

## 16 BIBLIOGRAPHIE

Cette bibliographie présente successivement :

1. La liste des ouvrages et articles cités dans le corps du mémoire
2. La liste des sites internet cités dans le mémoire
3. Une bibliographie plus complète sur ces sujets, selon un classement thématique

### 16.1 *Ouvrages cités dans le texte.*

Nota : La plupart des publications présentées comme études COI sont téléchargeables sur le web [COI] ou sur le site du ministère du travail (liens précisés dans la partie suivante).

- [ANACT 2003 a]** ANGER Michel Réseau ANACT (téléchargeable sur web Anact)  
Compétence, qualification et travail : où en est le débat ?
- [ASKENAZY 2002]** ASKENAZY P. Paris, Economica  
La croissance moderne : organisations innovantes du travail
- [BARBIER 1996]** BARBIER, Jean-Marie (Dir.) Paris : Presses universitaires de France, avril 1996.  
Savoirs théoriques et savoirs d'action
- [BÉNÉTON 1997]** BÉNÉTON Philippe PUF  
Introduction à la politique
- [CARRÉ/CASPAR 1999]** CARRE Philippe, CASPAR Pierre (Dir.) Dunod 1999, 512 p.  
Traité des sciences et techniques de la formation
- [CEREQ 2004]** CEREQ Bref n° 207 avril 2004  
La formation dans les entreprises : entre enjeux et stratégie
- [CHAVÉ 1976]** CHAVÉ Daniel in Sociologie du travail, n°1  
« Néo-Taylorisme ou autonomie ouvrière ? »
- [CHELLI 2003]** CHELLI Henri Vuibert  
Urbaniser l'entreprise et son système d'information ; guide des entreprises agiles
- [CIGREF 1996]** CIGREF Rapport d'étude CIGREF  
Le travail en groupe
- [CRAGUE 2003]** CRAGUE Gilles LATTS ENPC contribution aux journées COI  
« Réorganisations et déstabilisation de la qualification »
- [DARES 2003]** DARES Premières informations et premières synthèses Mai 2003 - N° 20.1  
« Autonomie et communication dans le travail : les effets des nouvelles technologies »
- [De ROSNAY 1977]** DE ROSNAY, Joël Points Seuil  
Le Macroscopie, vers une vision globale
- [De TERSSAC 1992]** DE TERSSAC Gilbert Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui.  
Autonomie dans le travail

Reproduction partielle autorisée, sous réserve de citation de la source :  
Mémoire DESS Th. Merle, 2004, TMC, Rennes - [www.tmc.fr](http://www.tmc.fr)

- [DECORTIS 1997a]** DECORTIS et al EU TMR network COTCOS WP1, p. 56-70  
« Distributed cognition as framework for cooperative work »
- [DEJOURS 1995]** DEJOURS, Christophe Paris : Presses universitaires de France, 1995.- 123  
Le facteur humain
- [DELTOUR 2003]** DELTOUR François Les Cahiers de la Recherche CLAREE - UPRESA  
« Identification de leviers à l'usage de l'intranet : une application auprès d'utilisateurs en agence bancaire »
- [ERBES-SEGUIN 2004]** ERBÈS-SEGUIN Sabine Repères - La découverte  
La sociologie du travail
- [EUR 2000]** Coll. Commission des Communautés Européennes  
Mémorandum sur la formation et l'éducation tout au long de la vie, doc. , SEC(2000) 1832
- [FERRÉ 2003]** FERRÉ F-M, ONDONGO P., PENVEN Rapport du Collège Coopératif de Bretagne  
Dynamiques collectives de l'économie sociale et solidaire  
(téléchargeable à <http://www.uhb.fr/ccb/telecharger/modelisa.pdf>)
- [FLÜCK 2003 a]** FLUCK Claude Dans : [Anact 2003 a]  
"Référentiel & compétence"
- [FRIEDMANN 1956]** FRIEDMANN Georges Gallimard, Paris  
Le travail en miettes
- [GHEORGIU/MOATTY 2003]** GHEORGIU M. D., MOATTY F. Doc. de travail n° 29 du CEE (sept. 2003)  
Le travail collectif chez les salariés de l'industrie ; groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail
- [GILBERT / PARLIER 2003]** GILBERT P., PARLIER M. Chap. de D. Weiss. (dir.), Les ressources humaines  
La gestion prévisionnelle des ressources humaines :  
de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences
- [GOLLAC 1996]** GOLLAC M. Travail et emploi n°68 pp. 39-60  
"Le capital est dans le réseau : la coopération dans l'usage de l'informatique"
- [GREENAN & WALKOWIAK 2003]** GREENAN N., WALKOWIAK E. Contribution COI, 4-5/12/03  
« Organisation du travail et informatique : relation de complémentarité ou principes communs de sélection ? »
- [HATCHUEL, LAUFER 2003]** DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (dir.) ENSMP-CGS, Vuibert, Paris, 2000, 216 p  
Les nouvelles fondations des sciences de gestion
- [JOBERT 1999]** JOBERT, Guy Chapitre de [Carré/Caspar 1999]  
"L'intelligence au travail"
- [KATZENBACH et SMITH 1994]** KATZENBACH J. et SMITH D. Dunod  
Les équipes haute performance
- [LAPASSADE 1996]** LAPASSADE Georges Economica, coll. Anthropos  
Les microsociologies
- [Le BOTERF 2002]** LE BOTERF Guy Paris : Editions d'Organisation, 1998.- 415 p.  
Ingénierie (et évaluation) des compétences
- [Le BOTERF 2003]** LE BOTERF, Guy Ed. d'Organisation, 2e éd. 2003, 218 p.  
Construire les compétences individuelles et collectives
- [Le BOTERF 1999]** LE BOTERF, Guy in [Carré/Caspar 99]  
De l'ingénierie de formation à l'ingénierie de compétences...
- [LE CARDINAL 1997]** LE CARDINAL, G.; GUYONNET, J.F.; POUZOULLIC, Paris, Dunod, 247 p.  
La dynamique de la confiance : Construire la coopération dans les projets complexes
- [LECLERCQ 99]** LECLERCQ, Gilles Chapitre de [Carré/Caspar 99]  
La communication et la relation pédagogiques
- [LENHART 92]** LENHART Vincent INSEP  
Les managers porteurs de sens

- [LEVY 1997]** LEVY Pierre Paris, La Découverte,  
1997 L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace
- [LINHART 1999]** LINHART, Danièle Journée "Le futur m'intéresse", CCI Rennes 17 juin 1999  
"Le lien social par le travail, une valeur en voie de disparition ?"
- [LIVIAN 1998]** LIVIAN Y.-F. Dunod, coll. Gestion sup.  
1998 Organisation. Théories et pratiques,
- [LONGCHAMP 2003]** LONGCHAMP, Jacques Hermès  
2003 Le travail coopératif et ses technologies
- [MERLE 2003]** MERLE Vincent Article de [Anact 2003 a]  
"Validation des acquis et compétence"
- [METIERS\_TIC]** GOLLAC Michel, AFRIAT Christine, LOUE Jean Paris, Documentation Française  
Les métiers face aux technologies de l'information
- [MINTZBERG 1998]** MINTZBERG Henry Ed. D'Organisation  
Structure et dynamique des organisations
- [MORIN 1977]** MORIN Edgar Paris, Le Seuil  
La Méthode T.1 La Nature de la Nature (suivi des T. 2 à 5)
- [PRAX 2003]** PRAX Jean-Yves Dunod avril 2003  
Le Manuel du Knowledge Management – une approche de 2ème génération
- [RIBOUD 1987]** RIBOUD Antoine 10/18  
Modernisation, mode d'emploi
- [SAINSAULIEU 1987]** SAINSAULIEU Renaud Paris, Presses de la FNSP  
L'identité au travail
- [SAINSAULIEU 1986]** SAINSAULIEU Renaud, SEGRESTIN Denis in Sociologie du travail, n°3/1986  
« Vers une théorie sociologique de l'entreprise »
- [SAVOYANT et LEPLAT 1983]** SAVOYANT A., LEPLAT J. Psychologie Française, vol. 28,3 p. 247-253  
« Statut et fonction des communications dans l'activité les équipes de travail »
- [SIMONET 2003]** SIMONET, J. ; BOUCHEZ J.-P. ; PELADE J. ; GILBERT P. Ed. d'Organisation, 553 p.  
Le Conseil, le livre du consultant et du client
- [VAN DEN BULKE 2003]** VAN DEN BULKE, Philippe Paris: Dunod  
Le Management relationnel
- [WATZLAWICK]** WATZLAWICK Paul, WEAKLAND J., FISCH R. Ed du Seuil, coll. Points  
Changements, paradoxes et psychothérapie
- [WEISS 2003]** WEISS Dimitri Editions d'organisation  
Ressources Humaines
- [WITORSKI 1997]** WITORSKI, Richard Paris : L'Harmattan, 1997.- 240 p.  
Analyse du travail et production de compétences collectives
- [ZAMORA 2003]** ZAMORA Philippe Papier Préliminaire présenté aux journées COI  
Changements organisationnels, technologiques et pratiques de formation dans les entreprises
- [ZARIFIAN 1996]** ZARIFIAN Philippe PUF  
Travail et communication

## 16.2 Sites internet

Cette sélection contient uniquement les quelques sites mentionnés dans ce mémoire ou des ressources spécifiquement en lien avec son thème. Elle ne se veut pas un répertoire de tous les sites pertinents, qui nécessiterait aujourd'hui un volume entier.

(tous les liens ont été contrôlés le 23/11/04)	
<b>ANACT</b>	Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail <a href="http://www.anact.fr">www.anact.fr</a> - une partie importante du site est consacrée aux compétences
<b>BRINT</b>	Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview <a href="http://www.brint.com/papers/orglrng.htm">http://www.brint.com/papers/orglrng.htm</a>
<b>CARRY-LE-ROUET</b>	L'école thématique CNRS, Carry-le-Rouet, 7-12 septembre 2003 Technologies de l'Information et de la Communication et Structuration des Collectifs : <a href="http://www.jm.u-psud.fr/~adis/rubriques/p/carrytic.htm">http://www.jm.u-psud.fr/~adis/rubriques/p/carrytic.htm</a>
<b>CCB</b>	Collège Coopératif de Bretagne Rapport de recherche 2003 « Dynamiques collectives de l'économie sociale et solidaire » <a href="http://www.uhb.fr/ccb/telecharger/modelisa.pdf">http://www.uhb.fr/ccb/telecharger/modelisa.pdf</a>
<b>CEREQ</b>	Portail documentaire du CEREQ <a href="http://portail.cereq.fr/MASC25/">http://portail.cereq.fr/MASC25/</a>
<b>CIGREF</b>	Club Informatique des grandes entreprises Françaises <a href="http://www.cigref.fr/">http://www.cigref.fr/</a> Parties prenantes du Système d'information, octobre 2003, 61 pages : <a href="http://www.cigref.fr/cigref/livelink.exe?func=ll&amp;objId=46714&amp;objAction=ViewNews">http://www.cigref.fr/cigref/livelink.exe?func=ll&amp;objId=46714&amp;objAction=ViewNews</a> Accompagnement du changement - évolutions et pratiques, décembre 2003 : <a href="http://www.cigref.fr/cigref/livelink.exe?func=ll&amp;objId=40935&amp;objAction=ViewNews">http://www.cigref.fr/cigref/livelink.exe?func=ll&amp;objId=40935&amp;objAction=ViewNews</a>
<b>CJD</b>	Centre des Jeunes Dirigeants, <a href="http://www.cjd.net">www.cjd.net</a> , notamment manifeste sur « La responsabilité sociale des cadres » : <a href="http://www.cjd.net/dossier/Manifeste_Resp_soc_cadres.pdf">http://www.cjd.net/dossier/Manifeste_Resp_soc_cadres.pdf</a>
<b>COI</b>	Changements organisationnels et informatisation <a href="http://www.enquetecoi.net">www.enquetecoi.net</a>
<b>CORNU</b>	La coopération, nouvelles approches <a href="http://www.cornu.eu.org/cooperation">www.cornu.eu.org/cooperation</a>
<b>ECHOS</b>	L'art du management de l'information <a href="http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/art_manag_info.htm">http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/art_manag_info.htm</a>
<b>Économie et Humanisme</b>	Économie et Humanisme <a href="http://www.economie-humanisme.org">http://www.economie-humanisme.org</a> (l'éditorial de la lettre n°40 sur « L'insécurité sociale » ne semble plus en ligne)
<b>FORUM INTERNET</b>	Forum des droits sur l'Internet <a href="http://www.foruminternet.org">www.foruminternet.org</a> dont : « Relations du travail et internet », rapport final » sept. 2002 <a href="http://www.foruminternet.org/publications/lire.phtml?id=396">http://www.foruminternet.org/publications/lire.phtml?id=396</a>
<b>GREF</b>	GIP Relation emploi-formation Bretagne <a href="http://www.gref-bretagne.com">www.gref-bretagne.com</a>
<b>INTERNET NEWS</b>	Report: 25% of Critical Data is Flawed (May 19, 2004) <a href="http://www.internetnews.com/stats/article.php/3356211">http://www.internetnews.com/stats/article.php/3356211</a>
<b>ISH</b>	Quelle informatique pour les sciences humaines ? (mai 2004) <a href="http://www.homo-numericus.net/breve.php3?id_breve=487">http://www.homo-numericus.net/breve.php3?id_breve=487</a>
<b>KALEIDOSCOPE</b>	Développer les recherches sur les nouvelles technologies au service de l'éducation et de la formation, tel est l'objectif du réseau d'excellence européen Kaléidoscope du 6e PCRDT <a href="http://www2.cnrs.fr/presse/communiqu/434.htm">http://www2.cnrs.fr/presse/communiqu/434.htm</a>
<b>KNOWLEDGEBOARD</b>	portail officiel de la Commission Européenne en matière de Knowledge Management <a href="http://www.knowledgeboard.com/community/zones/fr.html">http://www.knowledgeboard.com/community/zones/fr.html</a>
<b>MEDEF</b>	Organisation du travail et gestion par les compétences <a href="http://objectif-competences.medef.fr">http://objectif-competences.medef.fr</a>
<b>MIT</b>	MIT Process Handbook <a href="http://process.mit.edu">http://process.mit.edu</a>
<b>PERSONNELZONE</b>	<a href="http://www.personnelzone.com/">http://www.personnelzone.com/</a>
<b>RELIANCE</b>	Quelques liens RH – complexité – culture d'ingénieurs <a href="http://reliance.ouvaton.org/">http://reliance.ouvaton.org/</a>
<b>SCOP</b>	La Scop, une entreprise pour apprendre <a href="http://www.scop-entreprises.tm.fr/contenu_participer.php?id=598&amp;article=1">http://www.scop-entreprises.tm.fr/contenu_participer.php?id=598&amp;article=1</a>
<b>STATISTIQUE CANADA</b>	« Effet des innovations organisationnelles et des technologies de l'information sur le rendement des entreprises », novembre 2004 <a href="http://www.statcan.ca/francais/research/11-622-MIF/11-622-MIF2004007.pdf">http://www.statcan.ca/francais/research/11-622-MIF/11-622-MIF2004007.pdf</a>
<b>TMC</b>	Thierry Merle Consultants <a href="http://www.tmc.fr">www.tmc.fr</a>
<b>TRAVAIL ET EMPLOI</b>	Index de la revue trimestrielle du Ministère du Travail et de l'emploi <a href="http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_travail_emploi.html">http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_travail_emploi.html</a>
<b>VOLLE</b>	Michel Volle (notamment toute une partie sur la maîtrise d'ouvrage des SI) <a href="http://www.volle.com/">http://www.volle.com/</a>

### **16.3 Autres ouvrages(classement thématique)**

#### **SOMMAIRE DE LA BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE**

Politique, société

Sciences humaines, générales

Psychologie et relations au(x) savoir(s), langage

Sociologie générale

Sociologie du travail, sociologie et travail

Sociologie des organisations, d'entreprise, ergonomie

Entreprises a) Gestion, management

Entreprises b) GRH et organisation

Entreprises c) autour des compétences

Entreprises d) information, organisation apprenante

Formation

Méthodes en Sciences sociales

Systèmes d'information et technologies de communication, impact et usages

Divers

*(16 pages retirées de la version allégée)*

# 17 ANNEXES

<b>18 LE QUESTIONNAIRE COMPLET</b>	<b>132</b>
<b>OBJECTIFS DE CETTE ENQUÊTE</b>	<b>134</b>
QUELLE CONFIDENTIALITÉ ?	134
COMBIEN DE TEMPS Y CONSACRER ?	134
AU FAIT, QUI PROPOSE CE DIAGNOSTIC ?	135
LE CONTEXTE DE L'ENQUÊTE	136
A. MANAGEMENT ET VISIONS DE L'ENTREPRISE (3 QUESTIONS)	138
B. GESTION DES COMPETENCES (4 QUESTIONS)	140
C. DYNAMIQUES DE FORMATION (5 QUESTIONS)	141
D. SYSTEMES D'INFORMATION (3 QUESTIONS)	144
<b>19 APPROCHES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>147</b>
19.1 COI : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET INFORMATISATION	147
19.2 MEDEF – PROGRAMME OBJECTIF COMPÉTENCES	153
19.3 LES SCIENCES DE GESTION	156
<b>20 GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX SIGLES</b>	<b>157</b>
<b>21 INDEX DES FIGURES</b>	<b>158</b>
<b>22 TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE</b>	<b>159</b>

## 18 LE QUESTIONNAIRE COMPLET

La place des compétences et de la formation  
dans la dynamique globale de l'entreprise :  
Management, méthodes, outils

Thierry Merle

Version 3.1

# **Questionnaire support d'un (auto-)diagnostic sur les compétences et la formation.**

**Contribution à un mémoire DESS SIFA,  
Stratégie et Ingénierie de Formation d'Adultes,**

2003/2004

UFR Sciences Humaines,

Universités de Rennes 2 et Tours

Objectifs de cette enquête	(2)
Quelle confidentialité ?	(2)
Combien de temps y consacrer ?	(2)
Au fait, qui propose ce diagnostic ?	(2)
Le contexte de l'enquête	(3)
A. MANAGEMENT ET VISIONS DE L'ENTREPRISE (3 questions)	(5)
B. GESTION DES COMPETENCES (4 questions)	(7)
C. DYNAMIQUES DE FORMATION (5 questions)	(8)
D. SYSTEMES D'INFORMATION (3 questions)	(10)



# OBJECTIFS DE CETTE ENQUETE

## Pour vous-même

- Vous proposer une réflexion globale sur les rapports entre votre propre rôle et le développement de votre entreprise à travers l'évolution professionnelle et personnelle de vos collaborateurs.
- Vous aider peut-être à formaliser et hiérarchiser différentes pistes d'action.
- Vous inciter sans doute à de nouvelles discussions internes, pour construire votre démarche collective.

La diffusion de la synthèse aux participants vous permettra enfin un certain « benchmarking ».

## Pour moi

Formateur et Consultant depuis 12 ans sur l'accompagnement humain du changement technologique lié aux systèmes d'information, j'ai voulu explorer en quoi la formation pouvait être un levier de transformation de l'entreprise, et en quoi les TIC pouvaient contribuer à décloisonner les pratiques de formation, faciliter la collaboration par l'accès partagé aux informations, procédures, expertises, savoirs de l'organisation.

Pour traiter ce sujet, je me suis imposé une démarche personnelle de formation dans le DESS SIFA (septembre 2003 – décembre 2004). Ceci pour mieux prendre en compte les dimensions sociales, techniques, juridiques et managériales de la formation, à travers leurs principaux acteurs et auteurs, ainsi que par l'échange avec les autres participants en formation continue.

La présente enquête fait partie du module « Recherche » du DESS, nécessitant l'appropriation et l'utilisation de différentes méthodologies d'analyse, et doit faire l'objet d'un mémoire.

## ***Quelle confidentialité ?***

Aucune position identifiant l'entreprise ne sera citée dans l'exploitation de cette enquête.

Si certains exemples ou remarques semblent pouvoir illustrer des positions marquantes, nous vous demanderons par écrit l'autorisation de citer la source du texte.

## ***Combien de temps y consacrer ?***

Plutôt qu'une enquête à laquelle vous pourrez répondre machinalement, j'ai conçu ce document comme un support à votre propre réflexion, afin que le temps que vous y investirez vous soit profitable immédiatement.

Selon votre intérêt pour les thèmes abordés et votre désir de traiter avec plus ou moins de précision ces 20 questions, et d'y apporter des commentaires qualitatifs, prévoyez une bonne demi-heure d'entretien en face à face, voire une heure si vous le travaillez seul.

### ***Au fait, qui propose ce diagnostic ?***

Ingénieur Télécom (ENST Bretagne, 1980), j'interviens depuis 1980 dans des études et projets mariant T.I.C. et usages, d'un point de vue fonctionnel et organisationnel ; à France Télécom de 1980 à 1989 (service de la prospective et d'études économiques, puis direction marketing), puis OST en 90/91 (chef produit réseaux à valeur ajoutée).

J'ai créé TMC en 1992, afin d'accompagner les entreprises dans l'articulation entre :

- les stratégies de communication interne et externe, l'animation de réseau,
- l'usage des technologies de l'information (Intranet, messagerie, systèmes d'information et documentation),
- ... complété aujourd'hui par un accent sur l'ingénierie de compétences et de formation

Merci de retourner ce questionnaire à l'adresse page 1, ou de prendre contact avec moi par téléphone pour le traiter oralement.

Thierry Merle

## ***Le contexte de l'enquête***

Les professionnels renommés de l'ingénierie de formation décrivent depuis plusieurs années des modifications de fond de la façon dont des entreprises pionnières traitent la gestion des compétences et les modalités de formation.

Ils insistent notamment sur le caractère global de la gestion des compétences dans l'entreprise, une implication du management dans l'organisation des parcours de professionnalisation, une plus grande souplesse dans les modalités d'acquisition de compétences, une plus grande place accordée aux ressources (humaines et techniques) dont le collaborateur dispose dans son environnement pour pouvoir exploiter et faire évoluer ses propres capacités, l'importance des évaluations en situation de travail.

Le MEDEF lui-même, dans la promotion de la « gestion par les compétences », milite pour une implication de l'entreprise dans l'exploitation des savoirs et savoir-faire des collaborateurs, notamment par une organisation du travail qui encourage l'autonomie, la responsabilisation, la capacité de proposition.

La capacité d'innovation et de « création de valeur » par l'entreprise s'appuie alors sur ce socle.

Toutes les entreprises ne souhaiteront peut-être pas se transformer en « entreprises apprenantes », ni ne se sentiront investies d'une mission sociale forte sur l'employabilité et l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs. Néanmoins un mouvement de décroisement est inévitable, sortant la formation de son carcan culturel de gestion monolithique de plans de formation, de démarches qui occultent souvent le potentiel dynamique et formateur de l'expérience professionnelle et des autres modalités d'évolution des compétences.

Les nouvelles lois sur la formation professionnelle (et l'accord interprofessionnel qui les avait préparées) vont entraîner une demande plus pressante d'explicitation des projets de l'entreprise en la matière, de la part des salariés et des partenaires sociaux, et inciter à une recherche d'une version gagnant - gagnant du processus de formation / qualification / reconnaissance.

Enfin, le développement des technologies de l'information apporte sa propre contribution à la gestion des connaissances dans l'entreprise, qui dessert les mêmes objectifs que la formation même s'il n'entre que difficilement dans le cadre formel de la Formation professionnelle continue. Information et formation constituent les deux facettes d'un même processus, et il est parfois tentant de laisser piloter la première par les informaticiens.

Bref, comment recréer ou entretenir la cohérence entre ces approches ?

Nous commençons donc par diagnostiquer, avec le présent questionnaire, qui est concerné par quels enjeux, comment l'entreprise relie ces enjeux à la gestion des compétences, de la formation, des moyens proposés aux collaborateurs.

Merci d'y consacrer le temps de votre réflexion.

Cette enquête étant diffusée à des dirigeants, à des DRH et à quelques autres acteurs, nous vous prions de préciser votre fonction, afin de différencier les points de vue.

Nom : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Société : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

e-mail : \_\_\_\_\_

(pour diffusion des résultats)

Votre commentaire d'ensemble :

(après réponse aux questions)

Votre appartenance à des groupes professionnels :

- APM
- CJD (ou aîné)
- ANDCP
- GARF / TALENTS
- autre club (préciser) \_\_\_\_\_
- aucune association professionnelle

Questionnaire rempli au titre :

taille	< 50	50 à 249	250 à 1000	>1000
<input type="checkbox"/> du groupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> de l'établissement uniquement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## A. MANAGEMENT ET VISIONS DE L'ENTREPRISE (3 questions)

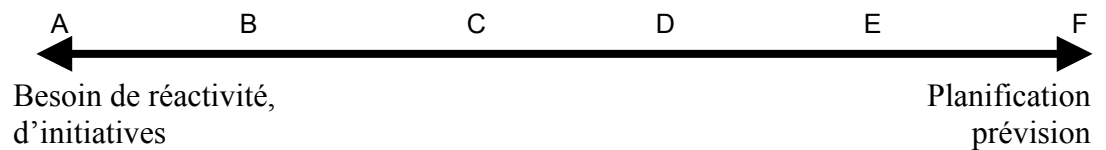
1. Les valeurs de votre entreprise incluent-elles le développement des personnes, de leur professionnalisme et de leur employabilité ?

- Oui, ceci est écrit et « affiché »
- Oui, mais cela ne figure pas dans les valeurs affichées
- Oui, mais nous n'avons pas de charte écrite rappelant les valeurs de l'entreprise
- Non, cela ne fait pas partie des priorités de l'entreprise

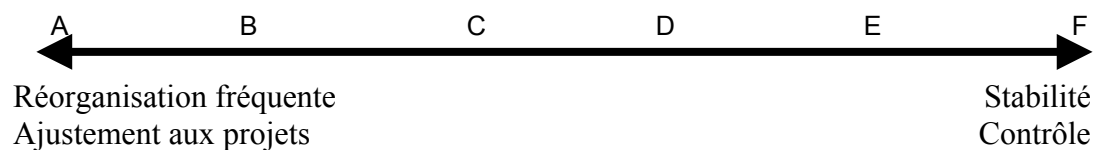
Commentaire

2. Comment positionneriez-vous la culture de votre entreprise sur les axes suivants :

dans ses relations à l'environnement



dans son fonctionnement interne



Commentaire

3. Parmi ces enjeux, lesquels risquent de fragiliser votre entreprise ? (cocher une case par ligne)

	Risque important	Risque moyen, sous contrôle	Pas de risque	Commentaire
Concurrence de pays à bas coût pour des prestations proches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Difficulté de garantir une innovation permanente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Départ des anciens collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manque de perspectives d'évolution de carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La difficulté à reconnaître et valoriser les compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Niveau des collaborateurs relativement faible empêchant des évolutions très significatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Trop grande pression du quotidien pour anticiper les évolutions de compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pas assez de capitalisation et partage des expertises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le soutien mutuel ne fait pas assez partie des réflexes de chacun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Propositions d'entreprises plus attractives sur le bassin d'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Difficultés de recrutement de personnes qualifiées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manque de méthodes pour un travail de fond sur ces questions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Risque de départ d'un détenteur de « compétence clé »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(autre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Commentaire

## B. GESTION DES COMPETENCES (4 questions)

4. Avez-vous un dispositif formalisé de gestion des compétences ?

- Oui, la description des compétences (savoirs, habiletés, comportements...) est écrite et communiquée à tous les collaborateurs
- Oui, mais via la description détaillée des processus (service client, ventes, production)
- Oui, mais à travers les fiches de poste
- Indirectement, via les procédures de suivi des collaborateurs (entretiens annuels...)
- Non, nous n'en avons pas ressenti le besoin.

Commentaire

5. Si oui, ce dispositif sert-il à définir les besoins de progrès personnel de chaque collaborateur

- Oui
- Plus ou moins (commenter SVP)
- Non

Commentaire

6. Les managers opérationnels sont-ils responsables de l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs ?

- Oui, par un processus de suivi permanent
- Oui, via des évaluations lors de chaque projet
- Oui, via les entretiens annuels
- Ils sont systématiquement associés aux évaluations à froid des formations
- En théorie, mais ce n'est pas perçu comme prioritaire
- Non, ce n'est pas l'une de leurs missions essentielles

*Plusieurs réponses possibles*

Commentaire

7. Pouvez-vous préciser en quelques lignes comment les collaborateurs eux-mêmes sont encouragés à explorer leurs possibilités d'évolution professionnelle ?

### C. DYNAMIQUES DE FORMATION (5 questions)

8. Vous intéressez-vous personnellement aux enjeux de formation dans votre entreprise ?

- Oui, c'est essentiel pour le pilotage de l'entreprise
- Occasionnellement, lorsque je suis sollicité
- Uniquement lors des obligations légales (présentation du plan au CE...)
- Non, ça ne me concerne pas directement

Commentaire

9. Parmi ces différents moyens permettant l'évolution des compétences de vos collaborateurs, lesquels sont utilisés ou envisageables ?

	Utilisé aujourd'hui	Envisageable à moyen terme (< 2 ans)	Jamais	Commentaire
Achat de prestations de formation sur catalogue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Appels d'offre pour des formations intra-entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Actions collectives entre plusieurs entreprises pour répondre à des besoins communs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Formation par des collaborateurs internes plus expérimentés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Utilisation explicite de formation en situation de travail, avec tutorat formel (hors apprentissage)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Acquisition de compétences essentiellement par recrutement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Utilisation des systèmes d'information (cf. partie D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Commentaire



10. Pouvez-vous estimer grossièrement les pourcentages de vos dépenses de formation (au sens large, pas uniquement achat de prestations) liés aux enjeux suivants :

Contribution du collaborateur à des projets identifiés	%
Mutations de l'organisation et des métiers	%
Correction d'écarts et de dysfonctionnements dans les processus actuels	%
Anticiper la gestion de risques majeurs	%
Autre (préciser)	%

Commentaire

11. Votre entreprise a-t-elle eu ces 3 dernières années une démarche d'ingénierie de formation (réflexion globale sur les modalités de formation et d'évaluation) ?

- Oui, démarche permanente en interne, une part non négligeable du temps du responsable formation y est consacrée
- Oui, en continu avec l'aide d'un cabinet externe
- Oui, de façon ponctuelle mais sur l'ensemble des actions de formation
- Oui, de façon ponctuelle sur un projet particulier
- Non, hormis le travail de définition des besoins et les négociations avec les fournisseurs sur les modalités de formation et d'évaluation
- Non

*Plusieurs réponses  
possibles*

Commentaire

**12. Qui détient dans votre établissement le rôle de chef d'orchestre (maître d'ouvrage) sur les questions de compétences, de formation et de gestion des carrières ?**

(formulation des besoins en termes fonctionnels, définition des actions et modalités de formations ou d'accompagnement à créer, et pas uniquement attribution à l'intérieur d'un plan prédéfini...)

	Compétences	Formation	Carrières et mobilité	Commentaire
Le dirigeant de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le dirigeant de l'établissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Un responsable RH « groupe »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Un responsable RH local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Un responsable spécifique « compétences »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Un responsable formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Chaque manager opérationnel, pour son domaine d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Un intervenant externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autre (préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Commentaire

### **D. SYSTEMES D'INFORMATION (3 questions)**

13. Diriez-vous que votre système d'information contribue à l'accroissement des compétences de vos collaborateurs ?

- Oui, c'est l'un de ses rôles essentiels
- Oui, à travers notamment quelques applications transversales (Gestion des connaissances...)
- Oui, mais uniquement via des applications métier
- Non, mais cela devrait évoluer
- Non, ce n'est pas son rôle

Commentaire

14. Parmi ces différents moyens permettant l'évolution des compétences de vos collaborateurs via les systèmes d'information, lesquels sont utilisés ou envisageables ?

	Utilisé aujourd'hui	Envisageable à moyen terme (< 2 ans)	Jamais	Commentaire
Conception du SI pour permettre un accès libre aux informations sur le fonctionnement de l'entreprise, son organisation, ses prestations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organisation précise de la veille technologique et concurrentielle et une rediffusion interne de l'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mise en place de formation à distance pour des besoins spécifiques (intra)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Espaces de travail collaboratifs facilitant le transfert de savoirs à l'intérieur d'équipes projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mise en ligne des référentiels de postes et de compétences, et des modalités de progression	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Participation à des extranet professionnels interentreprises (actualités, forums,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Achat de services de formation à distance « clés en mains » (contenus standards)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(autres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Commentaire

--

15. Quels sont les principaux freins au développement de l'usage des systèmes d'information pour l'acquisition ou l'entretien des compétences des collaborateurs ?

	Frein majeur	Facteur plutôt défavorable aujourd'hui	Non, ce n'est pas un point de blocage	Commentaire
Nous ne nous sommes pas vraiment posé la question	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pas de culture informatique dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Chaque direction opérationnelle gère ses propres projets informatiques, dans lesquels les RH n'interviennent pas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Les responsables RH ou formation devraient se former au langage des informaticiens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pas d'impulsion pour élaborer un projet impliquant les services RH et informatique ensemble	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pas d'équipement micro-informatique accessible à l'ensemble des collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pas de culture informatique de la part des collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Commentaire

--

16. Quelles ressources vous aident personnellement ou assistent votre structure dans ces réflexions ou dans la mise en œuvre d'actions ?

	Fortement	Occasion- nellement	Jamais	Commentaire
OPCA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organisme de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Syndicat professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Club d'entreprises / de dirigeants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Consultants RH / organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Conseil ou fournisseur informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autre				

17. Commentaire global sur ce questionnaire ou les réflexions qu'il vous inspire.



MERCI

## 19 APPROCHES COMPLEMENTAIRES

Je présente ici trois approches des liens informatisation – compétences – organisation, dont le cadre de référence ou la méthode sont différents de ce mémoire, mais qui peuvent éclairer utilement ces problématiques :

- Un ensemble d'Études coordonnées par le Centre d'études de l'emploi
- Les démarches préconisées par le MEDEF
- L'apport des sciences de gestion

### **19.1 COI : Changements organisationnels et informatisation**

Il s'agit d'un ensemble d'études conduites à partir d'enquêtes conduites auprès d'entreprises et de salariés sur plusieurs années par le Centre d'Études de l'Emploi, présentées les 4 et 5 décembre 2003.

Le groupe de travail a démarré ses travaux en avril 2001. Il fédère 18 projets de recherche mobilisant le dispositif d'enquêtes COI dans lesquels 8 thésards sont impliqués. Outre le Centre d'Études de l'Emploi, 13 laboratoires de recherche sont associés au groupe ainsi que 4 Services Statistiques Ministériels.

Le site internet [COI] consacré à ces travaux est suffisamment explicite sur l'organisation, les méthodes, les laboratoires et structures impliqués pour qu'il ne soit pas utile d'y revenir ici.

Mes expériences professionnelles et ma « culture » me rendaient très perplexe à l'idée que des études principalement statistiques puissent éclairer des situations aussi complexes que les enjeux touchant l'organisation des entreprises et les usages des TIC, au delà de quelques constats convenus. Je dois avouer que j'ai été très positivement impressionné par les enseignements présentés, sans arriver faute de compétence statistique à différencier ce qui relève de l'exploitation des chiffres et ce qui relève des intuitions ou réflexions propres aux chercheurs. La plupart des résultats présentés font preuve d'une grande finesse d'analyse. Toujours est-il que plusieurs contributions alimentent le propos de ce mémoire. En voici quelques extraits, qui ne rendent pas compte de toute la richesse de l'original.

L'un des intérêts de l'ensemble des enquêtes servant de base à ces études est d'être parti d'une liste large mais précise de ce que l'on peut entendre par changement organisationnel : procédures de travail en groupe, travail en « juste à temps », démarches qualité, intensité de la logique marchande, intensité de l'informatisation, gros systèmes informatiques ou micro.

J'ai choisi d'en inclure ici quelques extraits.

## Organisation du travail et informatique : Relations de complémentarité ou principes communs de sélection ?

Greenan & Walkowiak [2003]

*(p. 2) Ces technologies génériques [TIC] touchent à la communication, affectent la coordination au sein de la firme (Caby et alii 1999, Brousseau et Rallet 1997) et répondent à une logique de rationalisation de la production des connaissances (Benghozy et Cohendet 1998). Les réorganisations d'entreprises quant à elles, s'appuient sur la diffusion de pratiques organisationnelles innovantes comme les démarches de qualité, les pratiques de tension des flux productifs, les équipes de projet, les pratiques d'externalisation ou encore le reengineering. L'ampleur, la durée et la persistance de la diffusion de ces pratiques conduit à les considérer comme le reflet de véritables changements structurels au sein des organisations (Osterman 2000).*

*Ces nouvelles pratiques favoriseraient le développement de logiques de travail plus horizontales où la prise de décision serait décentralisée, où le salarié deviendrait plus autonome, polyvalent et polycompétent et où les dynamiques collectives seraient privilégiées (c'est moi qui souligne, ainsi que ci-dessous). [...]*

*(p. 6) Les travaux sociologiques éclairant les effets de sélection font souvent référence au « capital social » des salariés [...] (p.7) Qu'il soit défini comme un bien collectif à la manière de Coleman ou comme un bien appartenant au chef d'entreprise à la manière de Burt, le « capital social » dépasse les frontières de l'entreprise.*

*(p.8) Pourquoi le « capital social » serait-il un déterminant de l'usage de l'informatique ? Tout d'abord, comme le démontrent Goshai et Nahapiet (1998), il favorise les conditions nécessaires à la combinaison et l'échange des savoirs qui soutiennent la création de nouvelles connaissances. Or, Gollac et Kramarz (2000) montrent qu'utiliser l'informatique n'est pas simplement une obligation pour le salarié, c'est aussi le goût d'acquérir un savoir. Une autre explication réside dans la nature même de l'informatique. Celle-ci fait partie des technologies de communication. En dotant les salariés d'ordinateurs, les firmes leur fournissent un nouveau moyen de communication d'autant plus efficacement utilisé que le salarié est inséré dans des réseaux sociaux de communication. Finalement, l'informatique a pour spécificité d'être un outil qui permet à la firme d'influencer la configuration du « capital social » intra organisationnel.*

*Par ailleurs, il semble que le « capital social » facilite l'adoption des formes modernes d'organisation en générant de la confiance (Leana et Van Burren (1999)). Dans les nouvelles formes d'organisation, le réseau des relations sociales est bien souvent transformé et les salariés doivent mobiliser leurs propres ressources relationnelles pour parvenir à se coordonner horizontalement. C'est ce que montre par exemple le travail de terrain de Gant, Ichniowski et Shaw (2002) sur l'industrie sidérurgique. Dans les entreprises réorganisées, les opérateurs sont beaucoup plus en relation les uns avec les*

*autres car c'est en communiquant avec leurs collègues qu'ils parviennent à résoudre sans l'aide d'un supérieur hiérarchique les problèmes opérationnels qu'ils rencontrent.*

## Changements organisationnels, technologiques et pratiques de formation dans les entreprises industrielles

Philippe Zamora [2003]

*L'idée de cette étude empirique est d'apporter un éclairage [...] en étudiant les liens entre changements organisationnels et technologiques d'une part et formation d'autre part. L'interrogation centrale est la suivante : si les mutations organisationnelles du travail sont favorables aux qualifications, on peut supposer que les employeurs réagissent en recrutant davantage de diplômés mais aussi en accroissant le volume de formation...*

*A notre connaissance, peu de travaux - en France comme aux États-Unis - sont disponibles sur ce thème. Cette relative rareté tient peut-être à la difficulté d'établir des statistiques fiables sur le fonctionnement de la formation dans les entreprises car de l'aveu général des employeurs et des spécialistes de ce champ, la formation n'est pas une variable fondamentale de gestion....*

*les évolutions constatées ne doivent rien ou pas grand chose aux changements légaux sur le seuil d'obligation de la dépense survenus successivement en 1991 et en 1993 (Henguette et Laignel, 2003).*

*- On observe que les dépenses internes de formation se sont développées aux dépens des formations externes. En particulier, l'apprentissage non-formel (par le biais de l'autoformation comme de la formation en situation de travail) pourrait de la sorte s'être substitué aux stages classiques de formation.*

*- les transformations organisationnelles de l'appareil productif industriel pourraient avoir changé de nature. Greenan et Mairesse montrent que l'innovation organisationnelle est passée après la récession économique de 1993 d'une logique centrée sur la recherche de qualité et d'implication de tous les personnels à une logique plutôt centrée sur la réduction des coûts. Il est probable en particulier que ces deux types de logique n'aient pas le même impact sur les qualifications demandées. [...]*

*Pour ce qui concerne l'innovation technologique, tout se passe comme si le besoin de formation n'était que passager, simplement le temps que les agents se familiarisent avec les nouveaux procédés mis en place. [...] En revanche, l'augmentation de la formation consécutive à une innovation organisationnelle est quant à elle progressive et persistante à long terme. Tout se passe comme si dans ce cas, à l'inverse, les changements organisationnels (liés à la qualité et à la décentralisation des responsabilités) avaient pour conséquence d'augmenter les compétences requises pour les ouvriers qualifiés et l'encadrement.*



## Le travail collectif chez les salariés de l'industrie : Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail.

Georghiu Mihaï Dinu et Moatty Frédéric [2003] (Résumé des auteurs) :

*Au sein des nouvelles formes d'organisation du travail, la coopération et le travail collectif sont devenus des enjeux décisifs de la productivité pour le management et servent d'instrument dans la mobilisation des salariés. Mais ces notions clés de la littérature moderne du management sont polysémiques et reposent sur des représentations divergentes entre le management et les salariés.*

*Cette étude se centre sur l'analyse des réponses des salariés de l'industrie à l'enquête sur les « Changements organisationnels et l'informatisation » de 1997 et sur celle des entretiens d'une post-enquête sur le travail collectif. Les significations et les enjeux du travail collectif diffèrent fortement selon les positions occupées. Les statistiques comparant travail individuel et travail collectif montrent que ce dernier est surtout développé dans les grandes entreprises d'organisation complexe. Les performances du travail collectif reposent sur une intensification des rythmes de travail et une « autonomie encadrée » mais aussi sur une aide plus fréquente du collectif de travail ou de la hiérarchie. D'autre part, les entretiens permettent d'établir une typologie des salariés travaillant collectivement selon leur position d'« exécutants », de « médiateurs » ou de « dirigeants ».*

*L'intensification des relations de coopération apparaît liée aux changements organisationnels. Les rôles relationnels liés aux activités de médiation ou d'encadrement s'accroissent. Les échanges s'intensifient au sein et à l'extérieur des collectifs de travail, ce qui va de pair avec un accroissement et une diversification de l'usage des technologies de l'information et de la communication. Les entretiens réalisés avec des ouvriers indiquent que le sens des mots « coopération » et « équipe » est souvent celui de « coopération forcée » et d'« autonomie contrôlée ». Cependant, les relations de coopération ne se réduisent pas aux membres des équipes organisées ou des collectifs institués. Le groupe de travail se distingue de l'organisation dans la mesure où il constitue pour ses membres une réalité sui generis, dotée d'une forme de sociabilité propre (« l'esprit d'équipe ») et de valeurs éthiques partagées. Le respect d'autrui et la résolution des conflits en interne sont les principales conditions exigées pour « faire équipe ». Les relations de coopération au travail s'appuient sur des dispositions durables, attachées au mode de socialisation des personnes, et leur analyse suppose la prise en compte des trajectoires des membres du groupe et l'estimation des chances individuelles de carrière associées au travail en groupe.*

## Réorganisations et déstabilisation de la qualification

Gilles Crague [2003] montre comment ces changements organisationnels « troublent » la perception et l'identification de leur catégorie socioprofessionnelle par les différents collaborateurs (employés, ouvriers, cadres).

*Le contrat passé entre un employeur et un salarié implique, moyennant rémunération, l'engagement de la personne du salarié. Cependant, le seul critère de l'engagement personnel ne définit pas, à lui seul, l'objet du contrat de travail. Il s'agit bien de mettre à disposition une force de travail, mais dans le cadre d'une définition préalable des tâches ou fonctions dont le salarié aura la charge (MALLET, MORIN, 1996; MORIN, 1996). La qualification constitue ainsi un des éléments qui délimitent la prestation de travail et partant, l'objet du contrat de travail. La période récente est marquée par*

*d'importants changements dans l'organisation des entreprises et du travail (externalisation, entreprise réseau, nouveaux dispositifs de gestion,...), dans les technologies de production (informatisation, NTIC,...), dans les modes de gestion de la main d'œuvre (logique compétence). Ces changements ont-ils affecté la capacité de la nomenclature actuelle des catégories socioprofessionnelles à rendre compte du monde du travail ? Telle est la question à laquelle les développements qui suivent seront consacrés.*

DARES [2003] analyse également les effets des nouvelles technologies sur l'autonomie et la communication dans le travail :

*Les nouvelles technologies bureautiques et industrielles brouillent les frontières entre les métiers. Les traits caractéristiques de l'organisation du travail des cadres se diffusent au sein des autres groupes socioprofessionnels, conjointement au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des machines automatiques. Cela conduit à une homogénéisation du rapport au travail, qui passe par plus d'autonomie, plus de communication, plus de réunions, plus de tâches indirectes.*

*Les professions intermédiaires constituent le groupe où la variété des équipements utilisés est la plus forte. Selon qu'elles utilisent un équipement informatique ou une machine automatique, elles peuvent se rapprocher soit du « modèle du cadre », soit du « modèle du travailleur de production ».*

Tableau 1  
La co-évolution des technologies et de l'organisation du travail dans les entreprises

Date de développement	Années 60	Années 70	Années 80	Années 90	Années 2000
<b>Technologies concernées</b>	Développement de l'informatique lourde et centralisée	Développement de la robotique et de la productique	Développement de l'informatique répartie et de la bureautique	Développement de l'interconnexion	Développement de technologies ouvertes et mobiles
<b>Type de rationalisation dans l'entreprise (Benghozi et al., 1999)</b>	Automatisation de tâches spécifiques afin d'acquérir des gains de productivité		Automatisation visant des gains de réactivité et une réduction des coûts de transaction	Automatisation des échanges, c'est-à-dire automatisation de la mise en relation des tâches et des savoirs	
	Concernant les processus administratifs	Concernant les processus industriels	Automatisation locale des tâches, des routines et des savoir-faire	Automatisation interne à l'entreprise	Automatisation qui s'étend à l'extérieur de l'entreprise
<b>Interface machine / utilisateur (Caby et al., 1999)</b>	Définie par des spécialistes		Accès direct de l'utilisateur aux ressources informatiques	Complémentarité entre spécialiste réseaux et utilisateurs	
<b>Les technologies et les usages présents dans COI</b>	L'usage de terminaux	Les fonctions des machines automatiques	L'usage de micro-ordinateurs, fax et minitels	L'usage d'Intranet, Echange de données Informatisées	L'usage d'internet, d'ordinateurs et téléphones portables

Source : Greenan, Walkowiak (2002).

Figure 8 : co-évolution technologie – organisation

## Étude 2004 par « Statistique Canada »

L'étude « Effet des innovations organisationnelles et des technologies de l'information sur le rendement des entreprises » éditée en novembre 2004 par « Statistique Canada » semble méthodologiquement proche des études COI. Elle est disponible en ligne sur le site [Statistique Canada]

Mais à la lumière de notre étude, nous pouvons conserver l'interrogation sur l'origine des liens de corrélation entre réorganisation, usage des TIC et performance, causalité circulaire ou conséquences communes d'une vision et des pratiques managériales.

## 19.2 MEDEF – programme Objectif compétences

Ces travaux cités page 2 sont présentés en détail sur le Web [Medef].

Cahier 5, Organisation du travail et gestion par les compétences :

Expert rédacteur : Michel Parlier, Cnam, Professeur associé, Anact, Chargé de mission Compétences.

Novembre 2002

*«L'entreprise doit se sentir responsable des compétences professionnelles développées en son sein. Cela ne peut se faire sans un vrai dialogue social, dialogue d'autant plus réalisable qu'une vraie convergence d'intérêt existe entre le chef d'entreprise et ses salariés.» Ces mots, prononcés par Bruno Lacroix à l'issue des Journées internationales de la Formation, clôturaient un moment fondateur en nous investissant d'une tâche considérable.*

*Un moment fondateur, car les réflexions et les propositions formulées à Deauville ont contribué à une véritable prise de conscience : face aux défis économiques et sociaux du XXIe siècle, il nous faut rompre définitivement avec le taylorisme en installant le management des compétences au cœur de l'entreprise.*

*Une tâche considérable, car la mise en œuvre d'un tel programme exige de réviser à peu près tout ce que nous croyons savoir sur la formation, l'organisation du travail et le management.*

*Pour qu'une gestion par les compétences puisse être envisagée, encore faut-il que l'organisation du travail dans l'entreprise s'y prête, en créant un cadre d'autonomie dans lequel pourront être mobilisées les compétences des collaborateurs, et donc en reconnaissant à ces derniers une pleine capacité d'initiative et de responsabilité.*

*D'importantes mutations ont lieu sous nos yeux. Plus que l'organisation du travail, c'est bien le «système de travail» - c'est-à-dire une multitude d'aspects en interrelation (contenu, conditions, organisation, qualification, formation, gestion) - dans son ensemble et dans chacun de ses éléments qui connaît actuellement de grandes transformations.*

*La gestion par les compétences repose sur un large éventail de modalités d'apprentissage : formations en alternance ; formations-actions qui supposent d'exercer de nouvelles responsabilités ; formation par et dans le travail, etc. vont dans le sens d'un développement des compétences et de la diversification des modalités d'apprentissage et peuvent constituer des modalités de progression professionnelle.*

*La mise en œuvre d'une gestion par les compétences suppose les quelques étapes suivantes :*

- *L'explicitation de la stratégie de l'entreprise, de son ambition économique 7 : analyse stratégique du marché, de la concurrence, des opportunités, etc.*

- *La mise en évidence des conditions par lesquelles la performance globale de l'entreprise peut être obtenue et la clarification des modes d'organisation du travail. Il s'agit notamment de définir les responsabilités que doivent exercer les salariés et de définir l'autonomie dont ils disposent pour assurer la production ainsi que la qualité du service à rendre aux clients.*
- *La formalisation des changements majeurs nécessaires pour que l'organisation du travail permette la réalisation de l'ambition.*
- *La définition des compétences attendues par l'entreprise. Celles-ci sont décrites au travers d'analyse des activités de travail mais doivent également correspondre aux caractéristiques attendues dans l'organisation à venir.*
- *L'évaluation des compétences détenues par l'individu au regard de celles qui sont requises dans le référentiel. Ce positionnement a lieu, généralement mais pas exclusivement, lors d'un entretien de face à face avec le responsable hiérarchique direct.*
- *La prise de décisions sur plusieurs plans : sur les priorités d'acquisition et de développement de compétences, sur les parcours professionnels envisageables et éventuellement sur une progression de la rémunération de l'intéressé.*

*L'évaluation des compétences maîtrisées et mises en œuvre par l'individu se conduit au regard de celles attendues par l'entreprise. Ces pratiques témoignent du passage d'une forme essentiellement collective d'évaluation de la qualification de l'individu à une forme essentiellement individualisée d'évaluation des compétences.*

*L'entreprise ne peut se satisfaire de jouer sur un seul registre mais «l'ensemble de (ses) choix - stratégie, organisation du travail, technologie – [est] complémentaire. Or cette complémentarité implique qu'un changement sur une dimension (...) ne peut être efficace que si les autres dimensions sont adaptées.*

Texte original de Askenazy [2002]

## Nouveaux métiers, nouvelles compétences : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)

Document plus centré sur l'analyse de l'impact des TIC sur le fonctionnement des entreprises, qui peut sembler banal aujourd'hui pour ceux qui sont familiers du sujet. Retenons-en néanmoins quelques passages.

Expert rédacteur : Gilles GUITAUT - GGT Consulting / GGT Formation

*p. 8 : Le T.C.A.O (Travail Coopératif assisté par Ordinateur) semble même particulièrement adapté aux entreprises ayant des filiales à travers le monde. Naturellement, ces approches n'ont rien de Taylorien (TM : SIC !) et leur mise en place nécessite une adaptation de l'organisation existante. La notion de tâche à accomplir cède beaucoup plus la place au contrat interne accepté et à la notion de gestion de projet. [...]*

*p. 9 :Le semi-virtuel bien présent nécessite d'améliorer les repères qui sont donnés à l'individu, de créer des représentations faciles à décoder, d'améliorer les interfaces homme-machine au profit de l'homme, et surtout de développer un langage*

*compréhensible par le plus grand nombre. Sinon les T.I.C. peuvent rapidement apparaître comme amplificateur d'exclusion par manque de compréhension et d'intégration... ce qui serait fâcheux pour des technologies basées sur la notion de réseau (!).*

*p. 37 : La mise en réseau des compétences individuelles n'est pas la garantie de l'augmentation des compétences collectives de l'entreprise !*

L'annexe 5 de ce document s'étendant un peu sur les questions de formation ouverte et à distance (FOAD), j'y ajoutais les questions suivantes :

Reste à préciser ce qu'est un "besoin de formation personnalisée" : qui est le prescripteur (=besoin de qui ?), pourquoi elle doit être personnalisée ? En quoi le présentiel ne permet-il pas une personnalisation suffisante ? L'objectif est-il diplômant (semble implicitement le cas ici) ou opératoire ?

Par contre l'annexe 8 « **Production de compétences collectives dans les entreprises de traitement et de diffusion de l'information (ETDI)** » par Françoise RABASSE (CNAM, Paris) conserve toute sa pertinence aujourd'hui.

L'ensemble de ce document mérite lecture, citons quelques passages :

*(p. 79) Après un rappel des notions fondamentales sur l'état des travaux dans le domaine, le développement proposé devrait permettre de mieux comprendre :*

- *pourquoi et comment les compétences collectives se conjuguent en termes de savoirs combinatoires et sont nécessaires pour réduire les délais de réalisation de missions complexes ?*
- *de quelle façon et sous quelles conditions chaque acteur est l'ensemblier de séquences d'actions où s'enchaînent les uns après les autres de nombreux savoirs ?*
- *pourquoi et comment les relations formelles et informelles au sein de groupes projets constitués permettent de faire émerger une "intelligence collective" ?*
- *comment les outils de développement de la compétence collective sont au service de ces organisations et en même temps contribuent à les transformer ?*

*[...] La question centrale de cette recherche est : comment se construisent les compétences collectives dans les ETDI ?*

*p. 85 : La mise en place d'un management participatif approprié*

*qui privilégie l'animation de réseaux et projets transversaux, veille au bon fonctionnement des compétences relais, facilite les moyens de travail en réseaux, assure le traitement des interfaces, valorise et met en complémentarité les spécificités de chaque collaborateur, facilite les contributions individuelles à la performance collective, met au point et suit des indicateurs d'efficacité collective est un élément essentiel au regard de l'émergence des compétences collectives.*

### 19.3 Les sciences de gestion

Différentes approches des sciences de gestion auraient pu utilement nourrir le thème de ce mémoire, mais cet approfondissement nécessiterait plus de temps.

Il me semble important néanmoins de citer Hatchuel et Laufer [2000] « Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion » qui m'ont inspiré dans cette direction : La gestion y est présentée comme une « science de l'action », et en particulier de l'action collective (chap. 1)

*[...] une science dont l'objet ne serait ni un type d'organisations, ni un type de phénomènes, ni un ensemble de faits, mais plutôt une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription,.. Problématiques sans lesquelles nous ne pourrions penser, et donc réaliser, aucun mode « d'agir ensemble ». Or, l'apparente universalité de ces problématiques a trop longtemps masqué le nécessaire renouvellement des réponses qui leur sont apportées au fil du temps. C'est donc à la genèse ou à la réinvention de ces problématiques que s'attachent les sciences de gestion. Leur objet de recherche ne se réduit en définitive ni à une sociologie appliquée, ni à une économie appliquée, quand bien même ces dernières feraient de l'entreprise ou de l'organisation leurs centres d'intérêt. (Introduction, p.2)*

Les auteurs y démontrent notamment qu'en complément des disciplines économiques (intérêts individuels coopérant pour la création et l'échange de richesses) et sociologiques (dynamiques des groupes humains), il y a place pour une science de gestion dont l'objet est l'entreprise, nécessairement abordée via l'action collective qui définit elle-même ses objectifs et sa dynamique, en incluant dans les « collectifs » en jeu les clients, fournisseurs, créanciers...

A. Hatchuel y propose d'abandonner les modèles basés sur la rationalité des acteurs, en faveur de l'étude des « processus de rationalisation », qui relie représentations et action.

*Qu'il s'agisse de concevoir une politique de « flux tendus », un nouveau « contrôle de gestion », ou une nouvelle forme de « division du travail », on n'échappe pas à la nécessité de retrouver la dynamique des savoirs et des relations qui vont nourrir cette nouvelle figure de l'action collective. S'y refuser, c'est prendre le risque d'accepter inconsciemment une métaphysique de l'action. (p. 40)*

J'invite le lecteur à parcourir également les chapitres 2 « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », 5 « Management et complexité », 6 « L'aide à la décision aujourd'hui, que devrait-on en attendre ? » et 8 sur « La recherche-intervention »

## 20 GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX SIGLES

ABCE	Association Bretagne des Consultants d'Entreprise ( <a href="http://www.abce.org">www.abce.org</a> )
APM	Association pour le progrès du management ( <a href="http://www.apmnet.net">www.apmnet.net</a> )
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications ( <a href="http://www.cereq.fr">www.cereq.fr</a> )
CJD	Centre des Jeunes Dirigeants ( <a href="http://www.cjd.net">www.cjd.net</a> )
ERP	Enterprise Ressource Planning, en français PGI progiciel de gestion intégrée
GARF	Groupement des acteurs et responsables de la formation ( <a href="http://www.garf.asso.fr">www.garf.asso.fr</a> )
GPAO	Gestion de production assistée par ordinateur
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé (financeur de la formation continue, OPCA de branche ou interprofessionnel)
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois ( <a href="http://rome.anpe.net/employeur/">http://rome.anpe.net/employeur/</a> )
SIRH	Système d'information Ressources Humaines (le plus souvent application de gestion des aspects techniques de la fonction RH)
TALENTS	Association de responsables de formation en Bretagne
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UFARCO	Union Française des Associations Régionales de Consultants ( <a href="http://www.ufarco.com">www.ufarco.com</a> )



## 21 INDEX DES FIGURES

<i>Figure 1 : 3 composantes</i>	9
<i>Figure 2 : 6 composantes</i>	10
<i>Figure 3 : La technique selon M. Mauss</i>	40
<i>Figure 5 : Les 4 modalités de mobilisation des compétences</i>	47
<i>Figure 6 : pyramide des applications d'un SI</i>	91
<i>Figure 7 : le cercle de la confiance</i>	106
<i>Figure 8 : co-évolution technologie – organisation</i>	151

## 22 TABLE DES MATIERES DETAILLEE

<b>PARTIE A : DU SUJET AU PROJET</b>	<b>4</b>
<b>1 PRÉSENTATION</b>	<b>5</b>
<b>2 D'UNE EXPÉRIENCE À UN DÉsir, D'UN DÉsir À UNE FORMATION</b>	<b>6</b>
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
<b>3 LE CHAMP D'INVESTIGATION ET LES QUESTIONS DE DÉPART</b>	<b>9</b>
<b>4 DES CADRES THÉORIQUES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>12</b>
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
<b>PARTIE B : CONCEPTS, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE</b>	<b>17</b>
<b>5 LES CONCEPTS MOBILISÉS : L'INFORMATION, LA FORMATION, L'ORGANISATION, LA GESTION, LES COMPÉTENCES</b>	<b>18</b>
5.1 DES TERMES AMBIVALENTS, DES ENJEUX DE VOCABULAIRE	18
5.2 PREMIER CHAMP : AUTOUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION	19
<i>L'information</i>	<i>19</i>
<i>Système d'information</i>	<i>20</i>
<i>Gestion des connaissances (KM, knowledge management)</i>	<i>21</i>
<i>Système d'information RH (SIRH)</i>	<i>22</i>
<i>Une place pour l'e-learning ?</i>	<i>23</i>

5.3	SECOND CHAMP : AUTOUR DE LA FORMATION ET DES COMPÉTENCES	24
	<i>La formation</i>	24
	<i>Compétences, GPEC et gestion par les compétences</i>	25
	<i>Les compétences collectives</i>	27
5.4	TROISIÈME CHAMP : AUTOUR DU MANAGEMENT ET DE L'ORGANISATION	28
	<i>Styles et objectifs du management</i>	28
	<i>Coordination, coopération</i>	29
	<i>La confiance et l'autonomie</i>	32
	<i>Autonomie, intelligence des situations et normalisation des procédures</i>	34
5.5	SCIENCES HUMAINES ET RELATIONS AUX SAVOIRS	35
	<i>Théories des systèmes et de la complexité</i>	35
	<i>Théorie de l'activité</i>	36
	<i>Ergonomie et ergonomie cognitive</i>	36
	<i>Travail et communication</i>	37
	<i>Le facteur humain (C. Dejours)</i>	39
	<i>Cognition distribuée</i>	43
	<i>Quelques autres auteurs en sociologie du travail</i>	44
	<i>COI : Changements organisationnels et Informatisation</i>	45
	<i>Mutations industrielles, modernisation</i>	45
<b>6</b>	<b>LE PROJET DE RECHERCHE</b>	<b>46</b>
6.1	PRÉSENTATION DU CHAPITRE	46
6.2	CONSTRUCTION DE L'OBJET DE LA RECHERCHE	46
	<i>Les 4 dimensions de la formation</i>	47
	<i>Hypothèse à explorer</i>	49
6.3	LES DIMENSIONS ET VARIABLES « OBSERVABLES »	50
6.4	LES TERRAINS : QUELLES ORGANISATIONS ?	51
6.5	CONSTRUCTION DE LA MÉTHODE D'ENQUÊTE	52
6.6	ENTRETIENS EXPLORATOIRES	54
6.7	PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE	55

OBJECTIFS DE CETTE ENQUÊTE	57
<i>Pour vous-même</i>	57
<i>Pour moi</i>	57
QUELLE CONFIDENTIALITÉ ?	57
COMBIEN DE TEMPS Y CONSACRER ?	57
AU FAIT, QUI PROPOSE CE DIAGNOSTIC ?	58
LE CONTEXTE DE L'ENQUÊTE	58
<b>PARTIE C : ENTRETIENS ET DONNEES RECUEILLIES</b>	<b>61</b>
<b>7 L'ENQUÊTE</b>	<b>62</b>
7.1 PRÉSENTATION DES ENTREPRISES ET DES PERSONNES INTERVIEWÉES	62
7.2 CONDUITE DES ENTRETIENS	63
7.3 ATOUTS ET LIMITES DE CETTE MÉTHODE	63
<i>Représentativité de l'échantillon</i>	63
<i>La disponibilité et la franchise des interlocuteurs</i>	64
<i>Rencontres physiques et entretiens téléphoniques</i>	64
<i>Le compromis questions ouvertes / questions directives</i>	64
<b>8 LES DONNÉES RECUEILLIES : DÉTAIL DES RÉPONSES</b>	<b>65</b>
8.1 INTRODUCTION	65
8.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS :	66
<i>A. MANAGEMENT ET VISIONS DE L'ENTREPRISE</i>	67
1) <i>dans ses relations à l'environnement</i>	68
<i>B. GESTION DES COMPETENCES</i>	70
<i>C. DYNAMIQUES DE FORMATION</i>	73
<i>D. SYSTEMES D'INFORMATION</i>	77
8.3 LA CONCLUSION GLOBALE DE QUELQUES INTERVIEWÉS :	82
<b>PARTIE D : ANALYSES, CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES</b>	<b>84</b>
<b>9 LES DYNAMIQUES DES ENTREPRISES INTERROGÉES</b>	<b>85</b>
<i>Vision d'ensemble</i>	85

<i>Enjeux stratégiques</i>	86
<i>La gestion des compétences</i>	86
<i>Dynamiques de formation</i>	88
<i>Rôles du SI</i>	89
<i>D'où part le mouvement qui crée la cohérence ?</i>	92
<b>10 RETOUR SUR LES CONCEPTS ET THÉORIES</b>	<b>94</b>
10.1 APPROCHES PAR LES SCIENCES HUMAINES	94
<i>Le « facteur humain »</i>	94
<i>Travail et communication</i>	96
<i>Le management et la coopération</i>	97
<i>Compétences, formation, management</i>	98
10.2 APPROCHES PAR LE SYSTÈME D'INFORMATION	99
<b>11 QUELQUES CONCLUSIONS POUR LES ENTREPRISES</b>	<b>100</b>
11.1 LA PERSPECTIVE DES ENTRETIENS ANNUELS	100
11.2 LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DES SAVOIRS COLLECTIFS	101
11.3 RETOUR SUR LA FORMATION	102
<i>La formation des managers ?</i>	102
<i>La formation des responsables de formation ?</i>	103
<i>La formation des informaticiens ?</i>	103
<i>La formation des utilisateurs ?</i>	104
11.4 SORTIR DU CERCLE VICIEUX MÉFIANCE ↔ CLOISONNEMENT	105
11.5 LE DIALOGUE SOCIAL SUR LES COMPÉTENCES ET LES TIC	107
<i>MEDEF</i>	107
<i>Syndicats</i>	108
11.6 PERTINENCE POUR LES PLUS PETITES ENTREPRISES	109
<b>12 CONCLUSIONS POUR UN CONSULTANT</b>	<b>110</b>
12.1 DES POSTURES DE CONSULTANT	110
12.2 DE LA (RE)DÉCOUVERTES DES SCIENCES HUMAINES	112
12.3 DU PLAISIR DE PARTAGER À LA NÉCESSITÉ DE VENDRE SES SERVICES	112

<b>13 CONCLUSION POUR UN INGÉNIEUR DE FORMATION</b>	<b>113</b>
13.1 LA PLACE DU RESPONSABLE DE FORMATION	113
<i>Retour sur nos « questions de départ »</i>	<i>114</i>
<b>14 CONCLUSIONS POUR / SUR LA RECHERCHE</b>	<b>117</b>
<b>15 POSTFACE : L'ENTREPRISE, MIROIR DE LA DÉMOCRATIE ?</b>	<b>118</b>
<b>16 BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>126</b>
16.1 OUVRAGES CITÉS DANS LE TEXTE.	126
16.2 SITES INTERNET	129
16.3 AUTRES OUVRAGES(CLASSEMENT THÉMATIQUE)	130
<b>17 ANNEXES</b>	<b>131</b>

Thierry Merle

## Management, information and capabilities

Where strategies and practices may meet.

Case study based on the vision of CEOs and human resource managers  
of 12 private companies in Bretagne

Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées SIFA,  
Stratégie et Ingénierie En Formation d'Adultes

RENNES 2 University, December 2004

### Starting point

Along with e-learning and virtual collaborative workspaces which are services answering to knowledge-sharing needs in innovative companies, there may be other and simpler means and ways to link abilities and skills management with information systems, that could be useful to a wider range of companies and activities.

### Research topic

Is there a global vision of the links between information, personnel training and management practices, and an actualisation of this vision in work organisations ? Does it emphasises and activates both human intelligence and technical means ? Does it help information systems to bring a judicious contribution to the human resource and strategic challenges enterprises are facing today ? This research study tries to find out whether we can find such understanding and practice in regional companies, and how these questions are dealt with by the stakeholders.

### Results

The interrelation between company values and the way information systems support collective competencies is very tenuous, and nearly invisible. The intermediate links of organisation, competencies and training are not explicitly put into perspective with the potential role of computers.

Even when a top manager or project leader has such a vision, it is not stated clearly enough to be shared by all other collaborators.

Whatever the case, information system is not seen as a drive for competencies dynamics, but merely as a set of tools supporting such and such professional activity.

### Keywords

Professional training, management, competencies, sociology of work, computerisation, intranet, knowledge management, co-operation, human factor, communication.

Thierry Merle

**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**

Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées SIFA,  
Stratégie et Ingénierie En Formation d'Adultes

Université de RENNES 2, décembre 2004

### Le point de départ

A côté de la formation à distance et des espaces virtuels de travail collaboratif dans les entreprises les plus innovantes, il y a sans doute d'autres moyens de relier l'utilisation des systèmes d'information et le développement des compétences dans les entreprises, à portée d'un plus grand nombre d'entreprises et d'activités.

### La problématique

Y a-t-il une vision d'ensemble des liens entre information, formation et pratiques de management, et une mise en acte de cette vision dans l'organisation du travail ? Peut-elle mobiliser à la fois l'intelligence humaine et les moyens techniques ? Permet-elle de développer une exploitation pertinente de la contribution des systèmes d'information aux enjeux stratégiques et humains de l'entreprise ? Cette recherche permet de découvrir si une telle réflexion est présente dans des entreprises régionales à partir du point de vue de dirigeants ou responsables de ressources humaines.

### Les résultats

Le lien que nous présumons entre valeurs de l'entreprise et contribution du système d'information aux compétences collectives est très ténu, et quasi invisible. Les maillons intermédiaires que sont l'organisation, les compétences et la formation ne sont pas explicitement mis en perspective avec la place de l'informatique.

Même lorsque le dirigeant ou le porteur de projet a une telle vision, elle n'est pas formulée telle quelle pour être perçue et partagée par les collaborateurs.

Le système d'information n'est donc pas réellement perçu comme un moteur spécifique de la dynamique des compétences, sinon à travers ses rôles en tant qu'outil supportant telle ou telle activité.

### Mots clés :

Formation, compétences, sociologie du travail, informatisation, intranet, gestion des connaissances, management, coopération, facteur humain, communication.