

PARTIE D :

**ANALYSES, CONCLUSIONS
ET PERSPECTIVES**

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

PARTIE D : ANALYSES, CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

9	LES DYNAMIQUES DES ENTREPRISES INTERROGÉES	85
10	RETOUR SUR LES CONCEPTS ET THÉORIES	94
10.1	APPROCHES PAR LES SCIENCES HUMAINES	94
10.2	APPROCHES PAR LE SYSTÈME D'INFORMATION	99
11	QUELQUES CONCLUSIONS POUR LES ENTREPRISES	100
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
11.4	SORTIR DU CERCLE VICIEUX MÉFIANCE ↔ CLOISONNEMENT	105
11.5	LE DIALOGUE SOCIAL SUR LES COMPÉTENCES ET LES TIC	107
11.6	PERTINENCE POUR LES PLUS PETITES ENTREPRISES	109
12	CONCLUSIONS POUR UN CONSULTANT	110
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
13	CONCLUSION POUR UN INGÉNIEUR DE FORMATION	113
13.1	LA PLACE DU RESPONSABLE DE FORMATION	113
14	CONCLUSIONS POUR / SUR LA RECHERCHE	117
15	POSTFACE : L'ENTREPRISE, MIROIR DE LA DÉMOCRATIE ?	118

9 LES DYNAMIQUES DES ENTREPRISES INTERROGÉES

Après une description d'ensemble de ce qui m'a marqué dans des entretiens, je reprends les principaux enseignements recueillis sur chaque thématique, puis reviens enfin sur la question de la cohérence, des liens transversaux entre ces facteurs.

Cette reformulation est probablement déjà un filtre, une explicitation teintée de mon propre regard. Toutefois, dans la mesure où les dynamiques décrites sont très différentes entre elles, et le plus souvent inattendues pour moi, je pense avoir su travailler sur ce corpus de données sans trop y projeter mes représentations.

Vision d'ensemble

Ces entretiens montrent clairement que la mise en place d'une logique de partage d'information quand elle existe et quelque soit sa forme – informatique ou non - est initiée par le dirigeant, non pas en tant que credo abstrait ni même parfois consciemment, mais plutôt *induite* à travers la définition de l'organisation du travail, des métiers, et de la responsabilité des collaborateurs.

La mise en place d'une nouvelle dynamique est évidemment facilitée lors de circonstances exceptionnelles : Dans deux cas étudiés, l'affirmation des nouvelles façons de fonctionner s'est faite suite à un rachat accompagné d'un changement de direction. Il s'agit d'un « facteur de changement » indiscutable dans un contexte professionnel où les collaborateurs sont de toutes façons dans une grande incertitude. La formation devient alors un élément essentiel permettant aux collaborateurs de se retrouver dans des règles claires, précisant ce que l'on attend d'eux et leur en donnant les moyens. Dans un cas, ceci a pu même conduire un cadre dirigeant de l'équipe précédente à se retrouver dans des positions de repli (moins de responsabilité), sa façon d'envisager son rôle ne pouvant pas s'adapter aux nouvelles règles.

Enjeux stratégiques

Les « valeurs » sont le plus souvent affichées, impulsées par le chef d'entreprise et le développement des compétences souvent sous-tendu par les démarches qualité, toujours gérées au niveau groupe quelque soit la taille des structures.

Les enjeux de réactivité ou de technicité, deux façons de lutter contre la concurrence, apparaissent dès le début des entretiens comme le facteur qui entraîne une mobilisation des collaborateurs dans une culture commune. Dans notre panel, nous trouvons des façons relativement distinctes de concevoir l'articulation réactivité / souplesse / technicité, pas nécessairement centrée sur le « temps réel » contrairement aux discours dominants. Les plus petites structures ont plus de difficultés à identifier ces facteurs, formuler une identité collective originale, ou à décrire réellement le lien entre les principes et la pratique quotidienne. Des contraintes spécifiques portent sur les sociétés géographiquement isolées, ou qui représentent une part significative du bassin d'emploi : elles disposent de moins de souplesse pour répondre aux enjeux RH.

Bien qu'il soit difficile d'établir un classement compte tenu de la formulation de la question, on peut estimer que les enjeux risquant le plus de fragiliser les entreprises interrogées sont surtout :

- Concurrence de pays à bas coût pour des prestations proches
- Difficulté de garantir une innovation permanente
- Pas assez de capitalisation et partage des expertises

Et, sans que cela ne soit un risque non contrôlé en général :

- Difficultés de recrutement de personnes qualifiées
- Trop grande pression du quotidien pour anticiper les évolutions de compétences

La gestion des compétences

La distinction entre les démarches compétences et la définition de fiches de poste s'est traduite par des démarches spécifiques dans une petite moitié des cas étudiés, ce qui est déjà significatif.

Les interviewés perçoivent peu de lien entre la vision compétences et la description des processus de l'entreprise ; il s'agit peut-être d'un lien relativement abstrait, implicite et néanmoins à l'œuvre sur le terrain. Pratiquement tous identifient les besoins de progrès personnel de chaque collaborateur, mais parfois avec une hétérogénéité de traitement selon les catégories professionnelles. Il semble important de noter que l'un des interlocuteurs a insisté sur le fait que l'attention à ces questions devait relever en priorité des outils de management, avant d'être un outil de planification RH. Plus étonnant, hormis via les entretiens annuels, l'implication des managers opérationnels dans l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs semble l'exception. Ils sont également rarement impliqués dans l'évaluation à froid des formations.

Nous pouvons nous demander si l'importance accordée aux entretiens annuels ne masque pas parfois la difficulté à mettre en place des processus de suivi plus continus mais néanmoins formalisés des compétences.

La question 7. « Comment les collaborateurs eux-mêmes sont-ils encouragés à explorer leurs possibilités d'évolution professionnelle ? » a recueilli des réponses nombreuses et variées. Les petites structures n'ont pas les moyens d'encourager la mobilité, mais sont parfois prêtes à l'accompagner si le collaborateur présente un potentiel que l'entreprise ne peut lui permettre d'exploiter. Mais dans les plus grandes, les dialectiques salarié – management – direction sont plus subtiles, la teneur de l'entretien annuel leur donnant une couleur spécifique, plus ou moins orientée vers les aspects techniques, métiers, ou projets.

En illustration de l'état d'esprit de l'entreprise, il me semble significatif de présenter ici l'un des témoignages :

La responsable formation est une ancienne standardiste, elle a construit le FSE, et elle le met en application de manière opérationnelle, structure et organisation, mais non stratégie aujourd'hui. Le pari qu'on fait c'est de l'amener à un niveau plus important, en particulier sur ses propres compétences et sa capacité à prendre des décisions plus importantes ; elle suit une maîtrise RH en formation continue sur 2 ans. On espère que ça l'amènera à être un peu plus force de proposition, dans l'articulation, je dirais entre la stratégie et les moyens. On attend qu'elle propose un certain nombre de moyens, aujourd'hui c'est nous qui définissons les moyens.

Dynamiques de formation

Mes interlocuteurs se sentent naturellement au cœur des questions de formation – sinon ils ne m’auraient pas accordé le temps de l’entretien – et s’ils sont « responsable formation », se sentent soutenus par une volonté de direction générale. Dans la plupart des cas, ce sont des RF particulièrement proches de cette direction.

Les formations internes par d’autres collaborateurs, compagnonnage ou formation « classique », sont plébiscitées, parfois avec une vraie stratégie de diffusion des connaissances et compétences, et parfois de création d’une culture commune par la compréhension mutuelle des différents métiers. Ce point pourrait à lui seul faire l’objet d’une étude spécifique, mais ne pouvons pas l’approfondir plus dans ce cadre. Plusieurs expériences de formation de formateurs ont été mises en place pour rediffusion des savoirs ou simplement pour développer la culture d’entreprise.

Le tableau de répartition des « dépenses » de formation (traduisant en fait des enjeux motivant la formation) montre une grande variété de priorités entre les projets, les mutations de l’organisation ou la réponse aux dysfonctionnements, mais relativement peu de place explicitement accordée à l’anticipation des risques majeurs. Le seul cas où ce dernier volet est significatif correspond en fait à une entreprise qui a dû récemment faire face à un départ important et imprévu d’anciens collaborateurs.

En matière d’ingénierie, l’appel à des compétences externes n’a lieu que s’il y a également des démarches internes structurées, conduites par le responsable formation lui-même. Il serait intéressant d’analyser le fait que c’est plus souvent le cas lorsque le RF a également une responsabilité opérationnelle proche de la production. Dans quelques petites structures le dirigeant est seul en charge des questions de compétence / formation. Par contre dans les autres, même s’il est cité comme pilote de ces actions, un autre responsable opérationnel est également cité. Dans la majorité des cas, on trouve au moins un interlocuteur ayant un rôle couvrant à la fois les questions de compétence, formation et mobilité.

Rôles du SI

A la question 9 « Utilisation des systèmes d'information comme moyen d'évolution des compétences » 4 interlocuteurs ont mentionné que le SI contribuait aujourd'hui à l'évolution des compétences, 5 personnes qu'il pouvait avoir ce rôle d'ici 2 ans, et un seul pensait que non. Ce résultat masque le fait que la question a laissé dans un premier temps plusieurs interlocuteurs sans voix, demandant des éclaircissements sur ce que j'entendais par là. D'autres interprétaient visiblement cette question comme « avez-vous des outils de formation utilisant le SI », proposant alors des réponses en termes de CD-Rom voire de vidéoprojecteurs. Ce *glissement sémantique* dans l'esprit de certains interlocuteurs de « moyens permettant l'évolution des compétences » vers « outils de formation » est en soi intéressant à constater, et doit nous inviter à la prudence, à la pédagogie et aux reformulations pour un vrai partage des représentations liées au vocabulaire. L'un des interlocuteurs en était parfaitement conscient :

Ce problème du dialogue RH – informaticiens il est dans les 2 sens et il commence par le vocabulaire. Pour revenir un peu en arrière dans le projet GPEC, la première chose que j'ai faite c'est un lexique, c'est quoi un poste, c'est qui une fonction, c'est quoi un métier, c'est quoi un emploi etcetera. J'ai défini tout ça. Bon c'est des définitions, elles ont le mérite d'exister, elles sont critiquables à souhait, mais au moins c'est une base de travail en commun.

Après un échange (et la suite des questions) ce lien compétences – SI devenait plus clair, mais il est évident que cette association est loin d'être spontanée. Sauf pour deux d'entre eux, pour qui c'est l'un des rôles essentiels du SI, sans hésitation, mais aussi parce que le SI est stratégique pour *l'ensemble* du fonctionnement de l'entreprise, donc nécessairement a un impact au cœur des métiers et des compétences. Contre toute attente, ces deux cas ne sont pas les entreprises des secteurs « informatique ». Dans un troisième cas, on pourrait parler de potentiel culturel, parce que cette culture SI est présente dans les établissements du groupe dans d'autres pays, et qu'il ne manque qu'une décision stratégique de la DG France pour « y aller », mais aucun facteur externe ne rend cette décision vitale.

Il semble donc y avoir d'une part les entreprises pour qui l'articulation stratégie / fonctionnement / information a été affirmée et prise en main par le comité de direction et d'autre part celles pour qui cette articulation se fait de façon implicite, sans y voir un enjeu majeur.

En reposant la même question différemment après d'autres thèmes (question 13), 2 interlocuteurs conservent au SI un rôle stratégique en la matière, les autres voyant plutôt sa contribution à travers des applications métier ou projet.

Lorsque l'on essaie de voir en quoi le SI contribue aux compétences, il devient beaucoup plus difficile d'identifier un « levier », processus, application, vision du rôle de l'information, qui serve de ligne directrice, à l'instar du cas de la société Doublet par exemple (cf. p. 2). Même lorsque est mentionné l'accès aux informations sur le fonctionnement de l'entreprise, une demande de précision conduit à constater que les droits d'accès aux différentes informations sont assez strictement réglementées.

La formation à distance ne séduit potentiellement que 3 interlocuteurs, en tout cas pas en liaison avec les visions les plus stratégiques.

Enfin, et ceci a été une surprise pour moi, aucun interlocuteur ne semble identifier de frein individuel ou organisationnel à l'usage de l'informatique, liés à la technicité ou au langage de l'informatique. Lorsqu'il y a frein, il s'agirait plutôt de manque de démarche projet pouvant associer RH et informatique.

Les clubs de dirigeants ou de RF semblent plus contribuer à la progression de ces démarches que les structures dédiées à la formation. Mais cette enquête est évidemment biaisée par la façon dont nous avons construit notre échantillon, en partant de ces mêmes réseaux. Les consultants en organisation semblent avoir leur place dans plusieurs exemples significatifs, et ces entretiens confirment le fait que ce sont les sociétés qui ont les réflexions les plus avancées et des compétences internes qui hésitent le moins à s'appuyer sur des conseils externes.

Un cas exemplaire, industriel

L'un des interlocuteurs, dont le cœur de métier reste le pilotage des opérations, essentiellement centré sur la production, a su au fil des ans acquérir une bonne maîtrise des systèmes d'information, et a pu apporter la vision suivante de l'architecture du SI de l'entreprise, tel qu'il se construit. Ceci démontre une réelle vision de l'articulation entre les briques « informationnelles » de l'entreprise, même si cette vision se construit en partie « après coup », puisque nombre d'applications ont été déployées sans recherche particulière de cohérence dès le départ. Notre interlocuteur peut même identifier des briques manquantes dans ce schéma, qui viendront peut-être s'intercaler avant le Knowledge management (KM sur le schéma) à proprement parler : des outils de gestion de projet orientés R&D. Notons que c'est également lui qui demande à son fournisseur informatique de lui consacrer une journée par trimestre pour maintenir à jour sa vision de l'évolution des technologies et services, et a pu investir dans sa propre formation en participant à des séminaires stratégiques réputés. Ceci explique sans doute cela.

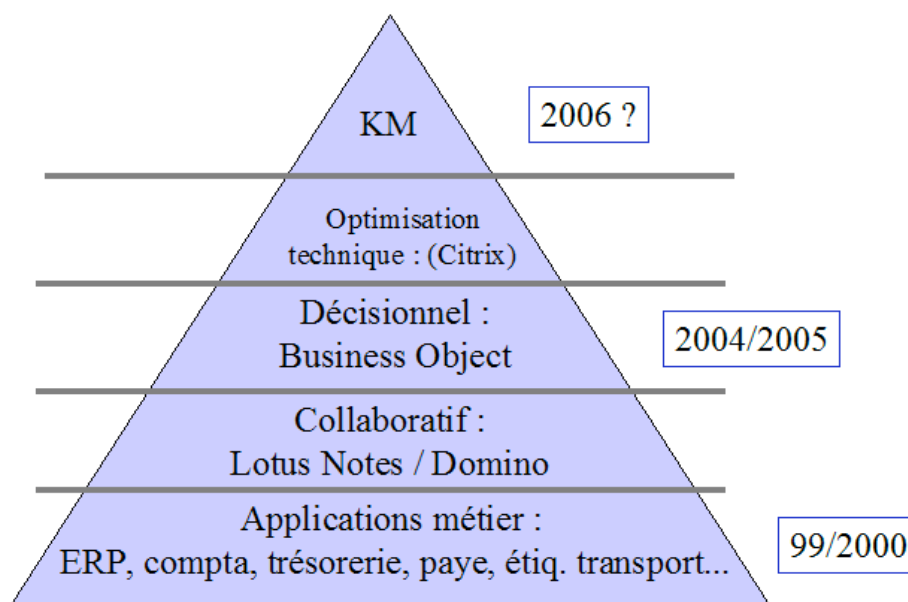


Figure 6 : pyramide des applications d'un SI

D'où part le mouvement qui crée la cohérence ?

Rappelons notre hypothèse de départ :

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.

Les différents cas étudiés montrent que c'est bien la vision d'un homme (éventuellement portée ensuite par 2 ou 3 membres de l'équipe de direction) qui met ou non en mouvement des actions destinées à mobiliser et accroître les compétences, et qui crée une cohérence entre les démarches stratégiques, les compétences, et « l'outillage » (informatique ou non) qui permet de développer ces dernières. Il peut s'agir du dirigeant, mais aussi d'un autre acteur, parfois d'un responsable formation qui a su créer et argumenter.

Bien entendu, selon l'initiative et l'histoire personnelle de cet acteur moteur qu'est le dirigeant, et selon la dominante plus industrielle ou de service de l'entreprise, les leviers seront différents. Dans tous les cas, un subtil dosage de régulation / autonomie / responsabilisation est à l'œuvre aux différents niveaux hiérarchiques. Nous ne sommes pas pour autant, dans les entreprises rencontrées, dans des logiques explicites « d'entreprise apprenante ».

Le lien que nous présumons entre valeurs affichées de l'entreprise et contribution du SI aux compétences collectives est très ténu, et quasi invisible car il passe effectivement par les maillons organisation / compétences / formation, qui ne sont pas explicitement mis en perspective.

Si le dirigeant ou le porteur de projet peut avoir une telle vision – ce qui n'est pas toujours le cas – elle n'est pas formulée telle quelle pour être perçue et partagée par les collaborateurs. En tout état de cause, le SI n'est pas réellement utilisé comme un moteur d'une dynamique de compétences, mais tout au plus comme un ensemble d'outils supportant telle ou telle activité.

Nous pouvons néanmoins noter un type d'enjeu transversal qui peut faire exception : les entreprises interrogées sont sensibles à la question de la capitalisation et du partage des expertises, identifié comme un risque important (s'il n'était pas traité), et elles y répondent pour la plupart en utilisant des espaces de travail collaboratif, au moins au sein d'équipes projets. La place des systèmes d'information en tant qu'outil de partage des connaissances ou outil d'autoformation est relativement modeste dans notre panel, mais le côté structurant en est essentiel pour les entreprises les plus avancées dans leur dynamique collective.

Notons en passant – et ceci pourrait faire l'objet d'une étude à part entière – que dans plusieurs cas ce n'est pas tant le côté plus ou moins contraignant du système d'information qui entraîne plus ou moins de liberté dans les interactions, mais un SI fortement structuré peut également faciliter la prise de responsabilité et les marges de manœuvre de ses utilisateurs.

La place des DRH / RF dans ces enjeux n'apparaît pas clairement. Pour les apprécier, il aurait fallu rencontrer dans quelques structures les différents acteurs, pour disposer de regards croisés sur les rôles et responsabilités dans l'organisation.

La conclusion essentielle de cette enquête est donc la suivante :

Dans les entreprises les plus innovantes en matière de développement des compétences et capacités des collaborateurs, s'il y a une cohérence entre management, formation et SI, ce n'est pas grâce à un plan concerté s'appuyant sur une méthodologie d'action partagée par les différents acteurs. C'est plutôt parce que la culture et la vision du dirigeant créent *implicitement* une cohérence dans la façon de concevoir les développements organisationnels, humains et techniques.

Il est à craindre que les discours simplificateurs mettant l'accent sur telle ou telle dimension de l'innovation comme élément de survie ou de développement de l'entreprise ne passent à côté de ce levier essentiel qu'est la cohérence d'ensemble. Aucun système d'information, aucune démarche compétences, aucune technique de management n'agiront comme facteur de succès à long terme s'ils ne s'appuient sur des valeurs partagées et portées par les dirigeants et leurs plus proches collaborateurs.

10 RETOUR SUR LES CONCEPTS ET THEORIES

Les outils et représentations des responsables que j'ai rencontrés ne s'appuyaient que très rarement sur des théories sociologiques voire managériales (je leur posais généralement la question en fin d'entretien), leur façon d'agir se trouvant plutôt construite au fil des expériences personnelles, de quelques lectures et surtout de rencontres entre pairs.

Il nous reste donc à examiner en quoi les théories et approches décrites en partie B éclairent, sont complétées ou contredites par les informations recueillies. Ce chapitre peut paraître relativement bref au regard de la partie B, mais il ne s'agit pas ici de revisiter tous les concepts. Les quatre chapitres de conclusion (11 à 14) feront eux aussi appel aux différents cadres de référence possibles, les reliant aux points de vue de l'entreprise, du consultant, de l'ingénieur de formation, du chercheur.

Nous aborderons ici successivement les approches tirées des sciences humaines (Facteur humain, travail et communication, management et coopération, Compétences / formation / management) puis les approches à partir des systèmes d'information.

10.1 Approches par les sciences humaines

Le « facteur humain »

Que cherchions-nous ?

Je rappelle que je fais référence ici aux concepts développés par Christophe Dejours, décrits page 2. La problématique formulée à partir de cette approche était la suivante :

Le système d'information peut-il être défini comme un outil qui relie la perception individuelle du travail à la perception de sa valeur aux yeux des autres acteurs de l'entreprise ? Participant à la définition du sens collectif du travail et à son évaluation, peut-il ainsi inciter et contribuer au développement des compétences ?

Que trouve-t-on dans les entretiens à ce propos ?

En fait, peu de choses dites sur le SI permettent d'alimenter ou contredire notre hypothèse. L'un des interlocuteurs affirme que le SI c'est structurant, et en même temps ça donne du pouvoir et de l'autonomie, de la responsabilité mutuelle. Mais d'autres situations décrites peuvent être lues avec le triangle ego / autrui / réel, par exemple avec DG :

- a) Dans son entreprise, le plan de formation mutuelle (formation donnée par la maîtrise elle-même) est un renforcement du lien individu - collectif, à partir des compétences techniques.
- b) aucune expertise ni information ne doit rester individuelle (flot de ressources), et ces moments de régulation ne concernent probablement pas que des données « factuelles »
- c) La reconnaissance des CQP est un autre cercle de « autrui » (la branche, donc les autres entreprises du secteur) donnant légitimité au métier
- d) ISO 9000 : un 3^e cercle de référence, à un niveau plus éloigné, puisque la certification parle de la relation collective au réel, non uniquement des tâches de chacun
- e) implication des managers pour la formation (DG : les 3 directeurs fonctionnels) et les entretiens annuels
- f) le processus industriel et logistique GPAO et ERP structure le travail
- g) le rôle des réseaux APM CJD, avec une dimension pratique, de coopération entre dirigeants.

L'affichage ou la mise en ligne des référentiels me semble ouvrir une piste de réflexion complémentaire au triangle ego-autrui-réel ; elle y ajoute la dimension temporelle, évolutive, absente de la réflexion de Dejours (en tout cas dans l'ouvrage cité).

A l'inverse dans l'un des cas au moins, on constate que si le dirigeant n'applique pas / ne s'implique pas (entretiens, vision RH) ; il n'y a pas d'attention à la mise à jour des fiches de poste (en l'occurrence « 50% ne vivent pas »).

La plupart des interviewés mentionnent le tutorat, qui est bien une façon de donner sens à un travail à partir de l'aide et en fonction du regard d'un tiers (le tuteur, le compagnon).

Que peut-on en conclure ?

J'aurais tendance à conclure, après cette enquête, que le SI est rarement utilisé comme un « objet » de débat, les questions d'organisation autour de l'outil restant masquées par l'apparente rationalité des choix techniques.

La grille de lecture « facteur humain » reste de mon point de vue un outil utile pour développer le regard d'un intervenant, à partir de questionnements tels que ceux que nous avons posés page 2 ; toutefois, pour en exploiter toute la richesse, et ne pas oublier que pour C. Dejours le réel est ce qui résiste à l'analyse, il serait nécessaire d'aller « sur le terrain », pour observer la façon dont une vision managériale se traduit réellement dans les actes et attitudes des collaborateurs et encadrement.

Travail et communication

Les concepts et auteurs de cette partie sont présentés page 2.

Si l'un des interviewés cite Zarifian comme un auteur trop théorique pour fournir des outils utilisables à un professionnel de la formation et des compétences (mais ce n'est peut-être pas son objectif premier), le cas qui me semble faire appel à des concepts proches est celui des îlots de ressources (interview DG). Il s'agit bien un espace d'intersubjectivité en plus d'un espace d'objectivation, qui répond aux enjeux identifiés par Ph. Zarifian :

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*

Ce sont d'ailleurs aussi probablement les « espaces de discussion et délibération collective » que C. Dejours appelait de ses vœux (voir page 2).

Par contre je n'ai pas découvert de situation ou de position managériale qui ouvre au développement d'une communication authentique au niveau collectif. La qualité de la communication en tant que telle, à l'intérieur des groupes professionnels, avec ou sans le prétexte du partage des connaissances, n'a pas été citée comme préoccupations de mes interlocuteurs. Cela ne signifie pas que ces situations n'existent pas ou ne sont pas encouragées, j'identifie trois raisons pour qu'elles aient pu m'échapper :

- a) je n'ai pas explicitement posé de question en ce sens,
- b) les questions touchant l'usage du système d'information ne peuvent pas inclure cette dimension, car la communication authentique lui échappe (elle ne se situe pas au même niveau, et peut avoir lieu autour, avec ou malgré les règles du SI),
- c) une enquête sur les représentations des dirigeants ne suffit pas à identifier la qualité réelle de communication dans leurs entreprises ; là encore une démarche terrain plus approfondie serait nécessaire.

Le management et la coopération

Nous avons bien trouvé des liens entre coordination et autonomie :

DG : je suis présent 3 jours par semaine, je ne peux pas avoir un management paternaliste. C'est un système ouvert, je délègue beaucoup, et j'attends la même chose des autres. Qu'un responsable de bureau d'études ou la personne qui s'occupe de la maintenance de certains matériels, de la partie mécanique des études, il est autonome, il a internet, il se débrouille, il fait sa veille tout seul, je ne vais pas aller vérifier s'il s'est renseigné.

RH : sur [les questions de] compétences formation mobilité et carrières, chaque manager opérationnel a une partie importante là dessus.

Les logiques de formation ou de gestion des compétences semblent surtout axées sur les compétences individuelles ; le volet collectif concerne la polyvalence et l'adaptabilité (nécessaire souplesse de l'organisation), mais jamais *la façon de*

travailler ensemble. Dans la mesure où plusieurs interlocuteurs ont signalé le fait que la souplesse d'organisation était nécessaire et permanente, peut-être est-ce à travers le contenu de certaines formations (démarches qualité) que cette question est traitée, sans remonter plus qu'une autre au niveau stratégique. Ce point mériterait un examen plus approfondi.

Compétences, formation, management

Les concepts et outils présentés page 2 et suivantes se retrouvent dans plusieurs des situations décrites par les interviewés, mais il n'est pas toujours facile d'y voir le lien que je cherchais entre les méthodes d'accompagnement de l'individu d'une part et les méthodes d'organisation et dynamisation des collectifs d'autre part. C'est néanmoins le cas par exemple pour [OP] où tous les services de toutes les sociétés du petit groupe sont présentés les uns aux autres par des agents de maîtrise formateurs, ce qui démontre la volonté de créer une identité par la rencontre des personnes, par une parole à la fois culturelle et professionnelle.

Lors des entretiens préalables à l'enquête proprement dite, j'avais recueilli un autre exemple encourageant, celui d'un dirigeant d'exploitation agricole, qui organise toutes les réunions de travail dans une optique d'apprentissage, avec une dimension réflexive (selon le vocabulaire universitaire, pas le sien) : tout retour d'expérience (pourquoi tel plant n'a-t-il pas fourni autant qu'il aurait dû, qu'est-ce qui a causé tel incident ?) puisse augmenter le savoir collectif. Dans ce contexte, la capitalisation s'appuie essentiellement sur la qualité des relations humaines, l'utilisation d'un système d'information pour un tel petit groupe de personnes travaillant sur des questions très concrètes (manipulations des plantes) semble peu pertinente. Elle le deviendrait peut-être dans l'optique d'une démarche interentreprises, concurrentes et coopérantes, mais dans ce cas la mutualisation passerait par les dirigeants, et moins directement entre salariés.

10.2 Approches par le système d'information

Les démarches d'urbanisation du SI décrites en partie A supposent une dialectique nouvelle entre des responsables « opérations » et des responsables « SI », arbitrée par la vision des enjeux stratégiques de l'entreprise. Dans plusieurs des entreprises interrogées ici, il semble que la compétence « stratégie SI » soit proche voire confondue avec la responsabilité opérationnelle, ce qui facilite la construction d'une représentation de l'entreprise facilement traduisible en exigences vis à vis du SI.

Dans le cas contraire, nous nous trouvons dans une situation « classique » où le SI est plutôt perçu comme une juxtaposition de solutions techniques à des questions techniques, et non comme quelque chose de structurant. En reliant ce constat aux enseignements donnés par les entretiens sur les liens entre le SI et les dynamiques organisationnelles qui ont été présentés au chapitre précédent, on peut simplement conclure ici que le tableau de la page 2 suggérant une place au SI au sein de 4 dimensions de la formation n'est pas perceptible dans la représentation des dirigeants et responsables de formation.

Cela ne signifie pas que ces complémentarités n'existent pas, mais simplement qu'elles ne sont pas *gérées*.

Il serait intéressant de conduire une exploration du même type que celle-ci auprès des détenteurs de compétences en matière de SI, dans les mêmes entreprises, afin de voir si eux-mêmes imaginent de tels liens, et comment le cas échéant ils expliquent l'absence de mise en œuvre explicite de démarches concrètes, fussent-elles limitées à une partie de l'organisation. Dans plusieurs grandes entreprises rencontrées par ailleurs, j'ai pu en effet constater que des espaces collaboratifs (au sens informatique) pouvaient se créer indépendamment voire à l'insu des stratégies d'équipement structurantes, pour répondre à des besoins non satisfaits par ces stratégies. Ceci est évidemment plus difficile en PME.

<p>A ce stade, il semble donc bien difficile de diagnostiquer ou préconiser une « bonne » façon de faciliter cette mise en cohérence. Le chapitre suivant va néanmoins tâcher d'identifier comment chaque acteur peut prendre part à cette dynamique.</p>

11 QUELQUES CONCLUSIONS POUR LES ENTREPRISES

A partir d'une interrogation apparemment anodine sur les entretiens annuels, je tente de remettre en perspective les enjeux liés aux savoirs collectifs, et invite le lecteur à s'interroger sur la contribution éventuelle de la formation à ces enjeux de différents acteurs : managers, responsables formations, « informaticiens », collaborateurs. Je fais ensuite appel au thème de la confiance, abordé dans la partie B de ce mémoire, pour montrer comment la clarté de la relation employeur – salarié fonde entre autres la cohérence des démarches compétence. Ce qui nous conduit naturellement à nous pencher ensuite sur la place du dialogue social sur ces questions, et les positions des acteurs sociaux dits représentatifs.

11.1 La perspective des entretiens annuels

Pratiquement tous mes interlocuteurs ont mentionné l'existence d'entretiens annuels dans leur structure, et ont attribué à cette rencontre un grand nombre de vertus régulatrices, à travers la clarification des objectifs personnels et professionnels, voire des « valeurs » promues par l'entreprise. Plusieurs ont néanmoins relevé – alors que la question n'était pas posée – la difficulté, voire la réticence, qu'avaient certains managers opérationnels à conduire efficacement et utilement ces entretiens, et la nécessité de les former à cet exercice. Le positionnement de ces entretiens en complément d'autres procédures de management au quotidien me semble faire l'objet d'un consensus mou, chacun convenant qu'il faut les deux, mais sans voir précisément comment les articuler.

Le questionnement sur la place respective de *l'évaluation* et de *l'évolution* dans ces entretiens n'est pas nouvelle. Je voudrais y ajouter ici une autre dimension : ces interrogations me semblent symptomatiques de l'incertitude latente ou exprimée sur les règles du jeu collectif. De quelle nature est cet échange entre un individu et un collectif ? Quels comptes sont à rendre ? A côté des nombreuses études économiques et sociologiques ayant abordé ce sujet, l'approche transversale proposée ici me semble permettre un autre regard sur ces questions, et d'autres moyens d'action, que je vais tâcher d'explicitier.

11.2 Les enjeux du développement des savoirs collectifs

Nous avons constaté à travers cette enquête qu'à quelques exceptions près, il y a peu de conceptualisation par les acteurs opérationnels des liens entre compétences, information et management, malgré une abondante littérature sur ces sujets. Mais nous avons aussi vu que : a) quelque soit la taille et l'activité de l'entreprise, les questions de compétence sont au moins reconnues comme importantes ; b) la formation reste souvent gérée de façon très classique, pas toujours avec une optique d'ingénierie reliée à la stratégie RH de l'entreprise, et enfin c) le système d'information est perçu et géré soit comme un moyen stratégique, avec une forte diffusion dans l'entreprise, soit comme une juxtaposition d'applications nécessaires aux métiers, mais sans autre relation avec la dynamique économique et organisationnelle.

Mais tout ceci « fonctionne », les zones d'incertitude liées aux enjeux RH ou à l'imprécision de la gestion collective de l'information semblant implicitement acceptées comme inhérentes à la nature concurrentielle et évolutive des activités.

Alors est-il nécessaire de chercher d'autres démarches d'optimisation, de mise en cohérence, alors que le salarié français a déjà paraît-il la meilleure productivité horaire ? L'apparente complexité de ce système économique, technique et social qu'est l'entreprise ne suffit-elle pas à expliquer que la cohérence se construise et se modifie en permanence, en fonction des projets, des hommes et de leurs stratégies personnelles, centrées sur les critères par lesquels ils sont eux-mêmes évalués ? Faut-il s'inquiéter du manque de « mise en perspective », de vision globale ?

Oui et non.

Oui, si l'on veut que l'entreprise ne soit plus perçue et vécue uniquement comme une machine à optimiser des ressources – humaines et autres – pour engendrer produits, services et profits, mais aussi comme une aventure humaine dont l'évolution mobilise les capacités et intelligences de chacun, et comme un lieu de réelle socialisation et d'apprentissage tout au long de la vie. Non, si l'on conçoit l'entreprise *uniquement* comme un ensemble de relations contractuelles et de pouvoir, régulées par des méthodes et modes de management et d'organisation, avec

un peu de contrôle de gestion pour faire tenir le tout. Donc oui, si l'on veut faire cohabiter ces deux visions de l'organisation.

Quel est donc ce « on » sujet du paragraphe précédent ? Tout acteur qui a le pouvoir de faire bouger l'entreprise, à commencer par son dirigeant bien entendu. Mais aussi tout manager, collaborateur, bref quiconque voudrait et pourrait au moins initier les premiers débats. Et pourquoi pas, mais nous y reviendrons, les partenaires sociaux ?

Ce changement de perspective et le changement de pratiques qui l'accompagne nécessitent bien entendu d'être initiés, accompagnés, et entretenus par des acteurs eux-mêmes formés et « compétents ». Arrivé à cette étape du mémoire, j'espère que le lecteur aura compris qu'il ne suffirait pas d'édicter les « 7 règles d'or du management des savoirs collectifs », et « former » les managers à cette « méthode » pour que le changement se produise. J'y reviendrai au chapitre des perspectives pour les consultants. Mais *en amont*, il n'est jamais trop tôt pour préparer les esprits, et un peu de formation ne nuit pas.

11.3 Retour sur la formation

La formation des managers ?

La plupart des formations de haut niveau de type MBA incluent aujourd'hui des cours et étude de cas sur le rôle stratégique du SI, mais peut-être plus dans une optique de rationalisation des processus que dans une visée de management global, incluant le lien avec les RH (et non le SIRH !). Ceci serait à vérifier, et éventuellement à compléter par quelques-unes des analyses présentées en partie A et mises en perspective. Mais, comme l'a justement remarqué l'un des interviewés, la plupart des dirigeants de PME « n'ont pas des mastères et des machins », encore moins des MBA, il est donc essentiel que toutes les formations initiales et continues touchant à la gestion et l'administration des entreprises signalent au moins la complexité du sujet, et enseignent les « techniques » (économiques, de gestion, de management, informatiques) tout en invitant à ne pas les considérer comme des panacées. J'ose espérer que les « corps enseignants » sauront pour cela dépasser les querelles d'école.

A côté de ces structures de formation classiques, il serait malvenu de ne pas rendre hommage ici aux « écoles » de fait que sont les structures associatives qui ont contribué à la compétence des interlocuteurs de notre échantillon, qu'il s'agisse de structures dont la vocation principale est la formation (l'APM), de celles qui encouragent les dirigeants à se former et à échanger (CJD) ou de réseaux d'échange de pratiques comme Talents⁷.

La formation des responsables de formation ?

Plusieurs des interlocuteurs rencontrés pour cette étude font exception, mais force est de constater que dans la plupart des entreprises, le responsable formation peut difficilement être classé parmi les managers, car il se trouve souvent réduit à un rôle de gestionnaire de « cours », moyens logistiques, prestataires, budgets, horaires..., et au mieux optimisateur au moment des plans annuels. Loin parfois des questions d'ingénierie de formation, alors que dire des démarches compétences et des enjeux stratégiques pour l'entreprise ! Ce n'est donc pas tant sa propre formation qui serait en cause que la définition même de ce poste, et des profils recrutés pour le tenir. La responsabilité d'ouvrir cette fonction à des enjeux plus essentiels relève donc clairement de la direction générale de l'entreprise.

La formation des informaticiens ?

Aujourd'hui, il est probablement impossible de définir ce qu'est « un informaticien ». Admettons que j'utilise ici ce terme pour toute personne ayant une certaine légitimité à parler des services que peut ou doit rendre l'informatique dans l'organisation, du développeur au directeur des systèmes d'information s'il existe, en passant par le consultant qui accompagne l'entreprise. De plus en plus, les formations à la gestion de projet informatique incluent des modules sur l'étude de besoin, l'impact organisationnel. Mais trop souvent imprégnés d'une culture technique – certains diraient une culture d'ingénieur – en recherche de rationalité, de modélisation. Tout comme pour les managers, les outils (les méthodes de représentation des processus, de conception de bases de données, etc.) sont

⁷ APM, CJD, Talents : voir glossaire page 157.

nécessaires et au cœur du métier de l'informaticien. Si l'accompagnement du changement est dans les grandes entreprises devenu le compagnon obligé de tout projet informatique⁸ les démarches préconisées ici nécessitent plus qu'une *conjonction* des démarches techniques et sociale. En fait elles réclament une *complicité*, ce qui nous ramène donc sur le terrain de la confiance et du sens donné à l'action collective que représente ce projet informatique. Ceci ne pouvant se décréter, c'est bien de nouveau la dynamique managériale qui rend possible ou non cette synergie. La formation des « techniciens » – hormis les cas de double compétence évidemment – devrait au moins les sensibiliser à ces enjeux, à ce vocabulaire (par exemple à l'aide du tableau de la page 2).

Nous pouvons voir dans notre échantillon un exemple d'une telle ouverture reconnue par l'organisation au plus haut niveau : ce responsable compétences qui est associé au lancement de tout projet de l'entreprise, quelque soit sa nature, pour pouvoir juger lui-même si l'impact sur les personnes (compétences ou métiers) justifie qu'il y contribue.

La formation des utilisateurs ?

Le lecteur aura compris qu'une formation des utilisateurs à l'usage de telle ou telle application informatique ne permet pas de positionner le débat sur l'utilité ou l'efficacité des outils ; chacun a déjà entendu cette phrase « c'est prévu comme ça dans le programme et on ne peut pas faire autrement ». La capacité des collaborateurs à influencer la dynamique de conception des outils de communication et d'information passe donc là aussi par des démarches amont, partant des métiers et de l'organisation du travail pour aboutir aux outils et méthodes souhaitables.

Plus largement, leur capacité à participer activement à la vie de l'entreprise me semble passer par un accès plus ouvert de chacun à l'information sur l'entreprise, son fonctionnement, son environnement, bien au delà donc – par exemple – des « cercles de qualité ». Mais les entreprises interrogées n'en sont pas encore là.

⁸ Sur ce point, les sites web [Cigref] et [Volle] proposent plusieurs textes de référence.

11.4 Sortir du cercle vicieux méfiance ↔ cloisonnement

Quelques rencontres indépendantes de cette enquête m'avaient donné l'impression que certaines entreprises craignaient de « trop » investir dans la formation de leurs collaborateurs, à cause des risques suivants : a) ne pas pouvoir leur offrir des évolutions de carrière correspondant à leurs nouvelles compétences, b) ne pas pouvoir rémunérer ces nouvelles compétences, c) les rendre plus exigeants quant aux conditions de travail (contenu, intérêt). Dans tous les cas, risquer de les voir partir de l'entreprise, et d'avoir investi « pour rien ».

Ouvrir l'accès aux connaissances et au système d'information est souvent perçu comme un autre risque important : non respect de la confidentialité, voire diffusion d'information à la concurrence, involontairement ou lors d'un changement d'entreprise. En quelque sorte, les collaborateurs ne doivent pas « en savoir trop » sur l'entreprise. Et ceci à tous les niveaux hiérarchiques.

Le salarié, quant à lui, se trouve également dans une situation délicate vis à vis de l'information, si le fait de lui donner accès à tous les éléments d'information pouvant avoir des conséquences sur son activité a pour contrepartie de lui donner implicitement ou explicitement la responsabilité de l'exploiter à bon escient. Dans les grandes entreprises, les collaborateurs ont déjà accès à bien plus de données qu'il n'est humainement possible de consulter dans son temps de travail.

Comment concilier autonomie et contrôle, sans alimenter cette peur de l'employeur, ni celle du salarié de n'être pas assez performant ou responsable ?

Ne pas avoir accès à l'information peut donc être rassurant, laissant « à d'autres » la responsabilité de la trier et l'exploiter. Sortir de ce cercle vicieux nécessite donc de créer une dynamique de confiance mutuelle.

S'il ne s'agissait que d'une relation entreprise ↔ salarié, nous pourrions peut-être la représenter par le schéma suivant :

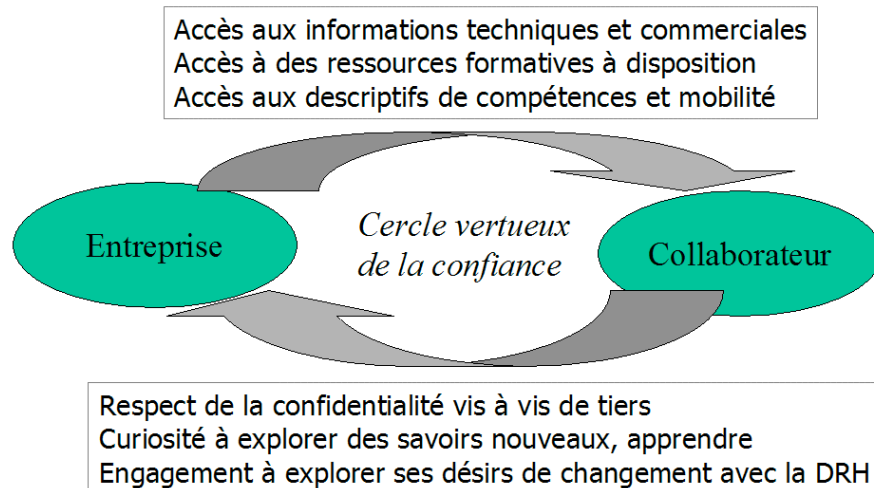


Figure 7 : le cercle de la confiance

Mais il me semble évident que ceci n'est rendu possible que si les règles du jeu sont communes à tous les collaborateurs, si cette « confiance » a pu s'établir sur la durée :

- implicitement, par l'histoire des relations humaines dans l'entreprise,
- par une mention explicite pouvant trouver sa place dans le contrat de travail, qui apporte alors des exigences nouvelles pour les deux parties,
- par une position unilatérale du management, qui « parie » sur l'intelligence collective à travers ses valeurs affichées et son style propre (donc probablement, si nous ne voulons pas tomber dans la naïveté, à travers sa politique de recrutement).

Ce dernier point est clairement l'attitude de l'entreprise Doublet (cf. p. 2).

Ceci rejoint l'affirmation de G. Le Boterf [2003] pour qui le concept de compétences doit faire appel à la responsabilité partagée :

Il ne suffit pas d'avoir des dispositions pour agir avec compétences: il faut aussi des dispositifs.

Les compétences peuvent être considérées comme une résultante de trois facteurs: le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (connaissance, savoir-faire, réseaux ...); le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif dans lequel il intervient; le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu.

L'une des réponses à ces « peurs » est de mon point de vue le dialogue social, que je vais aborder brièvement.

11.5 Le dialogue social sur les compétences et les TIC

Nous constatons aujourd'hui que les syndicats expriment de la méfiance quant au risque de prédominance des relations contractuelles individuelles par rapport aux acquis collectifs, notamment dans les démarches compétences. La construction de représentations communes, d'un vocabulaire et de méthodes de travail reste nécessaire pour aborder ces questions. La démarche qui a abouti à l'A.N.I. fin 2003 pourrait peut-être un jour s'appliquer aux questions d'accès à l'information⁹.

La chance et la malchance de ce sujet, c'est qu'il aborde une terre où tous les partenaires sont dans l'incertitude, et qu'aucune position doctrinale construite a priori ne peut s'appliquer. Dans le contexte des organisations, avec un objectif d'utilité, il me semble difficile d'ignorer les rôles et les discours et positions « officiels » des acteurs qui accompagnent, influencent, agissent sur ces organisations ou leurs membres (dirigeants, salariés).

MEDEF

Un ensemble de travaux organisés lors du colloque de Deauville en 1998 ont exploré sous différentes facettes « l'objectif compétences ». L'ensemble des productions est disponible en ligne sur le site Web [Medef] dédié, en particulier le « cahier 5 » Développement par les compétences, et le cahier 11 « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication : Nouvelles compétences ». Quelques extraits présentés page 2 montrent comment cette organisation invite ses adhérents à considérer le développement des compétences, dans une vision assez progressiste. Notons toutefois la mention « Ce cahier est à considérer comme un document de travail dans un processus de réflexion sur la “démarche compétences”. Son contenu n'engage que les rédacteurs. »

⁹ . La loi du 4 mai 2004 dans sa partie « dialogue social » tend un premier fil entre le SI et l'information de salariés : « Dans les entreprises dotées d'un intranet, l'employeur met sur celui-ci à disposition des salariés un exemplaire à jour de la convention ou de l'accord collectif de travail par lequel il est lié. » (art. 49).

De fait, il peut sembler paradoxal que l'un des dirigeants interrogés ait affirmé ne pas retrouver du tout dans le MEDEF d'incitation aux politiques de valorisation des personnes qu'il tente de pratiquer dans son entreprise.

Syndicats

Je m'attendais à ce que les partenaires sociaux soient mobilisés autour des questions d'informatisation, car dans les années 1980, l'implication de ces derniers dans les « conditions de travail » semblait acquise. J'ai été fort étonné de découvrir que non seulement les directions régionales ne s'étaient pas intéressées de près à ces questions, mais qu'il était même difficile de trouver quelqu'un au niveau des centrales qui puisse prendre position sur la relation organisation du travail – compétences – informatisation.

Peut-on dire aujourd'hui que l'action syndicale se « concentre » sur la défense des éléments essentiels : travail non précaire, temps de travail et rémunérations ? Les entreprises interrogées n'ont pas spontanément abordé le dialogue social dans leurs réponses, et celle que j'ai interrogé sur ce point a mentionné des initiatives impliquant les représentants du personnel mais sans représentation syndicale.

Pourtant un certain travail a été effectué par les principales centrales sur les questions de compétence avec l'ANACT entre 2000 et 2003, qui pourront peut-être servir de base à des travaux incluant plus les TIC ? La mobilisation syndicale sur ces points pourrait venir des problématiques liées à la reconnaissance (financière ou non) des contributions individuelles aux performances collectives, comme présenté dans la contribution de Philippe Méhaut « Classification, rémunération, système de reconnaissance et compétence » du séminaire Anact [2003 a] « Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? ».

Erbès-Seguin [2004, p. 77] nous invite à reconsidérer « le champ du négociable » :

Les conditions de travail furent longtemps le point de départ, sinon toujours l'objet final, de négociations dans l'entreprise : dans de nombreux cas, ces négociations conduisent plutôt à des compensations salariales. Mais la diminution quasi générale de la part du travail dans les coûts de production, l'importance croissante de la sophistication technologique donnent désormais à ce thème revendicatif un éclairage bien différent : sans transformer la nature des relations collectives, il pourrait jouer un rôle dans une évolution limitée du « style » de ces relations.

Le moindre intérêt des syndicats vis à vis du thème du partage de l'information lié à l'intérêt du poste et l'évolution des compétences ne viendrait-il pas du fait qu'il ne se prête guère à la création d'indicateurs quantitatifs mesurables, donc négociables ?

11.6 Pertinence pour les plus petites entreprises

L'enquête a pu montrer, même si la restitution anonyme ne permet pas au lecteur de le vérifier par lui-même, que la volonté de mettre en place des méthodes de management et de valorisation des collaborateurs n'est pas une question de taille d'entreprise. Bien entendu, le dirigeant d'une structure de 7 personnes n'a pas les mêmes objectifs et ne doit pas déployer les mêmes moyens que le responsable d'une structure de quelques centaines de salariés. Mais quand tel dirigeant d'une structure moyenne a visiblement négligé de s'intéresser à autre chose qu'aux compétences techniques individuelles, c'est plus parce qu'aucune influence externe ou interne ne l'a poussé dans cette direction, et parce que la pression du quotidien l'a empêché de prendre ce recul lui-même, que par manque de valeurs personnelles. De même, quand un groupe plus important donne l'impression que les différents enjeux information, formation et RH sont traités sans lien très marqué entre eux, ce n'est pas faute de compétence des acteurs, ni de vision stratégique. Même après cette étude, cette alchimie reste complexe.

12 CONCLUSIONS POUR UN CONSULTANT

Pour *un* consultant, car ce chapitre concerne d'abord le consultant que je suis, sans prétendre à des conclusions universelles. L'une des forces et des faiblesses de ce métier est justement son caractère polymorphe, rendant difficile à nos clients et prescripteurs une compréhension immédiate de ce que peut apporter tel ou tel consultant, telle ou telle méthode. Par exemple, Simonet [2003] donne une vision d'ensemble intéressante du conseil, notamment en France, mais semble ignorer le fonctionnement d'un grand nombre de consultants indépendants (voir ABCE et Ufarco dans le glossaire), et peut donner l'impression que le conseil utilise beaucoup de concepts et « fiches-outils », plus que sa capacité d'interaction et d'implication. Mais je m'égare...

12.1 Des postures de consultant

Du point de vue de l'entreprise, nous nous demandions (page 2) s'il fallait s'inquiéter ou non du manque de « mise en perspective », de vision globale sur ces liens stratégie – compétences – formation – information. N'est-ce pas le rôle d'intervenants extérieurs que d'apporter de temps en temps un regard neuf et une impulsion nouvelle ?

Mon objectif à travers ce mémoire était d'identifier quelques modalités d'intervention possibles pour accompagner plus efficacement les entreprises dans leurs mutations techniques et organisationnelles. Si les nombreuses lectures et les regards croisés recueillis sur ces thèmes ont enrichi ma « base de connaissances », ce travail aura aussi eu le mérite de me rendre encore plus vigilant vis à vis des modèles de développement des organisations, sans pour autant renier l'utilité de disposer de grilles d'analyse.

Toute la subtilité me semble de devoir concilier une approche non déterministe de l'intervention, autrement dit une posture constructiviste, tout en s'impliquant dans une contribution à l'action, alors que les attentes des entreprises sont souvent formulées en termes mécanicistes (dites moi quelle application il me faut, formez-moi les utilisateurs) ou comportementaux (faites-les communiquer !). Même

l'accompagnement du changement est sans doute parfois perçu à tort comme l'application d'une technique particulière pour limiter le stress et les conflits. Or intervenir sur les enjeux décrits dans ce mémoire nécessite des capacités d'écoute, d'ajustement, de la part du consultant mais aussi de la part du client, puisqu'il ne s'agit pas d'appliquer un modèle mais inventer le fonctionnement original d'un système unique, avec et par les acteurs de ce système.

Le processus même d'accompagnement des entreprises dans une telle démarche est un processus d'apprentissage collectif par tous les acteurs de l'organisation, avec des phases d'expérimentation, de reformulation, d'explicitation et de capitalisation¹⁰. Autrement dit une démarche de recherche-action, même si ce terme est moins reconnu en France que dans les pays Anglo-Saxons.

Cette enquête m'a permis de mieux comprendre pourquoi mes démarches commerciales pour accompagner les entreprises sur les questions d'usage des TIC et de formation portaient si peu de fruits : mes propres représentations – décrites dans ce mémoire – se trouvant trop éloignées des points de vue opérationnels des interlocuteurs dans l'entreprise, elles ne peuvent servir de point de rencontre. Un autre prétexte à rencontre est nécessaire. Sans doute me faut-il choisir plus explicitement entre une posture de consultant à dominante « gestion de l'information » ou une posture de consultant en ressources humaines, cette étude confirmant que la situation « entre deux » restera inconfortable.

Je comprend également mieux la réticence des acteurs institutionnels à lancer des actions collectives en PME, si une telle demande n'émane pas des dirigeants d'entreprise eux-mêmes. Le risque d'incompréhension sur ce que l'on peut attendre d'une démarche commune autour du partage des connaissances et des compétences reste important.

¹⁰ D'une certaine manière, le consultant applique à son action les méthodes qu'il préconise à son client ; cela n'aurait guère de sens – de mon point de vue – de vouloir donner des leçons de coopération... de l'extérieur. A plusieurs reprises au cours de ce travail j'ai été frappé par des « boucles » de ce type, des formes d'autoréférence entre le sujet traité et la façon de le traiter. Le lecteur familier de La Méthode [Morin 1977] en aura peut-être lui-même détecté quelques-unes.

12.2 De la (re)découvertes des sciences humaines

Avant de commencer ce DESS, j'avais lu un certain nombre d'ouvrages, de façon relativement aléatoire et en fonction de mes propres sensibilités et centres d'intérêt. Ce DESS m'a aidé à comprendre comment s'articulent diverses branches des sciences humaines, aux méthodes, concepts et champs qui communiquent plus ou moins bien, et aussi de découvrir à quel point un cheminement personnel était nécessaire pour en faire un usage pertinent. Le SIFA, reliant stratégies d'entreprises, approches sociologiques et psychologiques de différentes « écoles », avec la formation, a été pour cela un fil conducteur plus riche que je ne l'imaginais initialement.

12.3 Du plaisir de partager à la nécessité de vendre ses services

Si j'avais déjà fortement conscience de mes goûts pour l'échange et le partage, à travers mes activités de formateur, et mon implication au sein de l'Association Bretagne des Consultants en Entreprises, la participation à un nouveau groupe – celui des (grands) étudiants du DESS SIFA – a largement entretenu ce penchant.

Si le travail de consultant sur le terrain, pour et avec les organisations et les personnes accompagnées est de fait un temps de partage, de fertilisation mutuelle (puisque je choisis un modèle de consultance où l'intervenant ne vient pas déverser sa science ou ses modèles mais responsabilise les acteurs), je reste à ce jour avec une interrogation ouverte :

Comment, en tant que professionnel, continuer à mobiliser ma curiosité, compléter mes outils, rester en contact avec les milieux d'enseignement / recherche sans renoncer à intervenir dans les organisations, et sans compromis sur le sens et les objectifs de ces interventions ? Face aux enjeux immenses qui me semblent traverser ces pages, comment concilier mes ambitions humaines et mes objectifs économiques ?

13 CONCLUSION POUR UN INGENIEUR DE FORMATION

13.1 La place du responsable de formation

J'ai signalé au chapitre 11 page 2 que la formation ne semblait pas souvent utilisée dans l'entreprise comme un levier pour le développement, bien que plusieurs des témoignages recueillis puissent nous rendre optimistes sur les possibilités de mise en œuvre de démarches dynamiques autour des compétences. Par ailleurs la loi du 4 mai 2004 va probablement raviver l'implication du management dans ces enjeux, ne serait-ce que pour mieux articuler développement de l'individualisation de la formation, professionnalisation des entretiens annuels et dynamiques collectives.

Il n'est pas question ici d'en conclure que tous les responsables formation doivent devenir des stratèges RH ; nos entretiens montrent bien la variété des configurations organisationnelles autour de ces sujets, depuis l'absence d'un responsable formation en titre, jusqu'à la participation du responsable formation / compétences au comité de direction. L'essentiel consisterait donc plutôt à reconnaître la gestion des compétences comme un axe stratégique et à « missionner » différents acteurs internes et externes pour structurer cette dynamique. Le responsable formation peut alors devenir un « ingénieur de formation », si son profil, son expérience... et sa formation le permettent.

Pour éclairer la situation réelle dans les entreprises aujourd'hui, il me semblerait intéressant de faire une enquête sur le contenu des « fiches de poste » des responsables formation, voire des référentiels compétences associés. A ma connaissance même le GARF¹¹ ne s'était pas encore penché sur le sujet en 2003.

Les liens entre formation, compétences et systèmes d'information relèvent donc d'un challenge supplémentaire, dont le socle est au minimum la vision stratégique à laquelle nous venons de faire allusion, la sensibilisation des différents acteurs telle que nous l'avons décrite chapitre 11. Reste ensuite au responsable formation – ou à tout autre acteur légitime – de prendre une place originale, et construire ses méthodes

¹¹ Cf. glossaire page 157

en fonction des ressources internes et externes mobilisables. Nous dépassons alors largement le périmètre des fiches ROME liées à la formation (n° 22213 à 22215, 32122...) et même les descriptifs des missions des DRH (ROME 32121), dont je relève sans la commenter la formulation :

Élabore et met en œuvre les moyens quantitatifs et qualitatifs (gestion de l'emploi, recrutement, formation) nécessaires à une optimisation ou une adaptation des ressources humaines aux finalités économiques de l'entreprise. Assure la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation sociale en intégrant les règles et les procédures du droit du travail. Conseille et assiste les responsables hiérarchiques dans cette gestion. Est responsable de tout ou partie de la politique de gestion et de développement des ressources humaines, et de la gestion courante. Peut assister le responsable d'une unité ou d'un établissement dans le cadre des relations avec les instances représentatives du personnel. En tant que directeur des ressources humaines, élabore et propose à la direction une politique de gestion du personnel et de développement des ressources humaines, et définit les conditions générales de son application.

Il ne suffit donc pas de croire que les thèmes évoqués ici relèveront « naturellement » des missions de la DRH si les responsables formation n'ont pas mission de s'y engager.

Retour sur nos « questions de départ »

Puisque nous étions partis d'une interrogation sur les liens formation – systèmes d'information, je ne ferai pas mine d'avoir oublié les cinq questions qui avaient servi de fil conducteur à la construction de cette enquête (page 2). Y avons-nous trouvé des réponses au moins en partie ?

1. Les SI contribuant de plus en plus à l'information et aux compétences des collaborateurs, doivent-ils conduire à penser autrement la place et les modalités de formation dans les entreprises ?
--

Il n'est même pas évident pour nos interlocuteurs que « les SI contribuent de plus en plus à l'information et aux compétences des collaborateurs ». Cette ingénierie globale reste à inventer, sur la base de briques existantes venant du management (entretiens), des politiques compétences et mobilité. C'est à ce prix que l'usage des SI dans l'information et la formation des collaborateurs – notamment des formes pertinentes d'e-learning – trouveront leur place.

2. En quoi la valorisation des dimensions de plus en plus coopératives du travail peut-elle modifier la place respective de la formation et des SI dans le développement des compétences ?

La polyvalence, le compagnonnage, la formation interne ont leur place reconnue aujourd'hui. Mais sans aller jusqu'à une démarche de gestion des connaissances complétant ces interactions humaines par une démarche de capitalisation formalisée.

3. Comment le développement dans les organisations d'une « gestion par les compétences » se traduit-il par une modification des ressources mises à disposition des collaborateurs, pour leur formation et leur information, et des modalités d'accès à ces ressources ?

L'accès transparent aux référentiels de compétences semble un premier pas, que certaines entreprises ne franchissent pas, privilégiant le dialogue interpersonnel et l'accompagnement personnalisé à la demande du salarié, alors que d'autres vont beaucoup plus loin en demandant aux managers opérationnels de faire vivre ces référentiels, et en impliquant les collaborateurs dans leur redéfinition permanente. L'enjeu « mobilité », très différent selon la taille de la structure, est l'un des leviers qui pousse à l'affichage et à la promotion des métiers, de leurs contenus, de leur environnement, et indirectement incitent les salariés à interroger la DRH sur les trajectoires qui y conduisent. Mêmes dans le cas de stratégies compétences affirmées, les entreprises n'en sont pas encore à concevoir les « ressources mises à disposition des collaborateurs, pour leur formation et leur information ».

4. Quel impact sur la conception des SI peut avoir une démarche stratégique centrée sur les compétences ?

5. Quels facteurs peuvent faciliter la construction d'une démarche cohérente entre organisation, compétences, formation et SI dans l'entreprise ?

Ces derniers chapitres de conclusion constituent en fait ma réponse à la question 5, à la lumière des entretiens. La question 4 ne peut de fait venir qu'en dernier, la conception du SI étant une contribution fonctionnelle et technique à une démarche d'ensemble.

Les *méthodes* de conception et d'ingénierie des systèmes d'information sont là et n'ont probablement pas à être remises en cause, qu'il s'agisse des applications métiers ou de KM. Notre enquête montre bien que le lien explicite SI \leftrightarrow RH, lorsqu'il existe, est d'abord porté par la vision et la compétence d'un homme. La très grande variété des situations décrites me conduit à la conclusion suivante, qui rejoint celles des derniers chapitres : plutôt qu'un modèle préconçu de ce que pourra apporter le SI à la dynamique RH de l'entreprise, c'est bien la nature et la forme du dialogue entre les acteurs qui permettra de construire une démarche spécifique renforçant la dimension collective voire sociale du travail , et de comprendre comment l'outiller (SI) à bon escient.

14 CONCLUSIONS POUR / SUR LA RECHERCHE

Du point de vue « académique », j'ai l'impression d'avoir pénétré un peu plus dans un domaine immense et passionnant – mais je le savais déjà – et d'avoir encore devant moi quelques longues soirées de lecture et de belles perspectives d'échange. Cette année m'a donné l'occasion de continuer d'explorer la galaxie des programmes et des centres de recherche travaillant sur les liens entre sciences de l'homme et TIC, même si ce travail n'apparaît pas dans ce mémoire sinon à travers la bibliographie, elle-même fort incomplète de ce point de vue.

Ce volet de « formation par la recherche » au sein du DESS SIFA a été un excellent prétexte pour me permettre de remettre en ordre et en perspective les acquis et curiosités de mes propres trajectoires professionnelles, et de nourrir cette envie de comprendre et décrire. Toutefois, ainsi que je l'ai mentionné au chapitre 11, il me reste à transformer cette expérience en opportunités d'intervention, à relier ce travail à des actions en organisation. Car même dans le scénario où je privilégierais l'enseignement – recherche, je l'imagine mal sans appui sur un terrain réel et opérationnel, bref sur la construction de nouvelles compétences partagées avec ceux qui sont confrontés à ces questions dans les organisations.

Je suis en tout cas heureux d'avoir pu découvrir à travers le DESS différentes méthodes de recherche, différentes conceptions même de la recherche en sciences humaines. Lors d'un colloque récent, un directeur de recherche au CNRS m'affirmait que la sociologie était faite pour « donner à voir » et pas forcément pour agir ni faire agir. Nous venions d'assister à la présentation d'une thèse brillante sur l'analyse des défaillances liées à l'informatisation d'un système de santé, le chercheur – lui-même professeur – reconnaissait l'absence d'impact politique ou opérationnel de son analyse, laissant à d'autres le soin de s'approprier ces travaux et les utiliser.

Heureusement il me semble que plusieurs structures en France, universitaires ou non – CNAM, ANACT, Grandes écoles d'ingénieurs – contribuent au développement de ces connaissances et de leur mise en œuvre. A côté des grands groupes, les PME pourront-elles tirer parti de ces recherches ?

15 POSTFACE : L'ENTREPRISE, MIROIR DE LA DEMOCRATIE ?

Zarifian [1996] montre (p. 23,24) comment la précarité de l'emploi est antinomique de rapports de coopération de fond (c'est moi qui souligne) :

Socialement, il est difficile de demander à des salariés de « coopérer » et de s'impliquer, par exemple, dans l'amélioration de la qualité, si par ailleurs ils se savent être sous le coup de pratiques de réduction des coûts qu'ils subiront, sans avoir eu droit au chapitre. La question de l'emploi est à l'évidence ici une question particulièrement sensible, puisque, dans les réflexes actuels de gestion, elle est en première ligne dès que la réduction des coûts se pose aux « managers ».

[...] Or le concept de coût variable ne permet pas de saisir et de piloter la variation des coûts associée à des montées (ou des reculs) en complexité, question qui pourtant devient de plus en plus décisive. On retrouve ici la toile de fond du paradigme de la coopération, car c'est face à des situations complexes que la coopération multi-acteurs trouve sa légitimité la plus forte.

*D'autre part ce critère classique de variabilité tend à tirer l'entreprise vers un pilotage à court terme, dont les effets peuvent se révéler, à moyen terme, très négatifs. Beaucoup d'entreprises visent aujourd'hui, face à la tendance difficilement répressible de la montée des coûts dits fixes, à « variabiliser » ces coûts. Cette politique, cohérente avec les cadres traditionnels du système de gestion, conduira, par exemple, à rechercher une extension des contrats précaires pour variabiliser les coûts salariaux. Mais son effet est, la plupart du temps, de défaire les rapports de coopération, qui ne peuvent se construire que dans la durée et avec un minimum de garantie d'emploi pour ceux qui s'y engagent. **En défaisant les rapports de coopération et en affaiblissant les modes de capitalisation des compétences, on détruit l'une des sources majeures d'efficacité de l'entreprise, on discrédite une des raisons majeures qui avait mis le nouveau paradigme à l'ordre du jour.***

Je dois reconnaître que ma vision de la politique et de l'implication démocratique du citoyen paraîtra sans doute simplificatrice aux professionnels du domaine. Toutefois je n'ignore pas que la question reste ouverte de savoir de quel genre de valeurs un projet politique peut être porteur. Bénétou [1997] montre bien la différence entre les régimes politiques antiques porteurs de représentations de l'homme le poussant vers un idéal commun (dont chacun avait peu ou prou la même représentation), et les régimes actuels où l'idéalisation de la notion de liberté semble empêcher la reconnaissance et la valorisation de tout cadre de référence commun en termes de valeurs qui seraient au delà du négociable et du marchandable.

Les questions traitées dans ce mémoire ont évidemment vocation à renforcer l'efficacité et la capacité de l'entreprise à s'adapter à ses marchés, donc contribuent à renforcer sa « valeur économique ». Mais nous avons vu que l'implication des personnes via des motivations personnelles entraient également en ligne de compte. Seuls quelques réseaux d'entrepreneurs tel le CJD¹² continuent d'affirmer haut et fort la dimension également sociale de l'entreprise : employabilité des personnes, dynamique territoriale, solidarité, etc. Quelques dirigeants mènent un vrai combat pour développer leur activité en cohérence avec une vision humaniste de l'économie.

Nous avons donc repéré en quoi l'entreprise construit du social, dans son fonctionnement interne et dans ses liens avec la cité. Sinon se développera le danger d'une scission croissante entre les aspirations humaines et le monde du travail.

A l'ère industrielle (et surtout à l'époque du rayonnement du taylorisme) on considérait qu'à côté des ingénieurs qui concevaient et des financiers qui finançaient :

1. l'ouvrier pouvait toujours penser à ce qu'il voulait pendant son travail manuel¹³,
2. la motivation au travail était purement pécuniaire,
3. le « progrès » apportait un modèle à la fois économique et social évident pour tous, et chacun y contribuait sans avoir à s'interroger sur la pertinence du pourquoi et du comment.

Mais aujourd'hui :

1. on sait que même les tâches les plus humbles sont riches de savoirs pratiques, d'agencements collectifs, et que chacun construit une fierté personnelle dans son travail, du sens, même s'il n'est pas souvent explicite,
2. pratiquement plus aucune tâche n'est purement manuelle, on demande aux collaborateurs des capacités relationnelles, des idées pour faire évoluer l'entreprise à tous les niveaux,

¹² Centre des Jeunes Dirigeants, www.cjd.net

¹³ C'était en tout cas la croyance de Charles Taylor, qui pensait que la répétition des gestes libérait l'esprit ; la sphère personnelle et la sphère du travail se trouvaient donc dans des champs séparés, cloisonnés.

3. la formation et la culture (fût-ce à travers les media) conduisent chacun à réfléchir, communiquer plus sur la place du travail dans leur vie, à envisager la relation avec l'employeur comme un « contrat » dont le « contrat de travail » n'est que la partie la plus apparente et formelle, mais où d'autres enjeux sont à l'œuvre,
4. la contribution de l'entreprise à la société ne semble plus si naturelle, positive, « allant de soi ». Les media nous tendent un miroir dans lequel nous voyons plus de crises (sociales, économiques, écologiques) que de bonheurs. Le salarié peut parfois se demander s'il ne fabrique pas l'arme qui le tuera¹⁴.

Pour moi, l'adage « penser globalement, agir localement » est l'une des clefs qui permet d'ouvrir des passages entre travail et démocratie. Si la personne humaine est considérée comme adulte, responsable, reconnue dans son travail, et que ce dernier lui semble en accord avec ses valeurs, si elle est invitée à contribuer à la dynamique collective, et qu'elle ne se sent pas manipulée dans ce processus, alors se construira en elle une forme de confiance en elle-même et dans les autres¹⁵, qui pourra lui donner envie d'agir. Et cette énergie personnelle lui servira également dans sa vie « civile », dans sa vie de personne citoyenne. Elle aura envie de savoir, de partager, d'écouter, de faire des projets.

Si par contre dans le lieu où elle passe une partie non négligeable de son temps éveillé, elle se trouve prise dans des intrigues de pouvoir, des pratiques de manipulation de l'information et des personnes, des situations où on lui demande surtout d'obéir, ou de faire semblant, il est peu probable qu'elle s'imagine qu'il s'agit d'une exception au fonctionnement habituel des affaires économiques, donc politiques.

¹⁴ Une planche du dessinateur Quino traduit bien ce sentiment : une personne asthmatique achète le médicament qui va la soigner, mais un travelling arrière nous montre que ce médicament sort de la société pharmaceutique qui empoisonne l'atmosphère (ne retenons que le caractère symbolique de cet exemple).

¹⁵ Une responsable syndicale m'affirmait récemment : « ce qui manque le plus dans les entreprises, c'est la confiance ».

Je découvre en chemin que R. Sainsaulieu [1997] se rapproche de ce questionnement lorsqu'il montre que les structures d'organisation professionnelles modèlent les comportements sociaux (de classe, de génération).

Bien sûr, ce n'est pas si automatique que cela, beaucoup de personnes ont un esprit constructif bien que leur expérience professionnelle ne les y ait pas encouragées. Il faut probablement avoir reçu une éducation « porteuse » pour vouloir défendre des valeurs et des projets « malgré tout ». Mais c'est bien ce « malgré tout » que je propose de limer, grignoter, dévitaliser, en le remplaçant par un sentiment plus positif, cultivé *aussi* dans l'entreprise.

Et en cela nous rejoignons le thème de départ de ce travail : cultiver une vision positive de la relation au travail et à autrui ne passerait-il pas - entre autres - par des encouragements au développement et à l'utilisation des compétences, à la prise de parole et à l'écoute mutuelle, au partage de l'information et du droit à l'utiliser, la commenter, l'interroger individuellement et collectivement ?

Et ceci se construit évidemment par l'exemple, par le comportement des managers, comportement qui traduit leur capacité à informer, expliquer, déléguer, faire confiance, leur ouverture à d'autres idées que les leurs, autrement dit leur pari sur l'homme. Et lorsqu'il y a décision, car c'est aussi le rôle du dirigeant, même si elle ne fait pas l'unanimité, ni même ne semble exempte d'arbitraire, elle peut être reconnue comme valide, légitime.

Et le système d'information dans tout ça ?

Comme la formation, c'est un outil qui prend sens en fonction de cette dynamique managériale, qui peut la renforcer (si elle est partagée) ou être utilisé pour la contourner (si elle est rejetée ou incomprise).

L'erreur fréquente de croire en la neutralité de la technique est à mon avis battue en brèche si l'on prend la perspective exposée ici : le système d'information en lui-même n'est pas porteur de valeurs, il servira de terrain de confrontation entre les valeurs et pratiques du management d'une part et celles des salariés d'autre part, qu'elles soient apparentes ou non, qu'il y ait manipulation volontaire ou non.

Pour ne pas laisser le lecteur peu familier de ce sujet trop sur sa faim ici, je citerai le seul exemple des outils de « partage des connaissances ».

Si « les procédures » ou « le management » demande à Pierre de consacrer du temps à fournir des informations, quel intérêt (motivation) en retirera-t-il s'il ne sait pas comment ces informations seront exploitées, comment ce travail sera reconnu, et s'il imagine de surcroît que lorsque son savoir sera « dans le système » l'entreprise pourra d'autant plus facilement se passer de lui ?

Le dirigeant quant à lui, faute d'un « acte de foi »¹⁶, pourrait se demander pourquoi donner à chacun plus d'information que nécessaire à ses tâches immédiates. Ne risque-t-il pas d'en faire « mauvais » usage (pour la concurrence peut-être, ou plus simplement pour servir des intérêts personnels dans l'entreprise) ? Pourquoi lui permettre d'acquérir des savoirs qu'il exploitera peut-être mieux ailleurs ?

Nous voilà entraînés de nouveau sur le terrain de la confiance et de la méfiance.

Et la confiance ne se gagne pas à travers les discours mais au quotidien, à travers la conduite des petits et grands projets collectifs, la transparence,

Du directeur général à l'opérateur, en passant par l'encadrement de proximité, les hiérarchies intermédiaires, et les services de la « technostructure », cette culture de la confiance ne serait-elle pas le meilleur moteur de la convergence des intérêts de la personne et de l'entreprise, et, au delà, de la convergence des enjeux économiques et sociaux ?

Et le système d'information se retrouve impliqué dans ce jeu, que ses promoteurs le veuillent ou non.

Dans l'ouvrage de synthèse de S. Erbès-Seguin [2004] déjà cité, je trouve un écho à la dimension politique de mon propos dans la référence (p. 58 et suiv.) aux travaux de Daniel Chavé [1976] qui a étudié des situations d'autonomie dans le travail et conclut :

... pourtant tout le processus n'arrive pas à trouver une forme d'organisation stable, alternative à l'organisation taylorienne. La démocratie concédée dans le cadre de cette expérience risque bien de rencontrer ici sa limite[...].

¹⁶ Terme que j'adopte volontiers, utilisé par une représentante syndicale.

... dans tous les cas analysés, l'organisation enrichie des tâches, quelle qu'en soit la forme, n'empêche pas l'apparition de formes de différenciations et de hiérarchisations de la force de travail sur de nouvelles bases

Un optimisme certain m'incite à penser que ceci ne détruit pas tout espoir d'encourager des expériences participatives dans différentes sphères de la vie (privée, professionnelle, publique) qui mobilisent les multiples formes d'intelligence humaine et les capacités de communication, et se nourrissent mutuellement.

Quelques heures après avoir rédigé ces lignes, je découvre un écho sur le site web [Économie et Humanisme] :

Lettre d'information n° 40, juin 2004

Le mot du trimestre : L'insécurité sociale

L'insécurité sociale fait référence à la fois à un sentiment partagé et à une remontée des incertitudes en matière de protections (sociale, dans l'emploi...) après une longue période où les protections n'ont cessé d'augmenter.

Selon Robert Castel, un décalage existe entre le sentiment d'insécurité (qui se traduit en attentes sécuritaires) et la situation « objective », faisant que les réponses en matière d'assurances et de protections ne peuvent jamais suffire à apaiser le sentiment d'insécurité sociale d'individus esseulés. Ce décalage trouverait son origine dans l'individualisation croissante de nos sociétés modernes, concomitante à une perte de confiance envers les collectifs protecteurs.

Sécurité et confiance sont en effet fortement liées, comme le rappelle le dictionnaire : la confiance est « le sentiment de sécurité de celui qui se fie à... » ; retournons la proposition et considérons que vivre sans confiance c'est vivre dans l'insécurité...

A l'inverse, faire confiance c'est tisser des liens et aller vers la cohésion sociale et non vers l'insécurité sociale.

Sophie Ebermeyer, Mélanie Sévin, Pierre Grousson

Et un autre dans la lecture de documents sur les nouveaux parcours de professionnalisation mis en place dans les Sociétés coopératives au niveau national, consultable sur le web [SCOP] :

« Une entreprise apprenante est une entreprise qui essaye de s'adapter continuellement à son environnement, de progresser en élevant les compétences des individus mais aussi en augmentant la compétence collective des équipes. Elle se différencie de l'entreprise qualifiante, qui engage ses efforts uniquement sur l'augmentation des compétences individuelles. » Cette définition, fournie par Marc Mousli, enseignant au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) en management, prospective et stratégies, peut avoir de multiples répercussions concrètes dans une entreprise.[...]

Le concept comprend également une circulation optimale de l'information à l'intérieur de l'équipe et une invitation incessante à l'échange et au débat. Enfin, l'entreprise apprenante se fonde aussi sur le « knowledge management », c'est-à-dire l'organisation de la mémoire de l'entreprise et des équipes qui la composent. « Il s'agit par exemple des connaissances informelles dont est porteur chaque membre de l'équipe, explique Marc Mousli.

« Une entreprise apprenante est celle dont le manager a développé une capacité d'écoute, précise l'enseignant. Celui-ci doit avoir confiance dans son équipe, avoir la volonté de partager son information, être reconnaissant des initiatives prises par ceux qu'il dirige et prendre en considération leurs suggestions, réfléchir à l'organisation de son équipe et à la capitalisation des savoirs... »

Danièle LINHART [1999] interrogeait pour sa part le lien social par le travail, se demandant s'il s'agissait « d'une valeur en voie de disparition » :

Une longue tradition sociologique étayée par de nombreuses enquêtes et analyses ergonomiques, a bien mis en évidence la « régulation autonome » (pour reprendre les termes de J.D. Reynaud, « Les règles du jeu », A. Cotin, 1988) que mettent en œuvre les salariés dans la réalisation de leur activité professionnelle. La régulation autonome n'est rien d'autre qu'une démarche individuelle et collective d'interprétation des objectifs et des prescriptions imposées ; c'est à dire la production de règles autonomes, partagées, reflétant une rationalité de producteurs à distance de la rationalité dominante de la direction et assortie de savoirs, savoir-faire et pratiques élaborées localement sur la base de l'expérience et de la confrontation au travail réel. [...]

Si le travail reste un lieu indispensable de production de sens, d'identité, de lien social, de sociabilité, s'il autorise un véritable jeu d'acteurs (même si c'est dans la clandestinité), il devient de plus en plus un lieu de souffrance. Comme le soulignent les travaux de Ch. Dejours (« Souffrance en France », Le Seuil, 1998), et ce essentiellement pour deux raisons : [...] la deuxième réside dans la volonté des directions modernistes de reconfigurer la régulation autonome des salariés en se l'appropriant, c'est à dire en la réassujettissant à leur propre rationalité, la nationalité dominante et officielle. C'est aussi désormais l'espace de liberté, d'autonomie des individus qui sont attaqués par le cours de la modernisation.

Peut-on traiter des objectifs sociaux et solidaires via la formation ?

Un texte de FERRE & al. [2003] sur les « Dynamiques collectives de l'économie sociale et solidaire » produit par le Collège Coopératif de Bretagne et téléchargeable sur le web [CCB] apporte d'autres éléments sur les fonctions sociales et socialisantes du travail : (p. 83)

Si contribuer, c'est apporter sa part de caution à la collectivité, apporter la preuve de son existence à travers les actions proposées, pour les associations étudiées, l'effort contributif apporté est considérable. Il se justifie à travers plusieurs types d'engagements portés et d'actions réalisées et affichées :

- *Les liens sociaux construits, produits à travers différentes formes et processus de socialisation et d'intégration des publics accueillis.*
- *La solidarité et l'entraide suscitées.*
- *La cohésion sociale recherchée.*
- *L'accompagnement social, l'écoute, l'attention portée au besoin spécifique identifié.*
- *Les formes de participation à la vie sociale et citoyenne sollicitées.*
- *L'émergence et l'utilisation de réseaux sociaux tissés.*
- *Les emplois générés, voire sauvegardés, qui demandent à être davantage valorisés.*
- *La promotion sociale et individuelle.*
- *La formation et la construction de compétences collectives et individuelles reconnues.*
- *L'autonomie, l'initiative et la responsabilisation des acteurs.*
- *L'innovation sociale à travers des formes d'interventions spécifiques...*

Voir aussi p. 86 « Gouvernement d'entreprise, management participatif et démocratie interne ». Plus loin (p. 88, 89) sont abordés les différents modes de management RH pour un collaborateur acteur :

Pour la conduite de ces activités principales, l'entreprise pourra se référer à trois stratégies différentes :

- *Soit l'entreprise se limite à une administration du personnel en référence à des obligations juridiques et dans ce cas elle considère ses salariés comme des ayants droit en donnant satisfaction à leurs droits. Il n'est nullement évident qu'aujourd'hui des entreprises, y compris du monde associatif, ne soient pas en deçà de cette conception.*
- *Soit l'entreprise a le souci de mettre en adéquation sa ressource humaine avec ses besoins immédiats et dans ce cas elle va procéder à une gestion adaptative de cette ressource humaine impliquant les collaborateurs par une stratégie et des outils de communication favorisant l'adaptation immédiate. Les collaborateurs sont alors considérés comme des personnes devant être informées pour s'investir dans les projets immédiats qui leur sont présentés, ceci souvent dans un contexte d'urgence.*
- *Soit l'entreprise développe dans sa stratégie globale une démarche anticipative et dans ce cas elle mesure pleinement l'importance de la motivation des collaborateurs et recherche à la favoriser dès une période d'implication dans la définition des projets. De ce fait, l'entreprise travaille sur une quatrième compétence : le développement social. Favoriser le développement social consiste à fournir aux collaborateurs des compétences leur permettant de réfléchir et d'agir sur leurs conditions de travail, l'évolution de leurs postes et leurs emplois et de s'inscrire comme force de proposition dans les démarches de réflexion de l'entreprise notamment au moment de la conception de projets. C'est cette dernière stratégie qu'il convient d'appeler le Développement de Ressources Humaines. Dans ce cas, aux conceptions préalables du collaborateur comme ayant droit puis comme personne se substitue, en prolongement, celle du collaborateur acteur, c'est à dire mis en situation d'agir.*

Ce texte insiste un peu plus loin sur les liens avec la dimension participative du management (implication des collaborateurs dans les projets) et p. 91 sur la pertinence de la formation.