

## INTRODUCTION

Dans *La Forme d'une ville*, Julien Gracq raconte comment la ville de Nantes l'a « formé, c'est-à-dire incité ». Il consacre d'ailleurs ce livre à la formation de son imaginaire. Le mot « formation » peut décrire des réalités variées. Il désigne à la fois le processus par lequel une chose acquiert la forme qui lui donne son existence (la formation d'une étoile), l'action de créer ou produire quelque chose (la formation d'une ombre), la réunion de personnes à travers un groupe ayant un but particulier (une formation musicale), un ensemble d'opérations aboutissant à un phénomène économique (la formation des prix) et, ce qui nous importe ici, le fait de développer les qualités ou les facultés d'une personne et de lui faire acquérir un savoir, un savoir-faire, un savoir être.

Dans nos économies modernes, le savoir est la matière première la plus précieuse. Ces pages mettent en perspective l'enjeu que représente la formation au sein des entreprises. Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, les entreprises n'ont eu de cesse de développer les compétences des collaborateurs pour qu'ils soient plus performants. Mais aujourd'hui, le contexte, les outils et le rapport qui lie les collaborateurs et l'entreprise ont changé.

Beaucoup d'entreprises agissent selon un modèle ancien, inadapté. Une certaine rigidité ou lenteur, un certain type de formalisme ne sont pas en phase avec la souplesse cognitive des générations qui arrivent sur le marché du travail. Les entreprises

s'équipent souvent d'outils technologiques avant même d'avoir pensé leur réorganisation. Ceci complexifie leur fonctionnement sans leur apporter pour autant tous les avantages espérés ni leur permettre d'en exploiter l'ensemble des possibilités.

Dans cet ouvrage, nous voulons tout d'abord tenter de définir ce contexte, aussi mouvant soit-il, montrer quelle place occupent les connaissances et le savoir dans ces organisations d'un nouveau type, plus conforme à l'époque, et ce que cela implique au niveau des Ressources Humaines. Nous souhaitons également donner des clés pour développer le *capital learning* de chaque entreprise et en faire un avantage compétitif.

Car contrairement aux formations géologiques, la masse des connaissances ne se sédimente pas progressivement dans l'esprit de chacun en un dépôt inerte. Elle se transforme, évolue et progresse. Au sein des entreprises, c'est pareil : chacune dispose d'un gisement, d'une matière à organiser, à partager et à faire vivre. Pour faciliter la création, la transmission et la mobilisation de ses savoirs et savoir-faire, elle doit mettre en place une organisation adaptée. Cet ensemble a une valeur et constitue son *capital learning*. Ce *capital learning* peut être un avantage concurrentiel déterminant.

Il est toujours difficile de mettre un nom sur un nouveau concept. Nous avons opté pour le terme anglais, *learning*, qui offre l'avantage d'être exempt de toute connotation particulière, contrairement à son équivalent français, l'apprentissage. C'est en plus le dénominateur commun à l'e-learning, au blended learning, au digital learning, au social learning, ces modalités de formation nouvelles.

En effet, on peut désormais lire une pièce de théâtre, assister à sa représentation, écouter un podcast de France culture qui met à disposition une tirade de Gérard Philippe enregistrée 50 ans plus tôt ou voir la vidéo en ligne de la pièce montée par la troupe du lycée Clemenceau. Les moyens de communication et les modes d'accès au savoir ont été décuplés. Ce qui complexifie d'autant leur capitalisation.

*Learning* offre aussi l'avantage d'être centré sur les collaborateurs plutôt que sur le formateur qui, nous le verrons, disparaît progressivement au profit d'un savoir partagé qui n'est plus détenu uniquement par l'expert.

Au-delà du simple constat de l'évolution de la formation et des gains considérables que les nouvelles technologies peuvent leur apporter, nous souhaitons aider les entreprises à développer leur *capital learning*. C'est-à-dire leurs capacités à transmettre et à faire évoluer leurs savoir-faire, à assurer leur compétitivité et leur pérennité.