

UNIVERSITE DE RENNES II

**Management, information et compétences,
au carrefour des stratégies et des pratiques**

Étude de cas à partir de la vision de 12 dirigeants
et responsables de formation d'entreprises
en Bretagne

Mémoire présenté pour l'obtention du

Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées

STRATEGIE ET INGENIERIE EN FORMATION D'ADULTES

REMISE EN FORME APRES SOUTENANCE

Thierry Merle

Sous la Direction de Monsieur Paul TAYLOR

2003/2004

Reproduction partielle autorisée, sous réserve de citation de la source :
Mémoire DESS Th. Merle, 2004, TMC, Rennes - www.tmc.fr

UNIVERSITE DE RENNES II

**Management, information et compétences,
au carrefour des stratégies et des pratiques**

Étude de cas à partir de la vision de 12 dirigeants
et responsables de formation d'entreprises
en Bretagne

Mémoire présenté pour l'obtention du

Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées

STRATEGIE ET INGENIERIE EN FORMATION D'ADULTES

Thierry Merle

Sous la Direction de Monsieur Paul TAYLOR

2003/2004

Un immense merci à Brigitte, qui a fait preuve d'une grande patience et d'une grande tolérance à côté d'un mari trop souvent absorbé par ses livres et son ordinateur, et qui a accepté sans (trop) broncher tous les prix à payer pour que je puisse satisfaire mon envie d'apprendre encore.

Merci à mes parents, qui m'ont donné – entre autres – cette envie d'apprendre.

Merci à tous mes compagnons de route, professionnels, universitaires et personnels, qui ont contribué et contribuent encore à me construire et transformer, en me donnant du savoir, de l'attention, des critiques, de l'espace et du temps.

J'espère pouvoir et savoir vous rendre la pareille.

Merci enfin aux enseignants en DESS SIFA, qui, malgré toutes les critiques dont on accable leur institution, ont su se rendre disponibles et nous montrer des combinaisons uniques de savoir, savoir-faire et qualité d'être.

Novembre 2004

Sommaire général

PARTIE A : DU SUJET AU PROJET	4
1 PRÉSENTATION	5
2 D'UNE EXPÉRIENCE À UN DÉsir, D'UN DÉsir À UNE FORMATION	6
3 LE CHAMP D'INVESTIGATION ET LES QUESTIONS DE DÉPART	9
4 DES CADRES THÉORIQUES COMPLÉMENTAIRES	12
PARTIE B : CONCEPTS, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE	17
5 LES CONCEPTS MOBILISÉS : L'INFORMATION, LA FORMATION, L'ORGANISATION, LA GESTION, LES COMPÉTENCES	18
6 LE PROJET DE RECHERCHE	46
PARTIE C : ENTRETIENS ET DONNEES RECUEILLIES	61
7 L'ENQUÊTE	62
8 LES DONNÉES RECUEILLIES : DÉTAIL DES RÉPONSES	65
PARTIE D : ANALYSES, CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	84
9 LES DYNAMIQUES DES ENTREPRISES INTERROGÉES	85
10 RETOUR SUR LES CONCEPTS ET THÉORIES	94
11 QUELQUES CONCLUSIONS POUR LES ENTREPRISES	100
12 CONCLUSIONS POUR UN CONSULTANT	110
13 CONCLUSION POUR UN INGÉNIEUR DE FORMATION	113
14 CONCLUSIONS POUR / SUR LA RECHERCHE	117
15 POSTFACE : L'ENTREPRISE, MIROIR DE LA DÉMOCRATIE ?	118
16 BIBLIOGRAPHIE	126
17 ANNEXES	131
TABLE DES MATIERES DETAILLÉE	2

PARTIE A :

DU SUJET AU PROJET

PARTIE A : DU SUJET AU PROJET

1	PRÉSENTATION	5
2	D'UNE EXPÉRIENCE À UN DÉSIR, D'UN DÉSIR À UNE FORMATION	6
2.1	D'UNE EXPÉRIENCE DE CONSULTANT ET FORMATEUR À UN STATUT D'ÉTUDIANT	6
2.2	POURQUOI AVOIR CHOISI UN DESS « SIFA » ?	6
2.3	COMMENT J'AI CHOISI DE PRÉSENTER CE MÉMOIRE	7
3	LE CHAMP D'INVESTIGATION ET LES QUESTIONS DE DÉPART	9
4	DES CADRES THÉORIQUES COMPLÉMENTAIRES	12
4.1	QUAND L'INGÉNIERIE DE FORMATION ET LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES INTERPELLENT LA GESTION ET LE MANAGEMENT.	12
4.2	MOBILISER DES DISCIPLINES MULTIPLES POUR UN REGARD TRANSVERSAL	13
4.3	UNE GRILLE D'ANALYSE OUVERTE : LE FACTEUR HUMAIN (C. DEJOURS)	14
4.4	AU DELÀ DE LA CONTRIBUTION DU SI À DE NOUVELLES PRATIQUES : VERS UN NOUVEAU PARADIGME ?	15

1 PRESENTATION

Management et compétences sont indiscutablement liés dans les entreprises¹, chacun reconnaît maintenant que le premier permet ou freine l'expression des secondes.

L'information, sous toutes ses formes, est l'une des ressources majeures de l'entreprise, et son usage pertinent constitue l'une des dimensions de la compétence, mais dont la gestion et la valorisation se sont pas toujours maîtrisées. Le développement des « systèmes d'information » au sens informatique, apportant leur propre logique, vient encore compliquer ce schéma.

Tous trois au service du développement de l'entreprise, qu'ont à faire ensemble les responsables RH, les responsables formation et les informaticiens ? Comment concilier leurs langages, cultures et motivations ? Comment le dirigeant, les managers opérationnels et les salariés peuvent-ils être acteurs à part entière de cette dynamique collective ?

Ce sont à ces questions que je vous invite à réfléchir par ce mémoire, en revisitant quelques auteurs, exploitant des expériences dont témoignent divers spécialistes, et surtout en allant à l'écoute de quelques entreprises à travers leurs dirigeants ou responsables, pour identifier comment se construit – ou non – le lien entre les enjeux de l'entreprise, sa façon de mobiliser ses collaborateurs, le rôle éventuel des technologies de l'information, le tout entre volonté stratégique et mise en œuvre pratique.

¹ Je dirais au long de ce mémoire « entreprise », mais ces réflexions me semblent concerner de la même façon toute organisation professionnelle, publique ou associative.

2 D'UNE EXPERIENCE A UN DESIR, D'UN DESIR A UNE FORMATION

2.1 D'une expérience de consultant et formateur à un statut d'étudiant

Depuis plus de 20 ans j'observe comment les organisations professionnelles organisent la mise en place des systèmes d'information et les dynamiques humaines qui y sont associées, qu'il s'agisse de modifier les pratiques de communication dans un objectif de productivité potentielle, ou de remise en cause fondamentale du fonctionnement collectif, sur la base de nouvelles règles d'échanges internes et externes, de nouvelles priorités dans les missions de chacun.

En tant que formateur, j'ai parfois été surpris de constater que les entreprises savaient s'appuyer sur des modalités classiques de « transfert de connaissances » en salle, et dans le meilleur des cas sur des processus de transfert d'expérience terrain, entre collègues, plus ou moins formalisées, mais ne s'interrogeaient pas réellement sur la contribution potentielle du système d'information (au sens informatique du terme) à la compétence des collaborateurs, comme ressource, référence, moyen d'échange et de capitalisation.

Enfin, pour avoir à plusieurs reprises travaillé avec plaisir en équipe avec des sociologues, je souhaitais « rafraîchir » ma pratique professionnelle grâce aux outils des disciplines des sciences humaines, pour les utiliser moi-même à bon escient.

2.2 Pourquoi avoir choisi un DESS « SIFA » ?

Si la formation constitue l'un des leviers potentiels de l'évolution des organisations, un lieu de négociation et de définition des objectifs individuels et collectifs au travail, le DESS SIFA proposant une articulation de la formation avec la stratégie d'entreprise, avec les modalités de changement dans les organisations, il me semblait pouvoir porter le regard croisé que je souhaitais développer.

Depuis plusieurs années, l'articulation entre formation, connaissances partagées et systèmes d'information a fait l'objet de quelques livres de référence axés sur l'e-learning, les outils informatiques de gestion des connaissances (KM), de travail coopératif, et les plus grandes entreprises ont mis en place des outils et pratiques de

cette nature. Mais il reste très difficile d'y voir clair sur la correspondance entre les enjeux économiques et les dynamiques sociales et organisationnelles à l'œuvre, notamment dans une optique d'intervention opérationnelle, d'accompagnement du changement.

J'ai alors voulu comprendre à travers le DESS SIFA quels étaient la culture et les systèmes de référence à l'œuvre dans les actions RH et formation, afin de pouvoir construire des ponts entre ces domaines et celui des TIC, et, ce faisant, contribuer à formuler une cohérence entre ces deux dimensions d'un point de vue opérationnel, et au delà peut-être contribuer à relier performance économique et création de valeur sociale².

2.3 Comment j'ai choisi de présenter ce mémoire

Dans cette partie A, DU SUJET AU PROJET, je présente le champ d'investigation et la question de départ, les cadres théoriques possibles et leur complémentarité, et enfin une première formulation de problématique.

Dans la partie B, CONCEPTS, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE, page 2, je donne au lecteur quelques points de repère sur la façon dont différentes disciplines abordent les situations collectives de travail, leur organisation, leurs outils. Je montre ensuite comment j'ai voulu utiliser ces concepts et les outils d'investigation dans ma propre recherche, comment a évolué la problématique initiale à la lumière des travaux utilisés, comment s'est construite l'enquête, à partir des hypothèses plus fines devant éclairer la question de départ, comment les organisations ont été approchées. Je termine par un examen des atouts et faiblesses de cette méthode.

La partie C, ENTRETIENS ET DONNEES RECUEILLIES, page 2 présente les résultats des entretiens, de façon « brute »

En partie D ANALYSES, CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES page 2, une première analyse reformule de façon synthétique les principaux enseignements tirés

² La création de valeur sociale sera brièvement abordée au moment du choix des problématiques, afin de la poser en dehors du champ d'étude à proprement parler, mais pas trop loin afin de pouvoir y revenir dans la postface.

des entretiens, ensuite je tente de relier ces résultats aux concepts et théories abordés dans la première partie.

Je propose pour conclure des scénarios prospectifs sur l'évolution possible des pratiques, des facteurs pouvant contribuer à une meilleure dynamique collective, du point de vue de l'entreprise et du dialogue social, du consultant, de la recherche, de la formation bien entendu.

Une postface propose d'élargir ces réflexions dans une perspective plus philosophique et politique.

Une première bibliographie reprend les ouvrages cités dans le mémoire, une seconde bibliographie plus complète indique d'autres ouvrages pouvant permettre au lecteur d'approfondir certains des domaines parcourus rapidement ici.

Les ANNEXES, page 2, reprennent :

- La présentation du questionnaire tel qu'adressé ou présenté aux interviewés
- Des compléments sur l'enquête « Changements Organisationnels et Informatisation » du Centre d'Études de l'emploi,
- La présentation d'une partie du travail réalisé par le MEDEF sur les « démarches compétences » plus spécifiquement reliées aux enjeux touchant les TIC, l'information et la formation

3 LE CHAMP D'INVESTIGATION ET LES QUESTIONS DE DEPART

Avant même de vouloir considérer la dynamique globale de l'entreprise en termes de ressources humaines, je partais du *postulat* que toute réflexion sur l'organisation du travail peut de moins en moins ignorer le rôle des Systèmes d'information (SI dans la suite de ce document), ce qui a de ce fait des conséquences probables sur la formation. Mais le lien entre les deux n'est pas trivial, il n'est pas aisé de percevoir en quoi le développement des SI peut modifier la place de la formation, sa justification, la mesure de son efficacité, ou les modalités d'accès aux savoirs.

La « formation à distance » n'est qu'une façon parmi d'autres de les relier, et pas nécessairement celle qui prend le plus de sens au regard des enjeux RH de l'entreprise.

Je souhaitais initialement décrire les articulations suivantes :

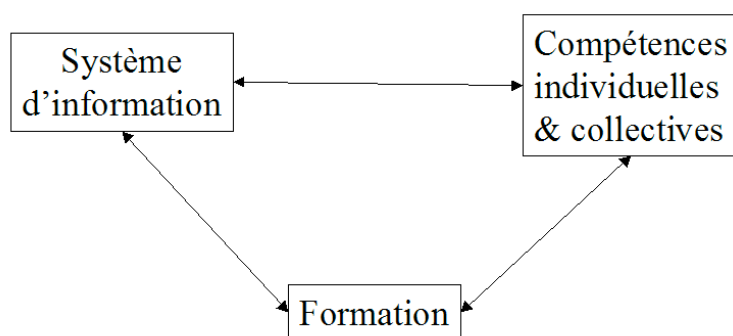


Figure 1 : 3 composantes

Schéma qu'il s'est rapidement avéré nécessaire de compléter pour relier ces paramètres au fonctionnement opérationnel des organisations, qui fait leur dynamique propre, notamment parce que les liens ci-dessus ne sont pas « naturels » aux yeux de tous. Le schéma plus complet, incluant des liens nouveaux plus « évidents » aux observateurs des organisations professionnelles, devient alors :

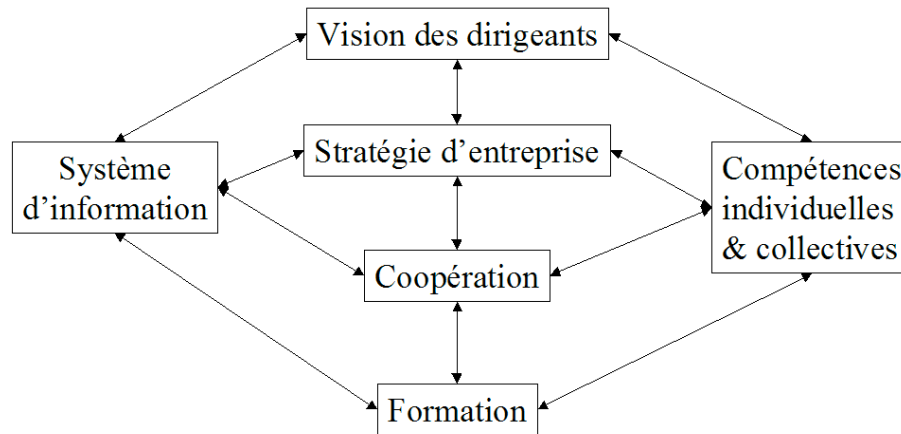


Figure 2 : 6 composantes

Pour être rigoureux, nous devons probablement distinguer des « articulations » de nature différente :

- Dans les représentations des acteurs
- Dans l'organisation opérationnelle
- Dans les schémas de décision

Cette analyse peut servir de guide pour des interventions opérationnelles, qu'il s'agisse d'accompagnement du changement, d'assistance à maîtrise d'ouvrage (côté SI ou côté ingénierie de compétences et formation), ou de conduite de projet.

Pour explorer ce vaste champ d'investigation, j'ai retenu quelques « questions de départ » pouvant servir de lignes directrices à cette recherche :

1. Les SI contribuant de plus en plus à l'information et aux compétences des collaborateurs, doivent-ils conduire à penser autrement la place et les modalités de formation dans les entreprises ?
2. En quoi la valorisation des dimensions de plus en plus coopératives du travail peut-elle modifier la place respective de la formation et des SI dans le développement des compétences ?
3. Comment le développement dans les organisations d'une « gestion par les compétences » se traduit-il par une modification des ressources mises à disposition des collaborateurs, pour leur formation et leur information, et des modalités d'accès à ces ressources ?
4. Quel impact sur la conception des SI peut avoir une démarche stratégique centrée sur les compétences ?
5. Quels facteurs peuvent faciliter la construction d'une démarche cohérente entre organisation, compétences, formation et SI dans l'entreprise ?

Bien que toutes ces questions soient de l'ordre du « comment » - l'enquête pourra nous dire si nos présupposés se trouvent mis en défaut - nous pouvons les lire comme allant du plus opérationnel (mettre en place une approche nouvelle de la formation) au plus stratégique (identifier et développer ce qui crée l'identité de l'organisation).

4 DES CADRES THEORIQUES COMPLEMENTAIRES

4.1 *Quand l'ingénierie de formation et la politique de ressources humaines interpellent la gestion et le management.*

Partant initialement d'enjeux de formation, je voulais comprendre pourquoi les responsables de formation s'intéressaient si peu au potentiel proposé par les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Ces enjeux relevant de la politique globale de ressources humaines de l'entreprise, et notamment des démarches compétences, il faut donc d'abord interroger le lien RH – formation, ce « couple », devant définir des orientations plus stratégiques, éventuellement formuler une demande de services auprès des fournisseurs informatiques, internes ou externes.

Mes tentatives de contact avec plusieurs entreprises m'ont permis de constater que les DRH ne prennent généralement pas en charge ce sujet. Trois justifications me semblent envisageables : a) ils disposent de peu de temps, intégralement mobilisés dans des contraintes opérationnelles à court terme ; b) ils manquent eux-mêmes des repères stratégiques pour investir sur la construction à long terme des ressources utiles au développement de l'entreprise ; c) une telle démarche de fond ne fait pas partie des objectifs qui leur sont assignés.

L'avancement de ce projet et du DESS m'a progressivement convaincu que l'impulsion et la construction d'une démarche d'ensemble, structurant l'entreprise par ses compétences – elles-mêmes reliées à son fonctionnement opérationnel, à sa façon de gérer l'information – ne pouvaient que partir de la direction générale de l'entreprise. Seule la vision du dirigeant (d'un dirigeant) peut initier une démarche stratégique et libérer les moyens (notamment le temps) nécessaires à l'implication de tous. Dans le cas contraire, même le DRH le mieux intentionné ne pourrait que ronger son frein.

La capacité d'être un dirigeant soucieux du développement personnel de ses collaborateurs n'est probablement pas innée, et des positions qui dans le passé auraient semblé idéalistes sont progressivement passées dans les mœurs pour avoir été portées, relayées, reformulées dans différents cercles.

Comme le montreront plusieurs témoignages recueillis durant ce travail, certains responsables formation ont su lancer des projets compétences qui sont devenus structurants pour l'entreprise, et des dirigeants qui ont créé une vraie dynamique compétence, après l'impulsion initiale, ont naturellement donné du pouvoir à tous leurs collaborateurs, via la diffusion des compétences. Mais de tels exemples sont encore l'exception, et j'espère à travers ce mémoire permettre à quelques acteurs de se mettre en mouvement dans cette direction.

Le lien formation – TIC nous conduit donc à travailler dans le champ du management et de la gestion, via des questionnements relatifs aux compétences.

4.2 Mobiliser des disciplines multiples pour un regard transversal

Le caractère transversal de cette étude m'interdisait a priori de choisir une grille d'analyse venant de l'un des champs scientifiques concernés, qui aurait donné à une discipline (voire même à une « école ») le primat sur les autres. De nombreux auteurs ont déjà jeté des ponts entre les disciplines, entre sciences humaines, sciences de l'ingénieur et sciences de gestion, et j'en citerai quelques-uns dans la partie suivante. Mais il ne s'agissait pas ici de relier ces domaines deux à deux mais de prendre encore plus de distance, pour pouvoir ensuite décrire leur articulation d'ensemble, et dans la mesure du possible trouver les « leviers » sur lesquels agir.

Sans trop anticiper sur la méthodologie, il est donc nécessaire de préciser ici pourquoi la prochaine partie pourra sembler de prime abord une « collection » de regards, un puzzle dont je tente d'articuler les éléments de façon nouvelle.

Certaines approches statistiques peuvent décrire certaines corrélations entre phénomènes organisationnels et changements technologiques, exploitant un grand nombre de situations³. Je propose plutôt un regard plus ouvert, qui pourrait s'inspirer des théories de la complexité proposées par Edgar Morin [1977].

³ Voir les enquêtes COI, mentionnées plus loin et décrites plus précisément en annexe p. 147

En effet, lorsqu'on se penche sur le fonctionnement des organisations avec un objectif de décodage des facteurs qui contribuent à une dynamique collective, la *réalité* des phénomènes est trop complexe pour espérer recueillir autre chose que des pièces du puzzle, non nécessairement connexes. Il serait vain de prétendre décrire tout le système de décision ni tous les paramètres d'action⁴.

Une démarche constructiviste s'impose donc, interdisant tout modèle préétabli qu'il s'agirait de « vérifier » par confrontation à la « réalité » du terrain. Nous pouvons caractériser cette approche d'ethnographique, dans la mesure où elle va interroger mes interlocuteurs de façon ouverte pour tenter de *découvrir leurs logiques*, pour comprendre les *dynamiques humaines* à l'œuvre dans le développement de l'entreprise, et non vérifier une hypothèse précise.

De plus, comme nous abordons les situations à travers des interviews, et non par une démarche sociologique longue d'observation, nous allons de fait plutôt nous intéresser aux *représentations* qu'en ont les acteurs, aux *discours* qu'ils tiennent sur le fonctionnement de leur organisation, qu'à une prétendue réalité objective. Ce qui n'est pas incompatible avec un objectif d'action, puisqu'il s'agira en situation de vérifier ce qui dans ces représentations est partageable, sujet à débat et négociation, ou à expression d'autorité. Bref, nous serons plus probablement dans le champ du symbolique, même si la matière elle-même que nous traitons, le fonctionnement de l'entreprise, est tout ce qu'il y a de plus réel pour ceux qui y vivent et en vivent.

Nous aborderons donc les outils et théories comme autant de projecteurs sur des parties différentes, ou sous des angles différents d'une même réalité.

4.3 Une grille d'analyse ouverte : Le Facteur Humain (C. Dejours)

S'il faut une grille de lecture privilégiée, je choisis de m'appuyer sur la lecture que Christophe DEJOURS propose du « Facteur humain ». Cette approche est décrite plus précisément page 2.

⁴ Certains fournisseurs de logiciels intégrés de gestion prétendent pourtant permettre aux utilisateurs de ces outils une totale compréhension et maîtrise du fonctionnement de l'entreprise...

Comme l'auteur lui-même l'indique, il ne s'agit pas d'un cadre scientifique autonome, mais plutôt d'une approche à la fois épistémologique et éthique de la relation entre l'homme au travail et la technique. Cet outil me semble approprié au regard transversal que je souhaitais proposer.

Nos questions de départ pourraient alors se transformer en une interrogation globale mettant en jeu le rôle de la « technique » dans la perception des liens entre actes individuels et évaluations collectives des situations de travail :

Le système d'information peut-il être défini et conçu comme un outil qui relie la perception individuelle du travail à la perception de sa valeur aux yeux des autres acteurs de l'entreprise ?

Participant alors à la définition du sens collectif du travail et à son évaluation, peut-il ainsi inciter et contribuer au développement des compétences ?

4.4 Au delà de la contribution du SI à de nouvelles pratiques : vers un nouveau paradigme ?

Comme la formation, le système d'information peut donc être vu simplement comme une réponse technique à un besoin ou problème technique. Et c'est le plus souvent ainsi qu'ils sont tous deux gérés.

Pour l'entreprise qui fait un pari sur l'homme, formation et système d'information deviennent des outils au service de l'échange humain, mis en perspective tous deux par une vision et une stratégie managériale, qui peut conduire à une vraie éthique des relations professionnelles, et au delà de l'entreprise, à une contribution plus subtile à la démocratie participative.

Ce mémoire veut aussi contribuer à l'analyse des caractéristiques de ces deux approches, positiviste et humaniste, et permettre d'entrevoir comment elles peuvent se développer et cohabiter dans et hors de l'entreprise. Ce sujet est un thème de recherche en soi, et ne sera donc pas approfondi. Seule la postface (page 2) exploitera ce travail pour en tirer des conclusions dans cette direction.