



LE LEADERSHIP ÉDUCATIF

LEVIER DE PROGRÈS SOCIAL ET
DE PERFORMANCE POUR LES ENTREPRISES



ENTREPRISE
& PROGRES

SOMMAIRE

- 5 AVANT-PROPOS
- 6 LES 10 IDÉES CLÉS
- 7 INTRODUCTION
- 8 **VIVRE ENSEMBLE**
LE LEADERSHIP ÉDUCATIF PREND SOIN DU LIEN SOCIAL
- 12 **GRANDIR ENSEMBLE**
FAIRE DE L'APPRENTISSAGE RÉCIPROQUE UNE FORCE COLLECTIVE
- 15 **RÉUSSIR ENSEMBLE**
LE LEADERSHIP ÉDUCATIF COMME OUTIL DE PERFORMANCE DURABLE
- 17 CONCLUSION
- 18 À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

Pour leurs contributions à nos échanges et pour la qualité de leurs participations, nous tenons à exprimer notre gratitude à :

- **Camille de Foucauld**, Vers le Haut ;
- **Denis Gayout**, Bel ;
- **Anne Grjebine**, Air France.

Merci à :

- **Laurence Peyraut** et **Arnaud Jobard**, vice-présidents d'Entreprise et Progrès pour la direction de ces travaux,
- tous les membres qui ont participé à nos trois ateliers,
- Steelcase de nous avoir accueillis dans ses locaux pour nos ateliers,
- The Arcane de nous avoir accueillis dans ses locaux pour la présentation de cette publication.

Pour débattre de ces sujets, nous sommes très honorés de pouvoir échanger avec :

- **Muriel Pénicaud**, ex ministre du Travail autrice, photographe, conférencière, dirigeante d'entreprise, ambassadrice OCDE ;
- **Léon Laulusa**, Dean & Executive President ESCP Business School.

AVANT-PROPOS

Le leadership éducatif pourquoi en parler maintenant ? Est-ce bien un thème d'actualité ? N'y a-t-il pas des sujets plus urgents ?

Lorsque nous avons démarré ce chantier, il y a un an, nous rappelions que l'entreprise est un lieu où la création de valeur ne saurait se faire sans les femmes et les hommes qui la composent. L'entreprise est donc par nature un lieu central de rapports humains, de socialisation, un lieu où l'on vit ensemble, où l'on apprend ensemble, où l'on grandit ensemble, où l'on progresse ensemble.

À côté de son rôle légal de formation, l'entreprise est un lieu d'éducation. Mais comment éduquer en 2025 ? Sur quels thèmes l'entreprise doit-elle éduquer ses collaborateurs ? Jusqu'à où une entreprise doit-elle assumer son rôle d'entreprise éducative ? Et comment l'exprimer concrètement auprès des équipes ?

Nous avons envie de revisiter ces sujets avec nos membres pour réaffirmer que l'entreprise est un lieu d'émancipation sociale et économique. Mais cela ne se fait pas tout seul ! Il faut y croire et au plus haut niveau dans la hiérarchie.

Mais attention, si l'éducation doit être portée au plus haut de nos organisations, encore faut-il écouter tous les collaborateurs, qui ont tant à nous partager, qui font grandir et progresser le collectif.

Nos ateliers de réflexion ont mis à jour une approche plus collaborative de la création de valeur, y compris dans notre capacité à faire bouger les lignes ensemble. L'apprentissage tout au long de la vie en entreprise est totalement réciproque : l'entreprise fait grandir ses collaborateurs autant que les collaborateurs font grandir l'entreprise.

Aujourd'hui plus que jamais, au moment où certains sur cette planète défont ce que d'autres ont mis des siècles à construire, au moment où certains bafoient sans complexe le bien vivre ensemble avec une forme de parole « libérée » qui autorise tout, au mépris de tout, alors le thème de l'entreprise éducative apparaît d'une modernité folle.

Entreprise et Progrès croit plus que jamais que l'entreprise est le lieu pour vivre ensemble, grandir ensemble et créer de la valeur ensemble.

Si ce sujet vous anime aussi, notre rapport vous donnera quelques clés issues de nos rencontres.

Laurence Peyraut et Arnaud Jobard
Vice-présidents Entreprise et Progrès

LES 10 IDÉES CLÉS

1

L'entreprise éducative ne se limite pas à la formation : elle est un écosystème d'apprentissage et de transformation.

2

Le leadership éducatif repose sur trois piliers : vivre ensemble, grandir ensemble, réussir ensemble.

3

L'entreprise doit assumer une responsabilité éducative sans se substituer à l'école ou aux institutions.

4

L'apprentissage ne doit pas être une simple adaptation aux changements, mais une dynamique proactive d'anticipation.

5

L'entreprise éducative doit intégrer l'apprentissage dans ses critères de performance et non comme une charge.

6

La culture de l'apprentissage repose sur la réciprocité : chacun doit être à la fois apprenant et enseignant. Entreprise et salariés, salariés entre eux, etc.

7

Le leadership éducatif doit être incarné par les leaders et le Comex, qui doivent eux-mêmes être en apprentissage continu.

8

La performance ne se mesure plus uniquement en termes économiques, mais aussi en intelligence collective et sociale.

9

L'entreprise doit créer un cadre qui favorise la sécurité physique et psychologique pour permettre l'expérimentation et l'innovation.

10

L'impact éducatif doit être mesuré avec des indicateurs concrets, combinant progression individuelle et performance collective.

**VIVRE
ENSEMBLE**

**GRANDIR
ENSEMBLE**

**PILOTER
ENSEMBLE**

INTRODUCTION

L'entreprise a-t-elle la responsabilité d'enseigner à ses collaborateurs autant le management, que la politesse et le yoga ? A voir le nombre de « chiens tête en bas » qui se multiplient dans les open spaces, la question mérite d'être posée. Depuis quelques années, les frontières entre vie privée et vie professionnelle s'estompent, obligeant les organisations à redéfinir leur rôle dans nos vies. L'entreprise est devenue bien plus qu'un acteur économique : elle est un carrefour de socialisation, d'apprentissage et de transformation. Un lieu où l'on grandit, où l'on se réalise, où l'on apprend.

Mais jusqu'où s'étend le rôle de l'entreprise dans la transmission de ces savoirs ?

L'entreprise a une obligation légale de former ses collaborateurs, c'est-à-dire de leur donner les connaissances nécessaires à l'exercice de leurs activités. L'éducation, quant à elle, correspond au développement de la capacité à être soi tout en étant avec les autres, à ménager ses relations avec eux, à participer à la vie sociale, à intérioriser la culture commune.

Si l'éducation est un puissant levier d'émancipation, elle peut aussi devenir un carcan. En formant et façonnant des carrières, l'entreprise influence des parcours de vie, modèle des esprits et contribue à construire – ou déconstruire – des aspirations.

Dès lors, la question n'est pas seulement de savoir si l'entreprise doit jouer un rôle éducatif – elle en possède un par défaut – mais comment elle doit l'incarner. **Que signifie être une entreprise éducative en 2025 ?** Comment cette vision peut-elle réinventer la performance et transformer l'organisation de l'intérieur ? C'est l'enjeu central d'un nouveau modèle d'entreprise qui ne subit plus le changement, mais qui apprend, grandit et réussit avec lui. En somme, une entreprise dont les dirigeants exercent un **leadership éducatif**.

Chez Entreprise et Progrès, nous pensons que le leadership éducatif se définit comme un espace de développement humain où se tissent le lien social, l'apprentissage mutuel et une gouvernance plus participative. Trois piliers structurent cette vision : apprendre à vivre ensemble, à grandir ensemble et à réussir ensemble.

Pour chacune de ces trois dimensions, nous avons exploré, au cours d'ateliers avec nos membres issus de tous les milieux (dirigeants de grandes entreprises, de PME ou de cabinets de conseil, coachs...), la façon dont les entreprises pouvaient développer leur leadership éducatif. Entreprise et Progrès propose avec ce rapport des recommandations actionnables pour transformer les stratégies d'entreprise.



VIVRE ENSEMBLE

LE LEADERSHIP ÉDUCATIF PREND SOIN DU LIEN SOCIAL

L'entreprise n'est pas un simple lieu de production. Elle est un espace de vie et un carrefour de trajectoires personnelles. Trop longtemps, elle s'est contentée d'être un cadre fonctionnel, un organigramme parfois déconnecté du monde qui l'entoure. C'est se tromper sur son objectif de la percevoir ainsi, en 2025.

L'entreprise est le lieu du vivre-ensemble

L'entreprise est avant tout un espace de vie, un lieu où se construit le vivre ensemble, où se partagent des expériences et où chacun trouve sa place au sein d'une communauté. Ce vivre ensemble, qui paraît évident, est paradoxalement plus que jamais menacé en 2025, alors même que nous assistons à un recul inquiétant des dynamiques inclusives et du pluralisme dans certains pays, notamment aux États-Unis. Ce repli illustre un paradoxe : alors que le monde du travail devient plus globalisé et que les équipes sont de plus en plus diverses, la tentation du retour en arrière sur ces sujets persiste.

Ce vivre ensemble ne s'arrête pas aux murs de l'organisation : il s'étend à la société dans laquelle l'entreprise évolue. Ses collaborateurs ne sont pas de simples exécutants, mais des citoyens à part entière. Ils sont parents, aidants, bénévoles, présidents d'associations, militants... L'entreprise ne peut donc se retrancher derrière une neutralité confortable.

Elle doit, au contraire, **assumer son rôle dans la société et encourager ses collaborateurs à exercer leurs responsabilités civiques**. Aller voter, s'engager dans une association, prendre part à des actions collectives : ce ne sont pas des gestes anodins, mais des

expressions essentielles d'une démocratie vivante.

Exiger que les salariés s'investissent pleinement dans leur travail sans encourager ni reconnaître leurs engagements extérieurs serait alors une hypocrisie.

Bel a lancé « Days4Good », une initiative permettant aux collaborateurs de s'investir dans des projets associatifs sur leur temps de travail. L'objectif est de mettre le pied à l'étrier et de donner une première expérience d'engagement à ceux qui n'oseraient pas se lancer seuls.

De son côté, Suntory Beverage & Food France a lancé sa plateforme d'engagement et de partenariat « Together for Good » et encourage ses équipes à consacrer également une journée sur leur temps de travail pour des projets collaboratifs comme la distribution de petits-déjeuners aux plus démunis, de colis alimentaires pour les étudiants nécessiteux, ou la socialisation d'adultes autistes ou d'handicapés moteurs.

Pour autant, l'entreprise ne doit pas infantiliser, dicter ou imposer, pas plus qu'elle ne doit se faire la porte-parole d'un courant de pensée.

Il ne s'agit pas de prescrire une manière d'être citoyen, mais plutôt de donner à chacun les moyens d'exercer pleinement ses droits et devoirs. Elle se contente,

d'une certaine façon, d'ouvrir des espaces, de créer des conditions favorables et d'encourager sans contraindre.

Elle doit aussi reconnaître que le travail, tout comme les salariés, ne peuvent pas tout, et que leur responsabilité première reste économique. Un équilibre à trouver, mais un engagement à assumer.

LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES INCITER LES SALARIÉS/CITOYENS À VOTER ?

Pour près de 6 Français sur 10, les entreprises devraient inciter leurs salariés à voter, selon une étude menée par Odoxa pour notre think tank.

> **57 % des Français et 54 % des salariés** considèrent que les entreprises devraient inciter leurs salariés à aller voter. Cette approbation est encore plus marquée parmi les cadres (62 %) et notable parmi les ouvriers (52 %).

> **Les jeunes (qui s'abstiennent le plus)** se montrent très favorables à cette incitation (58 % des 18-24 ans et 63 % des 25-34 ans).

> **42 % des Français et 45 % des salariés** s'opposent au contraire à ce que les entreprises s'impliquent ainsi dans le processus démocratique.

Trop longtemps, l'entreprise a d'ailleurs cru qu'elle pouvait se contenter d'embaucher des talents « déjà formés ». Le leadership éducatif, au contraire, assume sa part dans la construction des compétences et des trajectoires. Mais l'entreprise ne peut pas tout faire seule.

Son rôle n'est pas de remplacer l'école ou la famille, mais de redonner l'*ownership* à ceux qui doivent l'avoir. Nous en avons identifié trois acteurs clés de l'éducation :

- **Le collège est le temps de l'instruction.** C'est là que se construisent les savoirs fondamentaux. L'entreprise n'a pas ou peu à intervenir à ce stade.
- **Le lycée est le temps de l'orientation.** C'est ici que l'entreprise doit jouer un rôle : aider à comprendre le marché du travail, proposer des immersions, faire découvrir des métiers, casser les barrières sociales qui limitent l'ambition de certains jeunes...
- **Le post-bac est le temps de l'apprentissage.** L'entreprise doit être un acteur majeur à ce stade : alternance, mentorat, formation

continue... elle doit cesser d'être une simple recruteuse et devenir une partenaire du développement des compétences.

Or, une organisation qui développe son leadership éducatif a besoin d'être **connectée au monde éducatif**. Une entreprise qui s'engage en amont dans la formation de ses futurs collaborateurs, par exemple, construit un vivier de talents plus conscient des enjeux du monde du travail.

Certaines entreprises l'ont compris et ont pris une longueur d'avance.

Hermès a structuré ses instituts de formation pour transmettre ses savoir-faire avant même l'embauche.

D'autres multiplient les partenariats avec des écoles, organisent des rencontres, ouvrent leurs portes aux jeunes générations. Ces entreprises ne se contentent pas d'attendre que les talents arrivent, elles les préparent, les inspirent et les forment.

En somme, elles ne laissent pas, par exemple, l'orientation dans une zone grise, soumises aux hasards ou aux opportunités ratées.

L'entreprise éducative est celle qui ne délègue plus sa responsabilité éducative. Elle ne se substitue pas aux institutions existantes, mais elle reconnaît qu'elle a un rôle à jouer dans la formation des citoyens de demain.

Outiller le vivre-ensemble

Pourtant, le vivre-ensemble ne se décrète pas. Trop souvent, les entreprises affichent de belles valeurs sans les traduire en pratiques concrètes. Or, un leadership éducatif ne peut se contenter d'intentions. Il doit construire un socle qui guide autant qu'il protège ; un cadre qui donne du sens à l'engagement collectif et qui garantit la cohérence des pratiques.

C'est tout l'objet des entreprises qui se sont dotées d'une raison d'être forte et de comités de mission.

Bel, La Poste ou encore OpenClassrooms sont des exemples de toute taille, toute industrie, qui ont fait de leurs valeurs autre chose que des vœux pieux accrochés au mur.

Le LEEM (Les Entreprises du Médicament) a récemment travaillé sur ses valeurs et ce sont ses collaborateurs qui les ont déterminés en travaux collaboratifs (des valeurs de bien-vivre ensemble), sans intervention du Comex. Ces valeurs sont désormais inscrites dans les objectifs de performance de chacun.

Ces valeurs doivent pouvoir se vérifier dans la pratique. Ce socle commun doit être une référence intégrée aux processus de recrutement, d'évaluation, de rémunération et de promotion. Trop souvent, les dirigeants s'imaginent que le vivre-ensemble est une affaire de ressources humaines. **Le leadership éducatif ne peut fonctionner que si les dirigeants l'incarnent au quotidien.** Ce sont leurs postures, leurs choix, leurs engagements qui donneront aux collaborateurs la légitimité de s'emparer de ces valeurs.

L'exemplarité est donc non négociable : on ne peut pas prêcher ce que l'on ne pratique pas. Un dirigeant qui parle d'écoute mais ne consulte jamais ses équipes est un imposteur. Un manager qui valorise la diversité mais ne recrute que des clones, un hypocrite. Pour exercer un leadership éducatif, l'exemplarité est l'unique clé de voûte. Elle repose sur deux piliers : la sincérité, parce que les collaborateurs repèrent vite les postures factices ou les discours creux, et l'incarnation, parce que les valeurs de l'entreprise doivent être visibles dans les pratiques et décisions quotidiennes. Mais comment rendre tangibles ces engagements ? En les objectivant et en les mesurant.

Mesurer le lien social : faire de l'invisible une force concrète

On ne pilote que ce que l'on mesure. Ce qu'on ne compte pas, ne compte pas. Si le leadership éducatif veut être autre chose qu'un idéal, il doit s'outiller pour rendre concret son impact sur la performance, le lien social et la cohésion.

Trop longtemps, ces dimensions ont été reléguées au domaine du subjectif ou du flou. Il est temps d'y apporter de la rigueur, de l'objectivité, de la précision. Car mesurer la cohésion, ce n'est pas seulement compter le

nombre de formations ou d'événements internes. C'est comprendre comment les collaborateurs interagissent, s'engagent et participent à la construction d'une culture partagée. **C'est être capable de dire, chiffres à l'appui, si l'entreprise est un espace où l'on grandit ensemble ou un cadre où l'on subit.**

Ces mesures doivent ainsi croiser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, capturer à la fois les comportements et les ressentis, analyser autant les dynamiques collectives que les trajectoires individuelles.

Les baromètres d'engagement sont un premier outil clé. Ils permettent de suivre l'évolution du sentiment d'appartenance, de mesurer la confiance dans le leadership, d'identifier les signaux faibles d'un désengagement naissant. Mais ils doivent être accompagnés d'une lecture plus fine : que disent réellement

les collaborateurs dans ces enquêtes ? Quelles tendances émergent ?

Par ailleurs, il ne faut pas avoir peur des mesures dites « négatives », que cela soit l'absentéisme, le turn over ou le nombre de plaintes.

L'absence d'incivilités est, chez Air France, un indicateur de santé organisationnelle.

Un climat de respect ne se décrète pas, il se constate. Moins de conflits, moins de tensions, plus de coopération : autant de signaux qui montrent qu'une entreprise ne fonctionne pas seulement comme une machine productive, mais comme une communauté structurée par des valeurs partagées.

IDÉES CLÉS >

L'entreprise est un lieu de citoyenneté et doit encourager l'engagement civique.

L'entreprise doit assumer un rôle dans l'orientation et la formation de ses futurs talents.

Le vivre-ensemble doit être structuré par des valeurs formalisées et incarnées.

Le lien social et la cohésion doivent être mesurés avec des indicateurs précis.

< PASSAGE À L'ACTION

Bel — Initiative « Days4Good » pour permettre aux collaborateurs de s'investir dans des projets associatifs.

Suntory Suntory Beverage & Food France — plateforme d'engagement et de partenariat « Together for Good » pour encourager ses équipes à consacrer une journée sur leur temps de travail pour des projets associatifs.

Hermès — Création d'instituts de formation pour transmettre les savoir-faire et la culture d'entreprise, en amont de l'embauche.

Bel, La Poste, OpenClassrooms — Entreprises dotées d'une raison d'être et de comités de mission.

Air France — Utilisation de l'absence d'incivilités comme l'un des indicateurs de santé organisationnelle.

2

GRANDIR ENSEMBLE

FAIRE DE L'APPRENTISSAGE RÉCIPROQUE UNE FORCE COLLECTIVE

L'entreprise se rêve souvent en espace de progression, mais se contente de piloter l'adaptation. D'une certaine façon, elle ne forme pas pour anticiper, mais pour combler des écarts. Et parfois, il faut une grève pour que l'entreprise comprenne qu'elle a quelque chose à apprendre.

Amazon, Ubisoft : ces entreprises n'ont pas vu venir la vague du télétravail. Elles ont résisté, imposé un retour au bureau autoritaire, et ont dû faire face à des mouvements de contestation massifs. C'est l'inverse d'un leadership éducatif.

Une entreprise, plutôt que d'attendre la crise pour comprendre qu'elle doit évoluer, doit encourager une culture où **apprendre n'est pas une réaction, mais une dynamique constante et réciproque.**

Développer un apprentissage réciproque et continu pour sortir de l'adaptation

Une entreprise qui développe son leadership éducatif doit apprendre en continu, anticiper, expérimenter. Elle doit devenir un espace où chacun peut progresser sans attendre une injonction. Elle a donc besoin d'un **contrat social renouvelé**, qui comprend plusieurs aspects.

- **Le droit à l'erreur.** Parce qu'on n'apprend rien sans tester, sans se tromper, sans ajuster. Une entreprise qui punit l'échec ne fait que fabriquer des exécutants tétanisés.
- **Le droit de s'éduquer.** Un salarié épanoui est un salarié performant. L'apprentissage ne doit pas être un privilège, mais un droit fondamental.
- **La subsidiarité.** Chaque collaborateur doit pouvoir être acteur de son développement, décider ce dont il

a besoin. L'entreprise n'est pas une école, mais un écosystème où chacun doit pouvoir apprendre à son rythme et selon ses objectifs.

Chez Suntory, « s'engager pour son développement » est l'un des comportements clés attendus afin de promouvoir la culture d'entreprise, attirer des talents et libérer le potentiel de chacun.

Mais surtout, l'apprentissage ne peut plus être un processus à sens unique. **L'entreprise apprend de ses collaborateurs autant que ses collaborateurs apprennent de l'entreprise.** Elle doit faire de chaque collaborateur un acteur du savoir. Alors que la formation est une charge et une contrainte, l'éducation est partout.

Outils de l'apprentissage réciproque pour structurer une culture de la transmission

Le leadership éducatif repose sur un écosystème où chacun apprend, enseigne et progresse continuellement. Cela signifie, par exemple, intégrer des bibliothèques d'entreprise et inciter les collaborateurs à lire, multiplier les interactions extérieures au sein de conférences ou de think tanks, construire des réseaux actifs (intégrer les collaborateurs à des cercles d'experts), etc. Mais on ne convainc des dirigeants qu'avec des résultats. **L'ouverture au monde ne doit pas être perçue comme une distraction, mais comme un levier business.**

En revanche, une entreprise où seuls les collaborateurs sont incités à apprendre est une entreprise qui ne croit pas elle-même à l'apprentissage. Si l'exemple ne vient pas des dirigeants, le message reste inaudible. **Le Comex doit être le premier vecteur d'apprentissage.** Il doit, par exemple :

- se former lui-même. Un leader qui parle de transition écologique sans s'être formé à ces questions est déconnecté. C'est pourquoi, par exemple, la Fresque du Climat n'a trouvé un écho puissant que dans les entreprises où les dirigeants l'ont eux-mêmes réalisée.
- s'impliquer dans la formation des équipes : animer des ateliers, échanger avec les collaborateurs sur leurs apprentissages, partager ses découvertes, etc.

Un Comex qui apprend en continu envoie un signal fort : apprendre est une norme, pas une faveur.

Enfin, le leadership éducatif refuse la verticalité systématique. Trop souvent, l'apprentissage en entreprise suit un modèle archaïque : on attend d'un expert qu'il « dispense » un savoir à une audience passive. Le leadership éducatif, de fait, encourage l'intelligence collective.

Chez Bel, les formations en management ne sont pas confiées à des experts extérieurs, mais assurées par des formateurs internes. L'apprentissage en devient plus circonstancié, donc plus efficace.

L'entreprise peut aussi multiplier les échanges entre pairs en favorisant les retours d'expérience internes et en développant des dispositifs comme le reverse mentoring et le mentoring.

Mais l'apprentissage réciproque ne doit pas être un simple transfert de savoirs entre collaborateurs : il doit devenir un véritable dialogue entre l'organisation et ceux qui la composent. Apprendre n'est pas seulement un mouvement top-down, où l'entreprise diffuse ses méthodes et ses valeurs aux salariés. Il doit aussi être bottom-up, où l'entreprise elle-même se nourrit des connaissances, des idées et des expériences de ses collaborateurs.

Une entreprise qui laisse ses talents apprendre entre eux devient un organisme vivant, où la connaissance circule et se régénère.

Une entreprise qui sait aussi apprendre de ses salariés devient une organisation en perpétuelle évolution, capable de capter les signaux faibles, d'intégrer l'intelligence collective et d'innover à partir du terrain. L'apprentissage ne doit pas être un échange unilatéral, mais une dynamique où chacun, à tous les niveaux, est à la fois enseignant et apprenant.

Mesurer l'impact éducatif

Comment traduire la montée en compétences et la diffusion du savoir-faire en indicateurs concrets? Il ne suffit plus de compter le nombre d'heures de formations dispensées. Même s'il est très difficile de mettre en place de bons indicateurs de mesure, il est nécessaire d'aller plus loin.

Le leadership éducatif doit s'intéresser à la progression de chaque individu dans son développement.

Deux indicateurs sont intéressants à explorer.

- **L'engagement collaborateur.** Un salarié qui apprend est un salarié qui reste, mais surtout, un salarié qui se développe. Or, par son développement, il fait aussi grandir l'entreprise. L'apprentissage n'est pas qu'un enjeu de fidélisation, c'est aussi un moteur de transformation mutuelle.
- **La capacité à transmettre.** Un collaborateur qui apprend, c'est bien. Un collaborateur qui enseigne, c'est mieux. Une entreprise éducative doit suivre la capacité de ses équipes à diffuser leurs savoirs, à travers des initiatives de mentoring, de partage d'expérience ou de formation informelle.

IDÉES CLÉS >

L'impact éducatif doit être mesuré non seulement par des formations suivies, mais aussi par l'engagement du collaborateur et sa capacité à transmettre.

L'engagement du Comité exécutif est essentiel dans la mise en œuvre d'un leadership éducatif.

L'ouverture au monde extérieur (think tanks, conférences, bibliothèques d'entreprise) est un levier stratégique pour innover.

Le leadership éducatif ne peut pas cloisonner les savoirs dans des espaces dédiés, car l'apprentissage se fait en grande partie dans l'action, dans l'échange, dans l'expérimentation.

C'est tout l'enjeu du modèle 70-20-10, adopté par les organisations les plus avancées en matière de formation : 70 % d'apprentissage expérientiel, 20 % d'apprentissage par l'échange et 10 % d'apprentissage formel.

C'est la stratégie adoptée par des entreprises comme L'Oréal, Google, Suntory ou encore Air France.

Ce modèle change radicalement la perception de l'apprentissage. Il ne s'agit plus de former ponctuellement, mais d'**intégrer l'apprentissage dans chaque tâche du quotidien.**

< PASSAGE À L'ACTION

Bel — les formations en management sont dispensées par des formateurs internes, rendant l'apprentissage plus concret.

La Fresque du Climat a eu un impact fort dans les entreprises où le Comex s'est lui-même impliqué dans l'initiative.

L'Oréal, Google ou Suntory ont adopté le modèle 70-20-10 pour structurer leur politique d'apprentissage.

RÉUSSIR ENSEMBLE

LE LEADERSHIP ÉDUCATIF COMME OUTIL DE PERFORMANCE DURABLE

L'entreprise éducative n'est pas un modèle idéaliste, c'est un moteur concret de performance. Un salarié qui se développe n'est pas seulement plus engagé : il est aussi plus efficace, plus créatif et plus contributif. En favorisant la montée en compétences, l'entreprise améliore directement sa compétitivité, sa capacité d'innovation et sa résilience face aux mutations du marché. **L'éducation n'est donc pas une fin en soi, mais bien un levier de croissance partagé.** Ce modèle gagnant-gagnant transforme la formation en un actif stratégique, et non en un centre de coût.

Mais comment mesurer cet intangible ? Comment évaluer l'impact d'une culture éducative sur les résultats économiques ? Le leadership éducatif doit cesser d'être perçu comme une charge et devenir un outil stratégique de performance.

Organiser la gouvernance du leadership éducatif

La performance éducative n'est pas une question de chance, mais de structure. Pour fonctionner, elle doit s'appuyer sur une gouvernance forte, cohérente, alignée sur des principes clairs.

L'entreprise éducative ne pilote pas tout d'en haut. Elle donne de l'autonomie à ses équipes locales, favorise la prise d'initiative, encourage la responsabilisation. Cela peut passer par des rituels collaboratifs, des dialogues réguliers, la co-construction de projets stratégiques, des groupes de réflexion transversaux, etc. Il s'agit de favoriser l'adoption d'un modèle décentralisé, où chaque équipe est responsable de son propre apprentissage et de sa propre montée en compétences.

Mais si l'autonomie locale est essentielle, elle ne suffit pas. Il faut coordonner l'ensemble dans un cadre global.

Air France en structurant son apprentissage dans un « cockpit de pilotage », montre l'importance de la vision d'ensemble. Un tel cockpit permet de suivre les dynamiques d'apprentissage sans surcharger les équipes avec des reportings interminables (il s'agit plutôt de la consolidation de KPI existants) et d'analyser les signaux faibles pour anticiper les besoins d'adaptation et de montée en compétences. Ce cockpit est directement piloté au niveau du Comité exécutif de la compagnie.

Pour que ce pilotage fonctionne, en plus de l'engagement au plus haut niveau, il peut être renforcé par un tiers garant de la mesure, sorte de régulateur qui veille à la transparence et à l'objectivité des évaluations. Le leadership éducatif n'a rien à cacher. Il peut donc se soumettre à des indicateurs clairs et vérifiables.

Les outils de mesure du leadership éducatif

Pour évaluer l'impact de la culture éducative sur la performance, l'entreprise peut s'appuyer sur une structuration autour de trois enjeux clés :

- **KPI RH** : Turn-over, attractivité, absentéisme
- **KPI de productivité** : *Net Promotor Score, Employee Promotor Score*
- **Signaux faibles** : Vie de l'entreprise, nombre de feedbacks managériaux, etc.

Ces trois dimensions peuvent être mesurées grâce à des méthodologies associant à la fois des chiffres factuels et des mesures de perception :

- **Factuel** : Fidélité client, Turn over salariés
- **Perception** : Feedback 360°, Evolution des comportements
- **Auto-évaluation** : Mesure de sa propre progression

Une entreprise éducative ne forme pas pour la beauté du geste. Elle le fait pour transformer et aligner intelligence collective et performance économique. **Dans un monde si incertain, l'apprentissage n'est pas une option. C'est la seule manière de réussir ensemble.**

IDÉES CLÉS >

Le leadership éducatif développe directement la performance : un salarié qui se développe contribue davantage à la réussite collective.

Le leadership éducatif doit être structuré par une gouvernance adaptée, intégrant subsidiarité, autonomie et pilotage stratégique.

L'impact éducatif doit être mesuré à travers des indicateurs concrets qui articulent engagement, productivité et intelligence collective.

< PASSAGE À L'ACTION

Air France – Des réseaux de coaches internes sont formés, notamment chez les Personnels Navigants, pour aider à la résolution de problèmes humains complexes.

Air France – « Learning Cockpit » pour piloter l'apprentissage à l'échelle de l'entreprise et éviter la surcharge de reporting.

Mise en place de KPI de productivité autant que d'analyse des signaux faibles ou de perception.

CONCLUSION

L'entreprise éducative n'est pas un idéal abstrait. C'est un modèle capable de répondre aux défis contemporains, en réconciliant performance économique, intelligence collective et développement humain. Elle repose sur trois dimensions fondamentales, qui constituent les piliers d'un leadership éducatif puissant : vivre ensemble, grandir ensemble et réussir ensemble.

Le « vivre ensemble » place l'entreprise comme un espace de citoyenneté, où le lien social est incarné, et où chacun trouve sa place au sein d'une communauté animée par des valeurs partagées.

Le « grandir ensemble » met l'apprentissage réciproque et continu au cœur de la dynamique collective, permettant à chacun de progresser, d'anticiper et de transmettre.

Quant à « réussir ensemble », il consiste à aligner le leadership éducatif avec la performance globale, en mesurant l'impact éducatif pour en faire un levier stratégique.

Ce modèle n'est pas une utopie. C'est une nécessité stratégique pour les entreprises qui veulent non seulement survivre, mais prospérer dans un monde incertain et complexe.

Ces dernières ne peuvent plus se contenter d'une vision purement économique de la performance. Le leadership éducatif est un levier essentiel pour construire une organisation résiliente, adaptable et engagée.

Mais au-delà de la résilience, l'entreprise éducative forge des organisations plus agiles, plus plastiques, capables de se réinventer face aux crises et aux mutations profondes. Ce n'est pas seulement une question d'adaptation, mais de transformation continue. La seule entreprise qui résistera aux crises de demain sera celle qui saura apprendre, s'adapter et évoluer avec toutes ses parties prenantes, internes et externes.

Le savoir est une ressource infinie. Il est temps d'apprendre à l'exploiter, à grandir et à réussir, ensemble.

À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

Entreprise et Progrès réunit des dirigeants qui placent l'Humain au cœur des entreprises.

Depuis plus de 50 ans, notre think tank cherche à transformer la Société pour allier responsabilité sociale, environnementale, et économique, en réunissant les dirigeants sensibles à la création de valeurs (et pas seulement de la valeur actionnariale), et en révélant ces dirigeants pionniers pour mobiliser l'action de tous.

À ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la Société, un progrès responsable et utile pour tous, qui serve une Société régénérative, optimiste et moins inégalitaire.

Entreprise et Progrès remercie chaleureusement ses membres qui soutiennent l'association financièrement, logistiquement, matériellement, intellectuellement...



L'ORÉAL



GROUPE
vyv



CONTACT

Claire-Agnès Gueutin

Mail : claire-agnes.gueutin@entrepriseprogres.com

Tel : 01 87 20 11 20



ENTREPRISE
& PROGRES



ENTREPRISE
& PROGRES