

**PARTIE B :**

**CONCEPTS, HYPOTHESES  
ET METHODOLOGIE**

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

# **PARTIE B : CONCEPTS, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE**

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>5</b> | <b>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        |
| 5.3      | SECOND CHAMP : AUTOUR DE LA FORMATION ET DES COMPÉTENCES   | 24        |
| 5.4      | TROISIÈME CHAMP : AUTOUR DU MANAGEMENT ET DE L'ORGANISATION  | 28        |
| 5.5      | SCIENCES HUMAINES ET RELATIONS AUX SAVOIRS   | 35        |
| <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        |
| 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        |
|          | QUELLE CONFIDENTIALITÉ ?   | 57        |
|          | COMBIEN DE TEMPS Y CONSACRER ?   | 57        |
|          | AU FAIT, QUI PROPOSE CE DIAGNOSTIC ?   | 58        |
|          | LE CONTEXTE DE L'ENQUÊTE   | 58        |

## 5 LES CONCEPTS MOBILISÉS : L'INFORMATION, LA FORMATION, L'ORGANISATION, LA GESTION, LES COMPÉTENCES

### 5.1 Des termes ambivalents, des enjeux de vocabulaire

De mon point de vue les deux concepts de *formation* et *d'information* ne vont pas l'un sans l'autre, et s'interpénètrent. La culture (la formation ?) des responsables en entreprise aboutit à des représentations et souvent des cloisonnements entre ces concepts, et indirectement à des cloisonnements entre les personnes sensées prendre en charge chaque thématique.

L'une des premières étapes de la reconstruction d'un dialogue entre DG, DRH, DSI (directeur des systèmes d'information) et RF (responsable de formation) est probablement la reconstruction d'un vocabulaire et de représentations communes. Et même dans les PME où ces missions ne sont pas réparties entre autant de têtes, les échanges entre parties prenantes, y compris partenaires sociaux par exemple, nécessitent de préciser ce que l'on met derrière des mots devenus courants.

Nous allons donc entraîner le lecteur dans une mise au point des principaux termes utilisés, à partir de textes de référence et de nos propres choix. Et comme – notamment dans le champ des ressources humaines – les mots ont un sens particulier en fonction de l'école ou de la discipline qui les utilise, nous découvrirons par la même occasion divers regards sur les collectifs de travail.

Nous aborderons successivement les concepts utilisés, en les regroupant pour l'instant par « logique dominante », ou « acteur en charge », mais en essayant chaque fois que possible d'identifier des auteurs qui ont entrouvert des portes vers les disciplines voisines :

- à partir des systèmes d'information
- à partir de la formation et des compétences
- à partir de la gestion, du management et de l'organisation

Puis je proposerai de réintroduire quelques éclairages complémentaires touchant notamment les relations au savoir et à la communication au travail, qui seront nos principaux fils conducteurs pour l'analyse des entretiens.

## **5.2 Premier champ : autour des systèmes d'information**

La première ambiguïté qui accompagne ce terme est qu'il s'agit selon les cas soit d'outils concrets (matériels et logiciels), soit de concepts fonctionnels et organisationnels, s'appuyant sur un ou plusieurs outils et sur des représentation des processus plus ou moins structurants de l'organisation.

Avant de parler système, quelques mots sur le concept-racine : l'information.

### **L'information**

Hormis dans la conclusion où nous ferons des liens avec les questions sociales et sociétales, dans ce mémoire nous traiterons exclusivement de l'information professionnelle, utile dans le cadre de l'activité de l'entreprise. Mais dans toute activité le collaborateur fait aussi appel à ses propres expériences personnelles, à ce qu'il a appris dans d'autres cadres que le travail. Une information « non professionnelle » peut donc toujours s'inviter dans l'entreprise.

A l'intérieur du cadre professionnel, nous admettons volontiers la hiérarchie Données / Informations / Connaissances / Culture, proposée par Joël de Rosnay [1997]. Chaque niveau ajoute au précédent une dimension supplémentaire, dans laquelle le facteur humain prend de plus en plus d'importance. Des *données* brutes (des chiffres, une note de service, un compte-rendu) prennent un certain sens en fonction du contexte dans lequel elles sont utilisées (un commercial ne verra pas les mêmes choses qu'un contrôleur de gestion dans des résultats de vente). Un ensemble *d'informations* partagées et mises en perspective prendra plus de valeur au sens où il devient *connaissances* utiles pour l'action (de façon plus ou moins directe). Un dernier niveau de « sédimentation » qui est aussi une dynamisation, aboutit à un collectif de pensée ou de *valeurs* à la fois plus subjectif et plus durable.

Dans ce mémoire, la notion d'information inclura ces différents niveaux, l'emphasis sur un aspect particulier pouvant faire appel à des termes plus précis.

De fait, dès que l'on dépasse le niveau « données », toute information rentre dans un système de codage et d'interprétation humain. Ce qui peut nous conduire au niveau du sens, ou de la valeur. La notion de « culture d'entreprise » se situe selon les cas quelque part entre le niveau de l'information et celui du sens.

Mentionnons en passant qu'information ne signifie pas exactitude :

s. web [InternetNews] via Internet Actu nouvelle generation, numero 34, 10 juin 2004  
**25 % de l'information critique utilisée par les grandes entreprises est fautive**  
Selon une étude du Gartner, 25 % de l'information critique utilisée par les grandes entreprises est fautive ou incomplète. Le rapport souligne également le fait que les entreprises, lorsqu'elles sont conscientes de la faiblesse de leur information, cherchent des solutions techniques plutôt que d'essayer de mettre l'accent sur les facteurs humains.

Heureusement, dans la plupart des cas, information inexacte ou incomplète n'empêche pas la prise de décision, l'ajustement aux réalités se faisant dans l'action.

### Système d'information

Pour les professionnels de l'informatique, le « système d'information » (abrégé SI par la suite) contient l'ensemble des outils techniques et les applications qu'ils supportent (programmes de traitement et données) : matériels, logiciels, réseaux.

Nous retiendrons cette définition technique et fonctionnelle dans ce mémoire.

Parfois ce terme inclut des services périphériques gérés par la « direction des systèmes d'information », par exemple l'assistance aux utilisateurs.

Bien entendu, si l'on considère l'ensemble de l'information échangée et traitée dans l'organisation, une large partie échappe encore à cet ensemble, et nous pourrions inclure les échanges informels autour d'un café, ou des savoirs implicites détenus par les collaborateurs, comme partie du « système d'information » de l'entreprise. Mais il y aurait un risque de malentendu.

Ces « savoirs tacites » sont explorés par l'approche proposée par Nonaka et Takeuchi que nous aborderons plus loin.

Le rôle et le développement des SI est abordé d'une façon assez large à travers la notion « d'urbanisation du SI », traitant à la fois les services rendus et l'organisation nécessaire à une bonne définition des besoins et à une bonne gestion de projet.

Henri Chelli [2003] mentionne (p. 19) l'une des raisons des difficultés de compréhension mutuelle entre responsables métiers et informaticiens :

*[...] liée à l'abandon progressif, par les responsables métiers, de la vision mécaniste de l'organisation. La description précise, mécaniste et chronométrée des tâches, qui a fait le bonheur du taylorisme, a laissé place à un enrichissement des tâches et à une plus grande autonomie et responsabilité des individus. Talonnés par les exigences du marché et de la concurrence, les responsables métiers ont dû privilégier rigueur, souplesse et manœuvrabilité au détriment d'une précision et d'une minutie du formalisme. Dans bien des cas, la description systématique et détaillée de tous les cas d'application constituerait un frein à la prise d'initiative par des acteurs confrontés à une grande variété de situations imprévues, notamment face à leurs clients.*

Il montre que dans ce contexte, l'agilité de l'entreprise nécessite de faire le lien entre la vision organisationnelle (processus, procédures, compétences et métiers associés) et vision informationnelle, pour les faire évoluer en parallèle. C'est le but des démarches qualifiées aujourd'hui d'« urbanisation du SI ». Ceci dit, sa description de ce que sont les compétences et comment elles peuvent être « réparties » (p. 76 et suiv.) pourra paraître simpliste, mais ceci ne remet pas en cause la démarche proposée.

L'articulation entre Informatique et organisation se trouve résumée simplement par cette formule de Van Den Bulke [2003] (p. 163) :

*Il faut faire gérer la créativité par l'homme et l'effet de masse par l'ordinateur [...]*

qui ajoute :

*Il est permis de penser qu'une association particulière entre système d'information et créativité a permis aux entreprises françaises de faire jeu égal avec les autres en dépit de contraintes plus fortes.*

Michel Volle décrit quant à lui parfaitement sur son site internet [Volle] les différentes façons de considérer et organiser les maîtrises d'ouvrage, c'est à dire les différents acteurs de l'entreprise légitimes pour définir des objectifs fonctionnels, de niveau stratégique ou opérationnel. Ce sujet dépassant le cadre de ce mémoire, nous y renvoyons volontiers le lecteur.

### Gestion des connaissances (KM, knowledge management)

Comme nous venons de le voir toute l'information n'a pas vocation à se voir transformée en connaissance structurée et matérialisée au sein d'un SI. Néanmoins la notion de « gestion des connaissances » devient centrale dans la plupart des grandes

entreprises, et est là encore associée à des outils informatiques. De plus en plus, des déclinaisons de ces outils adaptées aux PME sont disponibles sur le marché.

Nous utiliserons donc ce terme « gestion des connaissances » dans son sens technique, sous-entendant l'existence d'un logiciel informatique.

Dans un sens plus large, nous préférons utiliser les termes de gestion de l'information, ou de partage des connaissances.

Là encore nous renvoyons le lecteur à un ouvrage de référence donnant une bonne vision d'ensemble des logiques d'usage et des démarches projet liées au KM : Le Manuel du Knowledge Management, de J-Yves Prax [2003].

Depuis le champ de la formation, la « mutualisation des savoirs » à l'aide des technologies est vue comme une perspective d'avenir, dans la conclusion de Carré/Caspar [1999] p. 494 :

*Les frontières vont simultanément s'estomper entre des champs jusqu'ici complémentaires mais séparés, comme l'information, la documentation, la communication et la formation.*

et nous allons plus loin rejoindre les mêmes auteurs lorsqu'ils écrivent (p. 495) :

*[Les] organisations qualifiantes n'ont de sens que si [...] elles sont intégrées dans une vision managériale globale positive vis à vis de l'accès au savoir pour chacun et du droit de dégager du temps pour apprendre comme pour conceptualiser sa propre expérience professionnelle et pour tirer parti de celle d'autrui*

## Système d'information RH (SIRH)

Pour éviter tout malentendu, nous excluons de notre champ de réflexion les logiciels dénommés « systèmes d'information RH », dont les objectifs consistent essentiellement à supporter les activités classiques des directions ressources humaines : gestion administrative des emplois, absences et congés, des salaires et des ressources mises à disposition des collaborateurs.

Toutefois, nous ne pouvons pas ignorer le lien éventuel entre SIRH et dynamique compétences (au sens managérial), même si la plupart des entreprises n'ont pas encore réellement pris ce sujet à bras le corps. Comme le précise Claude Flück [2003a] :

*La question posée aujourd'hui est celle de l'informatisation des référentiels Métiers Compétences. Deux exigences émergent :*

*a) l'exploitation des résultats globaux : les résultats peuvent être présentés en ligne, les profils peuvent être présentés en temps réels, les managers peuvent disposer d'information sur leurs équipes, les services DRH disposent d'une base de données complètes.*

*b) le lien avec un système SI RH afin d'avoir les informations permettant une réelle gestion des ressources.*

Et faisons une seconde fois appel à Michel Volle qui écrit :

*Donner des microprocesseurs rapides, des mémoires volumineuses, des réseaux à haut débit, des logiciels performants à une entreprise qui ne sait pas les utiliser, c'est comme donner une moto puissante à une personne qui ne sait pas conduire : elle aura bientôt un accident (<http://www.volle.com/opinion/siprimordial.htm>).*

## Une place pour l'e-learning ?

Le lecteur, autour des questions de formation et de TIC, s'attend sans doute à un long développement sur le thème de l'e-learning. Or je n'ai pas accordé beaucoup de place à ce concept, alors qu'au fond nous allons souvent nous retrouver sur son terrain. Pourquoi ? Tout simplement parce que la formation à distance a été marquée par des initiatives techniques, politiques, qui ont abouti à un concept qui n'en est pas un, protéiforme et sujet à toutes les louanges et à toutes les critiques.

Peut-être au terme de ce travail pourrions-nous considérer avec un œil neuf le fonctionnement et la place de la formation à distance dans l'ensemble des dispositifs de formation, et après le cheminement proposé, savoir différencier ses multiples enjeux.

Le lecteur intéressé par l'apprentissage collaboratif assisté par ordinateur trouvera une comparaison de plusieurs démarches d'analyse au chapitre 13 de Longchamp [2003]. D'autres réflexions personnelles sur la formation à distance sont accessibles sur le web [TMC].

D'autres dénominations de systèmes techniques font référence au travail coopératif : groupware (collecticiel), workflow, et bien d'autres. Il n'est pas dans notre propos de les détailler ici, nous les considérerons toutes comme des infrastructures techniques supportant le travail humain. Leurs différences concernent notamment les modalités de gestion des flux et des stocks d'information, leur caractère plus ou moins structurant sur les processus qu'ils supportent (des « espaces d'interaction » peuvent



sembler de prime abord peu structurants, bien qu'ils ne soient pas neutres sur les formes d'échange qu'ils permettent).

### **5.3 Second champ : autour de la formation et des compétences**

#### La formation

La première difficulté à laquelle je fus confronté, en tant que consultant souhaitant contribuer à l'usage des TIC dans la formation, fut la vision apparemment très restrictive que se font les responsables de formation de leur champ d'intervention. Pour me convaincre qu'il était impossible de mettre de la souplesse dans les processus et objectifs de formation, ceux-ci ont parfois fait référence à la nécessaire information des partenaires sociaux et au caractère formel des « plans annuels de formation ».

Autrement dit, à les écouter, ils ne sont pas concernés par ce qui se passe hors du plan de formation annuel, identifié dans une ligne budgétaire précise, et déclaré au titre de la Formation professionnelle continue à la DRTEPF. Et ceci m'a indirectement été confirmé par le DRH d'un groupe industriel (mars 2004) :

*« Vous semblez mettre la formation à un niveau élevé qui ne correspond pas aux pratiques ; nous, on met au poste de responsable formation des débutants chargés de gérer les aspects administratifs, pas des personnes devant réfléchir au moyen terme ».*

En effet, je préfère aborder une vision de la formation qui dépasse le cadre « administratif » de la « Formation professionnelle continue », ou la vision d'une formation « technique / contenu » isolée. Je milite contre l'idée qu'il suffirait de juxtaposer des formations techniques, commerciales, managériales, en réponse à des besoins ponctuels (répondre à la demande des départements) pour que la dynamique de l'entreprise y trouve son compte.

Je vois dans le « Mémoire sur la formation et l'éducation tout au long de la vie » [EUR 2000, p. 16] une image en miroir des nouvelles formes d'apprentissage dans les organisations :

*Dans l'exercice de leur profession, les enseignants seront confrontés lors des prochaines décennies à une évolution décisive : les enseignants et les formateurs deviendront des guides, des tuteurs et des médiateurs. Leur rôle - un rôle d'une importance cruciale - est d'aider des apprenants qui prennent le plus possible en charge leur propre formation. Acquérir l'aptitude et la confiance nécessaires pour définir et mettre en pratique des méthodes ouvertes et participatives d'enseignement et d'apprentissage devrait ainsi devenir l'une des compétences professionnelles essentielles des spécialistes de l'éducation et la formation, aussi bien dans le cadre de l'éducation formelle que non formelle. Un apprentissage actif présuppose une volonté d'apprendre, la capacité d'émettre un jugement critique et le fait de savoir comment d'apprendre. Le rôle irremplaçable de l'enseignant consiste à nourrir cette aptitude qu'a l'être humain de générer et exploiter des connaissances.*

## Compétences, GPEC et gestion par les compétences

Admettons dans un premier temps que le fonctionnement d'un collectif professionnel suppose une mobilisation des collaborateurs et de leurs compétences dans un projet partagé (nous citerons plus loin quelques approches de la coopération). La consolidation d'un tel collectif, donc une capacité de fonctionnement durable de l'entreprise, passe par un sentiment d'appartenance, renforcé ou affaibli par le management des ressources humaines.

L'excellente synthèse de Gilbert et Parlier [2003] dans Weiss [2003] nous rappelle plusieurs choses essentielles :

- Le gâchis social qu'a représenté une vision des ressources humaines comme « variable d'ajustement » dans les grandes restructurations des années 70 (p. 387)
- L'ambiguïté des démarches qualitatives et individuelles qui ne viserait que des capacités d'adaptabilité à court terme (p. 393)
- L'apport de la GPEC vue comme une composante de la stratégie de l'entreprise (et non une démarche purement RH), associant besoins et ressources, qualitatif et quantitatif, individuel et collectif. Parmi les outils de la GPEC notons les quatre dimensions de l'analyse des emplois du CEREQ : la technicité, *le traitement de l'information, les communications, (c'est moi qui souligne)* et la contribution économique. (p. 398)
- Le risque de transfert sur les salariés eux-mêmes des exigences concurrentielles (p. 403)
- Les apports des compétences aux nouvelles organisations du travail tirées de Rousseau [2001] : régulation, variété, réactivité, innovation, qualité

La « gestion par les compétences » a été par ailleurs largement diffusée suite aux travaux du MEDEF de 1998, décrits page 2.

J'adhère totalement à la présentation que fait Guy Le Boterf [2003] de la notion de compétence, en mettant bien en exergue le caractère collectif de la mobilisation des compétences individuelles avec et par les ressources collectives :

*Pour agir avec compétence, une personne devra de plus en plus combiner et mobiliser non seulement ses propres ressources (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, expérience ... ) mais également des ressources de son environnement: réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données, manuels de procédures...*

*Certains ergonomes désignent ces réseaux sous le terme de « ressources environnementales partagées ».*

*La réponse compétente devra être une réponse de réseau et non seulement une réponse individuelle, même si l'interface avec un problème ou un client est assuré par une personne. Agir avec compétence suppose donc de savoir interagir avec autrui. (p. 43)*

Si Le Boterf se centre plus sur la mobilisation des compétences que sur leur création et développement, Zarifian (voir page 2) développe une approche sociale de la qualification, estimant qu'elle se développe essentiellement par l'action, encouragée (ou non) par l'entreprise.

Car la compréhension par le salarié de son contexte de travail n'est pas chose acquise

SURVEY RESULTS - Cognisco s. PersonnelZone 9/12/03  
Cognisco, a leading developer of specialist measurement tools that test employees' knowledge, understanding and confidence, has released disturbing figures that suggest the vast majority of skilled workers possess levels of understanding well below what their employers expect. Results reveal that only 18% of employees reached or exceeded the benchmark of reasonable understanding that their employers had set for them.

Quant aux liens entre formation et démarches compétences, il est particulièrement bien mis en relief par Vincent Merle [2003], dans [Anact 2003 a], en ouvrant sur le niveau « méta » qui donne sens aux démarches :

*En déplaçant le centre de gravité des processus d'apprentissage vers les activités professionnelles et en mettant en place les conditions pour que les salariés deviennent les acteurs du développement de leurs savoirs et de leurs savoir-faire, le management par les compétences transforme la place et le rôle de la formation.*

*Elle n'en supprime pas cependant l'utilité, voire la nécessité. Plutôt que d'opposer (pour mieux les hiérarchiser ensuite) les savoirs pratiques et les savoirs scientifiques et techniques, ne vaut-il pas mieux considérer que le développement des compétences passe par une tension permanente entre les connaissances nécessaires à la réussite et celles nécessaires à la compréhension ? (c'est moi qui souligne)*

*Dans une telle conception, la formation n'est pas seulement un processus d'appropriation de connaissances savantes qu'il conviendrait ensuite d'appliquer dans les situations pratiques. Elle est avant tout un moment privilégié dans le travail d'explicitation des savoirs et des concepts construits à travers l'expérience. En un sens, elle contribue à faire véritablement entrer la personne dans un processus de développement personnel, sans lequel les « compétences » se réduisent à l'application de procédures. Plus que la formation elle-même, c'est son rôle dans la construction des parcours professionnels qui est donc amené à évoluer. (p. 32)*

A la page suivante, le même auteur ouvre aussi des perspectives sur les liens avec les compétences collectives :

*Le processus d'acquisition des compétences est un processus individuel. Il ne s'en déroule pas moins dans un cadre collectif qui est essentiel à son accomplissement. L'appel à la gestion par chacun de ses compétences ne peut être qu'un pis-aller, voire une manière pour la direction de l'entreprise de reporter sur les individus la charge des nouvelles contraintes de la production, si cet appel n'est pas assorti d'un investissement dans la restauration de réseaux d'interrelations constructives au sein même des équipes ou des services.*

*La qualité de ces réseaux va sans doute bien au de là des méthodes participatives couramment mis en usage dans les entreprises. Il ne s'agit pas seulement de faire émerger une meilleure appropriation des objectifs et une implication des salariés dans les choix organisationnels mais de mettre en place des formes de communauté de travail, véritables lieux d'élaboration de savoir collectifs et d'échange réciproques de savoirs.*

Enfin, dans la même source [Anact 2003 a p. 35 et suiv.], une méthodologie très complète de démarche compétences est présentée par Olivier du ROY [2003].

## Les compétences collectives

Ce thème est à l'articulation de la compétence et du paragraphe suivant, Management et organisation. Le lien avec le paragraphe précédent devient évident avec G. Le Boterf qui écrit dans le chapitre consacré à l'ingénierie des compétences, dans Carré et Caspar [1999, p.345] :

*Distinguer ce qui relève de l'action compétente et ce qui ressort des « ressources » pour agir avec compétences, [...]*

*Les résultats [...] peuvent avoir trait à la mise en place d'une compétence collective, d'une architecture de compétences. [...]*

*Les nouveaux dispositifs organisationnels qui se mettent en place dans les entreprises et qui tendent à se généraliser<sup>5</sup> font inévitablement se poser la question de la compétence collective. Qu'il s'agisse de la mise en place d'équipe de production ou de conception s'autorégulant pour développer une efficacité collective ou de maîtrise de la qualité des processus, le maillage des compétences devient nécessaire (souligné par l'auteur).*

---

<sup>5</sup> personnellement je serais plus réservé sur cette incise

Nous ne considérerons pas qu'il y a compétence collective lorsqu'il y a uniquement juxtaposition de compétences individuelles. Nous réserverons ce terme aux différents cas de coopération, abordés au paragraphe suivant.

#### **5.4 Troisième champ : autour du management et de l'organisation**

Ces deux composantes se renvoient étroitement l'une à l'autre. Nous considérerons que pour une grande part l'organisation est le résultat du management (de la direction générale qui apporte sa vision et ses modes de fonctionnement), et contraint à son tour ce dernier (un directeur opérationnel ne peut pas toujours gérer ses collaborateurs comme il l'entend si son style s'éloigne trop de la culture ou des pratiques communes).

Enfin, plusieurs concepts abordés dans le quatrième champ « sciences humaines et relations au savoir » sont des façons de décrire des modalités de management, et pourraient également se trouver dans ce chapitre.

#### **Styles et objectifs du management**

Il peut paraître évident à chacun que le rôle du management consiste à « faire travailler ensemble », à donner des directions dans le double sens d'orientations et de directives, et à optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les buts communs.

Je ne prétendrai pas résumer en quelques lignes ce qui fait l'objet de centaines d'heures d'enseignement en « business schools », mais relèverai simplement quelques points en rapport avec mon propos. Les premiers sont tirés de Van Den Bulke [2003] :

*A notre sens, le cadre dirigeant de l'entreprise intelligente de demain développera dans ses actions quotidiennes trois qualités essentielles : premièrement savoir gérer les interfaces relationnelles entre les compétences, deuxièmement, fournir du sens et, troisièmement, savoir avancer dans l'incertitude et apprendre en faisant.*

et plus loin p 41,42 :

*La question du sens devient d'autant plus importante que le travail subit une mutation profonde depuis plusieurs décennies [...] Cette mutation a une conséquence importante sur le rôle de la hiérarchie [...] Canaliser l'intelligence, c'est passer d'une gestion fondée sur la règle, la norme, la multiplication des règlements et des contrôles à une gestion par le sens.*

J'irai même jusqu'à voir – déjà une déformation professionnelle ? - une analogie entre les modes d'activité pédagogique et l'activité managériale, lorsque je lis sous la plume de G. Leclercq [1999] p. 423 la vision de M. Lesné :

*Le premier mode de travail, de type transmissif à orientation normative, a une fonction assignatrice et curative [...]*

*Le deuxième mode de travail, de type incitatif à orientation personnelle, a une fonction équilibratrice et adaptatrice [...]*

*Le troisième mode de travail, de type appropriatif centré sur l'insertion sociale, a une fonction productrice et transformatrice : développer chez les individus, à partir de leur position sociale, la capacité de modifier les conditions d'exercice de leur activité quotidienne*

Le transfert dans les pratiques réelles de concepts de management des ressources humaines semble encore difficile (Quotidien La Tribune, 28 septembre 2004) :

*Une enquête Forrester Research, commandée par IBM BCS (« développement des compétences », 250 entretiens en septembre 2004) souligne la dichotomie entre les besoins identifiés par les entreprises et la faiblesse des initiatives censées y répondre. Ainsi 93 % des entreprises considèrent les compétences comme très importantes ou critiques pour la réalisation de leur stratégie. Un tiers des entreprises européennes n'ont prévu aucun programme en matière de développement des compétences. La majorité des entreprises accordent une grande importance à la polyvalence. Pourtant 44 % des dirigeants n'ont prévu aucun projet de formation professionnelle transversale pour acquérir un avantage compétitif dans l'économie du savoir. Y. de K.*

## Coordination, coopération

La coordination peut être vue comme une organisation de l'action collective permettant le minimum d'interaction nécessaire entre deux acteurs (ou plus) pour que leurs activités conjointes ne se perturbent pas mutuellement, ou mieux pour qu'elles se complètent, voire se renforcent.

Mais la coopération ne nécessite pas de volonté d'ajustement mutuel structurel, les règles sont exogènes au processus d'échange. Contrairement à la coordination, la coopération s'appuie sur un objectif partagé impliquant la volonté des acteurs de s'entraider, de faciliter les interactions pour atteindre le but avec le plus d'efficacité (entre autres paramètres d'évaluation de la pertinence de l'action).

Au delà de l'importance des facteurs collectifs contribuant à l'efficacité individuelle, décrits plus haut au paragraphe « compétences », il existe différents niveaux de compétence strictement collective qu'il est nécessaire d'identifier. Wittorski [1997] p. 114 cite Savoyant, qui décrit les processus d'interaction comme processus de résolution de problèmes, et où l'interdépendance dans l'action nécessite

complémentarité des compétences. Il y aurait 3 types d'interdépendances (A et B sont les personnes, les flèches représentent les flux d'information ou de production :

Cumulative  $\rightarrow A \rightarrow B \rightarrow$  ; Disjonctive  $\rightarrow (A \text{ ou } B) \rightarrow$  ; Conjonctive  $\rightarrow (A \text{ et } B) \rightarrow$

J'ajouterais pour ma part l'utilisation de niveaux d'expertise complémentaires, ou pour reprendre la schématique, A peut faire seul ou faire appel à l'aide de B :

L'ergonomie cognitive citée page 2 s'appuie notamment sur ce champ théorique. La théorie de la coordination est notamment présentée par Longchamp [2003], chapitre 4.

Un travail effectué voici quelques années par le CIGREF [1996]– Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises – sur « Le travail en groupe » propose une vision intéressante et progressiste des niveaux de synergie dans les groupes (versions faible et forte de la coopération), puis une description des outils informatiques pouvant contribuer à ces différents niveaux. On y trouve notamment page 19 la description d'une hiérarchie des niveaux de synergie des groupes selon Katzenbach J. et Smith D. [1994] :

- Groupe de travail
- Pseudo Équipe
- Équipe potentielle
- Équipe authentique
- Équipe haute performance, dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers

Livian [2004] cite quatre types de dynamiques de collaboration, que je qualifierais plutôt de contextes de collaboration, voire de motivations de la collaboration ; non seulement ces cas ne sont pas disjoint (fort heureusement) mais ils ne décrivent en rien la dynamique humaine ni l'efficacité du processus (qui peut être bonne ou mauvaise dans les 4 cas).

Il identifie la collaboration :

par l'adhésion, par le contrat ; par la règle, par la contrainte

Pour le développement de la performance collective, la formation ne suffit pas, comme le mentionne Claude Flück [2003 a] :

*La formation n'est pas la seule réponse permettant la professionnalisation des équipes : pour renforcer les performances de l'ensemble, il faut mettre en place des modes de fonctionnement le favorisant, créer les conditions les plus favorables pour que les individus mobilisent leurs compétences ?*

*Pour y parvenir, certaines modalités de travail peuvent être mises en œuvre :*

- *l'accompagnement des salariés : le rôle du manager opérationnel est de repérer les besoins, de transférer les connaissances nécessaires ou d'organiser le tutorat.*
- *les échanges de pratiques : faire appel à d'autres, à plus compétent que soi (soutien, expert, senior, professionnel, etc.).*
- *l'harmonisation des manières de faire : le rôle du responsable consiste à informer, sensibiliser, harmoniser les pratiques, pour accompagner la montée en autonomie et en compétences de l'équipe.*

Au delà de la coopération, et du côté des pratiques informelles, plusieurs travaux s'intéressent aux « réseaux d'entraide ». Citons notamment Michel Gollac [1996] :

*De manière générale, l'usage de l'informatique nécessite, dans la grande majorité des cas, une coopération entre les utilisateurs et l'extension du réseau d'entraide correspond à un accroissement des performances dans l'usage de l'informatique.[...]*

*Surtout, l'informatique, contrairement aux informations nécessaires au fonctionnement quotidien de la plupart des machines, peut dans bien des cas, s'appuyer sur un réseau dépassant largement l'univers de travail immédiat et reposant sur "un rapport commun à la culture et à la technique".*

Les articulations entre Travail collaboratif et organisation puis entre Travail collaboratif et pédagogie ont été abordées lors des Journées techniques « Outils de travail collaboratif et formation » organisées par le GREF Bretagne les 20 avril et 22 juin 2004.

Une autre dimension du lien entre les différentes formes de coopération et la place des Technologies concerne la façon dont les TIC permettent ou facilitent la création ou le renforcement de collectifs, professionnels ou non. Ce thème a fait l'objet de l'école thématique CNRS « Technologies de l'Information et de la Communication et Structuration des Collectifs » de Carry-le-Rouet, 7-12 septembre 2003. [Web Carry-le-Rouet]. Pour limiter les ramifications de ce mémoire, je ne prendrai pas en compte cette dimension, bien qu'elle puisse être pertinente même en entreprise.



Il me paraît également important ici de ne pas donner au lecteur l'impression d'un angélisme qui ne voudrait croire qu'aux vertus de la coopération comme facteur de réussite miracle des organisations. Chacun sait que les organisations professionnelles sont aussi des lieux de conflits, d'oppositions, de compétition, implicites ou organisés. Je propose d'admettre – là encore pour éviter de trop nombreuses digressions – que, la mobilisation des compétences, l'apprentissage individuel et collectif se font également dans ce cas, et que les systèmes techniques supportent ces processus aussi bien – sinon mieux – que les processus de coopération. Nous devinons bien le rôle du management dans ce cas.

Deltour [2003] nous fournit quelques pistes sur les liens entre l'usage d'outils de communication et de partage d'information et la construction des collectifs :

*Encore modeste, la consultation de l'intranet reste essentiellement l'expression d'une volonté individuelle qu'il semble difficile d'influencer. [...]*

[selon la grille proposée par Marciniak et Rowe (1997)], la question des conséquences organisationnelles associées aux intranets est traitée selon différents angles : les intranets peuvent être considérés comme un moteur d'apprentissage organisationnel (Harvey et al. 2000) ou bien comme un lieu de création et de diffusion des connaissances (Scott 1998, Damsgaard et Scheepers 2001). De même, ils peuvent tout aussi bien être un élément de reproduction des structures sociales (De Vaujany 2000, Newell et al. 2001) ou de changement organisationnel, par exemple grâce au renforcement de communautés de pratiques (Vaast 2002), la mise en place de "cohérences nouvelles" (Benghozi et Vaast 2000) ou l'évolution des modes de contrôle (Boulay 2002). Malgré ces angles de traitement différents, on peut noter une certaine proximité d'esprit dans la plupart de ces travaux.

## La confiance et l'autonomie

Pour Zarifian [1996], dont nous exploitons plus loin d'autres enseignements, la confiance mutuelle ne suffit pas à créer une communication authentique (voir le paragraphe « travail et communication » ci-après) :

*« ... elle [la communication authentique] est aussi affaire de cohérence dans les modes d'évaluation des performances sur lesquelles la hiérarchie juge le travail de chacun. »  
(p. 99)*

De Terssac [1992] montre que l'autonomie supplée à l'insuffisance des règles formelles dans les processus de production, et que des solutions d'organisation collectives « non déterministes » se mettent en place, avec des régulations explicites ou non.

Le chapitre 11 de Van Den Bulke [2003] décrit le cas de l'entreprise Doublet, qui s'est appuyée sur un système d'information transparent pour l'ensemble des collaborateurs afin de leur donner autonomie :

*Depuis son poste de travail chacun peut répondre instantanément à n'importe quelle question d'un client.[...]*

*Ce qui donne de l'énergie aux hommes, c'est de se sentir partie prenante de ce qui se passe autour d'eux. C'est pourquoi à l'information totale est adjointe une autonomie aussi grande que possible. Il faut que chacun puisse prendre instantanément les décisions qu'imposent les informations qu'il reçoit. Se sentant facteur moteur de ce qui se passe, chacun puise dans l'action plus d'énergie qu'il ne lui en donne.*

*Cette autonomie comporte un effet pervers [...] Chez Doublet les principales catastrophes ne viennent pas du manque d'initiative mais au contraire de trop d'initiatives [...]. Pour Luc Doublet la seule chose à faire est de s'accommoder de ce type de catastrophe. Elles ont un coût mais on peut penser que ce coût est moindre que le gain engendré par le fonctionnement autonome des collaborateurs [...].*

*L'autonomie ne peut être conditionnelle ; elle ne se divise pas. (p 159-160)*

Un entretien téléphonique (avril 2004) avec Luc Doublet m'a permis de constater que cette stratégie continuait de fonctionner, avec un fort engagement de ce dirigeant sur ce mode de valorisation des compétences. Dès 1997 il présentait lors d'un séminaire du ministère de l'industrie comment il avait fait former ses collaborateurs à la lecture des tableaux de gestion et des autres données du SI, et comment la culture d'entreprise était également construite par une mobilité fonctionnelle interne (un responsable comptable prenait en charge un projet global d'un client).

Cette vision de l'autonomie s'appuie donc nécessairement sur une forme de confiance, l'auteur précité allant même jusqu'à écrire p. 152 : « il n'y a rien de plus important que la confiance ».

Sur les liens entre coopération et confiance, notamment dans des environnements impliquant des systèmes techniques, il semble nécessaire de citer les travaux de Gilles Le Cardinal au laboratoire Costech (Connaissances, organisations et systèmes techniques) de l'Université Technologique de Compiègne, par exemple Le Cardinal, Guyonnet, Pouzoullic [1997] : « La dynamique de la confiance : Construire la coopération dans les projets complexes ».

## Autonomie, intelligence des situations et normalisation des procédures

Comme nous l'avons vu plus haut (Coordination, coopération p. 2), les degrés de liberté du collaborateur dans un contexte donné dépendent des règles implicites et explicites de coordination, avec ses supérieurs, avec ses collègues, avec ses fournisseurs et clients internes ou externes. Guy Jobert décrit [Jobert 1999 p. 215] en quoi la *reconnaissance au travail* et liée à cette articulation entre d'une part la dimension sociale de l'ingéniosité au travail (qu'il rapproche de la notion de compétence, et qui doit révéler la « touche personnelle ») et d'autre part la formalisation des savoirs et des règles d'action qui définissent des normes et repères de comportement.

Voir aussi dans la postface de ce mémoire page 2 la citation de LINHART [1999] sur la production de règles autonomes, partagées : il s'agit dans ce cas d'une forme « d'autonomie collective » par rapport à des procédures définies par l'entreprise.

Sans trop revenir sur le rôle des systèmes d'information, nous voyons bien ici qu'un outil informatique qui contrôle dans les moindres détails les actes professionnels, entrées / sorties d'information, dans leur fond et leur forme, va limiter ces espaces d'autonomie sous prétexte de performance collective. L'ajustement travail réel / travail prescrit risque donc de se faire dans le sens d'une moindre qualité, si le système technique « résiste » à toute tentative de contournement. Nous sommes alors assez loin du constat de P. Veltz invitant à accepter la complexité des situations professionnelles (référence non retrouvée) :

*[Les]situations standardisées dans des activités routinières [font place] au besoin de maîtriser des histoires singulières et moins prévisibles. [...] Tout ceci n'est pas, et ne devrait pas être, indifférent quant à la professionnalité et quant aux compétences des ingénieurs. Celles-ci ne se définiraient plus seulement par la maîtrise des savoir analytiques spécialisés, mais par la capacité à désemprouiller les situations complexes, de manière à faciliter leur abord par des équipes pluridisciplinaires, capacité qui ne peut être dissociée de qualités humaines à la fois très ordinaires (peu techniques) et assez rares.*

Il me semble intéressant de faire le lien avec les « mécanismes de coordination » décrits par Mintzberg [1998] :

- supervision directe,
- standardisation des résultats,
- standardisation des procédés,

- standardisation des qualifications,
- ajustement mutuel informel.

Nous pouvons deviner derrière ces mécanismes le rôle potentiel du système d'information. Ses analyses renforcent ma conviction que les outils n'ont aucune chance de modifier les pratiques, si le projet n'est pas porté par une maîtrise d'ouvrage stratégique, incluant les composantes managériales et organisationnelles à côté des objectifs techniques.

## **5.5 Sciences humaines et relations aux savoirs**

### Théories des systèmes et de la complexité

Dès que l'on envisage l'étude des organisations, nous voyons deux conceptions s'affronter, dont la différence est encore accrue ou révélée par la tentative d'y plaquer des systèmes d'information :

1. un regard positiviste, supposant que les décisions sont rationnelles et basées sur une représentation logique et scientifique du réel, dans ses dimensions techniques et économiques, voire humaines (organisation scientifique du travail)
2. une approche constructiviste, dans laquelle le fonctionnement idéal n'existe pas indépendamment des acteurs qui y contribuent.

Armand Hatchuel montre dans [Hatchuel, Laufer 2000] (chapitre 1), « *l'intrication inévitable des outils de gestion et des formes d'organisation* », et plaide pour un rapprochement des sciences de l'organisation (au sens d'activité organisatrice) et des sciences des organisations (des groupes humains particuliers). Il montre bien que nombre de notions présentées comme objectives en gestion (profit, performance...) sont en fait des construits sociaux.

Dans le même ouvrage, Bernard Roy décrit (chap. 6) pourquoi l'aide à la décision ne doit pas se limiter à l'application d'algorithmes, mais les utiliser si nécessaire dans une démarche multicritère, incluant les acteurs et enjeux, les axes de signification des critères retenus.

Ces auteurs font fréquemment référence à Edgar Morin [1997], qui a le premier tenté de rapprocher les différentes disciplines traitant des questions d'organisation, de désordre, de structurations, du mécanique au social via le biologique, et par là même tenté de montrer les risques d'une simplification excessive des analyses.

### Théorie de l'activité

On trouvera dans le chapitre 2 de Longchamp [2003] une présentation de la Théorie de l'activité et de ses liens avec les technologies de l'information. L'auteur fait en particulier référence aux travaux de Vygotsky et d'Engeström. Nous ne la présentons pas ici, pour deux raisons : a) la terminologie utilisée exploite des mots employés dans un sens différent en ergonomie et dans les travaux de C. Dejours, b) le cadre conceptuel proposé permet une analyse des situations de collaboration, mais semble difficilement exploitable comme moyen de dialogue avec les acteurs.

### Ergonomie et ergonomie cognitive

Les enseignements essentiels de l'ergonomie concernent :

- Les notions de tâche et d'activité, dans un sens spécifique
- La mise en évidence de la différence entre savoirs explicites et savoirs tacites

Le chapitre 5 de Longchamp [2003] définit les tâches selon l'ergonomie cognitive de la façon suivante : {Objectifs à atteindre + outils et systèmes + conditions techniques et organisationnelles, environnement}.

Il décrit en se basant sur Savoyant, Leplat [1983] quatre rôles de la communication dans la coopération : orientation générale avant l'action, orientation pendant l'action, communication d'exécution, communication de contrôle.

Il nous alerte enfin sur un point particulier, d'importance dès lors que l'on s'intéresse à la motivation à coopérer et à l'efficacité de l'action collective : dans quelle mesure peut-on être certain que des *représentations* (du domaine de l'action collective) supposées « partagées » sont réellement cohérentes entre elles ?

## Travail et communication

Cette partie s'appuie sur le livre éponyme de Philippe Zarifian [1996]. L'intérêt par rapport à notre sujet est que son terrain d'étude est essentiellement constitué d'entreprises de production industrielle.

De plus il me semblait nécessaire de confronter les représentations des « technologies de l'information et de la communication », à une approche qui s'intéresse moins aux *moyens* de communication qu'au *rôle* de la communication dans le travail.

Après avoir signalé que l'atteinte d'objectifs économiques passerait de plus en plus par « l'agir ensemble », Philippe Zarifian montre en quoi les situations de travail dans des environnements plus complexes et incertains, appelant l'innovation, nécessitent une version forte de la coopération : espaces d'intersubjectivité, de compréhension réciproque (p. 16) :

*Il est nécessaire d'aboutir à des accords solides sur :*

- *La nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer*
- *L'identité (au moins partielle) des objectifs, et donc le processus commun de définition de ces objectifs*
- *Le sens donné aux actions, et donc les valeurs qui les fondent*
- *Les implications intersubjectives « croisées » des individus*

Sa définition de la compétence (p. 20) :

*« intelligence individuelle et collective des situations évènementielles, considérées dans l'ensemble de leur complexité »*

éclaire les liens compétence - coopération (p.19), et nous invite à voir l'intelligence à l'œuvre dans tout travail (p. 48) :

*« Si le travail se concentre sur l'intelligence pratique d'une situation évènementielle, dans laquelle s'opère une rencontre singulière et marquante entre un acte cognitif, visée de vie et configuration ethico-pratique, charge affective et, in fine, transformation effective et efficiente de la situation, donc production matérielle, alors la manière même d'en parler doit se modifier »*

Sa définition de la communication (p. 115, 133) renvoie à la « communication orientée vers l'intercompréhension » qu'Habermas oppose à l'agir orienté vers le succès, afin de (p. 142) dépasser les approches systémiques et institutionnalistes pour

retrouver un concept de communauté d'action. –(voir aussi sa définition de l'activité communautaire p. 148).

Je souscrit à ses 7 propositions pour une communication authentique dans un contexte de production (p. 168-169) que je schématise ici :

1. *La production est l'activité de sujets singuliers et autonomes, responsables de leurs actes,*
2. *agissant au sein d'un travail nécessairement coopératif et évalué comme tel,*
3. *nécessitant une communication authentique orientée vers la réalisation d'accords partiel,*
4. *qui appelle un engagement et un respect mutuel,*
5. *et suppose que chaque individu puisse s'informer, se former, proposer ;*
6. *cette activité se valide in fine par le service rendu au client / usager,*
7. *toute personne doit pouvoir accéder à l'intelligence des conditions économiques de son activité.*

Gilbert / Parlier [2003] déjà cités page 2, rappellent que Zarifian construit une approche sociale de la qualification, qui se développe essentiellement dans l'action, encouragée ou non par l'entreprise, et insiste sur quatre composantes, bien évidemment très parlantes pour nous :

- initiative
- responsabilité
- intelligence pratique des situations de travail
- faculté à en partager les enjeux

Je ne peux m'empêcher de voir le système d'information et de communication de l'entreprise comme le substrat favorisant ces composantes, mais non suffisant à lui seul.

## Le facteur humain (C. Dejours)

Le regard sur l'homme au travail proposé Christophe Dejours [1995] me semble un moyen efficace et ouvert d'aborder à la fois ses dimensions personnelles (cognitives et affectives), et ses dimensions sociales et économiques. Je tenterai donc d'y faire appel pour éclairer le discours des personnes interviewées sur les dynamiques à l'œuvre dans la construction de leur « entreprise ».

Dès l'introduction de son ouvrage il différencie les approches suivantes :

- Par la question de la mobilisation des ressources humaines (liens motivations – interactions - stratégies)
- Par le contrôle des défaillances en situation de travail (divergences et corrections) ce qui renvoie pour lui à deux modèles de l'homme bien distincts (p.13) :
- Le sujet cognitif fragmenté, objet d'une étude scientifique (naturaliste) de la défaillance
- L'acteur social holistique, approché par une interprétation constructiviste des situations.

Ceci lui fait dire que la psychologie des organisations « classique », qui cherche à identifier les situations « transférables », ignore la différence entre organisation du travail prescrite et organisation du travail réelle.

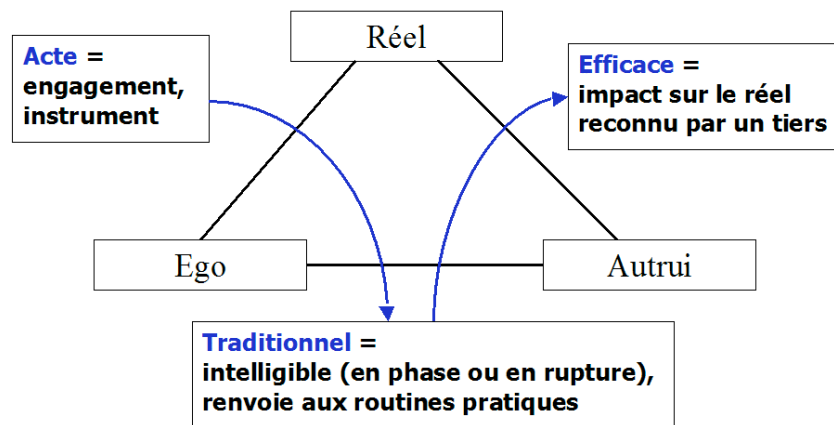
J'attire l'attention du lecteur sur le fait qu'il s'agit bien ici *d'organisation du travail* et non *du travail* au sens individuel.

Les notions de technique et de technologie ne font pas dans ce contexte référence aux outils, mais à la structure même des interactions. L'auteur reprend et éclaire (p. 33) la définition de Marcel Mauss :

*« la technique est un acte traditionnel efficace »*

en montrant comment elle fait référence à l'articulation triangulaire :





**Figure 3 : La technique selon M. Mauss**

La technique en ce sens est acte de transformation du monde et acte de transformation du sujet.

Dans le contexte du travail, l'efficacité ne suffit pas, puisqu'elle peut également se trouver dans les activités de loisir, il est nécessaire d'y ajouter le concept d'utilité (technique, sociale ou économique). C. Dejours en déduit une nouvelle définition du travail, plus lourde de conséquences que son apparente évidence (p. 44), s'appuyant sur le même triangle ego /réel / autrui :

*Le travail est une activité coordonnée utile*

Autrement dit, tel que je comprends cette relation, une personne donnée ne peut pas être juge de l'utilité de son travail ; ce sont les autres, à différents titres, qui peuvent lui donner leur point de vue. *Autrui* peut donc être un collègue, un supérieur hiérarchique, un client, avec qui l'intéressé partage un référentiel de représentation, une intelligibilité de la situation qui permet une interaction / coordination.

Ceci ne peut toutefois pas conduire à une « modélisation » du travail idéal, car pour l'ergonome, le « réel » est ce qui résiste à la connaissance, à la maîtrise. L'activité comprend donc nécessairement une part subjective, non prescriptible, de l'ordre de la *Metis*, intelligence de la pratique, ruse face à l'imprévu (et souvent à l'insu de l'encadrement). Ceci a des conséquences importantes sur la conception de l'homme au travail, sur le rôle essentiel de la confiance pour la socialisation des pratiques. p. 58 :

*Il n'y a pas d'intermédiaire dans le monde du travail entre confiance et méfiance [...] La confiance ne repose pas sur des ressorts psychologiques mais sur des ressorts éthiques.*

Des espaces de discussion et délibération collective apparaissent nécessaires pour l'ajustement des croyances et des autonomies. p. 69 :

*« ... au niveau de la dimension collective du travail [...] il faut introduire les chaînons intermédiaires de la délibération collective, de la confrontation des opinions et de l'espace de discussion »*

(par opposition à l'analyse du travail individuel, où le concept d'activité peut suffire)

C'est aussi un point de passage nécessaire pour permettre l'ajustement entre *ego* et *autrui*.

En abordant la partie plus épistémologique de son travail, C. Dejours développe en quoi une théorie de l'action est nécessaire en complément des théories de l'activité, et s'appuie sur Habermas et ses différents « agir » pour explorer les liens entre rationalité, délibération, « erreur »<sup>6</sup>.

Au passage, une note sur la notion de compétence peut nous être utile ici (p. 89):

*La notion de compétence, souvent évoquée à propos du facteur humain n'échappe pas à cette analyse. La compétence ne peut pas non plus être naturalisée. Elle dépend du contexte éthique et social. Elle est située, elle dépend autant du sujet que d'autrui, de l'autre au singulier, comme de l'autre au pluriel, c'est-à-dire du collectif. La compétence, de fait, est d'abord collective avant d'être individuelle, ce qui a des incidences majeures sur le concept de facteur humain. Nous n'entrerons pas dans cette discussion de la notion de compétence qui pourtant actuellement tend à être substituée à celle de qualification. En effet, il y a une certaine redondance entre la notion de facteur humain et celle de compétence, surtout dans l'approche en terme de défaillance. Analyser dans le détail la notion de compétence aboutirait à reprendre une partie importante de la présente étude, sans apporter pour autant de nouvelles perspectives d'analyse des présupposés. Nous ne citerons donc cette notion que pour signaler le danger qu'il y a, là aussi, à « naturaliser » la compétence, comme on naturalise parfois le comportement humain.*

Dans ce passage, « naturalisée » est à comprendre comme : descriptible et manipulable en utilisant des « lois de la nature ». En analysant la résistance du positivisme, il en vient à une incise sur les « nouvelles technologies » qu'il est utile de garder à l'esprit quand nous parlons d'usage des TIC (p. 110) :

---

<sup>6</sup> Signalons que l'approche d'Habermas est l'objet d'une analyse critique intéressante dans [Hatchuel, Laufer 2000]

*« Les « nouvelles technologies » fonctionnent, non pas parce que le postulat positiviste serait exact, mais parce que le travail qui mobilise intelligence de la pratique (Metis) et sagesse pratique (Phronesis) ajuste, adapte, supplée aux écarts »*

Ce travail aboutit à la proposition d'un usage empirique de la notion de « facteur humain » (p. 116, 117) plus comme « garde fou » que comme apporteur de modèle d'action.

*Le point de convergence est la notion de coopération [...]. Son centre est d'ordre sociologique, mais elle inclut les contraintes biocognitives, et les conditions d'engagement personnel.*

D'où des liens forts entre :

qualité de la coopération  $\leftrightarrow$  qualité du travail  $\leftrightarrow$  fiabilité et sécurité.

Il conclut que l'analyse de la coopération dans les situations de travail doit utiliser conjointement d'une part l'observation et la quantification des performances, et d'autre part l'évaluation qualitative passant par la parole des agents. P. 119 :

*De la qualité de la coopération dépendent donc la qualité du travail, la fiabilité et la sécurité, en dépit des imperfections irréductibles de l'organisation du travail prescrite et des limites des performances humaines.*

J'y vois pour ma part un lien avec le système d'information qui peut jouer un rôle :

- Dans la relation entre *Ego* et le *Réel*, lorsqu'il fait partie des outils nécessaires à une activité individuelle (par exemple, dans les cas étudiés : suivi de production, de la relation client, de communication).
- Dans la coordination entre *Ego* et *Autrui*, en structurant les pratiques par des règles formelles « sédimentées » dans des applications, mais aussi par ce que ces systèmes disent implicitement de l'organisation du travail et du pouvoir.
- Dans la reconnaissance de l'efficacité / utilité collective, relation entre *Autrui* et le *Réel*, qui renvoie alors plus aux valeurs portées par le management, qui définissent, en accord ou en contradiction avec les « routines », les rôles (notamment économique et social) attribués à l'entreprise.

Lorsque C. Dejours insiste sur la nécessité d'espaces de délibération collective pour ajuster organisation du travail réelle et organisation du travail prescrite, nous voyons que le SI peut intervenir comme un facteur facilitant ou bloquant selon qu'il est inclus ou non dans cet espace de délibération :

- Si on l'ignore, son caractère structurant peut bloquer certaines modalités de régulation,
- Si on l'inclus, il peut devenir un excellent prétexte à parler de l'organisation du travail et de la place de la coopération.

### Cognition distribuée

Une partie de la psychologie cognitive de terrain est critiquée par C. Dejours qui lui reproche de maintenir le clivage cognitif / affectif. Plusieurs éléments peuvent néanmoins nous éclairer sur les questions de coopération. La cognition distribuée est étudiée au chapitre 3 de Longchamp [2003] déjà cité. Elle s'applique essentiellement aux situations avec artefacts technologiques. Nous pouvons en retenir que le point central concerne les représentations (d'un objet particulier, d'une situation ou du monde concerné par l'activité), et que ces représentations sont « distribuées » socialement, cognitivement et technologiquement. Autrement dit, aucun acteur / outil ne détient l'intégralité des savoirs et procédures pour conduire seul l'action avec succès (p.63).

Citant Decortis [1997a] l'auteur attire notre attention (p. 62) sur le fait que l'identification et la mobilisation des capacités d'entraide (correction des erreurs, apprentissage par l'observation) dépendent fortement de l'horizon d'observation de chaque acteur, dans un sens concret (organisation des espaces de travail). Je suis tenté d'extrapoler ce point de vue, limité ici à l'analyse d'un ensemble de tâches concrètes, à la compréhension intersubjective des situations de travail : savoir ou imaginer comment un tiers conçoit son propre travail, se représenter son horizon cognitif et relationnel, influence la façon dont nous pourrions l'impliquer dans notre propre activité.

Lorsque plus loin l'auteur rappelle que « la coordination émerge des interactions, se construit dynamiquement », je ne peux m'empêcher d'y voir un lien avec les théories de la complexité citées plus haut.

## Quelques autres auteurs en sociologie du travail

Renaud Sainsaulieu et Segrestin [1986] nous invitent à considérer que ce qui se passe dans l'entreprise n'est pas sans rapport avec la société qui se construit, par ce que le travail induit dans les modes de relations entre les hommes :

*L'entreprise deviendrait alors une sorte de lieu social auto-créateur, [...] un système complexe, où se jouent, au delà d'une pure agrégation de capacités techniques, toutes ces formes d'articulation des rapports sociaux qui ont pour nom valorisation des ressources humaines, capacité d'action collective, aptitude à négocier. Cette dynamique complexe étant reconnue, pourquoi dès lors ne pas s'en remettre à elle pour promouvoir la créativité collective et le développement économique ? [...]*

*Sous l'effet de la valorisation des entreprises, se chercherait un nouvel état de la régularisation des rapports sociaux, non plus dans la consommation, les modes de vie ou les comportements de loisirs, mais bien dans la sphère de production de biens et de services et dans la recherche d'une autre modalité d'action collective.*

Georges Friedman [1956], quant à lui, nous fournit peut-être plus de points de vigilance sur les conséquences des évolutions techniques sur le travail, qu'une analyse qui pourrait s'appliquer telle quelle aux formes d'organisation du travail utilisant les technologies de l'information. C'est en tout cas ce que je retiens du résumé qu'en présente Erbès-Seguin [2004] p. 29, n'ayant pour ma part pas lu cet ouvrage (*c'est moi qui complète par les commentaires en italique*) :

- multiplication des tâches « symboliques » (*accrue avec les TIC*),
- perte de responsabilité active et créatrice de l'ouvrier au profit des techniciens (*puis des techniciens à leur tour au profit d'un programme informatique ?*),
- disparition de la spontanéité dans le travail (*disparition renforcée par les procédures automatisées autour de l'information*)
- la responsabilité est nettement distinguée de l'initiative et de l'autonomie et tend à se réduire à l'exécution de consignes (*c'est l'une des facettes de ce mémoire*)

Je note aussi le décentrage que permet la référence aux auteurs étrangers toujours cités par Erbès-Seguin [2004] p. 46, notamment Klaus Düll pour l'Allemagne :

*La mise en place de la cogestion [...] a permis le développement d'une sociologie qui continue à se nommer, en Allemagne, « industrielle ». Elle a d'abord perçu l'entreprise comme structure de coopération (c'est moi qui souligne) [...] facteur essentiel de l'intégration de l'ouvrier. [...] Elle est marquée par un apport personnel de l'ouvrier ou de l'ensemble des travailleurs. Bien plus, le rôle que joue l'ouvrier devient par là un élément essentiel de son statut et de son prestige socio-professionnel.*

## COI : Changements organisationnels et Informatisation

Il serait injuste de ne pas faire une place ici à des travaux s'appuyant sur des méthodes différentes, plus quantitatives : les études basées sur les enquêtes « changements organisationnels et informatisation » du Centre d'Études de l'Emploi, présentées page 73, apportent des données qui peuvent alimenter ces réflexions sur les organisations.

### Mutations industrielles, modernisation

Pour conclure ce chapitre, il me semble important de rappeler que la problématique des « mutations technologiques » et de leurs liens avec l'organisation n'est pas limitée aux technologies de l'information, plusieurs auteurs cités précédemment ont d'ailleurs eu pour champ d'intervention des organisations industrielles et leurs unités de production.

Il me semble enfin utile de citer ici un célèbre dirigeant d'entreprise, A. Riboud [1987]:

*Deuxième enjeu : atteindre les performances souhaitées,  
réponse : [...] savoir enrichir les projets par une approche socio-technique globale*

*Troisième enjeu : pouvoir compter sur des salariés motivés qui s'adaptent aisément[...], réponse : savoir mettre en place des organisations du travail qualifiantes*

*Quatrième enjeu : surmonter les craintes qui accompagnent le changement,  
réponse : savoir créer par l'information, la négociation, et le refus des exclusions, une convergence entre la logique de l'entreprise et la logique de l'homme au travail. (p. 38)*

## 6 LE PROJET DE RECHERCHE

### 6.1 *Présentation du chapitre*

Ce chapitre montre comment se sont progressivement reliés pour moi des interrogations opérationnelles sur les processus à l'œuvre dans les organisations et l'exploration des apports conceptuels découverts au cours de ce travail, et comment j'ai retenu une méthode de recherche qui puisse apporter un regard nouveau sur ces questions.

### 6.2 *Construction de l'objet de la recherche*

J'ai pu à travers mes expériences professionnelles, mes rencontres et mes lectures, me forger des représentations personnelles du fonctionnement des entreprises et de la place que pouvait y prendre le système d'information. Ce sont ces représentations que je souhaitais confronter d'une part aux approches des diverses disciplines abordées au cours de ce DESS, et d'autre part aux représentations des autres acteurs, avec un regard différent de celui du consultant que je suis.

Le partage de l'information est fortement relié au fonctionnement global de l'entreprise, à sa culture, influencé de façon apparente ou non par le style de management, et a « quelque chose à voir » avec la répartition des pouvoirs liés aux différents savoirs à l'œuvre dans l'organisation.

Et, ainsi que nous l'avons montré dans la première partie, l'accès à l'information est aussi affaire de compétences à détenir ou à acquérir, à partager ou à protéger.

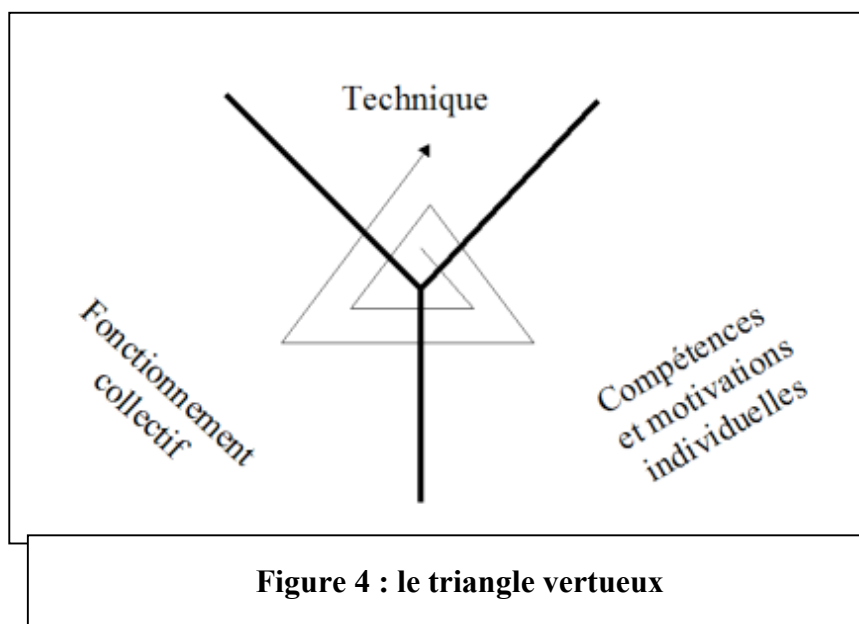
L'objet de cette étude consistait donc à tenter de vérifier :

- **en quoi** le S.I. pouvait contribuer à la formation ou à l'acquisition de compétences,
- **qui** dans l'entreprise pouvait disposer de la capacité d'impulser des actions dans ce sens,
- **comment** les entreprises prenaient (ou non) aujourd'hui ces potentialités en compte.

J'avais par ailleurs acquis à travers plusieurs missions d'étude et conseil la conviction que les champs techniques (outils informatiques notamment),

organisationnels et individuels (motivations, compétences et formation) n'étaient pas dissociables, qu'il fallait donc interroger mes interlocuteurs en évitant de n'aborder que l'un des trois volets.

Le schéma suivant, issu d'une mission sur le travail à distance effectué en 1997 pour la préfecture de Région Bretagne, symbolise cette articulation :



#### Les 4 dimensions de la formation

Dès mes premières réflexions pour ce mémoire, j'avais tenté de représenter la complémentarité des modalités de « mobilisation des compétences » dans les organisations, selon le schéma suivant :

|                                 |   |  |  |  |
|---------------------------------|---|--|--|--|
| <i>Développement des :</i><br>→ | Compétences techniques individuelles        | Ressources partagées (experts, informations)         | Organisation du travail, compétences collectives | Visions, valeurs et pratiques du management            |
| <i>En s'appuyant sur :</i><br>→ | Formation classique, initiale et continue   | Intranet, Extranet, Communautés                      | Support mutuel, tutorat                          | Encouragement d'initiatives, Partage infos / décisions |
| <i>Contenu type :</i><br>→      | Techniques, Processus, Métiers, Relationnel | Informations structurées Assistance interpersonnelle | Gestion des objectifs, Projets participatifs     | Incitation polyvalence Politique de mobilité           |

**Figure 5 : Les 4 modalités de mobilisation des compétences**



Voici une façon de lire ce tableau :

- à côté des formations « classiques », conçues pour apporter un savoir ou un savoir-faire « technique » (connaissance de base nécessaire à un métier, qu'il s'agisse d'opérations sur une machine, ou de qualités humaines susceptibles d'un entraînement hors contexte),
- la compétence s'exerce en s'appuyant sur un ensemble de ressources, dont celles proposées par un système d'information ouvert (dont le rôle peut simplement consister à mettre en relation des personnes pour qu'elles collaborent indépendamment du S.I.),
- mais l'outil (ni même une description formelle des processus) ne suffit pas, si l'animation humaine n'incite pas à l'échange, ne définit pas et ne valorise pas la façon dont les membres de la communauté peuvent se renforcer mutuellement, et aboutir à un résultat collectif,
- et ces incitations à la coopération ne sont possibles que s'ils sont portés par une dynamique managériale, ou à tout le moins non contredits par celle-ci, par ce que montrent les dirigeants dans leur propre pratique.

Mon projet initial consistait à valider cette vision, et voir comment les entreprises exploitaient cette complémentarité.

Notons que cette grille permet au passage de décrypter quelques-uns des malentendus de la formation à distance.

- Certains porteurs de projets ont voulu la promouvoir comme un service « autosuffisant », service *plug and play*, vous achetez et ça marche, elle se retrouvait alors cantonnée dans la première colonne des formations techniques individuelles « de masse », typiquement langues vivantes et bureautique (ou encore des formations métier, plus délicates à mettre au point, et plus souvent conçues sur mesure pour l'entreprise), la technique remplissait alors bien son rôle et les entreprises équipées ont su en bénéficier ;
- Mais dès que les contenus à acquérir sont reliés au fonctionnement réel de l'entreprise, aux outils dont dispose le collaborateur, aux règles explicites et implicites de partage de l'information, des processus complémentaires à

l'autoformation sont nécessaires. Et nous les trouvons dans les autres colonnes, qui doivent soutenir la démarche de formation à distance et de transposition des acquis en situation de travail.

Je retrouve après coup un parallèle entre cette approche et une vision purement managériale de la motivation d'un groupe, dans Van Den Bulke [2003], mais ce qu'il présente comme une typologie est plutôt vu ici comme une complémentarité de trois leviers (p 116 et suiv.) :

- 1° focalisation métiers et savoir-faire,*
- 2° focalisation méthodes et procédures,*
- 3° focalisation leader.*

Et la place de la formation y est aussi reconnue par cet auteur (p. 44) :

*En matière de formation professionnelle, l'entreprise doit s'intéresser à la formation-action, celle qui permet à l'individu d'identifier le problème, de proposer des solutions, de vérifier que ça marche et de s'approprier l'outil.[...] L'entreprise a besoin de formateurs qui induisent le changement. Le bon formateur professionnel n'est pas celui qui contrôle l'acquisition de connaissances. C'est celui qui identifie les situations professionnelles formatrices qui existent à l'intérieur de l'entreprise et qui permettront aux individus de se mettre dans une situation de test et d'essai. C'est en fonction de ces situations professionnelles que le formateur va concevoir son produit de formation*

## Hypothèse à explorer

Mon interrogation, telle que présentée en début de chapitre, étant de l'ordre du *comment*, je ne prétend pas à travers ce mémoire définir ou révéler une nouvelle « loi » caractérisant le fonctionnement des organisations, ou le comportement de ses membres.

Puisque nous sommes dans le cadre d'un mémoire en « Stratégie et Ingénierie de formation d'adultes », je ne peux ignorer que le point de départ de ce cheminement consistait à rechercher les liens possibles entre technologies, formation et management, et vérifier comment les démarches d'ingénierie de formation, en s'articulant avec les systèmes d'information, peuvent être un levier efficace pour mobiliser les énergies d'un collectif professionnel.

Nous sommes donc face à un système à plusieurs entrées, dont nous voulons rechercher les facteurs de cohérence (voir le schéma page 2). N'importe quelle entrée pourrait donc faire l'affaire, par exemple celle de la pertinence des technologies.

Puisqu'il s'agit de mon contexte professionnel d'origine, je retiendrai donc l'hypothèse suivante, qui est de fait plus un fil conducteur qu'une « hypothèse » :

Une exploitation pertinente de la contribution des systèmes d'information aux enjeux de l'entreprise passe par la définition d'une vision d'ensemble des liens *information – formation – management* partagée, et la mise en pratique de cette vision dans des formes d'organisation du travail mobilisant à la fois l'intelligence humaine et les moyens techniques.

La thématique de la coopération, pourtant clairement présente au cœur de ces enjeux comme l'a montré la partie A, n'apparaît donc pas explicitement, et ne sera pas mise en relief dans l'enquête, afin de ne pas alourdir le dispositif, ni induire de biais dans cette direction.

L'exploitation de l'enquête montrera s'il peut apparaître ou non dans les positions des personnes interrogées.

### **6.3 Les dimensions et variables « observables »**

Plusieurs des dimensions que nous tentons de relier ne sont pas directement « observables » :

- La vision du management et les conséquences en termes d'organisation du travail
- La valorisation (ou non) des dimensions collaboratives du travail
- Le rôle du SI dans la structuration de la collaboration / coopération
- L'impact sur les modalités de gestion des compétences et de formation

J'ai donc voulu concevoir un questionnaire qui, partant d'informations soit subjectives (caractère dynamique ou non de l'entreprise, enjeux RH perçus) soit objectives (applications du système d'information, méthodes de gestion des compétences), puisse permettre des commentaires plus ouverts « dévoilant » certaines de ces dimensions. Ce questionnaire est présenté en annexe, et repris point par point au chapitre 8 avec les données recueillies.

S'il s'était agi d'une thèse, ou d'une étude plus approfondie d'une ou deux entreprises avec des rencontres multiples, il aurait été possible d'introduire un plus

grand nombre de questions explicites sur d'autres « variables » plus factuelles permettant de comparer les situations, et des temps d'observation au sein même des entreprises, sur :

- Les valeurs du dirigeant et sa trajectoire personnelle
- Organisation formelle et informelle des responsabilités RH / formation / compétences / mobilité (traité en partie ici)
- Fonctions et organisations autour des responsabilités SI
- Temps passé par les différents types de collaborateurs sur le système d'information
- Applications informatiques structurantes pour l'organisation du travail
- Structure et montant des dépenses en formation
- Organigrammes, fiches de poste, modalités d'évaluation des collaborateurs.

Mais la méthode elle-même s'en serait trouvée modifiée, correspondant plus alors à la recherche de schèmes explicatifs, de relations et corrélations entre ces paramètres, qu'à l'étude des représentations des responsables de l'entreprise.

De même, nous devons ici renoncer à inclure les dimensions strictement économiques (impact des politiques compétences sur le résultat économique de l'entreprise) et les enjeux éthiques et politiques, auxquels nous avons fait allusion page 2 et qui feront l'objet de la postface (page 2).

#### **6.4 Les terrains : quelles organisations ?**

Mon objectif principal à travers ce DESS étant de pouvoir construire des outils utilisables dans mes interventions de consultant auprès d'entreprises régionales, je me suis donc intéressé notamment au développement et au fonctionnement des PME. Certaines des plus petites structures m'ayant répondu que « ces questions sont pertinentes mais plus adaptées aux grandes entreprises », ceci m'a incité à compléter mon échantillon initial par quelques structures plus importantes, que je savais plutôt pionnières, afin d'examiner ce qui était éventuellement spécifique, et transposable ou non. Nous interrogerons la pertinence de cette affirmation au moment de l'exploitation (page 2).

## **6.5 Construction de la méthode d'enquête**

Mon expérience professionnelle, et mes premiers contacts préliminaires autour du projet de mémoire, m'ont convaincu très rapidement que je ne trouverai guère d'interlocuteur en entreprise pour commenter des analyses sur les relations formations – RH – informatique. Non pas parce que ces relations n'existent pas, mais parce qu'il s'agit d'un sujet non institutionnalisé, donc rarement traité en tant que tel, ni même mentionné dans les échanges professionnels. Si certains managers lisent, réfléchissent, s'interrogent, leurs plus proches collaborateurs ne le savent peut-être même pas.

Trouver des interlocuteurs ayant un discours structuré sur ces questions revenait à chercher une aiguille dans une botte de foin. C'était donc à moi de trouver quelles préoccupations opérationnelles pouvaient conduire un professionnel à fournir des éléments alimentant ma problématique puis à trouver le langage minimum nécessaire entre moi et mes interlocuteurs pour aborder un champ aux contours mal définis, leur permettre d'aborder les différents thèmes liés à la recherche, sans trop de directivité, tout en limitant le temps nécessaire aux entretiens. L'un des leviers imaginés, relativement subjectif, dans la mesure où je ne pouvais pas en assurer mes interlocuteurs, fût de concevoir un questionnaire pouvant leur être utile en leur ouvrant quelques perspectives au fil même de l'entretien.

La recherche des contacts à interviewer ne fut pas la partie la plus facile : la transversalité du sujet nécessitait des interlocuteurs disposant d'une certaine vision stratégique, ou au moins d'une pratique professionnelle les ayant confrontés aux enjeux d'organisation et de compétences, dans une position hiérarchique où ils se sentaient concernés. C'est sans doute le cas de la plupart des responsables opérationnels (directeurs commerciaux, responsables de production), mais la conjonction personne / environnement / problématique n'est pas facile à détecter de l'extérieur, et c'est bien l'un des aspects de la vie de l'entreprise qui n'est pas dévoilé au premier étudiant venu, eût-il 48 ans.

Il ne me restait qu'à me tourner vers les sujets et moteurs potentiels de ces démarches : les responsables formation, les responsables RH, les dirigeants. Ceux-ci

disposant de peu de temps, seul mon réseau personnel, par rebonds successifs, et à force de ténacité, m'a permis de contacter un ensemble varié d'interlocuteurs.

Mais il était pratiquement impossible de garantir une complémentarité de situations, donc une « représentativité » de cet échantillon. Par chance, les types d'entreprises et fonctions des interlocuteurs sont relativement variées.

J'espérais au début trouver une ou deux entreprises (ou organisations) qui puissent constituer un terrain privilégié pour mettre en œuvre, en tant que consultant, une démarche de changement, sous la forme de recherche-action. Ceci qui aurait permis d'aller plus profondément dans l'expérience, dans l'analyse fine des objectifs et comportements des différents acteurs au sein de l'organisation, dans l'étude des composantes concrètes (architecturales, organisationnelles, analyses fines de l'organisation du SI, des plans de formation et de gestion des compétences), et donc apporter à l'entreprise des pistes d'action, voire un début de mise en œuvre dans le temps imparti à ce mémoire.

Les démarches dans ce sens n'ayant pas abouti, il me fallait donc me contenter d'une approche plus transversale, sans pour autant appauvrir le thème traité. Une enquête qualitative ne semblait pas pertinente, car il était impossible de définir des questions fermées s'appuyant sur des concepts qui auraient été partagés par tous. Les représentations et expériences professionnelles sont trop diverses pour que l'on puisse ne serait-ce que lister les facteurs à identifier et mesurer. Il était même quasiment impossible de formuler une hypothèse simple, que des questions précises auraient pu cerner et valider ou infirmer. Ou alors passer à une échelle dépassant largement les moyens d'un mémoire de DESS, comme le montre l'étude COI, décrite page 2.

J'ai donc retenu l'option d'une démarche constructiviste, partant d'un questionnaire traitant des différents ingrédients précédemment identifiés, mais très ouvert aux commentaires qualitatifs de mes interlocuteurs.

Bien qu'essentielles dans mon esprit pour décoder les pratiques, les notions de travail coopératif et de compétences collectives sont restées au second plan dans l'enquête elle-même. Au delà des raisons déjà évoquées page 2, je craignais qu'elles ne soient trop conceptuelles pour être traitées directement lors d'un unique entretien déjà riche.

Elles pourraient pratiquement faire l'objet d'un second travail avec les mêmes interlocuteurs, sur la base du présent mémoire.

Les points forts et limites de cette méthode seront présentés page 2, après avoir précisé sur quel échantillon nous basons ce travail et comment nous l'avons interrogé.

## **6.6 Entretiens exploratoires**

D'une certaine façon, mes échanges informels depuis plusieurs mois avec mes relations professionnelles ont tenu lieu d'entretiens exploratoires, ainsi que dans une moindre mesure la conduite du premier entretien (DG). Ils m'avaient démontré notamment : a) l'impossibilité d'interroger frontalement la question des compétences collectives lors d'un entretien unique limité dans le temps (sauf à se centrer sur ce sujet, ce qui n'était pas mon projet), b) la difficulté de questionner un dirigeant sur la formation sans l'amener progressivement sur ce terrain à partir de ses propres préoccupations, plus stratégiques. Ceci justifiait l'ajout de quelques questions générales et relatives aux enjeux RH, au delà de la nécessité de connaître les grandes lignes de l'activité et le fonctionnement de l'entreprise dans son environnement.

## **6.7 Présentation du questionnaire**

Ainsi que présenté dans la partie méthodologique, les questions posées n'ont pas vocation à permettre de « vérifier » telle ou telle hypothèse, mais servent de jalons pour explorer les quatre thématiques que nous essayons de relier : stratégie d'entreprise, démarches compétences, formation, systèmes d'information. Leur caractère parfois détaillé vise à compléter l'expression ouverte des motivations et politiques de management des dirigeants par des données factuelles sur les outils ou démarches effectivement mis en place dans les organisations.

J'inclus ci-après les trois premières pages de présentation qui ont été expédiées après un premier échange téléphonique aux personnes que je souhaitais interviewer.

Dans le cas d'interlocuteurs que je ne pouvais interroger que par téléphone, je leur adressai le questionnaire complet, en leur signalant qu'il n'était pas utile qu'ils lisent plus que ces trois premières pages avant l'entretien (la présentation des questions nécessitait qu'ils disposent du texte lors de l'entretien, ne serait-ce que pour les tableaux, et pour limiter les risques d'incompréhension). J'ignore si mes interlocuteurs ont réellement pris le temps de lire cette présentation, je n'ai en tout cas jamais eu de question ou de remarque à ce propos.

La présentation complète du questionnaire sous sa forme originale (à la mise en page près) est donnée en annexe. Toutes les questions sont reprises dans l'analyse effectuée au chapitre 8.



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 en Formation d'Adultes**

2003/2004

UFR Sciences Humaines,  
Universités de Rennes 2 et Tours

## **Objectifs de cette enquête**

### **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).

## ***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.[...]