

DÉVELOPPER LES ENTREPRISES APPRENANTES : ENJEUX ET LEVIERS POUR LE TERRITOIRE RÉGIONAL

Avis présenté par la commission
Formations, recherche et innovation
Autosaisine – Avis adopté en séance plénière du 8 octobre 2026



Avis & Rapport

CESER
Grand Est



Contexte

Transitions écologique et numérique, développement de l'intelligence artificielle, réindustrialisation, renouvellement des générations ou tensions de recrutement conduisent à faire évoluer régulièrement les savoirs et les pratiques professionnelles. Pour les entreprises du Grand Est, l'enjeu est à la fois de développer de nouvelles compétences, de préserver les savoir-faire existants et d'en organiser la transmission.

Dans ce contexte, le CESER Grand Est a souhaité consacrer une autosaisine aux entreprises apprenantes. Les travaux du CESER conduisent, dès lors, à envisager le développement des compétences au-delà des seuls temps de formation. Une partie des apprentissages se construit en effet dans l'activité, par l'expérience, les échanges entre collègues, le tutorat ou encore l'expérimentation. Ces apprentissages peuvent compléter la formation et permettre de répondre au plus près aux évolutions rencontrées dans l'activité.

Pour autant, le développement des apprentissages dans le travail suppose certaines conditions. L'expérience doit pouvoir être analysée et partagée pour en tirer des enseignements. Les retours d'expérience, les échanges de pratiques ou les temps consacrés à l'analyse du travail permettent cette prise de recul. L'enjeu est également de faire circuler les connaissances afin qu'elles ne restent pas détenues par quelques personnes mais puissent bénéficier au collectif.

Cette question prend une importance particulière avec le renouvellement des générations. Une partie des savoir-faire

repose sur l'expérience et reste difficile à formaliser. Le tutorat, l'alternance, le compagnonnage et les mises en situation permettent d'en organiser la transmission. Celle-ci est aussi réciproque, les nouveaux entrants et les alternants apportent des connaissances, des méthodes et des questionnements qui peuvent contribuer à faire évoluer les pratiques. Le rapport souligne aussi les liens entre apprentissage, évolution des compétences, adaptation des pratiques et développement professionnel des salariés. Il montre cependant que les démarches apprenantes ne peuvent être identiques dans toutes les entreprises. Leur développement dépend de la taille, du secteur, des métiers, de l'organisation et des ressources disponibles. Il convient donc de partir des pratiques existantes et des besoins de chaque entreprise.

Plusieurs conditions sont d'ailleurs nécessaires pour inscrire ces démarches dans la durée. Le management peut faciliter les échanges, la prise d'initiative et la transmission. L'organisation du travail doit permettre de dégager des temps pour analyser l'activité, partager les expériences et en tirer des enseignements. La capitalisation contribue, quant à elle, à conserver et à rendre accessibles les connaissances acquises. L'implication de la direction, des managers et des salariés permet enfin d'inscrire ces pratiques dans le fonctionnement de l'entreprise.

Le Grand Est dispose déjà de dispositifs et d'acteurs pouvant soutenir ces démarches. Toutefois, le CESER relève la nécessité de mieux faire connaître les ressources disponibles, de faciliter leur articulation autour des besoins des entreprises et de mieux capitaliser les expériences menées. Cette capitalisation passe notamment par l'évaluation.

Au-delà du nombre de formations ou de certifications, celle-ci doit permettre d'observer les évolutions des pratiques, la circulation des savoirs, leur transmission et la pérennité des changements engagés. Les enseignements ainsi produits peuvent contribuer à l'évolution des dispositifs et des accompagnements proposés aux entreprises.

Cette dynamique serait complétée par l'accompagnement d'un panel diversifié de TPE-PME volontaires afin de les aider à identifier, structurer et développer leurs pratiques apprenantes. Le CESER propose enfin de mieux capitaliser et diffuser les enseignements des expérimentations et les ressources existantes à travers un centre de ressources régional de l'apprenance.

Préconisations

À partir de ces constats, le CESER formule neuf préconisations regroupées autour de trois orientations.

- La première consiste à davantage inscrire l'apprenance dans la politique régionale de formation, notamment dans le CPRDFOP, à amplifier le soutien à l'AFEST et à professionnaliser les acteurs qui participent à la transmission.
- La deuxième vise à faire de l'expérience de travail une ressource pour apprendre et transmettre, en soutenant la fonction tutorale, la recherche-action et la qualité de l'apprentissage.
- La troisième orientation vise à donner davantage de visibilité aux démarches apprenantes dans le Grand Est. Le CESER propose notamment la création d'un label régional « Entreprise apprenante », fondé sur un référentiel simple, progressif et adapté à la diversité des entreprises. Il permettrait de reconnaître et de valoriser les pratiques déjà mises en œuvre, sans imposer un modèle unique.



Alain BENOIST
Président
de la commission



Virginie WILLAIME
Vice-présidente
de la commission



Daniel LOUVION
Rapporteur
de la commission



Strasbourg

1 Place Adrien Zeller
67000
03 88 15 68 00

Châlons-en-Champagne

5 rue de Jéricho
51037
03 26 70 31 79

Metz

Place Gabriel Hocquard
57036
03 87 33 60 26



www.ceser-grandest.fr



[company/ceser-grand-est](https://company.ceser-grand-est)



[@cesergrandest](https://www.facebook.com/cesergrandest)