CHAPITRE 8

Créer de la valeur avec la fonction Formation

« Ce que l'on apprend le plus solidement et ce que l'on retient le mieux, c'est ce que l'on apprend par soi-même »
Kant, 1803

A quoi sert « vraiment » la fonction Formation ?
Cette question, pour impertinente et provocante qu'elle puisse paraître n'en est pas moins incontournable.
En effet, les sommes engagées par les entreprises, le temps passé par les salariés et la lourdeur de son administration sont tels aujourd'hui, en France en particulier et dans les autres pays développés, qu'il n'est plus possible de ne pas s'interroger sur la pertinence des résultats qu'elle obtient en matière d'accompagnement de la stratégie, de prévention des évolutions des métiers, de développement des compétences collectives et individuelles, et de retour sur investissement ainsi que sur son fonctionnement.

Pour ne pas faire de fixation sur les spécificités de la France en matière de formation et sans porter aucun jugement de valeur sur les bénéfices évidents que les salariés tirent des investissements de leurs entreprises en matière de formation, nous dirons simplement que les entreprises ayant des établissements sur le territoire sont soumises à des contraintes administratives et légales qui ne facilitent pas la création de valeur à partir de la formation professionnelle.
Ni techniquement, ni culturellement.

Cependant, il n'est pas raisonnable d'espérer que les législateurs et les partenaires sociaux arrivent à se mettre d'accord pour moderniser la formation tel qu'il serait nécessaire de le faire. Les enjeux politiques et les intérêts partisants pésent malheureusement trop lourds sur les arbitrages, prégnants **pour que les** transformations, indispensables à un système qui a vécu et est maintenu sous perfusion, voient le jour ; gouvernements et partenaires sociaux se disputent le choix des traitements pendant que le « malade meurt ».

Les entreprises ne peuvent donc pas attendre. Elles doivent transformer leur « fonction Formation » telle qu'elle existe aujourd'hui.
Il faut bien sûr répondre aux exigences légales, mais cela ne doit en aucun cas être la finalité de la fonction Formation. Il faut « la sortir de là », de cette ornière administrative où le plus important est le nombre d'heures de formation dispensée ou le nombre de participants (ce qui laisse croire que plus ils sont nombreux dans le même stage plus le responsable formation a été efficient !).
Le changement est urgent ; les transformations à opérer profondes, et le temps, compté.

Faire bouger les frontières devient une vraie gageure.
Cependant, les sommes investies sont telles qu'il paraît impossible de ne pas reposer la question de la formation professionnelle dans l'entreprise et plus largement du développement et de l'adaptation des compétences individuelles et collectives. Il devient important d'interroger l'utilité de ce qui est proposé et réalisé, l'utilisation qui en est faite par les collaborateurs et les managers, la qualité du pilotage et, au final, la création de valeur.

Tout le monde s'accorde à dire que les temps ont changé. Laisser la part belle à une approche administrative du développement des compétences a comme conséquence un faible retour sur investissement, non seulement pour l'entreprise mais aussi pour le salarié. Cela entraîne une perte de crédibilité de la fonction RH et de son service Formation en particulier.

D'autre part, il apparaît clairement que l'entreprise n'est pas là pour « former » ses collaborateurs. L'époque est révolue où les salariés, peu instruits, parfois illettrés, prenaient leurs quartiers sur une chaîne où on leur montrait les quelques gestes qu'il seraient amenés à répéter des heures durant sous l'égide d'un contremaitre ! L'entreprise est là pour les professionnaliser, créant un environnement favorable à l'apprentissage, permettant de garantir l'employabilité interne, voire externe dans certains cas, comme celui du « reclassement des salariés » dont l'entreprise doit « se sentir coresponsable ».

L'apprentissage formel, organisé en salle, doit être à la fois revisité dans son ingénierie et également très largement complété par d'autres approches, plus opérationnelles, plus proches des réalités du travail des salariés, leur permettant, en toute autonomie de trouver réponse aux principaux problèmes rencontrés dans la réalisation de leur activité.

Pour cela, la **finalité même de la fonction Formation doit être revue profondément** avec pour objectifs de :

- **Donner à la fonction Formation les deux missions permettant de garantir :**
    - **la capitalisation des connaissances et des meilleures pratiques professionnelles au sein de l'organisation,**
    - **le pilotage et l'animation d'une organisation apprenante.**
- **Définir une « stratégie d'apprentissage entrepreneuriale » permettant d'ouvrir à de nouvelles modalités et en particulier les « réseaux sociaux d'apprentissage ».**
- **Renforcer la cohérence entre les plans de développement des compétences individuelles et collectives et la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire avec les besoins futurs et non pas seulement actuels de l'organisation, intégrant l'évolution des métiers ET de l'environnement.**
- **Mettre en place tous les dispositifs favorisant le meilleur apprentissage ET le meilleur retour sur investissement.**
- **Mettre sous pilotage la création de valeur par la fonction Formation.**

Cela implique un profond changement de paradigme dans la conception même de ce qu'est « la formation ».

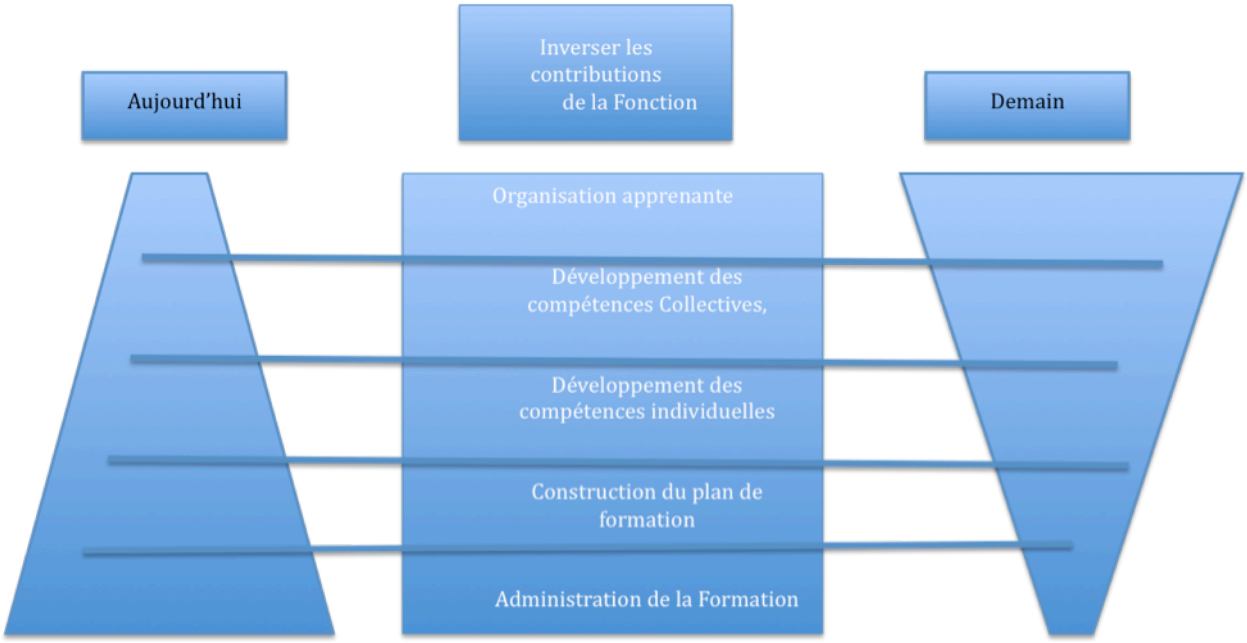
1. Transformer la fonction Formation

L'énergie des responsables formation est cannibalisée par l'administration. Les contraintes légales dont les responsables formation n'arrivent que trop peu à se dégager font que l'on attache plus d'importance au nombre de participants qu'aux contenus, à la signature des feuilles de présence qu'à la faisabilité des transferts, à la quantité des séquences d'apprentissage qu'à la qualité des acquis, à la note de satisfaction à chaud qu'à l'évaluation des effets attendus.

Ceci n'est plus acceptable/tenable, ni pour l'entreprise ni pour les « salariés-apprenants ».
Je ne peux m'empêcher de penser à ces formations organisées sur le stress. A un moment où les entreprises se devaient de faire quelque chose, il était plus important de montrer que l'on faisait que de prouver l'efficience de ce que l'on allait faire. D'où des projets où les objectifs de moyens ont une fois de plus remplacés les finalités ; où partenaires sociaux et DRH se sont accordés sur l'urgence et non pas sur une réflexion globale sur le système. Les injonctions paradoxales poussées lors des séminaires, remontées aux groupes projets étaient volontairement écartées ; dans certains cas, les vrais problèmes ont été éludés et parfois plusieurs centaines de milliers d'euros et des centaines d'heures de formation ont été dispensés avec un résultat désolant et une perte d'engagement des salariés qui s'est trouvée mesurée lors de l'enquête de climat social réalisée quelques mois après.

Une telle perte de valeur n'est pas acceptable. Sans compter l'impact sur la motivation des salariés et donc leur engagement et au final leur productivité.

Il est nécessaire voire incontournable de renverser la pyramide de la formation.



La Fonction formation doit complètement inverser ses contributions pour consacrer le maximum de ses investissements dans le pilotage de l'organisation apprenante et créer ainsi la valeur ajoutée attendue d'elle.

Passer d'une fonction centrée sur l'administration à une fonction stratégique pour l'organisation apprenante : passer des objectifs de moyens à des finalités.

La réforme sur « la formation tout au long de la vie » n'a pas produit les effets attendus en particulier à cause d'un manque d'adéquation réaliste entre les besoins des salariés et ce que les politiques et les partenaires sociaux ont essayé d'ériger, parce que les modèles d'apprentissage et les approches pédagogiques ne sont plus adaptés aux réalités du travail.
L'idée pourtant intéressante était de recentrer la formation sur une logique de continuité. Cependant, pour autant, il ne s'agit pas tant de formation mais d'apprentissage**. Malgré la meilleure volonté, l'objectif de dynamiser les processus d'apprentissage et de développement des compétences dans l'entreprise n'a pas été atteint.

Il faut passer à un volet plus offensif. S'affranchir des contraintes légales pour mener la réflexion des changements à conduire, Dans la mesure où, s'il faut certes les respecter, il est nécessaire de les oublier un moment pour inventer autre chose.
Il en va de la survie des entreprises et des salariés qui, faute d'évolutions significatives des processus d'apprentissage, n'auront d'autres choix que, soit se laisser porter par le manque d'innovation et, à terme, perdre leur autonomie, leur sens des responsabilités et leur engagement, soit au contraire travailler aux développements de leurs compétences mais indépendamment de tout intérêt pour l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Tout le contraire d'un management efficace du capital humain.

Il s'agit de construire une organisation apprenante* qui aille au-delà de l'approche développée par Argyris et Schön dans les années 1980 ; en effet celle ci n'est pas seulement une organisation où sont étudiées régulièrement les résultats avec cette fameuse boucle au plus prés des salariés, mais où « l'apprenance »** devient une pratique culturelle, associée à la mise en place de communauté de pratiques et de capitalisation animées par les acteurs de la fonction Formation.

Les études récentes faîtes sur les conditions et les stratégies d'apprentissage placent la motivation, l'aide à la résolution de problèmes, l'autonomie, l'organisation du travail permettant/facilitant l'accès à l'apprentissage, rapide, immédiat, comme des facteurs clés de réussite du développement des compétences individuelles et collectives.
C'est donc sur ces leviers qu'il s'agit d'agir avant tout.
C'est ce que nous proposons en mettant au cœur du processus de développement des compétences non plus la formation mais la mise à disposition des connaissances et des savoir-faire ayant déjà prouvé leur efficience.

Cette révolution ne peut être faite par les acteurs de la formation. Elle doit être décidée au plus haut niveau de l'entreprise, relayée par la DCH et mise en œuvre sans détour et sans concession.

a. Les constats à partager

Les principes fondateurs d'une nouvelle approche de la formation

- La finalité de la fonction Formation doit évoluer vers moins d'administration et plus de stratégie afin de garantir que le profil et le niveau des compétences détenues collectivement répondent aux besoins déclinés du projet stratégique de l'entreprise et permettent d'améliorer la qualité du management du capital humain,
- La notion même de formation n'a pour ainsi dire plus sa place ; il s'agit avant tout de professionnalisation et d'apprentissage,
- Si la notion de compétence se définit par « la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné en obtenant le résultat attendu », former les collaborateurs revient à les aider à « résoudre des problèmes »,
- Quand on sait que la plupart des problèmes rencontrés doivent être traités rapidement, il devient évident que « la professionnalisation » des collaborateurs doit avant tout être de « l'aide à la résolution de problèmes »,
- Tous les formateurs savent qu'un apprenant qui vient en formation sans objectifs ne progressera que très peu. Le principe de savoir ce qu'on vient chercher, exprimé sous forme de problème à résoudre est donc une porte d'entrée facile pour capitaliser les solutions trouvées pendant une séance d'apprentissage,
- Tout participant à une séance d'apprentissage devrait donc capitaliser les solutions qu'il y a trouvées pour les faire partager. Ainsi chaque collaborateur devient partie prenante dans le développement des compétences collectives,
- La question du Knowledge management n'est plus un problème technique ; les outils informatiques disponibles permettent déjà de développer des solutions collaboratives efficaces,
- Il revient ainsi à la fonction Formation d'organiser cette mise à disposition du savoir et du savoir-faire (voire du savoir-être, avec des vidéos par exemple) qui viendront enrichir son « catalogue » de solutions apprenantes mises à disposition des salariés.
- L'absence de mesure des effets des formations, la réduction des budgets et des effectifs de la fonction, et l'évolution des pratiques de professionnalisation obligent à modifier profondément le contenu des missions, rôles et contributions de la fonction.

b. La fonction Formation, pilote de l'entreprise apprenante

Il s'agit ici d'aller plus loin que la notion d'organisation apprenante communément évoquée ; il ne s'agit pas seulement d'organiser des retours d'expérience pour analyser les écarts et mettre en place des plans d'actions correctifs ; il s'agit ***d'intégrer le partage de la résolution de problèmes dans l'activité même des salariés***.

Pour ce faire, il doit y avoir un pilote qui garantisse la qualité des informations partagées, la qualité de l'arborescence des informations et la facilité d'accès aux systèmes mis en place.
Ce même pilote doit mettre en place la communication et les processus qui permettront de sensibiliser les salariés sur l'importance d'une telle démarche pour eux comme pour l'entreprise.

De cette façon, non seulement, la résolution de problèmes s'intègre à l'activité mais elle devient un élément incontournable du développement des compétences. La « formation » n'est plus formative elle devient « résolvante ».
La création de valeur est ainsi immédiate : gain de temps, amélioration de la prestation de services, diminution des tensions dues aux difficultés à résoudre les problèmes rencontrés, joie de pouvoir résoudre facilement des difficultés, qualité des relations internes.
La « fonction Formation » devient responsable de la qualité des services fournis aux salariés, répondant à leurs besoins d'apprentissage et de partage.
Il s'agit là d'une révolution, d'un changement complet de finalités, de mission, de rôles et de contributions et donc aussi de compétences des acteurs/ collaborateurs de cette fonction en particulier son manager.

La fonction Formation deviendra significativement la « Fonction Apprentissage Stratégique »

Les finalités, missions rôles et contributions de la fonction deviennent ainsi :

Finalités :
Garantir l'alignement des apprentissages et du développement des compétences individuelles et collectives avec la stratégie et la culture de l'organisation.

Domaines d'actions stratégiques :
Capitalisation des connaissances et partage des meilleures pratiques
Innovation
Développement des compétences individuelles et collectives du Capital Humain

Missions :
Organiser et valoriser le partage du capital immatériel et des meilleures pratiques dans l'entreprise
Organiser l'articulation entre l'apprentissage formel, informel et social (synchrone, asynchrone et juste à temps)
Piloter le processus de développement du capital immatériel et des compétences individuelles et collectives
Adapter les outils aux besoins de l'évolution de l'entreprise apprenante

Rôles :
Apprendre à l'organisation à apprendre en continu

Ainsi c'est toute l'entreprise qui est apprenante, c'est-à-dire le système lui-même qui s'organise autour de l'apprenance**, de l'apprentissage et du développement des compétences individuelles et collectives.

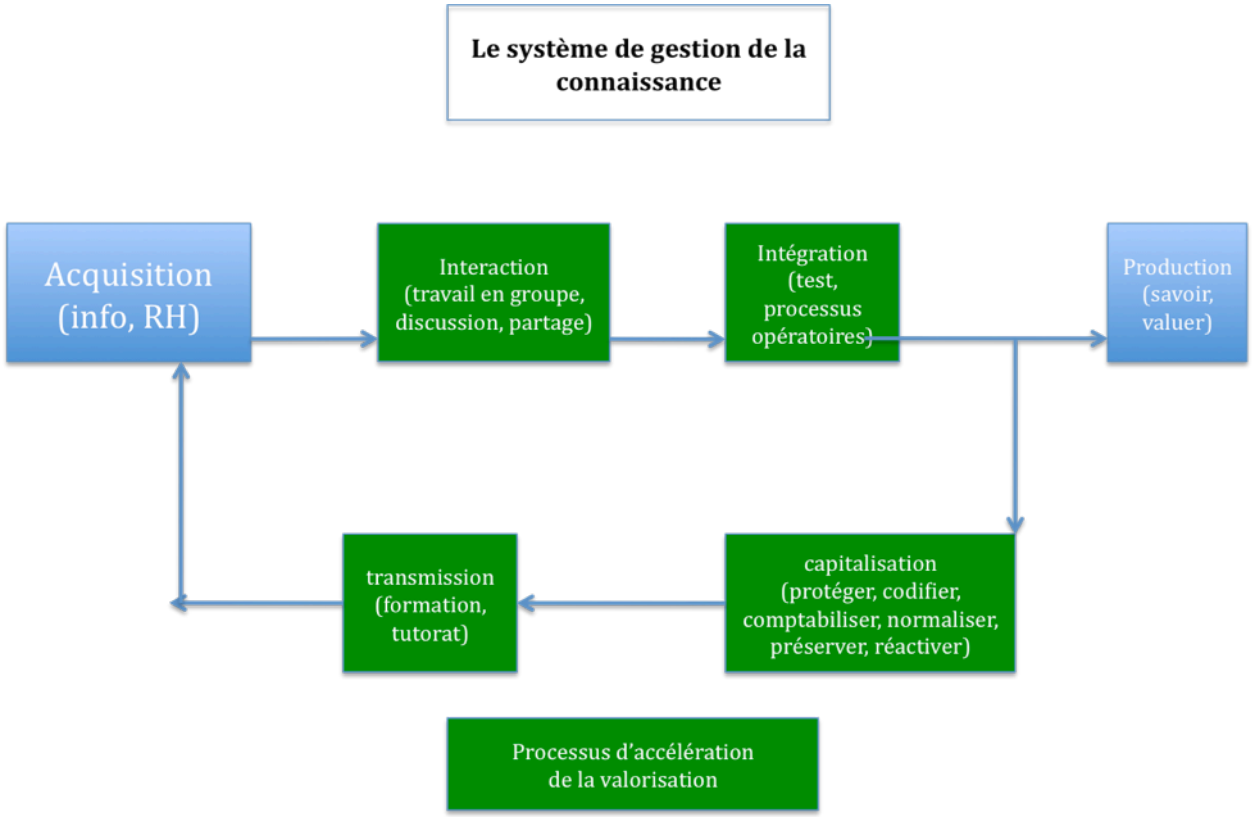
Comme le marketing est devenu la pierre angulaire de la vente et du commerce, offrir aux salariés la possibilité de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent tous les jours pour mieux servir le client interne ou externe, est le meilleur moyen de développer leurs compétences.
C'est aussi, on le verra plus loin, une façon incroyablement efficace de réduire les tensions et le stress au travail. Dans une période où la gestion des risques psycho-sociaux a pris une dimension jusque là jamais atteinte, c'est un facteur motivant à prendre en compte.

c. « Knowledge and Shared Best Practices Management » (KSBPM) au cœur de la valeur ajoutée de la « Fonction Apprentissage Stratégique » (Fonction AS)

La révolution ou la « Webvolution » comme l'appelle Tony O'Driscoll (Fucka School of Business) n'est pas seulement dans la mise à disposition de connaissances.
Certes peu d'entreprise ont aujourd'hui mis en place une réelle bibliothèque de savoir mise à jour stratégiquement par des équipes dédiées et il s'agit de s'y atteler au plus vite.
Mais cette approche n'est pas suffisante et de loin pour développer la valeur ajoutée attendue. Il s'agit d'organiser la capitalisation ET le partage des savoir-faire orientés « résolutions de problèmes ».
Jusqu'à présent, le Knowledge management est surtout utilisé pour prévenir la perte de savoir et un peu de savoir-faire des seniors qui partent à la retraite et qui ont le bonheur d'être détenteurs de savoir dit stratégique pour l'entreprise.
Mais combien de salariés dans une entreprise ont développé des compétences tout aussi importantes et qui ne sont pas capitalisées ni partagées.
C'est là que le projet de création de la **Fonction Apprentissage Stratégique** prend tout son intérêt pour accompagner le développement de l'entreprise et du capital humain.

Ainsi, les trois parties prenantes de l'entreprise y trouvent leurs comptes :

- l'entreprise, puisque par ce moyen elle organise l'accélération de la recherche de solutions, favorise l'innovation (qui n'est pas toujours du niveau d'un prix Nobel… heureusement),
- chaque salarié qui, individuellement, augmente son employabilité développant ainsi son capital humain personnel et en plus pour ne rien gâcher, se facilite « la tâche » et gagne ainsi en sérénité,
- l'ensemble des collaborateurs qui, par leur capacité à partager et capitaliser, développe le Capital Humain de l'entreprise, le capital Social et en conséquence le capital immatériel et donc la valorisation de l'organisation, lui garantissant ainsi le développement de ses avantages concurrentiels.



Le processus de gestion de la connaissance (Jean-François Bellay, EMR, décembre 2009), de l'acquisition individuelle à la capitalisation collective, doit permettre d'accélérer et de mieux maîtriser la valorisation des savoirs (et savoirs faire) comme avantages concurrentiels utiles à son développement.

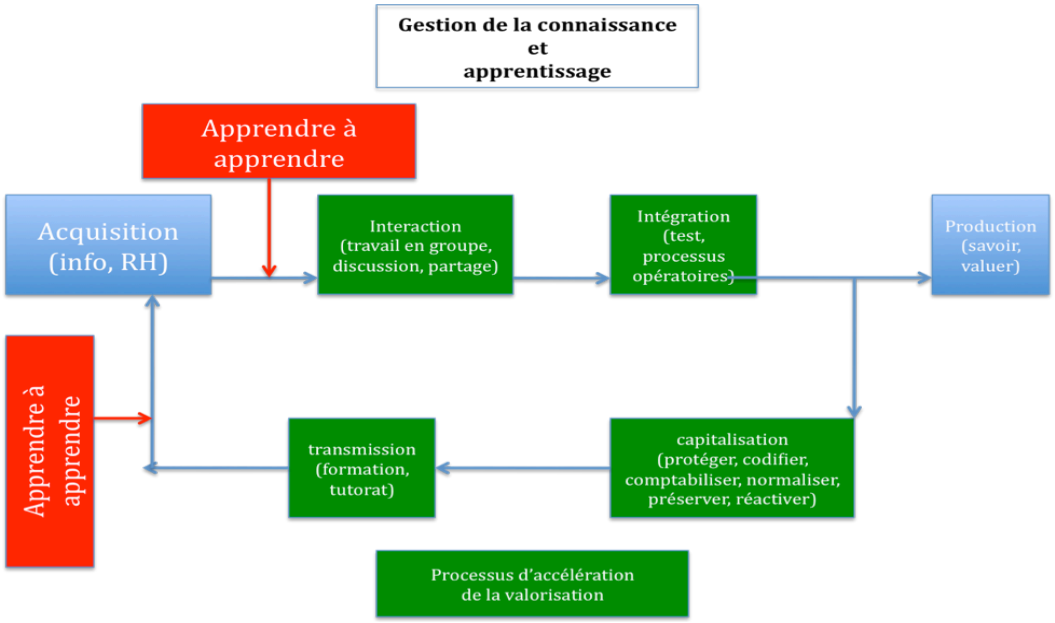
Ce schéma permet de visualiser comment faire passer la formation d'une « fin en soi » à une formation incluse dans un dispositif de développement du capital humain plus global.

d. Positionner la « formation professionnelle » au sein d'un processus plus global

Il est indispensable de poser un autre regard sur la formation telle que finalement elle a été dessinée en 1971 lorsque la première loi sur la Formation Professionnelle a été instaurée, il y a 40 ans !
Il était alors question de mettre les entreprises sous contraintes de garantir à leurs salariés l'accès à du savoir leur permettant de développer ce qu'on n'appelait pas encore leurs compétences dans l'objectif de leur garantir un emploi… à vie.

Puis, devant l'inflexible et rapide évolution des métiers liée au développement des offres de produits et de services et à l'organisation de la production industrielle des entreprises, il a été demandé aux entreprises de construire des parcours professionnels dans lesquels les salariés allaient pouvoir évoluer.
Ce fût la « grande époque » des référentiels métiers compétences dont la majorité sont d'ailleurs restés dans les tiroirs des DRH tant leur manque d'opérationnalité empêchait les managers de pouvoir les utiliser… efficacement. Cette approche a concouru à figer le travail prescrit de manière trop importante. Du coup la formation étant un moyen de faire passer les salariés d'un niveau à un autre, avec comme principal objectif l'augmentation de leurs salaires pour les uns et la maîtrise de la masse salariale pour les autres.
A cette époque, la formation était encore une fin en soi. Peu de gens s'intéressaient à en mesurer les effets.
Depuis, de plus en plus de salariés parviennent à un niveau de connaissances initiales élevé. Le niveau des études et c'est tant mieux s'améliorant largement.
On en arrive aujourd'hui, pour une grande majorité de salariés, à ce que les entreprises recrutent des niveaux intellectuels plus que de la main-d'œuvre.
Elles investissent ensuite dans la professionnalisation de leurs salariés sur leurs produits, leur environnement, leurs processus. La formation de base, à l'image du potier qui façonne ne prend plus que très peu de place, remplacée par la professionnalisation à l'image du jardinier qui développe et fait grandir.
Et si, pour une partie des salariés qui présentent des difficultés dans l'acquisition de compétences, il est nécessaire de proposer d'autres solutions comme de développer leur propre capacité d'apprentissage, ce n'est pas tout le capital humain que l'on doit tirer vers le bas.
C'est bien tout le contraire.
La formation ne peut donc plus occuper la place qu'elle occupe depuis 40 ans. Elle doit être intégrée dans un processus plus large, celui de l'apprentissage stratégique, au sein de chaque entreprise, permettant ainsi au capital humain de pouvoir à la fois grandir selon ses propres besoins et dans l'intérêt collectif.

Le schéma ci-dessous, complémentaire du précédent, met en exergue comment la capacité d'apprentissage des salariés peut être incluse dans le dispositif de développement, de capitalisation et de partage des connaissances et des pratiques.



Dans le processus de gestion de la connaissance, deux étapes doivent être particulièrement pilotée par la fonction formation pour améliorer la capacité d'apprentissage individuel : l'acquisition de savoir en situation de travail, l'acquisition par la transmission des connaissances détenues par d'autres.

2. Organiser l'innovation opérationnelle

Innover, ce n'est pas seulement faire de grandes découvertes. C'est, pour chaque salarié, trouver des solutions qui lui permettent la plupart du temps de faire au moins aussi bien son travail voire mieux et dans des conditions meilleures.
Tout le monde a à y gagner : le salarié bien sûr, le client, l'entreprise, le manager.
Alors, pourquoi attendre d'organiser cette innovation quotidienne alors qu'aujourd'hui tous les outils existent pour le faire ?

a. Organiser la capitalisation et le partage des savoir-faire et des connaissances

Comment se construisent les connaissances dans l'entreprise ** ?

La spirale du savoir[1]

Conversion du savoir/savoir faire en connaissances	Savoir Tacite	Savoir Explicite

[1] Nonaka et Takeushi, 1995.

Tacite	socialisation	internalisation
Explicite	externalisation	combinaison

Cette cartographie de l'acquisition des connaissances montre comment celle-ci se partage et s'acquiert :

- soit pour passer du tacite à l'explicite, c'est-à-dire d'une connaissance non partagée non connue à une connaissance partagée ;
- soit pour l'appropriation d'une connaissance explicite partagée en une connaissance appropriée par chacun.

Une telle approche montre comment la fonction Formation doit absolument intégrer la capitalisation et la mise à disposition des connaissances et des pratiques dans l'entreprise pour favoriser la fertilisation des savoirs et savoir-faire et accélérer leur acquisition par le plus grand nombre de ses collaborateurs.
C'est ainsi que la combinaison, la recomposition de savoirs tacites peut être un formidable creuset de productivité.
Avant, pendant ou après un acte de « développement des compétences », celui-ci peut être complété par la mise à disposition organisée d'échanges ou de contenus explicites favorisant la fertilisation et ainsi l'amélioration des connaissances, voire l'innovation « au sens cognitif » du terme.

Les auteurs de la matrice proposée ci-dessus considèrent que l'enchaînement de situations apprenantes organisées les unes après les autres génère « la spirale des connaissances », cercle vertueux du partage et du développement de la connaissance organisationnelle.

Il est certain que d'associer de tels dispositifs à de « la formation traditionnelle » doit permettre de renforcer l'acquisition « au cours de l'activité même » de connaissances immédiatement utiles et utilisées permettant ainsi de garantir des effets immédiats : un formidable levier de création de valeur !
Le ROI est immédiat pour le salarié et pour l'entreprise. Pour l'individu et pour le collectif.

D'autres leviers de création de valeur par le partage peuvent se construire facilement : les communautés de pratiques.
Deux conditions pour qu'elles fonctionnent et produisent les effets attendus :

- être pilotées, organisées, managées, afin de structurer les contenus et en garantir la mise à jour,
- intégrer le temps de consultation, de partage dans ces communautés dans le temps de travail. Cela ne peut pas être une mission complémentaire au travail « habituel ». elle doit être totalement intégrée.

3. La fonction Formation comme centre de profit

Faut-il transformer la fonction Formation en centre de profit ? Et si oui comment faut-il s'y prendre ?
Les partenaires sociaux risqueraient de voir dans cette proposition une provocation. Mais ce n'est pas l'objectif de cette question.

La fonction Formation telle qu'elle existe aujourd'hui présente tous les handicaps de la « fonction centre de coûts » :

- des contraintes légales qui, à la fois justifient son existence et représentent une part importante des budgets des entreprises,
- des processus administratifs contraignant en temps et en ressources,
- des managers de la fonction qui n'ont pas réussi à transformer leur métier pour l'adapter aux nouvelles technologies et aux nouveaux environnements de travail,
- des salariés qui n'attachent plus du tout la même importance à la formation,
- des syndicats qui n'ont pas su saisir la réforme de la formation professionnelle au bond (Accord National Interprofessionnel de 2003).

a. Transformer la fonction Formation en centre de profit

Ce serait lui donner enfin une raison d'être aussi forte que n'importe quelle autre fonction de l'entreprise. Voire, cela permettrait peut-être de lui forger ses lettres de noblesse plutôt que d'être le parent pauvre de l'entreprise.

Avec quelles modalités y parvenir ?

- Tout d'abord, bien sûr, transformer sa finalité comme nous l'avons proposé ci dessus,
- Construire un système de pilotage qui soit directement rattaché au processus Stratégique de Management du Capital Humain,
- Mettre en place une comptabilité analytique permettant de travailler sur la structure de ses coûts et donc de faire les choix en matière d'investissement,
- Définir des rôles et contributions précis des co-acteurs de la professionnalisation, que ce soit l'encadrement ou les collaborateurs eux-mêmes,

Les actions à mettre en œuvre pour organiser la transformation :

1. Définir un référentiel de contribution, décliné de celui de la fonction CH et intégrant les changements fondamentaux de ses missions,
2. Intégrer le plus souvent possible la formation dans des dispositifs de professionnalisation objectivés impliquant collaborateurs et managers,
3. Développer les compétences des acteurs de la fonction en les orientant sur l'ingénierie des dispositifs et des compétences, le management de communautés de pratiques, le coaching, la conscience économique,
4. Outiller la fonction avec les systèmes d'information permettant d'organiser la capitalisation et le partage,
5. Définir un plan de développement du Knowledge management en phase avec les besoins stratégiques de l'entreprise,
6. Conduire le projet comme un vrai projet de changement au sein de la fonction et vis-à-vis de l'ensemble de l'entreprise,

b. Formation et création de valeur

La construction d'une Fonction Apprentissage Stratégique capable de créer de la valeur s'appuie sur le pilotage et donc la maîtrise, l'organisation, la valorisation du processus de gestion des mécanismes d'acquisition et de transformations des connaissances dans l'entreprise**.

Il s'agit par là-même de piloter l'innovation que le capital humain est capable de générer par sa propre activité.
C'est le principe de la dynamo appliquée au management de la connaissance.
De la même manière qu'une partie de l'énergie dépensée à faire fonctionner un système (vélo, voiture, bateau…) est récupérée pour fournir de l'énergie à un autre usage (produire de la lumière, alimenter une batterie..), il paraît évident que l'énergie, le temps, l'intelligence développés par les collaborateurs de l'entreprise pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent tout au long de leurs journées de travail ne sont pas capitalisés, ni partagés.
Il y a donc une déperdition exceptionnelle d'intelligence. Voire plus encore… en effet, les systèmes sont aujourd'hui tellement complexes, les situations tellement nombreuses dans leur modalités que les meilleurs marketeurs, managers, décideurs, et système d'informations ne peuvent en imaginer qu'un pourcentage extrêmement faible et souvent loin de la réalité.
Le capital humain, lui, a obligation d'inventer des solutions, d'innover. L'entreprise d'ailleurs n'attend pas des salariés qu'ils ne soient que de simples répétiteurs.
En général on n'accepte cette situation que pendant les deux premières années (et encore) sur un poste… Très rapidement, il est demandé d'être autonome… et être autonome c'est en fait savoir trouver des solutions cohérentes avec les choix de l'entreprise en résolvant le mieux possible et le plus vite possible les problèmes rencontrés.
La démonstration est faite de toute la valeur ajoutée que le capital humain est capable de produire et qui dans la très grande majorité des entreprises n'est absolument pas capitalisée.

Il y a donc des conditions de réussite à réunir pour transformer la fonction Formation en fonction créatrice de valeur :

- Démontrer au Comité de Direction la création de valeur engendrée par une telle transformation de la fonction Formation,
- Conduire ce projet comme un vrai projet de changement organisationnel, managérial, culturel et économique,
- Intégrer les autres fonctions ou services dans le projet : informatique bien sûr mais aussi les départements « Employabilité/Développement du CH » en charge de la GPEC, « Administration du personnel » pour les liens avec la paie, pourquoi pas le Département Marketing pour ses liens avec le marché et les clients,
- Développer, encourager la culture d'apprentissage » dans l'entreprise,
- Aligner les objectifs communs des managers lors des entretiens annuels de performance sur cet axe stratégique pour garantir la cohérence et la convergence internes de leurs pratiques.

- Développer les nouvelles compétences nécessaires à ce changement : le responsable Formation devient le premier Knowledge Manager (chief Knowledge Officer**).

  Il doit garantir le pilotage de sa communauté de Knowlegde managers dans toute l'entreprise et les résultats de son Knowledge management system**,
- Apprendre aux collaborateurs à se servir de cet outil : ses avantages, ses limites, ses modalités d'exploitation et conditions d'utilisation,
- Placer l'apprenant au cœur du dispositif en développant sa capacité à « savoir partager » et à savoir apprendre,
- Mettre en place un système d'évaluation des actions de professionnalisation avec les 4 niveaux en particulier avec la mesure des transferts et des effets,
- Organiser la maintenance des contenus et des communautés en considérant cela comme une contribution à forte valeur ajoutée de la part de celui ou celle à qui est confiée cette mission pour tout ou partie de son activité,
- Développer la communication au sein de l'entreprise autour de l'apprentissage et des situations apprenantes.

c. Définir une « stratégie d'apprentissage collectif »

Une « Learning Strategy » a deux composantes :

- une composante orientée vers les compétences nécessaires au développement des DAS (Domaines d'Actions Stratégique) et aux processus qui les sous-tendent,
- une composante orientée vers les modalités nécessaire au développement de la capitalisation,

i. Les contenus stratégiques pour l'entreprise

Pour pouvoir être développés, capitalisés, utilisés les contenus doivent être insérés dans un environnement apprenant. Cet environnement apprenant s'appuie sur plusieurs points clés**:

- la capitalisation des savoirs doit s'organiser autour des compétences clés de l'entreprise,
- l'apprentissage doit permettre d'identifier et résoudre de nouveaux problèmes avec les contenus du savoir capitalisé,
- l'importance de développer les facultés de méta cognition (c'est-à-dire la capacité de chacun à analyser sa propre activité et ses propres mode de fonctionnement, « savoir se regarder faire pour progresser) pour aider à capturer, maîtriser et rendre utilisable les connaissances à capitaliser,

- développer les compétences en matière de communication et de travail en réseau qui garantissent l'accès aux sources variées de l'entreprise et développer un climat sain favorable à l'apprentissage,
- développer les compétences pour garantir la motivation à apprendre,

ii. Les modalités nécessaires au développement de la capitalisation

Il s'agit ici de faire des choix en fonction des stratégies d'apprentissage individuelles et collectives de l'entreprise en lien avec sa culture, son métier et les conditions de travail des salariés.
La notion de stratégie d'apprentissage est essentielle car au fond le partage, la collaboration, l'investissement à visée communautaire ne sont pas si faciles à implémenter dans l'entreprise.
Cela ne pourra se faire que **si** « chacun » y trouve son intérêt et **si** cette contribution attendue est reconnue.

En effet, les leviers de l'entreprise 2.0 sont nombreux. blogs, podcast, eLearning, microblogs, discussion forum, vidéo conférences, GED (gestion électronique des données) pour les fonds documentaires métiers, intranet,
Il s'agit de définir les modalités d'apprentissage les plus adaptées aux besoins des salariés, aux profils des métiers.
Ainsi, l'apprentissage formel sera complété par un apprentissage informel et un apprentissage social.

iii. Créer une culture collaborative et apprenante

Il ne peut y avoir d'organisation apprenante sans culture apprenante. Il y a donc un travail sociologique à faire, pour développer des pratiques, faire accepter des règles, faire émerger des comportements au service de l'apprentissage organisationnel.

Entre autres, cela passera par :
- transformer l'image et l'idée que les salariés se font de l'apprentissage,
- créer des collaborations basées sur la connaissance,
- développer des situations apprenantes en équipe,
- faire évoluer le rôle du manager dans le processus d'apprentissage,
- encourager l'expérimentation et accepter le droit à l'erreur,
- mettre en place des systèmes de capitalisation et d'échanges,
- créer des opportunités pour assurer la dissémination du savoir,
- donner des responsabilités aux salariés,
- favoriser la diffusion d'information dans l'organisation,
- développer la pensée systémique,
- développer une culture d'amélioration continue,
- développer l'engagement individuel.

…un changement culturel profond et durable.

d. Donner un nouveau référentiel au Directeur de la fonction

Pour organiser ces changements, il faut évidemment, transformer la mission du « Responsable de Formation » tel que nous le connaissons. Les Anglo-saxons lui ont déjà donné un autre nom : CLO (Chief Learning Officer).

Nous compléterons par une nouvelle fiche de poste :

Finalités du poste :

- Garantir la mise en cohérence des processus d'apprentissage et des plans de développement avec les besoins stratégiques de l'entreprise dans le cadre du Processus Stratégique de Management du Capital Humain.

Missions :

- Piloter le processus de Knowledge management et garantir l'animation des communautés de pratiques.
- Définir et piloter les plans d'adaptation et de développement des compétences collectives.
- Piloter la relation client fournisseur avec l'ensemble des salariés/knowledge workers de l'entreprise,

Principales contributions :

- Garantir le ROI des actions mises en œuvre pour développer l'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel
- Organiser la rentabilité de la fonction,
- Mettre en place et maintenir une culture d'apprentissage permanent dans l'entreprise
- Piloter la relation avec les équipes de management.

Il s'agit d'une toute autre fonction que celle que nous connaissons aujourd'hui.

e. Le cas particulier des Universités d'entreprise

Après quelques années d'expérience dans le métier du conseil et de la formation, j'ai eu la chance de participer à la création ou au développement d'Universités d'entreprise.
Je trouvais les projets extrêmement attirants par l'importance qui pouvait à ce moment là être donnée au développement des compétences et à l'être humain : l'université dans l'entreprise, l'accès au savoir démocratisé, organisé.

i. A quoi servent les Universités d'entreprise

Les Universités d'entreprise, dont les premières sont apparues dans les années 1980, ont vu leurs finalités, leurs rôles et leurs contenus évoluer.
Proposant au départ des contenus élitistes à une population triée sur le volet, elles sont devenues lieu de partage, d'élaboration de solutions voire d'innovation.

Plusieurs profils d'université d'entreprise existent, répondant à des finalités différentes et/ou complémentaires et ayant des faiblesses plus ou moins importantes en matière de capital humain :

- l'université dédiée aux Talents, entendons les hauts potentiels, ceux qui sont censés être amenés à faire partie des futurs hauts responsables de l'entreprise (Axa, EADS, PPR, Alsthom...) et dont finalement les impacts vont concerner la mise en œuvre de la stratégie, l'évolution de l'organisation et des processus.
    - défaut principal, ce type d'universités est souvent « le fait d'un dirigeant » à un instant donné. Elle n'a pas d'objectifs orientés sur la création de valeur en matière de capital humain. C'est une organisation coûteuse qui ne dure le plus souvent que quelques années et, en général, ne répond pas aux objectifs fixés initialement.
- L'université dédiée aux grandes compétences transversales : développement durable, éthique, management de haut niveau, parfois finance,
- L'université orientée sur la performance, lieu d'expression et de partage des valeurs et des pratiques (Unilog) ; orientée sur les grands métiers de l'entreprise,
- L'université virtuelle qui émerge surtout dans les petites structures très technophiles où la part des initiatives individuelles est largement favorisée au détriment d'une vraie capitalisation des connaissances et des meilleures pratiques,
- L'université centrée sur les métiers du secteur et qui évolue en devenant un centre de services externes proposant à d'autres acteurs du même secteur de profiter de leurs contenus (ACCOR)

Les acteurs de ces universités sont souvent pour partie des membres de l'entreprise, techniciens expérimentés sur des métiers fondamentaux ou experts, pédagogues, manager de haut niveau. Ils apportent à leurs collègues une vraie valeur ajoutée opérationnelle qui crée très rapidement de la valeur pour peu que l'on sache organiser la fertilisation et l'ingénierie du transfert des compétences qu'ils détiennent.

ii. Quelle université pour le management du Capital Humain

Certainement pas élitiste.
Le Capital Humain ne peut se résumer aux quelques niveaux supérieurs de la hiérarchie d'une organisation.
Une vision élitiste serait contre-productive de valeur. En effet, qui peut encore croire que le développement d'une organisation n'est le résultat que de l'intelligence de quelques un(e)s.
Et si au contraire l'université d'entreprise au lieu d'être un lieu élitiste devenait un lieu de démocratisation de la connaissance !!

Ouverte à tous, lieu de rencontres et d'échanges, de partage de pratiques et de connaissances, source d'innovation, certes ET surtout l'occasion de faire se rencontrer des personnes qui ne se voient jamais y compris et surtout entre niveaux hiérarchiques et entre métiers.

Les entreprises souffrent de trop de cloisonnement, tout comme la société civile. Il faut lui ouvrir les yeux. Voilà un projet exceptionnellement riche si l'on veut bien se donner la peine de l'organiser.
Mais attention, pas de démagogie. Il s'agit avant tout ici de provoquer des rencontres qui doivent permettre de :

- mieux connaître les problèmes que rencontre l'organisation dans les processus qui la traversent,
- partager une vision des métiers,
- mettre en contact des responsables pour qu'ils (ré) apprennent à écouter les salariés (les leurs, ceux de leurs équipes et ceux des autres équipes),
- construire une vraie culture commune, indépendante des niveaux de décision et de connaissances initiaux,
- organiser l'innovation collective.

iii. Garantir la valeur ajoutée de cet investissement

Où il est question de créer de la valeur pour l'entreprise, se pose la question de l'innovation. Cette question demande à ce que l'on définisse ce qui est mis derrière l'innovation.
Au sens étroit du terme, il s'agit le plus souvent de ce qui relève de nouveauté en matière de sciences et de technologies pour aboutir à de nouveaux produits et services ou à de nouvelles organisations et processus. Or, l'innovation peut provenir aussi de la connaissance partagée entre collaborateurs et c'est l'université qui peut créer l'environnement favorable à une telle éclosion. En particulier, il est observé que les innovations issues des universités sont plutôt basées sur une connaissance du marché, de l'économie et des organisations.
Cela donne donc une valeur toute particulière à la finalité des Universités d'entreprise.

Un autre facteur de succès pour que les Universités d'entreprise puissent garantir leur contribution à la création de valeur, résulte de deux axes complémentaires :

- le premier consistant à être garant de la stratégie d'entreprise, de ses valeurs et de répondre aux principaux enjeux de compétences collectives représentant un avantage concurrentiel,
- le second, d'être capable de nourrir la stratégie elle-même, de contribuer fortement à la construction et au maintien de la culture managériale et de l'équité interne.

Cela nécessite au bout du compte, que l'Université d'entreprise ait elle-même une stratégie et qu'elle sache la réviser régulièrement, ce qui n'a pas été le cas de la majorité des universités corporate qui ont vu le jour et qui ont été nombreuses à fermer par manque d'adaptation aux changements de leur environnement.

Bien évidemment, il n'y a pas d'université idéale. Cependant, les principes à retenir pour que l'Université d'entreprise réponde aux enjeux du management du Capital Humain sont les suivants :

- l'Université concerne TOUS les collaborateurs
- elle doit être dans la ligne de la stratégie et savoir nourrir celle-ci,

- elle doit évoluer au fil du temps, savoir s'adapter et remettre en cause ses contenus et les « modalités d'apprentissage» qu'elle propose.

En transformant radicalement sa fonction Formation, la fonction Capital Humain se donnera les moyens de changer radicalement l'accès au développement des compétences collectives dans l'entreprise et contribuera ainsi à une transformation culturelle, véritable levier de compétitivité et création de valeur.