point de vue, les obstacles à l'adaptation portent principalement sur : le manque de connaissances quant aux options qui leur sont ouvertes, le manque de temps pour se former, le coût élevé des

- 
1. Les 11 pays sont : Allemagne, Brésil, Chine, Espagne, États-Unis, France, Inde, Indonésie, Japon, Suède et Royaume-Uni.
  2. L'expression « *burning platform* » (plateforme qui brûle) fait référence à un ouvrier d'une plateforme pétrolière en feu ayant préféré sauter dans une mer glacée plutôt que brûler vif en attendant les secours. Elle désigne les méthodes d'entreprises qui jouent sur un sentiment d'urgence pour stimuler le changement chez les collaborateurs (voir règle d'or n° 7).
  3. Cette étude internationale menée conjointement par la Harvard Business School et l'Institut Henderson du BCG, indique qu'en France et au Japon, la majorité des travailleurs considèrent que c'est aux pouvoirs publics et aux entreprises de les préparer à affronter les transformations du travail. Dans tous les autres pays, la majorité des travailleurs considèrent que cela relève de leur responsabilité, même s'ils attendent plus d'aide de leurs entreprises qu'ils n'en obtiennent actuellement.

formations et le manque d'appui de leur hiérarchie. Toutes choses que le management d'une entreprise pourrait contribuer à lever.

Cet écart de perception entre les dirigeants et les salariés est préoccupant. Il pourrait conduire les dirigeants à méconnaître le réservoir d'énergie et de talents qui existe à l'intérieur de leur entreprise, à renoncer à investir dans le développement des compétences de leurs collaborateurs, et à envisager d'autres solutions pour la recomposition de leur capital humain<sup>1</sup> (McKinsey Global Institute, 2018). *«Il ne faut pas perdre de vue que les salariés à tous niveaux de qualification peuvent s'adapter, y compris radicalement. Le “gap” est un faux sujet. Il ne faut pas oublier non plus que nous risquons de perdre des compétences très fines qui pourraient être utiles, même dans un monde numérique»*, insiste un DRH.

Rechercher les talents à l'intérieur de l'entreprise devrait devenir un nouveau mot d'ordre. Pourtant, comme praticiens et chercheurs, nous sommes tous les jours confrontés, dans les entreprises que nous côtoyons, à des situations dégradées d'équipiers laissés au bord de la route ou d'équipes ne parvenant pas à faire face aux nouvelles situations.

## **Upskilling: un défi inédit par sa complexité**

Ne nous cachons cependant pas derrière notre petit doigt. Le défi auquel sont confrontées les entreprises est inédit par sa complexité.

Pour assurer leur agilité et leur compétitivité, elles doivent *en même temps* :

- a) transformer des métiers historiques pour de très larges effectifs – pensons aux opérateurs de l'industrie, aux hôtes.ses de

---

1. Selon cette étude du McKinsey Global Institute (2018), les cinq stratégies des entreprises pour recomposer leur capital humain face à l'obsolescence des compétences sont : former, redéployer, embaucher, externaliser et licencier.



- caisse dans la distribution, aux employés de banque, aux comptables et auditeurs, aux *paralegals* (assistant.e.s juridiques), etc. ;
- b) acquérir de nouvelles compétences exigées par des métiers entièrement nouveaux (qu'on ne connaît souvent pas encore) ;
  - c) transformer les modèles managériaux et de leadership, en prenant en compte le niveau individuel et collectif.

C'est ce défi global que nous appelons « *upskilling* ».

Comme le résume Claude Riveline, professeur honoraire de gestion des organisations à Mines ParisTech<sup>1</sup>, trois facteurs modifient considérablement le contexte de travail à la fois pour les entreprises et pour les salariés : la hausse du niveau de formation et d'information des individus, la connexion permanente et l'accélération du tempo. La transition des compétences s'opère en outre dans un contexte où les attentes des salariés et le rapport au travail, en particulier des jeunes générations, ont beaucoup changé : soit d'autonomie, moindre fidélité à l'entreprise, demande d'un travail « à la carte » qui prenne en compte le projet de vie (télétravail et horaires variables), exigence de transparence dans la communication, contestation de l'autorité, quête de sens, etc. De ce fait, la situation implique pour les entreprises d'investir, de façon considérable, dans des personnels qu'elles ne sont même pas sûres de conserver à moyen terme. Paradoxalement cependant, ces nouvelles attentes pourraient aussi être un levier facilitant la transition.

C'est la compétitivité à long terme des entreprises qui se joue via l'*upskilling*. Mais il en va aussi de leur responsabilité sociale. Le mouvement lancé par certaines grandes entreprises s'accélère, elles sont de plus en plus mobilisées sur le sujet du développement de l'employabilité de leurs salariés qu'elles considèrent comme une composante essentielle du volet social de leur politique RSE, au même titre

---

1. Débat du 26 février 2020 : « Entreprises libérées, futur des organisations ou impasse ? » organisé à Mines ParisTech par l'ACADI, l'École de Paris du management, la chaire Futurs de l'industrie et du travail et La Fabrique de l'industrie.

que la diversité, l'égalité femmes/hommes ou l'inclusion. L'entreprise d'aujourd'hui et de demain sera celle qui aura traduit en actes la RSE, en premier lieu dans le développement de ses collaborateurs.

### Focus ♦ Upskilling, reskilling, cross-skilling deskilling : de quoi parle-t-on ?

- **Reskilling** : pratique consistant à recruter des candidats ne possédant pas toutes les compétences nécessaires pour un poste et à leur donner la formation nécessaire.
- **Upskilling** : démarche globale d'une entreprise cherchant à anticiper l'obsolescence des compétences par le développement d'un apprentissage en continu.
- **Cross-skilling** : pratique de développement de compétences étendues afin de rendre des collaborateurs capables d'effectuer des tâches hors de leur champ d'action habituel.
- **Deskilling** : processus d'appauvrissement d'un métier ou d'une fonction résultant de l'automatisation de certaines tâches ou de l'introduction de technologies nouvelles.

## La formation : nécessaire mais (très) insuffisante

Pour adapter l'entreprise et les collaborateurs aux métiers de demain, le réflexe « formation » est une condition certes nécessaire, mais largement insuffisante, même quand celle-ci est déployée de façon massive à coups de centaines de milliers d'euros. La formation se révèle souvent peu efficace pour faire réellement évoluer les compétences.

Comme le montre Sandra Enlart (2018), la formation professionnelle continue est conçue pour l'essentiel selon le modèle scolaire et vertical, mettant en scène un sachant et des non-sachants. La pédagogie