

Comment construire l'entreprise apprenante

Par Daniel Belet

Résumé:

Le développement des ressources humaines est, depuis de nombreuses années, un lieu commun du discours sur le management des entreprises. Mais, en réalité, les pratiques des entreprises dans ce domaine restent sensiblement décalées par rapport aux principes d'action énoncés, voire aux incantations de certains dirigeants "avant-gardistes".

Or l'observation des grandes entreprises européennes met au jour d'intéressantes évolutions. En effet, les stratégies concernant les ressources humaines, et en particulier leur développement, sont de plus en plus perçues comme déterminantes pour les performances et la compétitivité des entreprises. Dans les années à venir, elles devraient même égaler en importance les stratégies classiques d'ordre essentiellement technico-économique.

C'est ce que montrent notamment les résultats d'une étude réalisée en 1999 dans le cadre d'un programme de recherche européen dont nous avons été le partenaire français. Les analyses et réflexions présentées ci-après résultent d'une enquête approfondie effectuée dans sept pays européens auprès de 165 grandes entreprises dont 23 françaises. Cette enquête portait sur leur fonction "développement des ressources humaines" (son rôle, son interprétation et son évolution) et sur leur politique en la matière, notamment dans la perspective de la construction d'"entreprises apprenantes".

Dans l'actuel contexte économique mondial et compte tenu de la prise de conscience du rôle essentiel de l'homme dans la nouvelle économie du savoir, de l'information et de la communication, ce paradigme – car c'en est un et pas une simple mode – de l'entreprise apprenante constitue sans doute la réponse la plus pertinente aux défis des évolutions rapides des marchés. Il devient même une condition essentielle de la compétitivité des entreprises et de leurs performances durables.

C'est pourquoi la Commission européenne y attache aujourd'hui une attention croissante et s'intéresse particulièrement aux politiques de développement des ressources humaines dans les grandes entreprises européennes. Ces dernières ne sont d'ailleurs pas en reste si l'on en juge par le succès que rencontre le concept d'entreprise apprenante notamment auprès d'entreprises anglo-saxonnes, qui sont en train de repenser leur management dans ce sens.

Précisons au préalable que le terme "développement des ressources humaines" (le human resources development des Anglo-Saxons) n'est que peu utilisé jusqu'à présent dans le contexte français, où l'on parle essentiellement de "formation". Peu d'entreprises disposent aujourd'hui d'un département ainsi dénommé et ayant des attributions nettement plus larges que celles dévolues à la formation (training). Cette dernière est certes une composante importante du développement des ressources humaines, mais elle est seulement un moyen parmi d'autres – et pas toujours le plus adéquat ni le plus efficace – pour contribuer au développement professionnel des hommes, tant au plan individuel que collectif. En effet, le développement des ressources humaines met l'accent sur les processus d'apprentissage professionnels là où l'univers de la formation, en France en particulier, privilégie encore largement les processus pédagogiques d'enseignement.

Une fonction
appelée à s'imposer

L'enquête européenne à laquelle nous avons pris part le montre, si les axes majeurs des stratégies économiques que sont la focalisation sur le client, l'innovation, la diminution des coûts, l'amélioration de la qualité et de la compétitivité risquent de connaître peu de changements à moyen terme, en revanche, on peut prévoir de très sensibles évolutions au niveau des stratégies de ressources humaines, dans la mesure où leur développement apparaît de plus en plus comme une des réponses clés aux défis stratégiques et économiques auxquels doivent faire face les entreprises.

Parmi les stratégies qui s'imposeront dans les années à venir, les grandes entreprises privilégient :

- la gestion et le partage des connaissances ("knowledge management") ;
- l'apprentissage professionnel des individus à tous les niveaux ;
- le développement d'une "culture d'apprentissage" au sein de l'organisation ;
- la gestion des compétences individuelles et collectives.

Cependant, dans beaucoup de pays (en particulier la France), on observe que la fonction développement est encore loin d'être bien établie au sein des départements des ressources humaines. Elle n'y est pas encore identifiée et reconnue par les directions générales comme une véritable fonction stratégique, au moins dans la réalité des pratiques de management.

Il est clair que cette fonction va devoir s'organiser et se professionnaliser davantage pour améliorer sa visibilité et faire reconnaître son importance. Un consensus se dégage selon lequel elle devrait jouer à l'avenir un rôle capital et croissant dans les processus de changement organisationnel de nature stratégique que mettront en œuvre les entreprises.

Cette perspective est confirmée par l'émergence du paradigme d' " organisation apprenante " qui devait inspirer de plus en plus le management des grandes entreprises, en particulier dans le monde anglo-saxon et les pays d'Europe du Nord. Le fait est que le succès de ce concept est aujourd'hui davantage induit par les défis économiques que doivent relever les entreprises pour être compétitives que par la mise en œuvre de nouvelles approches du développement des ressources humaines privilégiant une logique managériale d'apprentissage. Toutefois, certaines grandes entreprises européennes sont en train d'évoluer de schémas classiques où le développement des ressources humaines (et de la formation) apparaît encore largement comme un moyen au service d'une stratégie de changement à dominante technico-économique, vers de nouveaux schémas de management où la stratégie de développement des ressources humaines constitue une dimension essentielle de la stratégie de développement de l'entreprise. Celle-ci s'appuie alors prioritairement sur la valorisation du potentiel humain, considéré comme un atout stratégique pour la création de valeur.

Encore rare, une telle philosophie managériale se rencontre cependant dans quelques grandes entreprises avant-gardistes dont l'objectif explicite est de progresser dans le sens d'une véritable entreprise apprenante.

Renforcement et professionnalisation

Autre résultat significatif de notre enquête : l'implication croissante de la fonction développement des ressources humaines dans la problématique globale de changement des entreprises. Une évolution qui devrait logiquement conduire à un élargissement et à un renforcement sensible de ses responsabilités. Les nouvelles responsabilités de la fonction devraient à l'avenir inclure prioritairement :

- les programmes de développement managérial de l'encadrement;
- la gestion et le partage des savoirs (knowledge management) ;
- la stimulation des opportunités d'apprentissage informel à tous les niveaux hiérarchiques (notamment dans le contexte du travail quotidien) ;
- la mise en place d'une culture d'apprentissage forte au sein de l'ensemble de l'organisation.

En perspective également, une professionnalisation accrue des praticiens du développement des ressources humaines, qu'il s'agisse d'une nouvelle génération de spécialistes au sein des départements RH ou de managers opérationnels qui auront des responsabilités croissantes dans ce domaine. En effet, la fonction développement nécessitera non seulement un ensemble de compétences nouvelles au sein des directions RH mais encore de nouveaux profils et une nouvelle définition des potentiels au niveau des managers.

Enfin, fort probablement, on passerait d'une situation où l'essentiel des efforts est consacré à l'apprentissage individuel à une situation jugée où la répartition entre les trois dimensions des processus d'apprentissage : individuelle, collective et institutionnelle, serait plus équilibrée.

Actuellement, le rôle prédominant de la fonction développement des ressources humaines est encore dévolu à des responsables de formation impliqués dans la mise en place de programmes de formation classiques et, à un degré moindre, dans la réalisation de prestations d'aide aux managers opérationnels. A l'avenir, en revanche, cette fonction devrait voir ses tâches et ses rôles s'élargir sensiblement vers :

- l'aide à la mise en œuvre des stratégies organisationnelles et des projets de changement ;
- le management stratégique de l'ensemble des composantes de la fonction développement des RH, dont la formation ;
- le développement et la mise en œuvre de concepts innovants en matière de processus d'apprentissage professionnel, en particulier dans l'optique d'une politique de progrès " tout au long de la vie professionnelle " ;
- le partage croissant des responsabilités de développement des ressources humaines avec les managers opérationnels (qui seront sans doute bien davantage impliqués, et notamment tenus pour responsables du développement professionnel de leurs collaborateurs) ;
- l'aide à chaque individu, qui devra prendre en main son parcours de développement professionnel et personnel afin d'améliorer ses compétences, d'en acquérir d'autres et de veiller en permanence au maintien de son employabilité tant dans l'organisation que sur le marché.

Une nouvelle philosophie managériale

Pour la plupart, les grandes entreprises européennes ne se caractérisent pas aujourd'hui par des pratiques très innovantes en matière de développement des ressources humaines. Cependant, à l'avenir, d'autres visions et de nouvelles aspirations se feront jour qui devraient sérieusement renforcer la prise de conscience de la dimension stratégique et managériale de la fonction. Celle-ci devrait évoluer dans six directions majeures :

- un rôle de soutien direct à la stratégie globale de développement de l'entreprise à travers des tâches telles que : le management des compétences individuelles, l'aide au développement du travail en équipe, la contribution au changement de culture de l'entreprise ;
- un rôle de stimulation et de " facilitation " des processus d'apprentissage professionnel informels dans le cadre du travail quotidien (on the job learning), notamment par le développement du mentoring et du coaching, par la mise en place de plans de développement personnel régulièrement suivis par la hiérarchie, par l'utilisation accrue des nouvelles technologies de réseau telles qu'intranet et Internet ;
- un rôle d'encouragement de la responsabilité individuelle de chaque membre de l'organisation pour son propre apprentissage par l'offre de programmes d'autoformation, par l'amélioration des méthodes et opportunités d'apprentissage, par un suivi plus attentif des parcours professionnels ;
- un rôle d'incitation au partage des connaissances et des savoirs au sein de l'organisation par la mise en place de diverses initiatives en liaison avec les responsables opérationnels, telles que des méthodes de management

des connaissances, des réseaux d'échange de savoirs, de diffusion de nouveaux styles de management des hommes ;

- un rôle d'amélioration de la palette des formations offertes par le développement de nouvelles opportunités de cours, par l'utilisation de méthodes d'apprentissage plus efficaces, par un recours judicieux aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- un rôle de support accru pour l'évolution des pratiques de développement des ressources humaines avec l'implication croissante des managers opérationnels, la décentralisation de ces activités, l'intégration des processus de travail et d'apprentissage.

Cet éclatement de la fonction développement des ressources humaines et son évolution vers des processus diffus et transversaux, qui vont concerner de plus en plus l'encadrement opérationnel, conduiront à une révolution profonde des responsabilités de ce dernier par rapport à ses rôles traditionnels. Il devra acquérir de nouvelles compétences professionnelles, mais aussi se soumettre à de nouveaux systèmes d'évaluation des performances managériales incluant des critères prenant en compte ces nouvelles fonctions de développement de leurs collaborateurs tant au niveau individuel que collectif.

Ces perspectives d'évolution de la fonction développement des RH présagent bel et bien l'émergence d'une nouvelle philosophie managériale et, surtout, d'un nouveau modèle d'entreprise qui peut être qualifiée, au moins partiellement, d'" apprenante ".

Les freins au développement des ressources humaines

Voilà pour la vision. Dans les faits, à l'heure actuelle, différents facteurs freinent encore l'apparition et l'extension de la fonction développement au sein des directions des ressources humaines.

Particulièrement pointés par l'enquête :

- le manque de clarté dans le reste de l'entreprise du rôle exact de la fonction développement des ressources humaines et des objectifs qu'elle poursuit ;
- le manque de temps dont disposent les salariés pour leur propre apprentissage par rapport à leurs contraintes de travail ;
- le manque de temps que peuvent consacrer les managers opérationnels à l'accomplissement de tâches de développement des ressources humaines ;
- l'absence d'expérience d'une culture de l'apprentissage dans la plupart des entreprises ;
- le soutien encore timide – et plus en paroles qu'en actes – de nombreuses directions générales d'entreprise qui semblent n'avoir pas encore bien compris les enjeux stratégiques de la fonction.

Il existe toutefois aussi des facteurs plutôt favorables et encourageants. En effet, les grandes entreprises européennes :

- ont tendance à multiplier leurs efforts, leurs programmes et leurs initiatives dans le champ du développement des ressources humaines ;
- voient émerger de plus en plus des attitudes positives vis-à-vis de l'apprentissage professionnel chez les employés comme dans l'encadrement ;
- ont une attitude plutôt ouverte à l'égard du changement, pour accompagner la mise en place de stratégies économiques d'amélioration de leur compétitivité et de leur croissance ;
- consacrent des moyens financiers substantiels à diverses actions de développement des ressources humaines, même s'il s'agit encore essentiellement de formation ;
- manifestent un intérêt croissant pour la gestion des compétences des individus et celle des savoirs et connaissances de l'entreprise (knowledge management) ;
- prennent progressivement conscience de l'importance des hommes avec le développement rapide de la nouvelle économie du savoir et de la communication.

A l'avenir, les professionnels du développement des ressources humaines devront devenir des partenaires actifs, efficaces et surtout crédibles dans la construction progressive d'organisations apprenantes et pour que leur rôle stratégique soit mieux reconnu par les directions générales.

Les entreprises françaises

à la traîne

D'une façon générale, les stratégies déployées par les grandes entreprises françaises en matière de " développement des ressources humaines " sont moins élaborées que dans la plupart des autres pays européens et sont considérées comme directement subordonnées aux stratégies technico-économiques. Elles sont essentiellement centrées sur les actions de formation, au sens classique du terme, sur la démarche qualité et, dans une moindre mesure, sur des actions de développement managérial de l'encadrement et de gestion des compétences individuelles.

On observe cependant une certaine prise de conscience de ce retard, puisque les grandes entreprises françaises considèrent qu'à l'avenir les stratégies de développement des ressources humaines auront une importance comparable à celle des stratégies technico-économiques. Parmi les stratégies qui, à leurs yeux, méritent des efforts particuliers, les responsables RH des grandes entreprises françaises évoquent en particulier :

- le management des compétences ;
- la gestion des savoirs et connaissances ;
- le développement d'une culture d'apprentissage dans l'entreprise ;
- la formation " tout au long de la vie " de l'ensemble du personnel.

En matière de développement des ressources humaines, à court terme, les entreprises françaises prévoient essentiellement une utilisation accrue de nouvelles technologies pour la formation (Internet, intranet, multimédia...) et la multiplication des programmes d'autoformation.

En revanche, la fonction développement des ressources humaines intervient peu dans les décisions de nature

managériale et organisationnelle telles que les changements qui touchent les structures organisationnelles ou l'organisation du travail, la nomination des responsables hiérarchiques, les orientations du leadership, la politique de communication interne, etc. Ces éléments restent l'apanage des directions générales et opérationnelles et, dans une moindre mesure, des directeurs RH.

La fonction développement des ressources humaines, ou son équivalent, a également un rôle croissant de soutien aux managers opérationnels tant dans leur propre apprentissage professionnel que dans la mise en place des aspects ressources humaines de la stratégie générale de l'entreprise.

Enfin, on observe l'émergence de préoccupations dans le domaine de la gestion des compétences, des savoirs et des connaissances ainsi que d'un souci d'amélioration des méthodes d'apprentissage avec l'expérimentation de nouvelles pratiques.

D'une façon générale, la fonction développement des ressources humaines dans les grandes entreprises apparaît moins développée et surtout moins bien identifiée en France que dans les autres pays européens (notamment ceux de l'Europe du Nord). Ce décalage est encore plus net au niveau du concept récent d'organisation ou d'entreprise apprenante. Ce dernier semble encore assez flou et surtout très peu et mal compris par la plupart des grandes entreprises françaises interrogées dans l'enquête européenne.

Un tiers des entreprises de l'échantillon (qui comportait 23 entreprises) a même déclaré son ignorance du concept et s'est abstenu de répondre aux questions sur ce sujet. Parmi celles qui ont répondu, les motivations exprimées sont d'abord de nature économique et technologique (compétitivité, innovation, qualité, etc.) et, secondairement, de nature managériale (motivation des hommes, fidélisation, développement personnel, etc.). Toutefois, quelques entreprises (peu nombreuses) font le lien entre une politique de développement des ressources humaines et des processus innovants en matière de management. Ce qui traduit, au moins partiellement, une orientation vers la construction d'une entreprise apprenante.

Les efforts effectués par certaines entreprises dans le domaine de la gestion des compétences individuelles et de la gestion des savoirs et connaissances constituent également l'amorce d'une telle démarche.

Au total, l'enquête le montre, la structuration et surtout la légitimité de la fonction " développement des ressources humaines " constituent une étape fondamentale préliminaire pour faire évoluer progressivement l'entreprise vers des processus d'apprentissage. L'accroissement des capacités d'innovation technologique, économique et commerciale et l'amélioration de la compétitivité sont perçus comme les retombées les plus attendues d'une telle démarche. En revanche, la révolution managériale et organisationnelle sous-jacente au paradigme d'entreprise apprenante n'est pas encore bien comprise dans le contexte organisationnel français, à de très rares exceptions près.

Il existe cependant une prise de conscience croissante de l'importance de la mise en œuvre de processus d'apprentissage individuel et collectif et de nouvelles stratégies de management des ressources humaines, même si la vision globale qu'en ont la plupart des dirigeants reste encore floue et embryonnaire. A leur décharge, les méthodologies de changement conduisant vers l'entreprise apprenante ne sont pas non plus clairement définies ni validées par des expériences de terrain susceptibles d'avoir un caractère exemplaire, au moins dans le contexte français. Et ce, quoi qu'en disent de nombreux cabinets de consultants en management qui prétendent détenir les clés du changement...

Le capital humain, principal potentiel de développement

Evoluer d'une fonction formation vers une fonction développement des ressources humaines n'est pas du tout jouer sur les mots et donner simplement un autre habillage, plus " à la mode ", aux activités de formation classiques de l'entreprise. Privilégier une telle perspective implique au contraire un changement de paradigme sur la vision même de l'entreprise et de ses sources de valeur ajoutée. Contrairement aux approches traditionnelles d'inspiration taylorienne qui mettent en avant les ressources matérielles, technologiques et financières de l'entreprise, celle du développement des ressources humaines considère que le capital humain et intellectuel de l'entreprise est non seulement sa principale richesse mais son principal potentiel de développement. Il est par conséquent le domaine d'investissement de loin le plus rentable et la meilleure garantie de performance économique et de progrès durable pour l'entreprise.

Notons que cette vision est parfaitement cohérente avec les analyses les plus récentes sur le phénomène de dématérialisation de nombreuses activités économiques avec l'impact des nouvelles technologies de l'information et l'émergence d'une économie du savoir et de la communication mondialisée (notamment ce qu'on appelle la nouvelle économie).

L'importance donnée à une puissante fonction développement des ressources humaines traduit donc un profond changement de regard sur l'entreprise, sur ses actifs et sur son potentiel humain. De plus, évoluer d'une optique de formation à une approche plus globale de ce type implique aussi un changement radical au niveau de la philosophie " pédagogique ". La préoccupation centrale n'est plus, en effet, la transmission de connaissances et de savoirs mais l'apprentissage des hommes ; ce qui suppose une réflexion sur le contenu et l'efficacité réelle des processus d'apprentissage individuels et collectifs.

En cela également, une vision en termes de développement des RH conduit naturellement vers un processus d'entreprise apprenante. Car, à partir du moment où les apprentissages individuels et collectifs sont reconnus comme la principale source d'enrichissement, et comme le moteur le plus pertinent d'une dynamique de changement, la fonction développement des RH occupe une place centrale dans le management et l'organisation de l'entreprise. Son objectif : optimiser l'investissement dans le capital humain de l'entreprise afin d'en maximiser la valeur ajoutée potentielle en termes de productivité, de créativité, d'innovation, d'énergie, d'intelligence, etc. L'accent sera alors mis sur de nouvelles pratiques de management des hommes et des organisations ainsi que sur le développement d'une forte culture d'apprentissage à tous les niveaux de l'organisation. Cette évolution contribuera à forger une nouvelle approche du changement dans l'entreprise, qui sera fondée sur la stimulation et

la maîtrise des processus d'apprentissage individuel et collectif dans l'ensemble de l'organisation. Au total, si elle est menée jusqu'au bout, la logique de la fonction développement des RH conduit à mettre en place une nouvelle dynamique managériale et organisationnelle, qui sera l'amorce d'un schéma d'entreprise apprenante. Mais ce processus ne se poursuivra que s'il est accompagné de la mise en pratique de valeurs et d'une éthique managériale autres que celles qui prévalent actuellement dans la plupart des grandes entreprises. Cette profonde transformation des pratiques de management des hommes constituera l'un des défis majeurs que la plupart des grandes entreprises devront relever dans les années à venir. Avec un enjeu stratégique : développer leurs performances globales dans le contexte de la nouvelle économie mondialisée du savoir et de la communication. Mais il sera tout aussi essentiel de rechercher une meilleure cohérence avec les valeurs d'une société devenue plus exigeante dans le domaine de l'éthique du travail et de la vie professionnelle. Le paradigme managérial de l'entreprise apprenante devrait constituer une réponse pertinente à ce double défi.