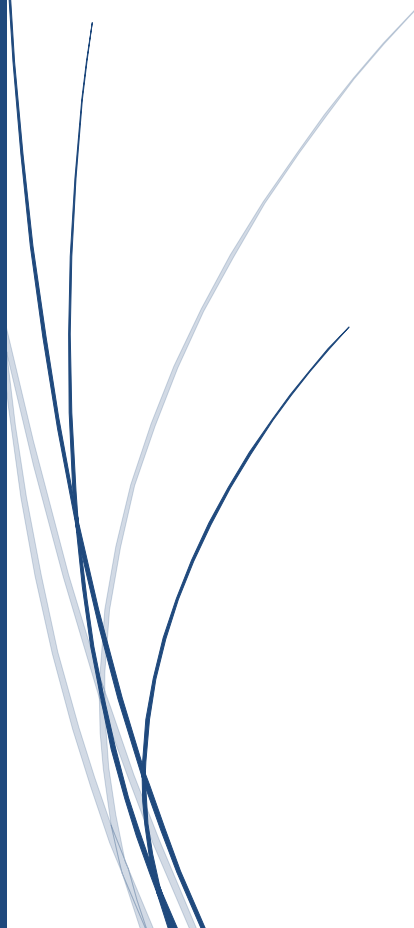




UNIVERSITE DE LISALA

**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE
PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)
STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE
Web : www.cirep.ac.cd
Email : info@cirep.ac.cd**

NOTES DE COURS D'INGENIERIE DE LA FORMATION



OBJECTIFS DU COURS

Objectif général :

L'objectif général du cours d'ingénierie de la formation est de former les étudiants à concevoir, mettre en œuvre et évaluer des dispositifs de formation efficaces et adaptés aux besoins des individus et des organisations, en s'appuyant sur des méthodes et des outils d'ingénierie pédagogique.

Objectifs spécifiques :

- ↪ Comprendre les principes et les concepts clés de l'ingénierie de la formation, tels que l'analyse des besoins, la conception pédagogique, la mise en œuvre des dispositifs, l'évaluation des apprentissages, etc.
- ↪ Maîtriser les différentes étapes du processus d'ingénierie de la formation, de l'identification des objectifs de formation à la sélection des méthodes pédagogiques en passant par la planification des séquences d'apprentissage.
- ↪ Acquérir des compétences en conception pédagogique, en élaborant des scénarios pédagogiques, des supports de formation et des activités d'apprentissage variées et interactives.
- ↪ Apprendre à utiliser les technologies de l'information et de la communication dans le cadre de la formation, en intégrant des outils numériques et des plateformes d'apprentissage en ligne.
- ↪ Développer des compétences en évaluation des apprentissages, en concevant des dispositifs d'évaluation formatifs et sommatifs pour mesurer l'atteinte des objectifs de formation.
- ↪ Comprendre les enjeux liés à la gestion de projet en ingénierie de la formation, en planifiant les ressources, en coordonnant les acteurs et en assurant le suivi des dispositifs de formation.

INTRODUCTION GENERALE

1-L'importance de la formation

Les nombreuses études de référence dans le monde sont unanimes pour reconnaître à la formation le rôle dans le développement et la conservation des compétences dans toute organisation. Nous savons tous que la compétence est une « denrée périssable » car sous l'effet des changements qui caractérisent l'environnement interne et externe de l'entreprise, les personnels sont appelés à ajuster leurs habilités sans cesse faute de quoi ils ne peuvent pas suivre le rythme des exigences de travail.

Depuis l'apparition des premières théories des organisations, la formation avait toujours occupé une place importante dans cette littérature abondante pour illustrer son importance dans le développement de l'entreprise. C'est pourquoi l'organisation de toute entreprise accorde une place bien claire à la formation en lui accordant un service ou une direction selon la taille de l'entreprise. Aussi, la gestion des carrières inclut aussi la formation dans l'itinéraire professionnel de tout employé.

Aussi, la stratégie de toute entreprise accorde à la formation une place privilégiée dans le cadre de la politique des ressources humaines en lui consacrant une enveloppe financière importante pour combler l'écart entre les performances attendues et l'action actuelle.

Plusieurs auteurs ont donné une définition particulière à la formation qui consiste à donner à tout individu les connaissances théoriques et/ou pratiques nécessaires à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. C'est un processus de transformation de l'individu et de le faire passer d'une situation à une autre par le biais d'un processus d'apprentissage quelconque. C'est pour cela que la formation englobe plusieurs types (formation de base, formation de spécialisation, d'apprentissage, la formation continue, etc.). chaque type de formation correspond à une situation bien précise en fonction des objectifs qui lui sont fixés.

La formation concerne les 3 niveaux : le savoir (ensemble de connaissances de base), le savoir-être (les attitudes, conduites et comportements exigés de l'individu dans l'exercice de ses tâches) et le savoir-faire (savoir pratique et opérationnel que l'employé accumule au fil des années dans le cadre de ses missions de travail).

2- Objectifs de la formation

Parmi les objectifs assignés à la formation :

- 1- Aide à mettre en œuvre les objectifs stratégiques de l'entreprise
- 2- Contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et l'atteinte de ses résultats
- 3- Développement des qualifications des personnels des différentes catégories

4- Inculquer aux ressources humaines les connaissances nécessaires pour leur adaptation aux différents changements qui caractérisent l'entreprise et aussi augmenter leur potentiel

La formation suit 4 phases importantes :

P1- Identification des besoins en formation

P2- Conception de la formation

P3- Mise œuvre des actions de formation

P4- Evaluation post-formation

3- Le déficit de compétence

La formation consiste à combler l'écart qui pourrait exister entre la situation compétentielle actuelle et celle souhaitée. Pour cela, la GPEC aide à mieux identifier les déficit de compétences à partir du répertoire des activités et des compétences à partir d'un diagnostic de ces écarts. Ces écarts quantitatifs et qualitatifs constituent les besoins en formation.

Quels sont les outils d'usage pour détecter ces déficits de compétences ?

- 1- **Observation/communication** : l'observation de l'employé en situation de travail suppose une distance managériale proche pour connaître et observer ce qui est fait et ce qui ne l'est pas et les causes de ces écarts. En plus, la discussion avec l'employé permet sans doute de mieux disposer d'informations en mesure d'aider à construire le plan de formation individuel pour être transmis au responsable de la formation (ou DRH).
- 2- **L'entretien individuel** : cela est possible lors de l'évaluation des performances (si l'entreprise pratique ce mode d'appréciation) ou, à défaut, le manager organiser des entretiens périodiques avec ses employés afin de discuter avec eux des difficultés rencontrées dans le cadre de l'exercice de leur mission et en détecter les déficits de qualification et des compétences. **L'implication de l'employé dans la définition de ses attentes en matière de formation est fortement recommandée.**
- 3- **Evaluation des performances individuelles** : l'évaluation de la performance individuelle par le biais de l'entretien reste l'une des techniques les plus utilisées dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Quels sont les outils opérationnels pour la conception d'une formation ?

Nous proposons les outils suivants :

Outil : Fiche de compétence de l'employé : qui fait figurer ses références professionnelles et compétentielles et aussi le déficit éventuel de ses compétences nécessaires. De notre point de vue, cette fiche synthétique doit comporter l'ensemble des informations de l'employé et aussi l'observation de son responsable hiérarchique sur ses performances et les déficits

constatés en matière de maîtrise de ses tâches. Cette fiche pourrait être semestrielle ou annuelle et visée par le responsable hiérarchique.

Outil 2 : Cette grille comporte les observations du responsable hiérarchique vis-à-vis de son employé afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans l'accomplissement de son travail. L'employé pourrait être invité à donner son avis sur cette évaluation de ses compétences.

Outil 3 : Comportera les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent. C'est l'œuvre des dirigeants de l'entreprise. Elle reprend les axes prioritaires et stratégiques de l'entreprise et les attentes en matière de formation pour les employés (métiers et compétences).

4- Conception de la formation

Après définition des besoins de formation, la structure responsable de la formation classe les priorités en matière de formation en s'interrogeant en particulier :

- ✓ **Quelles sont les formations prioritaires à programmer ?**
- ✓ **Quel est notre budget de formation ?**
- ✓ **Quel type de formation à privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer**
- ✓ **Quel est le calendrier approprié ?**
- ✓ **Qui sera le formateur ? Quel mode de formation à choisir ?**
- ✓ **Qui participera à la formation (les personnes à mettre en formation)**

Ces actions de formation composeront le document qui sera diffusé à tous les employés pour les informer. Ce plan de formation doit être construit avec l'organisme ou la partie qui sera chargée de former le personnel concerné.

5- Evaluation de la formation

Toute action de formation doit être évaluée afin de voir si les objectifs qui lui ont été fixés sont atteints.

A titre indicatif, on peut poser les questions suivantes :

- **Quel est le degré d'appréciation de la formation ?**
- **Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?**
- **Les participants appliquent-ils connaissances dans leur travail ?**
- **Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?**

CHAPITRE I : FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Introduction

C'est sous le thème de la formation, production de compétences et gestion des ressources humaines: Quelles perspectives ?, qu'ont eu lieu les travaux du colloque international organisé par la faculté des Sciences Economiques, Sciences de gestion et Sciences commerciales de l'université d'Oran Es-Sénia.

Les interventions des participants se sont articulées autour d'une séance plénière et de trois ateliers.

La formation, hors et à l'intérieur de l'organisation, est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir un savoir-être et un savoir-faire ou agir appropriés. Les organisations avec leurs programmes (employeurs et formateur) et les états avec leurs législations y mettent des efforts, mais les actions de formation n'atteignent pas toujours les objectifs.

L'entreprise doit investir dans la formation de ses salariés pour réduire l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

Ce chapitre nous permettra d'avoir la maîtrise de concepts qui entourent la formation. Il répond aux questions suivantes :

Qu'est-ce que la formation ?

Comment traduire les objectifs de formation ?

Qu'est-ce qu'une compétence et comment la développer ?

Section I : Quelques définitions de la formation

Plusieurs définitions de la formation existent, plusieurs auteurs ont donné une définition à la formation chacun dans sa logique. Mais ils ont tous trouvé dans la formation le moyen idéal pour acquérir et développer les compétences.

1. La formation comme système

Comme tout système autonome, le système formation comporte quatre fonctions.

1.1. La fonction de pilotage

Cette fonction a comme rôle principal le maintien du système en adéquation avec l'environnement ; elle anticipe, qui est un rôle de prévention, elle structure pour optimiser compétences et coûts, elle organise aussi pour assurer la meilleure performance du système et elle anime l'ensemble en assurant la convergence et la cohérence avec les autres systèmes de l'entreprise.

1.2. La fonction de régulation

Cette fonction est chargée d'assurer la programmation des actions, d'adapter la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent et les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient, et de gérer des réalisations dans le cadre des finalités définies. Et cela ce fait seulement si la fonction de contrôle informe la fonction de régulation par des indicateurs de fonctionnement.

1.3. La fonction de réalisation

C'est une fonction de transformation; qui produit en transformant les entrées en sorties, réalise les actions de formation prévues au plan de formation et qui réalise également toute les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le service budgétaire, etc.

1.4 La fonction de contrôle

Cette fonction a pour objet de rassembler et de mettre toutes les informations utiles au pilote et au régulateur et cela en saisissant l'information, en comparant l'information aux standards et en transmettant les écarts constatés.

Tout système comporte quatre sous-systèmes bien distincts : le technique; l'organisationnel; le social et l'humain.

Le système formation peut être considéré comme un prestataire de services vis à vis de clients : suite à l'analyse des besoins des clients, il leur propose un service censé répondre à ses besoins. Il agit aussi comme un maître d'œuvre, dans la mesure où lui-même fait appel à un fournisseur externe (organisme de formation) qui sera chargé de la réalisation de l'action. Et il se fixe régulièrement des objectifs dans le cadre d'une mission qui lui est assignée par une instance supérieure.

Tout cela est schématisé pour le responsable de formation d'une manière lui permettant de décrire son système de manière analytique. Chaque phase relative au fonctionnement de la formation dans l'entreprise peut faire l'objet d'une description suivant ce schéma.

Pour le recueil des besoins de formation nous avons les acteurs (sous-système humain) qui remplissent leurs liaisons avec des outils (sous-système technique), des méthodes (sous-système organisationnel) et des règles sociales (sous-système social) qui leur sont propres.

Il est ainsi possible de préciser les différents éléments permettant l'administration de la formation : les documents, les procédures, les acteurs avec leurs rôles et marges de responsabilités respectives.

L'ensemble des informations résultant de ce travail peut figurer dans un guide pratique à usage des acteurs de l'entreprise qui interviennent dans le domaine de la formation.

2. la formation-investissement

La formation ne se fera une place à côté des autres disciplines (aidée par l'émergence de la gestion des ressources humaines) que dès lors que la preuve sera faite de ses complicités étroites avec les idées de productivité, de qualité, de rentabilité et de compétitivité, de ses liens avec la stratégie de l'entreprise.

2.1. L'idée formation-investissement

Toutes ou beaucoup d'entreprises ne sont pas convaincues de l'intérêt qu'il y a à faire de la formation. Ce n'est qu'aux années 80 que la mutation de la formation s'est faite peu à peu et elle se cristallisera dans l'expression formation-investissement.

La formation-investissement est un mythe utile¹ car en elle-même, elle est gratifiante pour la pratique qu'elle désigne et pour ceux qui la mettent en œuvre ou la financent. Par elle, la formation cesse d'être une dépense faite à fonds perdus, aux retombées exclusivement

1. Expression empruntée de Caspar, P., Meignant, A. « L'investissement formation : un mythe utile », Education Permanente, No. 9 (octobre., 1988), p. 11-20, par Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. Gestion des Ressources humaines, Paris, Dunod, 1997, p. 302.

sociales, dépourvue de toute visée anticipatrice et de tout lien avec les priorités économiques et stratégiques de l'entreprise, sans technicité particulière.

2.2. La définition formation-investissement

Lorsque nous cherchons à la définir, il convient de dire que la formation tend à devenir un investissement².

Elle est un moyen, et non plus une fin en soi : un investissement est toujours consenti en fonction des résultats que nous attendons à terme. Il ne s'agit pas de récompenser ou de sanctionner des salariés, de former aux thèmes à la mode, mais de dimensionner la formation par rapport aux objectifs qu'elle vise. Il conviendra de se poser la question de l'utilité de la formation de formuler le plus clairement possible ses objectifs.

Elle est au service de la stratégie (et du projet) de l'entreprise à moyen terme. Cela signifie d'une part que le plan de formation mérite d'être pluriannuel et d'autre part que la formation n'est pas isolée : au même titre que les moyens organisationnels, techniques, humains, financiers, elle contribue à des changements d'ensemble qu'elle ne saurait réaliser seule et qui ne sauraient se produire sans elle. Elle doit être mobilisée conjointement à ces autres moyens, et pas après eux : elle s'intègre dans des projets dont elle n'est qu'un des éléments combinés, mais des lesquels elle intervient dès le début au lieu de se contenter d'accompagner ou de suivre, des changements décidés sans qu'elle soit prise en compte. Le véritable décideur en matière d'orientation de formation est celui qui a en charge le devenir de l'entreprise tout entière (son dirigeant, l'état-major, le directeur d'usine), et non le seul responsable de formation, chargé lui, de la mise en œuvre.

Comme pour toute investissement, il en est attendu des effets à terme : il pèse sur elle une forme d'obligation de résultat et c'est en fonction des résultats atteints que nous pourrons juger de sa rentabilité et de ses effets. Se pose en tout cas le problème de l'évaluation rigoureuse de la formation, problème posé en termes d'efficacité et de rentabilité de l'investissement consenti.

Devenu un enjeu important, la formation ne saurait être durablement livrée à l'entreprise et à l'intuition : il lui faut devenir efficiente, c'est à dire optimiser son propre fonctionnement et les moyens qu'elle utilise. Pour cela, elle doit devenir systématique, se professionnaliser, rationaliser ses dépenses. Apparaît alors la nécessité d'une véritable ingénierie de la formation.

1. Les éléments qui suivent sont une synthèse de plusieurs tentatives de définition auxquelles ils sont empruntés : Le Boterf, G., Maître, F., par Cadin, L., Guérin, F., Pigeure, F., op. cit., p. 304-305.

Se voulant centrée sur la réponse à des besoins et à des objectifs par nature évolutifs, elle s'accommode mal d'un catalogue de formation dans lequel l'offre précède et enferme la demande ou de la seule modalité pédagogique du stage. La construction du plan de formation suppose une phase préalable de recueil et d'analyse des besoins (auprès des dirigeants, des responsables d'unité, des individus). De même, nous y trouvons un ensemble cohérent et diversifié de méthodes de formation pertinentes aux objectifs poursuivis : stages, formation sur le poste, formation-action, conférences, voyages d'études, auto formation, etc.

comme tout plan d'action supposé être pris en compte et rencontrer l'adhésion des membres de l'entreprise, le plan de formation doit faire l'objet d'une politique de communication complète portant sur ses finalités, sur les actions qui le composent, sur son mode de fonctionnement, sur ses moyens, ses résultats, etc.

2.3. Problèmes liés à la notion d'investissement

Investir est actuellement l'un des termes les plus utilisés dans la littérature managériale, investir est une décision importante puisqu'elle engage l'entreprise sur le long terme.

Mais investir est aussi une décision lourde de conséquences lorsqu'elle est pratiquée dans de mauvaises conditions.

Assimiler la formation à un investissement conduit à quelques impasses difficiles à surmonter qui peuvent engendrer un certain nombre d'effets pervers très pratiques. Or:

- ✓ la formation est une charge dans la logique comptable, et appartient en fait à ceux qui l'ont reçue : s'ils quittent l'entreprise, elle aussi. Les entreprises ayant investi en formation sur des salariés tentent de les conserver à tout prix même si parfois c'est illégale ;
- ✓ la formation n'est pas par nature un investissement : elle ne l'est que sous certaines conditions parfois difficiles à identifier et à combiner, car elle vont de l'existence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la motivation des salariés en passant par l'évaluation de leur capacité d'apprentissage ou l'étroitesse de la relation entre emploi et formation reçue, si un salarié reçoit une formation aux automatismes et que son poste ne lui permet pas de la mettre en œuvre (ou partiellement, ou seulement dans le futur), nous ne saurions parler d'investissement.
- ✓ la formation n'est pas en elle-même un bien de production car elle passe par la médiation des personnes ;

- ✓ la formation répond à la fois aux souhaits du personnel et aux besoins de l'entreprise et elle contribue aux premiers chefs à l'atteinte de leurs objectifs : satisfaction professionnelle, performance économique.

Jean-Paul Loup, vice-président, Personnel, d'IBM Europe constate : « c'est en ce sens que l'nous devrions toujours considérer la formation comme investissement et non comme une dépense puisqu'elle conditionne, au même titre que les équipements, les réalisations de l'entreprise et ajoute : c'est même probablement l'investissement le plus productif, si nous croyons les entreprises qui réussissent, quel que soit leur domaine d'activité, et il n'y a pas de substitut »³.

La formation doit être, considérée, par les entreprises comme un investissement intégré à leur stratégie et non comme une charge sociale.

D'après ce constat nous comprenons qu'investir en formation n'est pas un investissement comme les autres.

« Une entreprise n'aurait pas intérêt à investir sur certains salariés, ce qui risque de hâter leur exclusion et de diminuer leur employabilité : à quoi bon en effet investir sur des salariés de plus cinquante ans, sur des femmes en âge d'avoir des enfants, sur des travailleurs à temps partiel ou en contrat à durée déterminée ? »⁴.

Mais il existe des difficultés d'ordre technique ou pratique. Parmi lesquelles la difficulté de recueillir l'information préalable nécessaire à l'élaboration du diagnostic, et ce pour plusieurs raisons :

- ✓ le responsable de formation n'est pas nécessairement en position suffisamment établie et légitime dans l'entreprise pour avoir accès à toute l'information indispensable ;
- ✓ parler d'investissement suppose que nous soyons capable de repérer des besoins et, sur leur base, de formuler des objectifs clairs.
- ✓ consulter les responsables d'unités, les dirigeants, les salariés, les clients, etc., suppose ou exige l'utilisation de méthodes de recueil différentes, et faire exprimer des besoins de formation à chacun de ces acteurs est un exercice périlleux.
- ✓ convertir ces besoins en objectif de formation, un long travail d'analyse doit s'engager afin de confronter les demandes et les envies exprimées avec des référentiels plus objectifs.

1. Peretti, G.-M. Ressources humaines, Paris, Vuibert, 1990.

2. Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., op. cit., p. 310.

La notion d'investissement comporte également une dimension financière à ne pas négliger. Un investissement a toujours un coût et il doit engendrer un retour sur investissement. Le terme d'investissement crée donc une attente de quantification, car la seule façon de justifier un investissement et de montrer qu'il a été rentable est de mettre en évidence un rapport favorable entre les sommes dépensées et les résultats obtenus, ce qui suppose donc que nous pouvons chiffrer ces deux éléments. Les coûts à prendre en compte sont multiples et il est difficile de n'en oublier aucun. De plus, certains d'entre eux sont cachés et difficilement chiffrables (par exemple les coûts des dysfonctionnements engendrés dans les services par la formation elle-même ou les coûts de fonctionnement administratifs).

2.4. Le retour sur investissement d'une action de formation

Le retour sur investissement d'une action de formation n'est guère plus facile à cerner, et ce pour de multiples raisons que nous citons dans ce qui suit.

L'effet de la formation sur l'entreprise est loin de se réduire aux conséquences mesurables qui en sont attendues. Elle a des impacts positifs ou négatifs de tous ordres: création d'apprentissages collectifs de comportements, de normes autant que de compétences, effets sur le système social de l'entreprise et les rapports internes, remotivation des individus par les perspectives ou la sortie du quotidien qu'elle leur offre. Tous ces effets ne sont pas mesurables, ni même perceptibles.

Qui dit investissement dit risque : le retour sur investissement relève nécessairement du pari et n'a jamais aucun caractère de certitude. Selon Le Boterf (1990)⁵ ; considérer la formation dans une logique d'investissement équivaut à raisonner en termes de risques : en termes de décision d'investissement, une question essentielle devient alors : si nous ne réalisons pas telle formation, quel est le risque que l'objectif ne soit pas atteint ? Il s'agit bien là d'un risque stratégique. La formation constitue un investissement immatériel par excellence.

2.5. Évaluation des actions de formation

L'évaluation peut se faire à plusieurs niveaux et à des moments très différents.

Nous pouvons évaluer :

- ✓ la satisfaction des stagiaires, à court terme ;
- ✓ leurs changements de comportements suite à une formation, à moyen terme ;

1. Expression empruntée de Le Boterf, G., 1990, par Weiss, D. Les ressources humaines, Troisième tirage, Paris, les éditions d'Organisation, 2001, p. 433.

- ✓ les acquis qu'ils en ont vraiment retirés ;
- ✓ l'accroissement de performances dont leur unité ou leur propre activité a bénéficié, à long terme sur l'entreprise.

Ces éléments cités en dessous constituent une liste exhaustive des critères possibles pour évaluer une action de formation.

Toute évaluation a elle-même un coût et elle devient non pertinente dès que les dépenses à engager pour la mener excèdent les profits qu'elle peut permettre de réaliser. C'est là une des raisons parmi d'autres pour lesquelles beaucoup d'entreprises continuent de se contenter d'une évaluation à chaud juste après l'action de la seule satisfaction des formés. Ce mode de contrôle est peu coûteux mais apporte un maximum d'informations sur le déroulement et la perception de l'action menée est sa pertinence est rarement mise en cause.

Savoir l'impact exact de la formation sur ce que nous mesurons, représente une autre raison fondamentale qui s'oppose à une véritable évaluation de la formation et surtout de ses résultats : même si nous savons clairement ce que nous souhaitons évaluer, même si nous avons les moyens financiers et les compétences techniques. Autrement dit, pour être sûr que les résultats enregistrés sont bien imputables à la formation, il faudra que la formation soit le seul changement qu'aient connu le service, l'entreprise, voir la vie du salarié. Ce n'est que très rarement le cas et il est impossible de savoir si la formation figure vraiment parmi les causes efficaces des résultats obtenus.

De même, nous ne disposons pas de situation-témoin : nous ne pouvons projeter ce qui se serait passé si la formation n'avait pas eu lieu puisqu'elle a été suivie.

Section II : La politique de formation, l'organisme de formation et le plan de communication

Développer les compétences est devenu indispensable pour répondre aux évolutions des métiers et de leur contenu, aux évolutions des organisations et notamment faciliter la mobilité et les carrières professionnelles.

1. La politique de formation

L'objectif de la politique de formation ne se trouve pas dans la formation mais au-delà. Pour chaque formation mise en place, nous pouvons poser la question suivante : « Je fais une formation de (identification de la formation) en vue de (objectif de la formation) ? ».

1.1. Définition

Une politique de formation est un document écrit qui représente un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, pour assurer de manière durable sa rentabilité et sa relation positive avec son environnement à la fois interne et externe. Elle représente aussi l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années mais les orientations formation sont généralement redéfinies chaque année pour être présenter au comité de l'entreprise.

1.2. Formaliser une politique de formation

Une politique de formation exprime les objectifs poursuivis et permet de comprendre les logiques du plan de formation et la finalité des actions qui le composent.

Une politique de formation doit répondre à une double finalité. La première c'est de permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique, il s'agit ici de déterminer les compétences nécessaires requises et de localiser les compétences déjà possédées par les salariés, dites compétences acquises afin de mettre en place les objectifs visés par le biais de l'action formation. Le second c'est de déterminer et d'assurer les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Il est impératif qu'une politique de formation présente les modalités d'organisation de l'action formation ; la pédagogie, le calendrier, la planification, etc..., les conditions de réussite et d'évaluation ainsi que le budget alloué à cet action pour l'exécuter.

Nous retenons de ce que nous venons de présenter en haut, que la politique de formation est une conséquence de la situation de l'entreprise et de sa stratégie, elle constitue une réponse aux conditions de leurs mises en œuvre. C'est le contexte alors de l'entreprise qui détermine l'action de formation et c'est à la charge de la politique de la formation de faire le lien entre la stratégie de l'entreprise et les actions de formation.

1.3. Le plan de formation

Le plan de formation valorise la politique de formation de l'entreprise et met en cause sa relation avec la stratégie de l'entreprise. C'est un document écrit, comme la politique de formation, qui présente l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur au profit de ses salariés et la manière de les réaliser à temps.

1.3.1. Chiffrer le plan de formation

Le document qui présente le plan de formation doit comporter une prévision du coût de la formation, le budget nous renseigne sur les coûts de la formation, les salaires des stagiaires et les frais relatifs à la formation à mentionner les frais de déplacement et d'hébergement.

1.3.2. Réaliser et suivre le plan de formation

Exécuter le plan de formation n'est pas un acte facile, l'employeur est amené à maîtriser les conditions de coût, de qualité et de délai de réalisation.

Le responsable formation organise les actions de formation retenues. Il est chargé de la gestion administrative du plan et en temps même les conventions de stage avec les organismes formateurs. Il pilote le également les tableaux de bord de formation et leurs indicateurs pour mieux contrôler à n'importe quel moment le budget alloué et la réalisation du plan.

1.3.3. Evaluer le plan de formation

L'évaluation du plan de formation est une étape qui nous permet d'améliorer, voire de corriger le plan de formation de la période suivante. Cette évaluation permet de porter un jugement sur les résultats obtenus grâce aux investissements réalisés en formation.

Intégrée au plan de formation, l'évaluation apporte des réponses à plusieurs questions. Il s'agit de savoir si notre plan de formation se croise avec la politique de l'entreprise de l'entreprise, si les résultats quantitatives concernant le nombre de salariés formés, d'actions, de dépense et qualitatives sont satisfaisants, à savoir aussi si le budget est maîtrisé et si l'ensemble des acteurs est impliqué pour assurer l'efficacité de l'action formation.

1.3.4. La période du plan de formation

Le rythme du plan de formation est fonction des besoins de l'entreprise et des salariés. La réalisation du plan de formation peut se faire sur des rythmes différents.

Certaines actions de formation sont retenues et suivies au cours de l'année car elles répondent à des besoins ponctuels imprévisibles. Correspondant à un projet de longue durée et prévisibles, contrairement aux premières, d'autres formations peuvent être programmées sur plusieurs années. Mais il reste de dire que le rythme est souvent annuel, car l'ensemble de l'activité de l'entreprise se réalise durant une période d'une année.

Il est dans l'intérêt de l'entreprise de mettre en place un plan de formation, qui traduit et met en valeur sa politique de formation et d'identifier les étapes de sa mise en place.

2. L'organisme de formation

L'entreprise peut réaliser ses actions de formation si elle dispose des moyens et des formateurs qualifiés qui font partie de son personnel, et qui peuvent assurer la formation d'autres salariés. L'entreprise est plus de son activité, formatrice. Comme elle peut recourir à des formateurs externes, prestataires de formation, pour acheter les programmes de formation de qualité qui correspondent à ses objectifs.

2.1. Les type d'organismes de formation

Les organismes de formation peuvent être différenciés selon plusieurs critères. Selon le statut juridique et économique, nous parlons d'organismes publics et privés à but lucratif ou non, selon leur niveau d'activité qu'il soit large ou réduit te les publics qu'ils accueillent. Dresser une liste exhaustive des différents critères de différenciation n'est pas notre travail, mais nous pouvons par contre citer quelques-uns d'entre eux.

Nous avons alors, le plus souvent, les organismes qui font exclusivement de la formation et les organismes qui font la formation d'une manière accessoire, c'est-à-dire, ont une activité de formation qui n'est pas leur activité principale. Il existe aussi des organismes qui sont spécialisés dans les formations diplômantes ou qualifiantes qui se déroulent généralement dans les établissements de l'éducation nationale tels que les écoles supérieurs et les universités, et les organismes spécialisés dans la formation à courte durée ayant des objectifs spécifiques, comme les centres de formation d'entreprises et la chambre de commerce. Et nous avons aussi des organismes généralistes qui offrent plusieurs formations dans différents domaines, est des organismes spécialisés dans une spécialité de formation comme les langues, l'informatique, le développement personnel, etc.

2.2. Le choix d'un organisme de formation

S'informer et bien sur l'organisme de formation facilitera notre choix de l'organisme qui réalisera notre action formation. Le marché de la formation devient de plus en plus étendu et le choix d'un tel ou tel organisme est devenu plus complexe.

Le cahier des charges, dit aussi garantie, est le seul moyen qui garantit la qualité de la formation. Sa réalisation n'est pas facile, car elle comporte plusieurs rubriques qui fournissent des informations qualitatives et quantitatives de ce que nous avons besoin. Il identifie tous les éléments de la demande de l'entreprise qui concourent à optimiser le rapport coût-qualité-délai. Il est important pour l'entreprise de vérifier la capacité de l'organisme à réaliser son action de formation avant de faire son choix.

Il est à mentionner, que la qualité de l'organisme et de la formation dépend avant tout de l'entreprise et de ses exigences.

2.3. Contracter avec l'organisme de formation

La contractualisation est à la fois un acte juridique et un outil de qualité. Les contrats, plus précisément les clauses du contrat, présentent la nature de la formation, sa durée, les effectifs concernés, ainsi que les modalités de déroulement, la sanction et le prix. Etant donné que la formation est une prestation de services, une simple obligation de moyens, la contractualisation permet d'engager l'organisme de formation sur les moyens qui seront mobilisés.

Le contrat n'est pas seulement un outil administratif, c'est un outil d'engagement du prestataire sur le cahier des charges. Il permet aussi de négocier les conditions qui seront appliquées à toutes les formations futures.

Tableau 1: La relation avec les principaux prestataires de formation

Année n	Année n+1	Entreprise	Organisme de formation
Le favorable : Ce qui a bien marché	Conditions pour soutenir	Contrats	Contrats
Le défavorable : Ce qui doit être corrigé	Conditions d'amélioration	Contrats	Contrats

Source : Tableau réalisé par nous

De ce tableau nous concluons que la réussite d'une action formation dépend à la fois d'une bonne programmation et d'un bon choix de l'organisme formateur.

3. Le plan de communication

Il est nécessaire de communiquer autour de l'action formation. Communiquer est synonyme d'implication de tous les acteurs de la formation, spécialement les salariés. Cette communication est importante dans le cadre de l'action formation qui doit avoir un impact sur un certain nombre de salariés au sein d'une structure.

3.1. Les objectifs de communication

Toute action au sein d'une structure déclenche des questions, pour connaître le pourquoi de la formation, l'intérêt de cette formation, son organisation et qui va assurer cette formation, l'absence de communication va conduire à l'incertitude qui se traduira par des rumeurs et des bruits, ce qui est défavorable pour la stabilité de la structure.

Les personnes sélectionnées pour suivre une formation ont besoin d'informations sur le dispositif, les contenus de formation et le planning. Il est nécessaire même de communiquer les étapes et les succès de formation pour garantir la transparence.

Il est donc impératif de répondre à toutes les questions qui se posent au sein des différentes structures. La mise en place d'un plan de communication permettra à la fois de répondre aux questions et de traiter l'avancement de l'action formation.

3.2. Le temps de communiquer

La communication concernant l'action formation peut être organisée en trois temps en suivant une certaine chronologie. Avant la formation elle-même. Elle permet de fournir des informations à l'ensemble des salariés sur l'action elle-même ; ses objectifs, ses contenus, les personnes concernées, l'organisme qui va intervenir. Pendant la formation. Elle permet de fournir aux participants qui vont suivre la formation les informations nécessaires. Et après la formation. Elle permet de communiquer sur le succès de la formation.

3.3. La forme de communication

La communication doit être adaptée aux destinataires. Les bénéficiaires de la formation vont évidemment être bien informés que le reste de l'organisation. Pour les bénéficiaires les informations vont prendre la forme de convocation, de programmes de formation et même des supports qui peuvent être fournis avant la formation.

Communiquer ne constitue que l'implication du personnel à la formation. Cette implication nous détermine l'intérêt du personnel pour la formation. La prise en compte de

l'avis du personnel sur les formations qui leurs sont proposées, y compris dans le cadre du plan de formation, est vivement conseillée.

SECTION III : Le développement des compétences

Développer les compétences est un sujet clé pour les entreprises qui entendent progresser et faire progresser leurs salariés. Sujet qui nous renseigne sur les allers et retours entre terrain et prise de recul, entre observation et analyse, entre mise en pratique et prospective.

1. Le cycle de vie d'une compétence

En reprenant un schéma propre au marketing, on peut facilement représenter une compétence selon son cycle de vie. Comme dans le cas d'un produit ou d'un service, une compétence passerait toujours au cours de son existence à travers trois phases bien différenciées :

- ✓ une phase de développement ;
- ✓ une phase d'utilisation ;
- ✓ une phase de déclin.

1.1. La phase de développement

Cette phase est marquée par son émergence et sa structuration au sein de l'entreprise. C'est le moment clé de sa montée en puissance durant lequel se retrouvent l'ensemble des activités visant à faire acquérir à certaines catégories de personnel de nouvelles connaissances, à développer de nouveaux savoir-faire ou encore à favoriser l'apprentissage de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Ce développement est suffisant lorsque nous atteignons le seuil de pertinence exigé par les opérateurs. À noter, que la durée du développement peut être extrêmement variable d'un type de compétence à un autre.

1.2. La phase d'utilisation (retour de l'investissement initial)

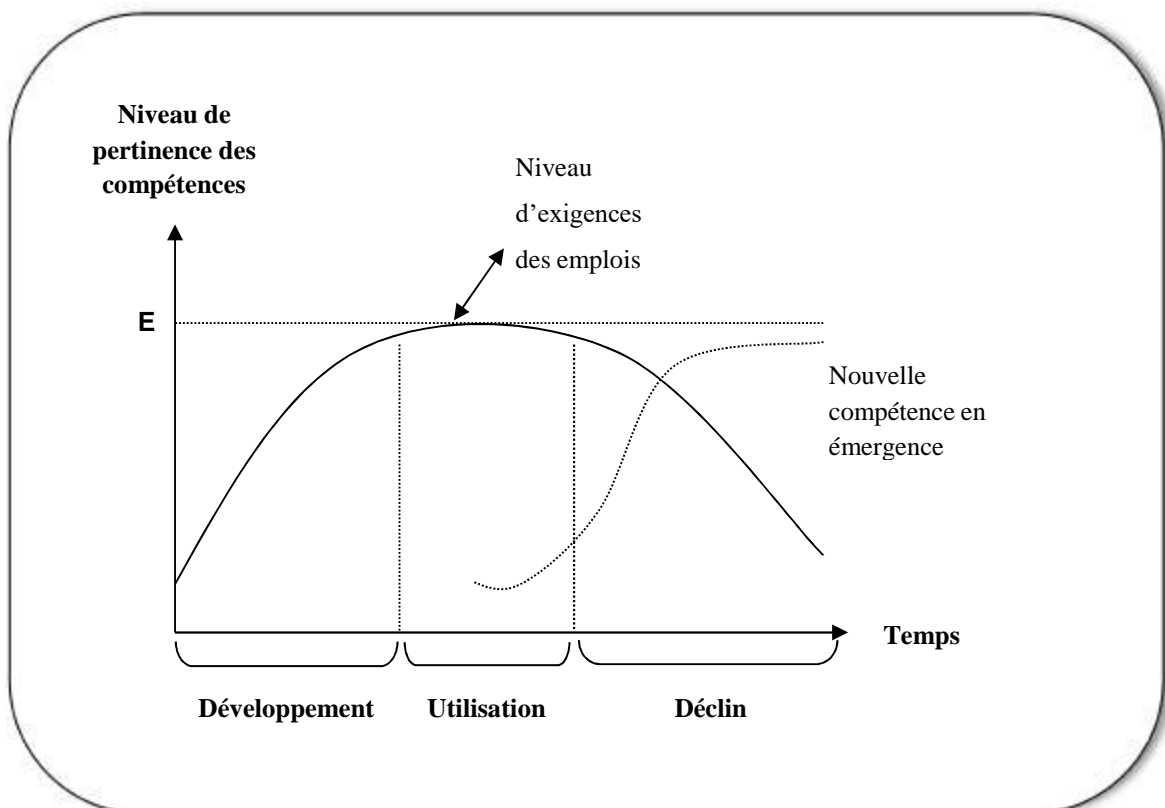
C'est par période de maturation et d'optimisation dans le milieu. La compétence développée par les employés est utilisée dans le quotidien de leur travail et ils sont pleinement opérationnels par rapport aux exigences de leur fonction.

La compétence acquiert une sorte de rythme de croisière. c'est durant cette phase que l'entreprise a des chances de récupérer l'investissement initial qu'elle a consacré à former son personnel.

1.3. La phase de déclin

Régulièrement mobilisée, la compétence, perd peu à peu de son utilité en des exigences des opérations. Ce déclin peut être plus ou moins brutal. Il est rare en effet qu'une compétence ayant toute pertinence dans un contexte de travail donné, revienne en force quelque temps et quelques changements organisationnels plus tard. C'est durant cette période que la compétence doit être, soit sérieusement réactualisée, soit purement remplacée.

Figure 1: Les compétences : Une durée de vie de plus en plus réduite



Source: Côté, M., Hafsi, T. Le management aujourd'hui, Québec, Canada, Les presses de l'université Laval, Economica, 2000, p. 989.

Certaines compétences prennent un temps considérable à se développer, et s'autres une fois développées, ont une durée de vie fort longue et que la dernière phase n'est qu'une période d'intensification et de rehaussement de leur niveau de pertinence que de déclin et de remplacement au sens strict.

Nous pouvons observer également que certains savoirs en cours d'acquisition sont pratiquement déjà périmés avant même d'avoir été utilisés, que certains savoir-faire doivent

se renouveler si vite que les employés concernés n'ont d'autres choix que celui de les utiliser avant qu'ils ne soient réellement optimisés.

Cela dit que c'est le temps de cycle d'utilisation et d'optimisation des compétences qui a tendance à se raccourcir. Les phases de développement doivent s'accélérer de façon à répondre aux besoins croissants et urgents des opérations, la période d'exploitation des compétences est de plus en plus courte, et conséquence logique : la phase de déclin arrive plus vite et est également plus brutale. À mesure que certaines compétences déclinent, d'autres doivent rapidement s'y substituer et s'y ajouter.

En reprenant l'analogie avec les matières premières utilisées par l'entreprise, c'est tout le stock des compétences qui doit, tout en se diversifiant, se renouveler de plus en plus rapidement pour faire face aux impératifs de la production, l'enjeu c'est d'éviter toute rupture de stock ne pouvant être absorbée par d'autres paramètres du système.

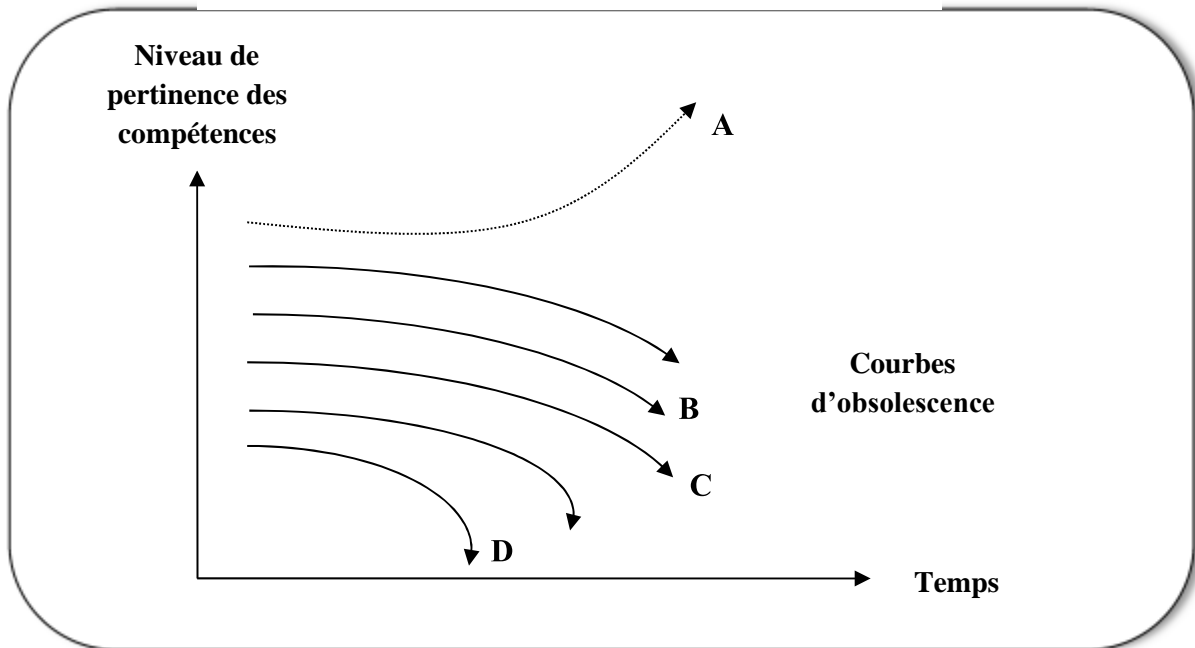
2. La loi de l'obsolescence

Sauf exception, une compétence n'est pas, une donnée stable, qui une fois acquise, va rester intacte. Au fil du temps, elle perd de sa pertinence et de sa valeur. Si rien n'est fait pour l'entretenir, pour la mettre à jour, pour la développer, la compétence va se neutraliser elle-même et perdre tout ou partie de son utilité opératoire dans l'entreprise. C'est le phénomène bien connu de l'obsolescence.

Certains métiers voient jusqu'à la moitié de leur champ de connaissances se renouveler au cours d'une période de cinq à sept ans. Il n'est pas évident d'isoler avec précision la part des connaissances et savoir-faire de base qui sera à chaque fois récupérable et transférable d'une application à une autre. Mais il est facile de constater que certains savoir-faire complexes, développés durant plusieurs années, deviennent en partie ou en totalité obsolètes rapidement suite à l'arrivée sur le marché d'une nouvelle technologie.

Le principe est simple : plus la compétence sera pointue et spécialisée, plus elle sera tributaire d'un domaine scientifique, technique ou réglementaire qui évolue vite, et plus cette logique d'obsolescence accomplira son travail exterminateur.

Figure 2: Des compétences plus ou moins fragiles



- A Compétence à intensification cumulative
- B Compétence à « érosion » lente
- C Compétence à « érosion » rapide
- D Compétence à situation de disposition brutale

Source: Côté, M., Hafsi, T. Le management aujourd'hui, Québec, Canada, Les presses de l'université Laval, Economica, 2000, p. 991.

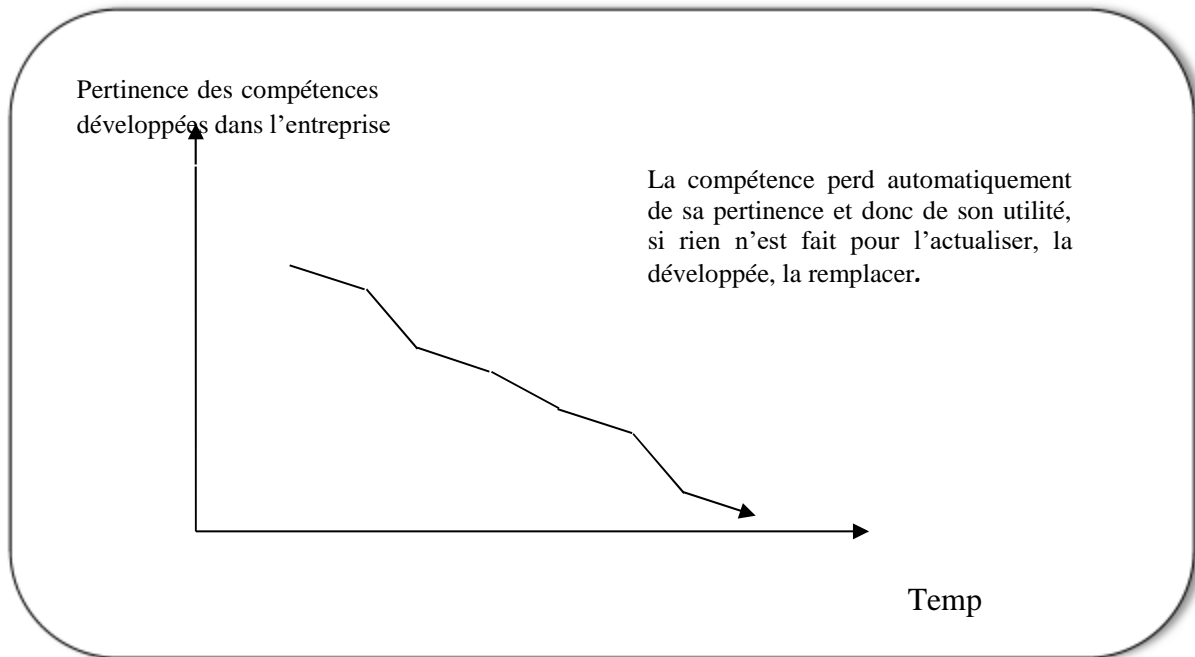
A l'inverse, les compétences reliées à certains savoir-faire ou savoir-être de type générique ou relationnel, comme par exemple la capacité de régler des différends, d'animer une réunion ou encore de diagnostiquer des problèmes, auront une meilleure durée de vie que certaines connaissances techniques ou scientifiques qui sont dépendantes de la vitesse d'évolution de leurs domaines d'application.

Qu'elle se fasse lentement ou progressivement, de façon rapide ou selon des scénarios de ruptures brutales, la logique générale en opération est bien une logique de dégénérescence d'un acquis au fil du temps.

Toutes les compétences ne sont pas également vulnérables, et quelques-unes semblent échapper à la sanction, mais l'entreprise qui voudra piloter de façon minimalement prévisionnelle son capital-compétence aura tout avantage à pointer avec précision ses zones de vulnérabilité dans ce domaine.

Donc, une importante partie des compétences de l'entreprise sont à plus ou moins long terme biodégradables. Ne rien faire pour les entretenir ou les renouveler signifie les voir peu à peu devenir inadéquates, inutiles.

Figure 3: Le capital compétence d'une entreprise : un actif biodégradable



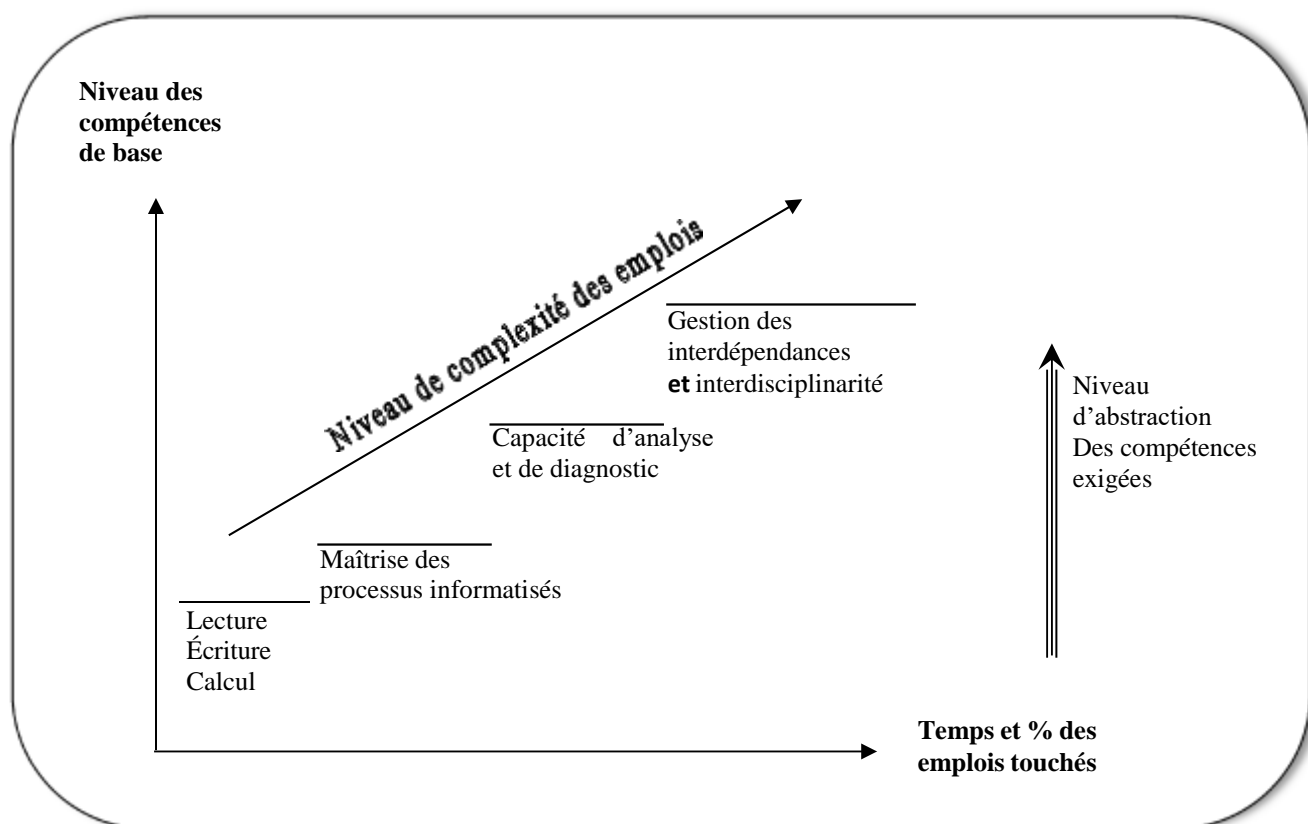
Source: Côté, M., Hafsi, T. Le management aujourd'hui, Québec, Canada, Les presses de l'université Laval, Economica, 2000, p. 992.

L'entreprise ne peut pas implanter des pratiques d'amélioration continue de ses processus, si elle est en situation d'analphabétisme fonctionnel. Les nouvelles stratégies d'entreprise exigent de produire des compétences de plus en plus diversifiées, de plus en plus complexes, et d'en renouveler le stock de plus en plus rapidement.

La notion de compétences de base est questionnée dans de nombreux milieux et à subir-elle aussi les assauts d'une inflation galopante. À notre époque où un nombre croissant de postes de travail incorporent les technologies informatiques, l'usage des fonctions élémentaires d'un micro-ordinateur et de quelques grandes applications génériques, est devenu l'équivalent des capacités autrefois minimales du calcul et de l'écriture.

Les entreprises d'aujourd'hui exigent des conditions qu'ils aient au minimum trois années d'études supérieures sanctionnées. Il s'agit de ce qui est assimilable à des compétences de base, adaptées à la situation et aux enjeux actuels.

Figure 4 : Des emplois de plus en plus complexes. Un travail de plus en plus abstrait.



Source: Côté, M., Hafsi, T. Le management aujourd'hui, Québec, Canada, Les presses de l'université Laval, Economica, 2000, p. 993.

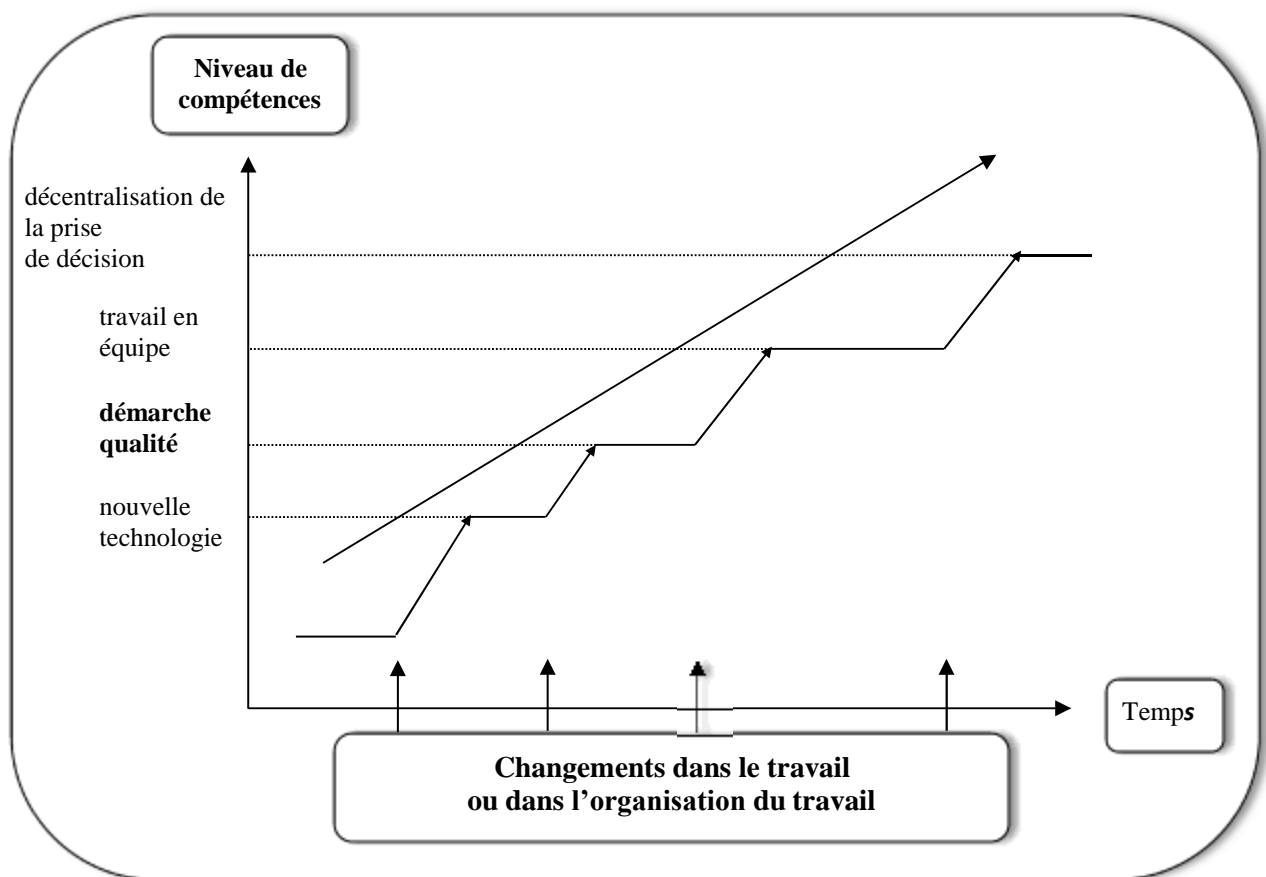
3. Les compétences spécialisées

La performance dans le travail nécessite l'usage et la maîtrise de connaissances et de savoir-faire de plus en plus complexes, et l'intégration, au sein d'un même poste, des compétences de plus en plus diversifiées. La polyvalence est plus que jamais à l'ordre du jour. Chaque changement survenant dans la façon d'organiser les tâches, d'utiliser les systèmes techniques, de coordonner les opérations, de superviser le personnel, de prendre des décisions, etc., se trouve associé un nouveau profil de compétences porteur d'exigences précises en matière de connaissances à assimiler, d'habiletés à maîtriser et de comportements à privilégier. Toutes les catégories de main-d'œuvre ne sont pas nécessairement touchées, mais les interdépendances entre les postes et les fonctions sont telles que l'ensemble du personnel fini par être concerné. Toutes les stratégies mises en place par l'entreprise pour améliorer,

développer, etc., représentent chacune à leur façon, de grandes consommatrices de nouvelles compétences, et peuvent créer des pressions considérables sur le personnel en place.

Pour finir, il faut dire que c'est au moment où les compétences à développer sont les plus complexes, et impliquent des temps de structuration importants, que ces mêmes compétences doivent être livrées très rapidement et qu'elles ont une durée de vie de plus en plus courte.

Figure 5 : Des changements continuels inducteurs de nouvelles compétences



Source: Bouteille, D. « le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », Gestion- Revue international de gestion, Vol. 22, No. 3 (automne., 1997).

4. Les non-compétences : décrochage organisationnel ou le syndrome du crocodile⁶

L'analogie avec le crocodile paraît exagérée, mais rappelons les conséquences d'une mauvaise gestion qui se traduisent bel et bien par des morts professionnelles d'hommes et de femmes et par des disparitions et fermetures brutales d'entreprises.

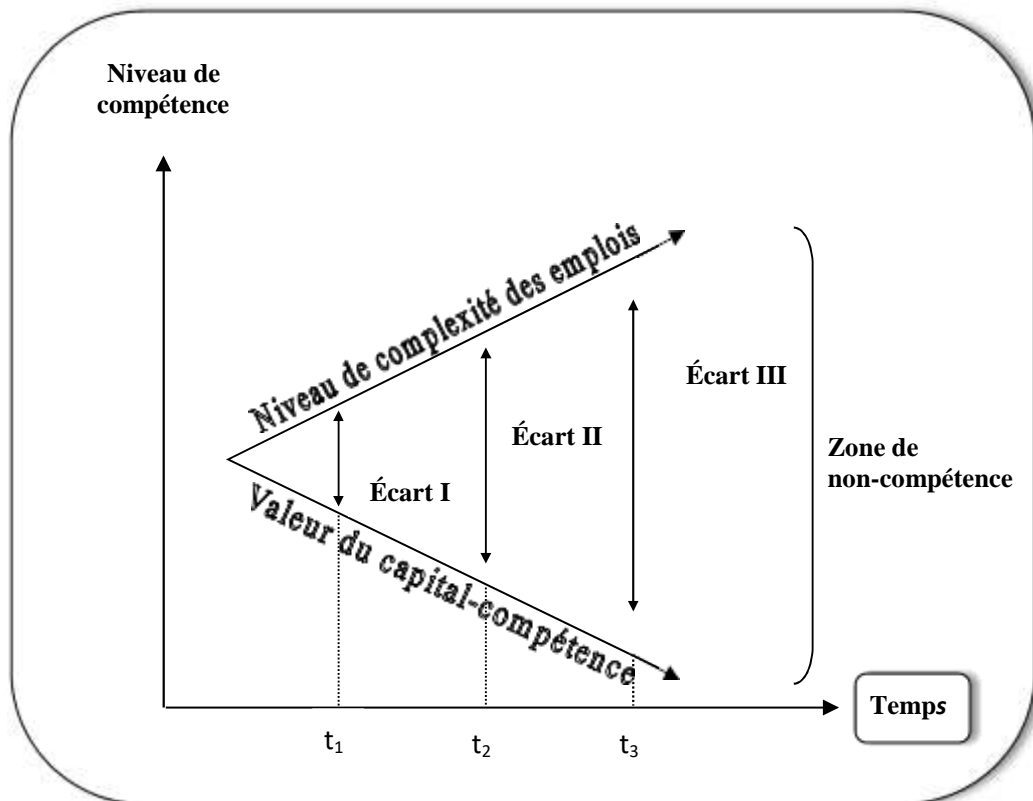
En combinant les deux processus que nous venons d'évoquer dans une même problématique, nous constatons que le temps fait son travail si rien n'est entrepris. D'un côté, la valeur du capital-compétence de l'entreprise s'effrite, de l'autre, le niveau de compétence exigé par les emplois augmente. Il en résulte donc des écarts, ou des déficits de compétences, d'ampleur et de gravité variables. Cet écart va continuellement s'accroître et entraîner avec lui plusieurs effets dommageables, chez l'individu que dans l'organisation qui l'emploie. En effet, plus l'écart à combler sera important :

- ✓ plus cela va prendre du temps pour remonter la pente ;
- ✓ plus les coûts engendrés pour la remonter seront élevés ;
- ✓ moins les chances sont grandes de parvenir à combler les écarts en totalité ;
- ✓ plus les coûts directs et indirects de la non-compétence accumulée auront des chances de se matérialiser ;
- ✓ et plus l'entreprise ou l'individu auront été vulnérables longtemps.

Tous les milieux de travail sont concernés et personne ne semble être à l'abri de ces drames.

1. Ce titre doit beaucoup Bouteiller, D., cité par, Côté M., Hafsi T. Le management aujourd'hui, Québec, Canada, Les presses de l'université Laval, Economica, 2000.

Figure 6: La combinaison de deux logiques



Source : Côté, M., Hafsi, T. Le management aujourd'hui, Québec, Canada, Les presses de l'université Laval, Economica, 2000, p. 995.

4.1. Les coûts directs et indirects de la non-compétence

Les coûts directs et indirects de la non-compétence se payent de plus en plus cher aujourd'hui.

Au-delà des inconvénients habituels associés à des qualifications insuffisantes du personnel ou de l'entreprise (erreurs, délais, conflits, réclamation, etc.), c'est toute la capacité de l'organisation à réagir efficacement aux contraintes de son environnement qui peut se trouver compromise.

Des déficits de certaines compétences sur le plan de l'encadrement peuvent bloquer l'implantation d'une nouvelle philosophie de gestion (participation des employés et du syndicat aux décisions) ou d'une nouvelle forme d'organisation du travail (travail en équipe), ou empêcher l'introduction d'une gestion plus serrée de la performance des employés.

Le non développement individuel se traduira à terme par un non-développement organisationnel, et c'est l'ensemble du système humain et social en place qui en sera pénalisé.

Et dans un marché compétitif, la moindre erreur d'une entreprise sera impitoyablement exploitée par ses concurrents.

4.2. Les stratégies de confrontation du crocodile

L'observation de la vie économique nous amène à constater que de trop nombreuses entreprises sont présentement confrontées au syndrome du crocodile.

Les stratégies mises en œuvre pour y faire face sont souvent inadéquates et ne contribuent à terme qu'à empirer la situation. Au moins trois d'entre elles méritent d'être identifiées.

4.2.1. La résignation

Le problème est identifié mais nous ne voyons pas comment s'y attaquer, compte tenu des ressources disponibles, des caractéristiques du personnel en place et la pression exercée quotidiennement par les opérations. La pente à remonter est trop difficile. Nous allons continuer de fonctionner avec la conviction que le capital-compétence de l'entreprise n'est pas au niveau optimum et que cet état de fait va nous poser certains problèmes à court et moyen terme.

L'éveil des dirigeants à leur déficit organisationnel de compétences fera que certaines innovations technologiques seront implantées plus progressivement, et que certaines options stratégiques se trouveront écartées.

4.2.2. La fuite en avant

C'est comme le problème n'existait pas. Si l'entreprise a réussi à fonctionner jusqu'à maintenant sans se préoccuper de cette question. Elle devrait pouvoir continuer de s'en sortir à l'avenir. Nous nous attaquerons aux problèmes les plus graves quand ils surviendront et il ne sert à rien de paniquer dès maintenant. Les changements dans les modes de gestion de même que l'introduction de nouvelles technologies vont se poursuivre au même rythme, et personne ne sera vraiment surpris de constater certains problèmes d'adaptation, de retards et de blocages en tous genres, ces dysfonctionnements faisant depuis longtemps partie du quotidien de l'organisation.

Même le coût induit par un manque de compétence, n'est pas ici un élément de la prise de décision. Une seule certitude pour cela : le crocodile, qui peut lui aussi se déplacer, finira par nous rattraper au moment où nous y attendons le moins.

4.2.3. Le contournement

C'est la stratégie la plus subtile. Nous cherchons à s'en sortir en évitant l'animal. Les déficits de compétences à court, moyen et long terme ont été clairement identifiés. Mais chercher à les combler n'est pas régler le problème. Deux situations, illustrant des formes d'externalisation de la non-compétence se présentent.

La première c'est que nous raisonnons au niveau de l'ensemble de l'établissement. Ce dernier est jugé non performant au sein de l'organisation et n'ayant pas le potentiel pour s'adapter au besoin à certains nouveaux développements technologiques ou à des impératifs de productivité et de qualité supérieurs.

Nous laisserons alors cette unité fonctionner, tant que ces produits ou services, trouveront preneurs sur le marché. Mais à plus long terme, cette unité sera exclue des plans de développement de l'organisation, et que sa fermeture, sa délocalisation dans un pays où les coûts de main-d'œuvre sont plus faibles, pourront être envisagées.

La seconde c'est que nous raisonnons par rapport à une catégorie spécifique de personnel ou à certains individus en particulier.

C'est une approche chirurgicale qui consiste à neutraliser, soit par mutation, soit par exclusion, un employé ou un groupe d'employés qui n'ont pas le niveau de compétences attendu, et dont nous estimons qu'ils n'auraient pas non plus le potentiel pour les développer.

La distinction entre ce que nous appelons une saine gestion de la performance de ses ressources humaines et un manque de responsabilité, voire le respect, de la part de l'entreprise vers ses employés les moins qualifiés, devient délicate. Cette stratégie est présente et mise en œuvre au sein des populations de cadres. À l'heure actuel, beaucoup d'entreprises redéfinissent fondamentalement les profils de compétences de ces postes et rouvrent leur accès à l'interne et cela en profitant des restructurations et des aplatissements des lignes hiérarchiques qui leur sont presque toujours associés. Comme résultat nous retenons les cadres ayant le profil correspondant le mieux aux nouvelles exigences de la fonction.

La stratégie de contournement par recours à la sélection interne, peut avoir quelque efficacité, et lorsqu'elle est bien conduite, ne pose pas de problèmes d'ordre éthique ou moral.

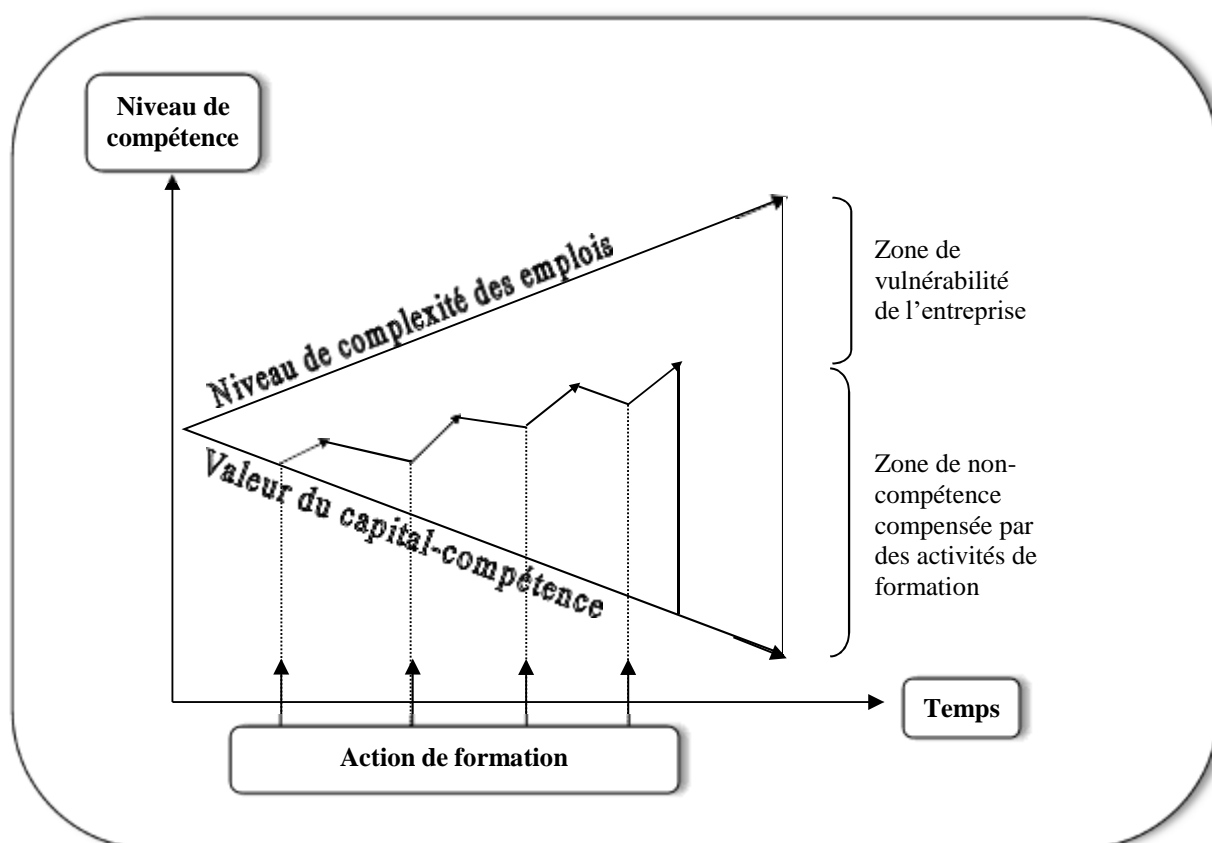
Ces trois stratégies que nous venons d'expliquer, peuvent être, chacune à leur façon, fortement contre-productives et même dangereuses à moyen et long terme pour le capital-compétence de l'entreprise.

Une seule démarche semble vraiment payante sur une plus longue période, soit celle que nous qualifierons de lutte à finir avec l'animal. Et c'est à ce niveau que les activités de formation et de développement des ressources humaines prennent toute leur importance.

5. La formation : une activité indispensable mais non suffisante

Développer les compétences nous ramène directement à la gestion de la formation. Le premier des paramètres de conception et non le seul du capital-compétence de l'entreprise est l'ensemble d'activités cherchant à développer, au moyen de diverses approches pédagogiques, un système intégré de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, de façon à rendre les employés plus performants dans la réalisation de leur travail.

Figure 7 : La formation : une activité indispensable mais non suffisante.

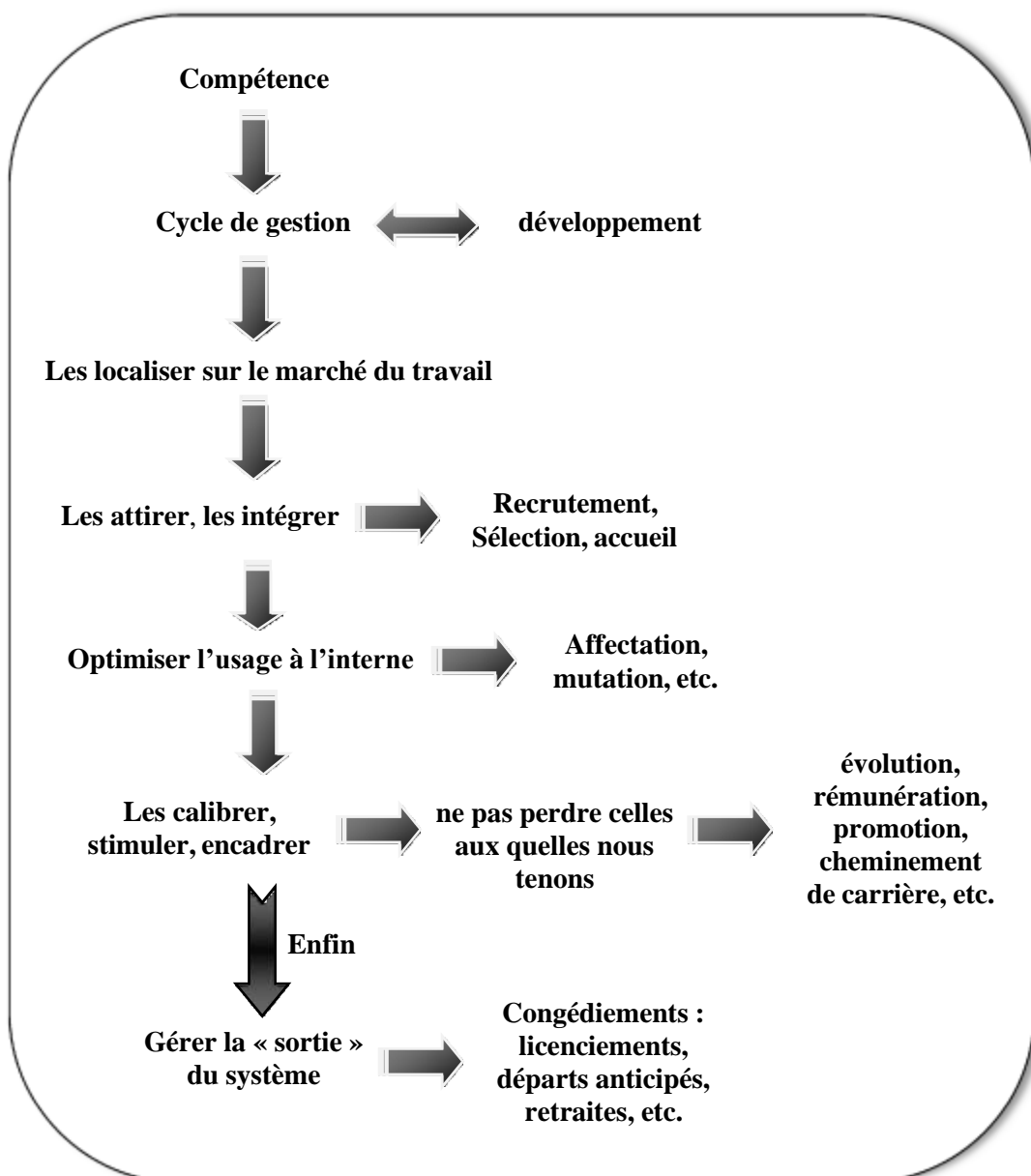


Source: Côté, M., Hafsi, T. Le management aujourd'hui, Québec, Canada, Les presses de l'université Laval, Economica, 2000, p. 1000.

Nous ne parlerons pas de la formation traditionnelle, mais de ce que nous qualifierons de gestion renouvelée de la formation qui est plus intégré stratégiquement, mieux ciblé, mieux situé dans le temps de l'organisation, relevant d'une approche davantage participative et en

meilleure synergie avec les autres dimensions de la gestion des ressources humaines. L'enjeu quand nous parlons de compétences et de qualifications de son personnel c'est de réussir et de savoir développer en temps réel telle ou telle connaissance ou habileté dès qu'elle devient nécessaire dans le contexte du travail et ce, simultanément dans plusieurs secteurs de l'entreprise et auprès de toutes les personnes qui en ont besoin, lorsque nous connaissons toutes les contraintes avec lesquelles il nous faudra composer.

Figure 8: La compétence : différents verbes utilisés pour la développer



Source : Figure réalisée par nous.

Le volume et la diversité des nouvelles compétences à développer est donc presque illimités, la formation, elle, se voit contrainte de multiples façons dans son déploiement et dans son influence, c'est là le vrai paradoxe.

6. La formation : une activité discontinue

D. Bouteiller⁷, affirment que la formation n'a jamais été continue, comme nous la qualifions souvent abusivement. Et cela pour plusieurs raisons.

Il n'est pas possible de retirer continuellement les employés de leur poste de travail. Pour certaines entreprises, il est difficile de dégager pour quelques heures, certains employés pour les envoyer en formation, sans perturber les opérations.

Il s'agit aussi d'une activité à budget plafonné. Les responsables fonctionnels doivent être capables de démontrer la plus-value apportée par leurs pratiques, car il n'est pas rare que des entreprises en période de rationalisation et de restructuration coupent leurs budgets et leurs équipes de formation. Sans oublier que les employés réalisent l'importance de préserver et de développer leur capital-compétence et se mettent à dépenser davantage dans ce domaine.

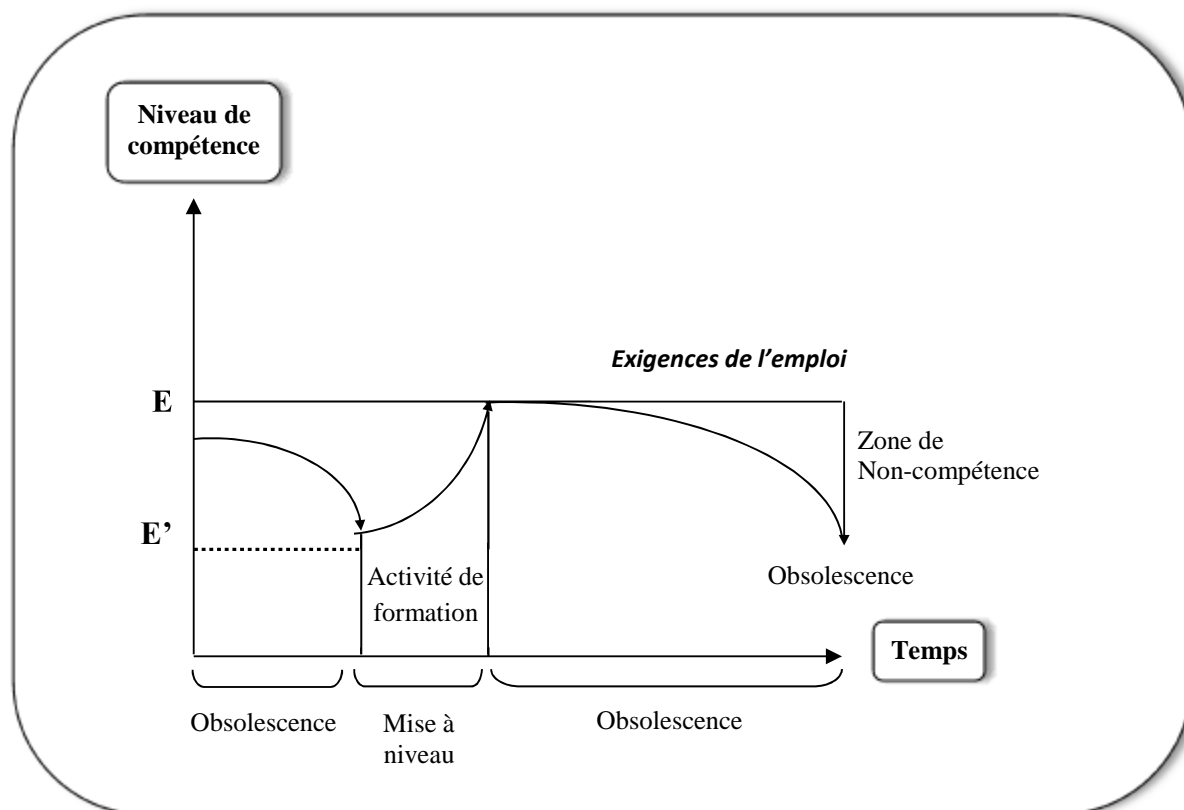
En effet, la formation ne fonctionnera jamais dans une logique exponentielle d'accroissement continu de ses budgets d'exploitation. Dans les grandes entreprises, ces deux premières raisons font de la formation la plupart du temps une activité à affectifs plafonnés.

Et enfin concevoir des activités formatives prend de temps. La formation prend non seulement de l'argent et de l'expertise mais aussi beaucoup de temps lorsque nous cherchons à bien faire les choses.

En plus de ces raisons, il existe d'autres, qui font que la formation ne peut être assurée de façon continue, et ne constitue le plus souvent qu'une remise à niveau temporaire des compétences des personnels visés.

1. Bouteiller, D., cité par, Côté, M., Hafsi, T., op. cit, p. 999.

Figure 9: La formation : une activité discontinue dans le temps et dans l'espace.



Source : M. Côté et T. Hafsi, Le management aujourd'hui, Québec, Canada, Les presses de l'université Laval, Économica, 2000, PP. 999.

7. La formation : une activité à effets différés sur les situations de travail

Si nous excluons les activités de formation visant l'acquisition de connaissances simples ou le développement de savoir-faire de base, qui peuvent être presque immédiatement transférées en situation de travail, il faut admettre que la plupart des compétences plus complexes ne parviendront à s'articuler et à s'optimiser dans les activités quotidiennes qu'après une période plus ou moins longue d'approfondissement de l'apprentissage annoncé dans le cadre d'un atelier ou d'un stage. Certains acquis de formation ne vont ainsi se transformer en compétences dûment mobilisées dans le travail que plusieurs semaines, même plusieurs mois après l'action formative initial. Cela signifie que les activités de formation, au sens traditionnel du terme, ne pourront que très rarement combler les besoins de compétences en temps réel, c'est-à-dire aussitôt après leur livraison.

Tout l'art et de savoir engager ces formations de façon préventive, garantissant un véritable juste à temps de compétences, en sachant que ce défi est dans les faits presque possible à relever, et ce, même dans les entreprises disposant de ressources importantes.

Les approches traditionnelles de la formation du personnel ne peuvent que partiellement s'ajuster aux demandes continues d'adaptation et de développement des ressources humaines. Ces démarches formatives restent indispensables, et tous les efforts doivent être mobilisés pour les améliorer et les rendre plus stratégiques, mais non suffisante. Elles doivent donc être complétées et appuyées par d'autres mécanismes qui feront en sorte de démultiplier et de faciliter les possibilités d'apprentissage au sein des milieux de travail. L'idée ou la démarche qui est en vogue actuellement est d'aller vers des entreprises à compétences tendues, dans lesquelles les employés seraient en permanence incités et aidés à élargir leur expertise et leur potentiel professionnel. En plus, il faut noter que ce n'est plus d'activités de formation ponctuelles, à la fois dans le temps et dans l'espace, dont nous devons parler, mais du développement d'une véritable logique d'apprentissage continu, touchant pratiquement toutes les catégories de personnel.

Ce n'est pas la formation qui doit être continue, elle ne peut l'être. C'est l'apprentissage ! Et si c'est bien l'apprentissage qui doit être continu, alors il faut apprendre à gérer cette continuité tout au niveau de l'individu que de l'organisation⁸.

8. Développer et maintenir une culture de l'apprentissage dans toute l'organisation

Constater que la formation n'est pas un paramètre de conception assez puissant pour développer et maintenir en continu le capital-compétence de l'entreprise, nous conduit à identifier d'autres leviers pouvant contribuer de façon complémentaire à l'atteinte de cet objectif.

La littérature managériale aborde la problématique des compétences d'une façon plus large qu'auparavant. Le repérage d'un manque de compétence n'entraîne plus nécessairement le démarrage d'une action de formation, mais un processus de diagnostic plus élaboré, analysant la situation d'un ou un groupe d'employés concernés dans sa globalité. Possible que la meilleure solution soit peut-être une activité de formation au sens classique, mais il pourrait aussi s'agir de repenser la façon dont le travail de cette personne a été organisé, ou encore, si

8. Côté, M., Hafsi, T., op. cit, p. 1001.

la perspective est à plus long terme, de l'inciter à s'engager, avec le support de l'entreprise, dans une démarche de formation diplômante. La solution sera contingente à de multiples paramètres et s'efforcera de prendre en compte à la fois l'optimisation à court terme de la capacité de cet employé à performer dans son poste et l'optimisation à plus long terme de son niveau d'employabilité personnel.

Ces nouvelles tendances peuvent être résumées en deux propositions qui constituent autant d'axes d'intervention.

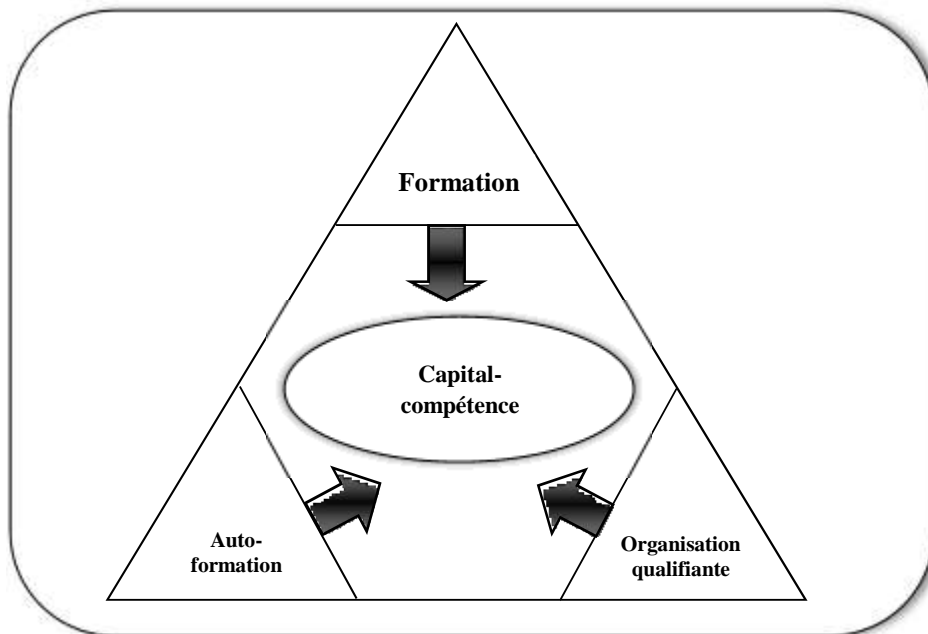
En premier lieu, choisir, encadrer et stimuler les employés pour qu'ils deviennent auto-apprenants. C'est donner à l'apprenant un contrôle partiel ou total sur l'orientation et le déroulement de ses apprentissages. Contrairement à la formation classique qui nécessite une unité de temps, de lieu et d'action, l'autoformation laisse l'employé libre de progresser à son rythme et selon ses préférences dans son propre processus d'apprentissage.

En responsabilisant les employés dans le développement de leurs propres compétences, en en faisant des sujets-apprenants, l'entreprise peut être gagnante sur plusieurs plans. Certains types de savoirs et savoir-faire seront encore plus efficacement transmis, surtout lorsque le nombre d'employés est important, par les approches classiques, collectives et centralisées. Mais l'autoformation, n'est pas à l'abri d'un certain nombre de problèmes qu'il faudra peu à peu apprendre à surmonter, parmi lesquels le problème de reconnaissance des acquis en formation.

Il faut voir l'autoformation comme une stratégie alternative de structuration des compétences et comme un moyen potentiellement très efficace de décentralisation et de diffusion de la responsabilité-compétence au sein de l'entreprise⁹.

1. Côté, M., Hafsi, T., op. cit, p. 1002.

Figure 10 : Les trois leviers du développement continu du capital-compétence de l'entreprise.



Source: Côté, M., Hafsi, T. Le management aujourd'hui, Québec, Canada, Les presses de l'université Laval, Economica, 2000, p. 1002.

Et en second lieu, organiser le travail et les parcours professionnels pour qu'ils deviennent auto-qualifiants.

Le défi est de privilégier le caractère formateur des situations de travail elles-mêmes, ou des, parcours professionnels suivis par les employés. Partant du constat que chaque employé apprend d'une façon ou d'une autre en exécutant son travail, Darvogne et Noyé (1993)¹⁰ nous rappellent que certaines situations favorisent plus les apprentissages que d'autres et nous proposent cinq conditions qu'ils énoncent sous forme de lois :

- ✓ nous apprenons au travail si le travail a un sens ;
- ✓ nous apprenons par le travail si nous se donnons des objectifs de performance ambitieux ;
- ✓ nous apprenons si la situation de travail appelle et active les processus cognitifs ;
- ✓ nous apprenons au travail les uns des autres ;
- ✓ nous apprenons au travail en y prenant des responsabilités.

1. Côté, M., Hafsi, T., op. cit, p. 1002.

L'essentiel du travail est encore divisé et coordonné selon les grands principes tayloriens ou bureaucratiques.

La mise en place d'une organisation qualifiante peut être un exercice complexe et long dans le cas des grandes entreprises. Car il suppose de s'attaquer à l'organisation du travail et à de nombreux éléments qui lui sont directement et indirectement reliés, en pensant en particulier à la décentralisation des responsabilités, à la qualité de communication, cela nous conduit à raisonner en resituant toutes ces actions dans une logique d'investissement à moyen et long terme dans le capital humain de l'entreprise.

Nous le comprendrons qu'il s'agisse d'un virage vers une organisation qualifiante ou de l'exploration d'approches autoformatives, de telles approches nous amènent au-delà de la simple correspondance poste-qualifications, et nous force à penser l'entreprise comme un système de compétences, plus large et dynamique par le passé. Mais il reste que la responsabilité du développement des compétences ne repose plus exclusivement sur la formation et à plus de chance de se réaliser de façon continue, soit en synergie (l'organisation qualifiante), soit en parallèle (autoformation) de l'exercice quotidien du travail.

En effet, la performance des entreprises n'est pas déterminée seulement par le niveau de ses actifs financiers et matériels. Plusieurs auteurs en management ont montré l'importance des actifs immatériels. Ces derniers se forment à partir des ressources et des compétences incorporées dans les individus et qui lorsqu'elles sont uniques et inimitables procurent à l'entreprise un avantage compétitif. Ce capital immatériel est par essence cumulatif, ce qui suppose la mise en œuvre de manière consciente de processus d'investissement et de production des connaissances. Parmi les processus les plus étudiés, l'apprentissage organisationnel constitue à la fois un mécanisme individuel et collectif de formation de la connaissance nécessaire à l'accumulation de capital immatériel. En effet, l'apprentissage organisationnel est devenu un thème omniprésent dans les travaux en sciences de gestion au cours des années 90. Une idée s'impose, c'est que les organisations peuvent apprendre indépendamment des individus. La qualité des compétences de l'entreprise dépendra de sa capacité à valoriser au plan collectif les compétences individuelles. Ces compétences revêtent de plusieurs dimensions dont parmi les plus discutées dans la littérature relatives au management sont les connaissances.

A ce titre, la formation comme une pratique organisationnelle s'insère dans cette dynamique de production de connaissances et d'apprentissage puisqu'elle a comme objectif d'acquérir, de transférer et d'exploiter de nouveaux savoirs et savoir-faire. Nous envisageons dans la section qui suit une articulation entre le concept d'apprentissage organisationnel et celui des connaissances comme étant une composante importante des compétences organisationnelles. Partant de cette position, il s'agit d'interroger le concept de connaissances dans l'entreprise comme étant une composante du capital intellectuel, et le phénomène de l'apprentissage organisationnel comme processus de création et de développements de ces connaissances

Section IV : Apprentissage organisationnel et connaissances

Depuis la publication du livre *The theory of growth of the firm* d'E. Penrose (1959), un large consensus existe désormais dans la communauté scientifique sur l'importance des ressources immatérielles dans la compétitivité des entreprises. Ces ressources immatérielles sont regroupées dans ce qui est appelé le capital immatériel. Le terme capital est utilisé pour désigner le fait que ses ressources sont susceptibles de produire d'autres ressources et d'engendrer d'autres avantages économiques. Le terme immatériel qui est utilisé pour s'opposer au « matériel » ne concerne pas que les actifs incorporels¹¹ qui peuvent faire l'objet de comptabilisation et de mesure comme les brevets, les licences et les marques, mais d'autres éléments, dont parmi les plus étudiés sont regroupés dans ce qui est appelé le capital intellectuel. Ce dernier revêt d'un côté d'une dimension cognitive, qui renvoie aux connaissances et aux processus de création, de développement et d'utilisation des savoirs dans l'entreprise. Ces connaissances sont encadrées dans un système de relations et d'interactions sociales entre des individus, détenteurs ou utilisateurs des connaissances. Ces réseaux donnent au capital intellectuel une dimension structurelle qui favorise ou non la production d'effets positifs des connaissances sur les activités de l'entreprise, à l'échelle individuelle ou bien collective. Ces structures conditionnent les processus d'apprentissage aussi bien individuel tout comme celui de l'organisation.

Cette section tente d'explicitier dans un premier temps, l'articulation entre le concept de capital intellectuel et le celui des connaissances. Dans ce cadre, il s'agit d'abord de Les principales acceptions du concept de capital intellectuel et celui des connaissances dans les

11. Bessieux, O.C., Walliser, E., « Le capital immatériel, Etat des lieux et perspectives », *Revue française de gestion*, No. 207 (août., 2010), p. 86.

entreprises, ensuite il sera question d'interroger l'utilité de la formation compte tenu de son rôle dans l'apprentissage organisationnel.

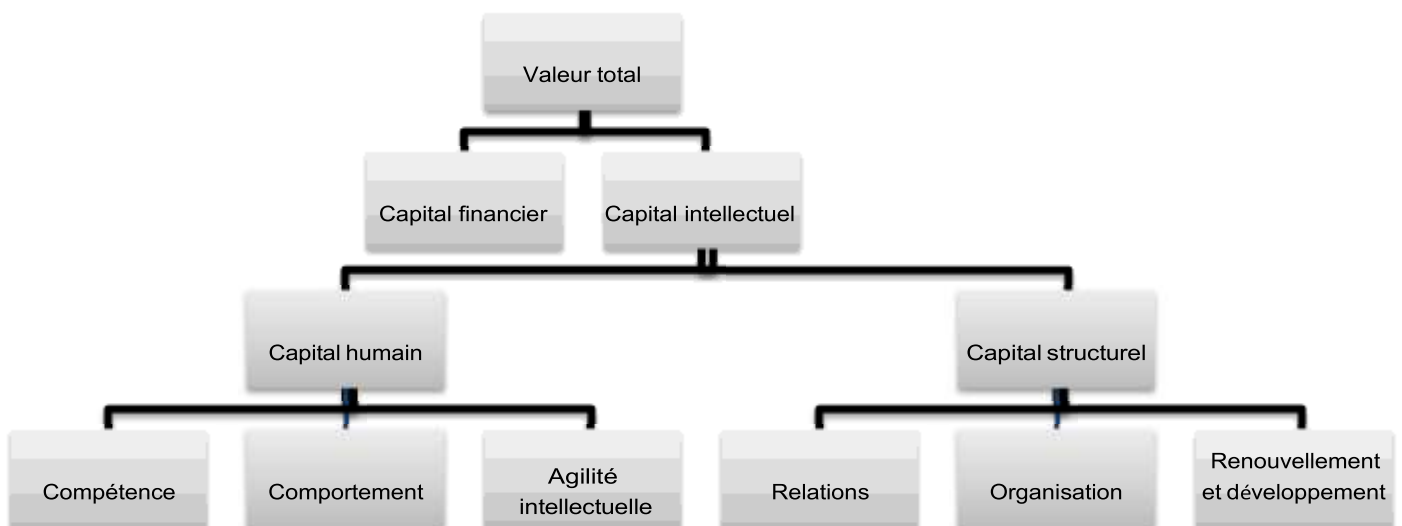
1. Le capital intellectuel et connaissances : essai de délimitation

Nous allons tenter dans ce qui suit d'éclairer quelques concepts clés pour éviter tout flou de compréhension.

1.1. Elément de définition

Avant d'aller à la définition du capital intellectuel, il est utile de positionner ce concept dans l'entreprise. A ce titre, Jacobsen¹² considère que l'entreprise combine deux catégories de capitaux, le capital financier qui intègre des actifs physiques et monétaires et un capital intellectuel. La justification essentielle qui explique cette distinction est l'écart constaté entre la valeur de marché (market value) qui récompense en quelque sorte la compétence de l'entreprise en terme de satisfaction des différentes parties prenantes avec lesquels elle entretient des relations de nature marchandes ou non et la valeur comptable de l'entreprise qui est le résultat de l'exploitation du capital financier (book value)¹³.

Figure 11: La valeur d'une entreprise.



Source : Jacobsen K., Roos G. « Les indicateurs de l'immatériel », L'Expansion Management Review [document électronique], No. 95 (Décembre., 1999), pp.37-46. . <http://lexpansion.lexpress.fr/>

1. Bontis, N., Dragonetti, N.-C., Jacobson, K., Roos, G. « Les indicateurs de l'immatériel », l'Expansion Management Review [document électronique], (décembre., 1999), p. 37-46. <http://lexpansion.lexpress.fr/>
2. Bessieux, O.-C., Walliser, E, op. cit, p. 87.

En termes de composition du capital intellectuelle, plusieurs approches ont été développées. En dépit de ces différences, un noyau dur de concept semble les lier. En effet, les connaissances individuelles ou collectives semblent déterminer ce qu'englobe le capital intellectuel comme éléments. Pour Jacobsen, les principales déterminantes de la formation du capital intellectuel sont le capital humain et le capital structurel. Le capital humain comprend des ressources de connaissance, de qualifications, de compétences et de caractéristiques personnelles incorporées dans les individus qui permet à ces derniers d'être plus efficient dans leurs activités et de réaliser le bien-être économique et social¹⁴. Le capital structurel qui a trait aux réseaux, normes, relations permettant aux individus d'agir ensemble, de développer des synergies et de construire des partenariats de manière à ce que les connaissances acquises (le capital humain) par les personnes se transforment en un savoir collectif ou en une compétence supérieur à la somme de ses compétences. En d'autres termes, l'organisation s'approprie les connaissances individuelles grâce à des interactions sociales internes et des relations avec les différents acteurs externes (fournisseurs, clients, administration publique...). Ces interactions génèrent des externalités positives dès lors qu'elles augmentent les probabilités de transfert des connaissances individuelles vers les membres du réseau. Ces externalités favorisent dans le temps la formation d'un corps de connaissances mais qui est la propriété de toute l'organisation.

De ce fait, le capital intellectuel n'est pas la juxtaposition de compétences et de connaissances individuelles. Les interactions entre ces différentes connaissances produisent une compétence globale, celle de l'entreprise. A ce titre, la définition de Nahapiet et Ghoshal nous semble plus pertinente puisqu'elle met en relief cette dimension collective du capital intellectuel. Pour ces auteurs, ce concept se définit comme les connaissances et les aptitudes d'apprentissage d'une organisation, ces capacités et ces connaissances sont à la fois des ressources qui ont une valeur et des capacités d'action¹⁵.

Ce bref cadrage de la notion de capital intellectuel nous permet de constater l'omniprésence des connaissances qui à notre sens constitue un ciment qui rassemble autour de lui d'autres éléments pour donner naissance à d'autres concepts comme la compétence, le

1. Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social [document électronique], Paris, les Editions de l'OCDE, 2001, p 18. www.oecd.org/

2. Nahapiet, J., Ghoshal, S. « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, [document électronique], Vol. 23, No. 2, (Avril., 1998), p. 245. <http://aom.org/>

capital humain, etc. C'est pourquoi dans le titre qui suit nous tenterons d'examiner ce que désigne ce concept et les faits qu'il est censé expliciter.

1. 2. Les connaissances

L'entreprise ne traite pas seulement des informations mais développe des connaissances. Ces connaissances est le résultat d'un assemblage d'information traitées auxquels l'esprit humain a pu assigner un sens (Y. Malhotra, 2000).¹⁶ Cette définition suppose l'existence d'un processus, c'est-à-dire un ensemble de mécanismes articulés dont la finalité est la production d'une connaissance. Lorsque nous parcourons la littérature relative au management des connaissances, les auteurs s'accordent sur trois moments importants de ce processus. A l'origine, se trouvent les données brutes non traitées. Ces données renvois aux symboles utilisés (mots, chiffres, codes) pour représenter un événement quelconque. Puis, ces données sont traitées pour que leurs relations soient patentes. Ces données sont ainsi transformées en informations pour être utilisées dans les activités des individus. Plus ces informations sont pertinentes et nombreuses plus l'entreprise développent ce qui est appelé la capacité d'intelligence. C'est-à-dire la capacité de compréhension des événements, jusqu'à atteindre un niveau profond de compréhension : la connaissance¹⁷.

Bien entendu, le terme de connaissance est utilisé généralement au pluriel, par ce qu'elle existe dans les faits sous des modes différents. Cette diversité de connaissances est liée tout d'abord à la diversité des activités réalisées par l'entreprise. Il existe ainsi, des connaissances mise en œuvre dans la production¹⁸. Ces connaissances appartiennent aux compétences de base de l'entreprise¹⁹ comme l'approvisionnement, la production, le marketing. L'entreprise s'efforcera à améliorer sa maîtrise de la production et la circulation de ces connaissances par l'investissement dans la recherche interne et le réseautage avec les organismes ayant des connaissances plus développées que les siennes. Pour les activités hors compétences de base, l'entreprise n'investit pas dans la production des connaissances²⁰ et préfère plutôt entretenir des relations marchandes (à court terme) avec ceux qui la détiennent.

1. Cité par Dominique, C. « De l'extraction des connaissances au knowledge management », Revue française de gestion, No. 146, 2003, p. 62.

2. Ibidem.

3. Weinstein, O., Azoulay, N. « Les compétences de la firme », Revue d'économie industrielle, No. 93, 2000, p. 125.

4. Cohendet, P., Lerena, P. « La conception de la firme comme processeur de connaissances », Revue d'économie industrielle, Vol. 88, (2ème trimestre., 1999), p. 217.

5. Ibidem.

Cette typologie de connaissances est liée à leur destination finale, compétences de base ou non. Cependant, qu'elles soient liées à l'activité principale de l'entreprise ou non, la circulation de ces connaissances pose le problème de la codification des connaissances et leur déplacement de l'individu vers les membres du système dans lequel il est nécessairement inséré. C'est pourquoi une autre typologie des connaissances existe et qui consiste à différencier les connaissances explicites et les connaissances tacites. La première différence réside dans la formalisation de ces connaissances. Plus elles sont codifiées et représentées selon un langage partagé plus elles sont explicites. Mais là n'est pas la seule différence, elles sont différentes à cause notamment de leur mise en œuvre et des processus de leur production et de diffusion. Les titres qui suivent tentent d'explicitier la dimension explicites et tacites des connaissances, qui dans la pratique auront, comme nous le verrons plus loin une incidence importante sur les modalités d'apprentissage dans l'organisation.

1.2.1. Les connaissances explicites

La distinction entre connaissances tacites et explicites se doit au travail, devenu une référence dans le management des connaissances, de Polyani (1966). La connaissance explicite est une partie des connaissances globales qui est codifiée et transmise par des messages ou des supports formalisés. Comme les appelés aussi Spender et Grant²¹, les connaissances explicites sont des connaissances objectifiées dans la mesure où elles renvoient à des logiques, des lois et des concepts codifiables, transmissibles sans biais à travers un langage. Ces connaissances évoluent avec le progrès de la science et peuvent être apprises dans les institutions de formations, université par exemple. Mais il existe d'autres connaissances que les individus ont la conscience de posséder sans pour autant qu'ils soient capables de les exprimer ou de les formaliser par un langage. Comme le notait Polyani : «We can know more than we can tell»²², ces connaissances sont regroupées sous le vocable de connaissances tacites.

1.2.2. Les connaissances tacites

Par opposition aux connaissances explicites, les connaissances tacites sont difficiles à articuler et à codifier dans la mesure où elles sont incrustées dans l'action des individus dans

1. Cités par Cohendet, P., Lerena, P, op. cit, p. 219.

2. Cité par Stenmark, D. « Leveraging Tacit Organisational Knowledge », Journal of Management Information Systems, [document électronique], Vol. 17, No. 3, (2000), p. 11. www.jmis-web.org/

des contextes spécifiques de travail et dans l'expérience accumulée par l'apprentissage²³. Ces connaissances sont de ce fait immobiles et difficiles à transférer pour qu'elles deviennent la propriété de l'organisation. Lorsque l'individu apprend quelque chose d'utile pour l'efficacité de son travail, il est difficile de transmettre ce qu'il a appris aux autres membres de l'organisation. Cette difficulté tient en partie à la difficulté de trouver un langage commun (codificateur) de ses connaissances pour qu'elles puissent produire les mêmes effets positifs dans d'autres situations de travail. A ce titre Nonaka et Takeuchi (1997) attribuent deux dimensions à la connaissance tacite : la dimension technique, représentée par les aptitudes et les talents que recouvre le terme savoir-faire et la dimension cognitive qui fait référence aux modèles mentaux, croyances, perceptions, idéaux, valeurs et émotions²⁴.

Par ailleurs, les connaissances tacites posent à l'entreprise deux problématiques importantes ; leur valeur dans la pratique et le risque de leur déperdition²⁵. La valeur de connaissances tacites résulte de la difficulté à les exploiter à l'échelle de l'entreprise puisqu'elles restent incorporées dans les individus. Le temps joue à ce titre un rôle majeur dans la mesure où il faudrait attendre beaucoup de temps afin d'identifier ces connaissances, les codifier et les généraliser pour qu'elles soient exploitables. L'autre facteur qui vient compliquer ce processus est celui de la taille de l'organisation plus le nombre des individus croît plus il sera difficile de généraliser ces connaissances.

La seconde problématique renvoie au risque de déperdition de ces connaissances par ce que au départ elles ne sont pas formalisées (procédures, supports...) mais aussi par ce qu'il n'y a pas un besoin de les rendre explicites au risque de perdre un avantage compétitif. Comme le notait D. Stenmark: « the troublesome aspect of tacit knowledge is its elusiveness, which derives from at least three reasons: we are ourselves not fully aware of it, there is no personal need to make it explicit on the individual level, and there is a potential risk of losing power and competitive advantage by making it explicit »²⁶. Ces auteurs constatent que la codification de ces connaissances c'est à dire les rendre explicites peut engendrer la perte d'un avantage compétitif parce que ces connaissances perdent leurs caractères de ressources inimitables et spécifiques.

1. Van Den Bosh, F. « Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-Based Perspective », *Knowledge management and organizational competence* [document électronique], Oxford, edited by Sanchez, Ron., 1998, p. 161. <http://www.oxfordscholarship.com/>

2. Takeuchi, H., Nonaka, I. *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, édition De Boeck Université, 1997, p. 28.

3. Stenmark, D. op. cit, p. 11.

4. Ibidem.

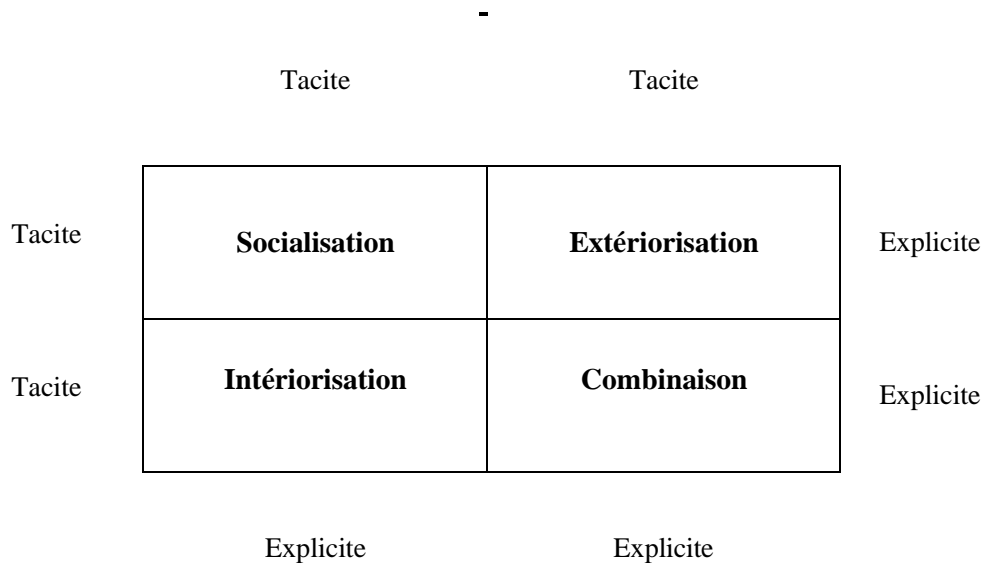
La distinction entre les connaissances explicites et tacites ne signifie pas qu'elles s'excluent mutuellement, plusieurs auteurs dont Takeuchi et Nonaka ont montré, il y a longtemps, l'existence de processus de conversion du tacite vers l'explicite. Par le biais de cette conversion, ces connaissances deviennent complémentaires. Comme le notaient ces auteurs « Créer de nouvelles connaissances signifie au sens tout à fait littéral recréer l'entreprise et chacun de ses membres par un processus personnel et organisationnel d'auto-renouvellement. Il ne s'agit pas de la responsabilité de quelques personnes sélectionnées, un spécialiste en recherche et développement, du planning stratégique ou du marketing, mais de chacun dans l'organisation »²⁷. En d'autres termes, la qualité des connaissances est un élément qui paraît sur le plan théorique essentiel mais pas suffisant pour l'efficacité et l'efficience des entreprises. Ce qui devient problématique, c'est les possibilités de déplacer efficacement ces connaissances entre les différents agents et compartiments de l'entreprise²⁸. Ces possibilités sont liées à la structure de l'entreprise comme l'a démontré il y a longtemps Aoki²⁹ (1986), quand il formalisa la thèse de la supériorité des structures de forme « J » parce que favorables à la circulation efficace de l'information. Le déplacement de ces connaissances rencontre deux obstacles. D'une part, l'existence de connaissances sous forme tacite et d'autre part, la difficulté de partager ces connaissances³⁰. De là, apparaît la nécessité de la conversion des connaissances. Cette conversion concerne donc la dimension tacite ou explicite de la connaissance et la dimension individuelle et collective. Les paragraphes qui suivent tentent de mettre en exergue les principaux mécanismes développés dans la littérature relative au management des connaissances.

2. Les modes de conversion de la connaissance

Selon Takeuchi et Nonaka (1997), il y a quatre modes de conversion, soit la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation, ces quatre modes sont configurés dans le schéma qui suit :

1. Argyris, C., Schön, D. Apprentissage organisationnel, Paris, De Boeck Université, 2002, p. 240.
2. Cohendet, P., op. cit, p. 218.
3. Cité par Cohendet, P., op. cit, p. 217.
4. Idem, p. 218.

Tableau 2: Quatre modes de conversion du savoir



Source : Elaboré par Davel, E³¹. Formation et apprentissage organisationnel, Presse de l'université du Québec, 2011, p. 67., à partir des travaux de Takeuchi & Nonaka (1997)

2.1. La socialisation : de tacite à tacite

La socialisation est le « processus interactif par lequel les membres d'une équipe construisent des représentations et des formes d'expériences partagées »³². Ce processus cherche à créer du savoir-partagé en encastrant les connaissances détenues par l'individu dans une structure sociales par la voie d'un langage, d'une série de procédés d'observation et d'imitation. Cette phase de socialisation se produit au moment où les individus partagent des sensations, émotions, expériences et des modèles mentaux au cours des réunions par exemple. Cet encastrement est facilité par la proximité physique et l'interaction face à face entre deux individus. Les interactions avec les consommateurs sont aussi une source de socialisation.

1. Davel, E. Formation et apprentissage organisationnel, Presse de l'université du Québec, 2011, p. 67.

2. Divry, c., Debuissou, S., Torre, A. « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », Revue française de gestion, (mars-avril-mai., 1998), p. 115-127.

2.2. L'externalisation : de tacite à explicite

Les connaissances tacites se converties en connaissances explicites quand elles sont articulées et qu'elles prennent la forme de concepts, de modèles, d'hypothèses, d'analogies et de métaphores³³. « Le passage du tacite à l'explicite a besoin de transiter par la métaphore et l'analogie par ce que la connaissance de départ est floue, nouvelle, pauvre en références historiques, intuitive, complexe, etc. Si elle est classique et précise, elle peut être directement modélisée »³⁴.

2.3. La combinaison : d'explicite à explicite

La combinaison est le processus par lequel les membres se coordonnent et explicitent leurs connaissances propres pour élaborer ou former la connaissance commune. Les individus échangent et combinent les connaissances au travers des codes (supports oraux, écrits, électroniques) qui peuvent circuler, se diffuser, être transmis, rapprochés les uns des autres, comparés, combinés, triés, classés, assemblés. La combinaison crée du savoir-systémique.

2.4. L'intériorisation : d'explicite à tacite

Les connaissances explicites (codifiées) sont converties en connaissances tacites lors qu'elles sont verbalisées pour la première fois et qu'elles sont absorbées, internalisées par les individus concernés³⁵. L'intériorisation repose donc sur l'application des connaissances explicites dans différents contextes d'action afin d'enrichir la propre base d'expérience et de connaissances tacites de l'utilisateur.

Ces quatre modalités de production de connaissances supposent comme le montre le schéma ci-dessus, des interactions sociales faisant intervenir trois entités : l'individu, le groupe et l'organisation. La dynamique du développement des connaissances est un processus en spirale dans lequel l'interaction entre la connaissance explicite et la connaissance tacite prend place de façon répétée. Cette dynamique facilite la transformation de la connaissance personnelle en connaissance organisationnelle.

L'efficacité de ces dispositifs reste comme même tributaire de la qualité des relations entre les individus. Les membres doivent souhaiter travailler ensemble et échanger leurs connaissances et leurs pratiques³⁶. A ce titre, l'organisation peut mettre en place des

1. Davel, E., op. cit, p. 67.

2. Cité par Lorino, Ph. Méthodes et pratiques de la performance, Paris, 3ème édition, les éditions d'Organisation, 2003, p. 382.

3. Davel, E., op. cit, p. 67.

4. Idem, p. 99.

infrastructures dans lesquelles les membres du groupe peuvent exprimer leurs trajectoires professionnelles qui enferment les connaissances que nous cherchons à articuler. Lorsque ce groupe existe et les membres s'échangent ces informations, il forme ce que Jorgsen et Kelle³⁷ (2008) appellent la communauté de pratiques. Ces auteurs distinguent deux types de pratiques : les pratiques d'analyse qui permettent de déterminer, sur la base de la trajectoire professionnelle des individus, les meilleurs pratiques pour réaliser une activité ou résoudre un problème et les pratiques d'analyse qui permettent d'identifier les pratiques réflexives qui visent l'identification des idées et des visions des individus par l'analyse approfondie de leur discours .

L'approche développée par ces deux auteurs nous renseigne que la formation comme mécanisme d'acquisition de connaissances (principalement explicites) ne suffit pas pour améliorer la compétence de l'entreprise. Celle-ci est interpellée à mettre en œuvre des processus qui favorisent leur généralisation mais aussi les possibilités d'apprentissage collectif. C'est pourquoi, nous nous intéressons à présent au phénomène de l'apprentissage organisationnel, puisqu'il constitue à notre sens un fait organisationnel qui met en exergue l'utilité de la formation, objet principale de ce travail de recherche.

3. Rôle de l'apprentissage organisationnel dans la formation des connaissances

Nous avons vu dans les développements précédents que, les connaissances dans l'entreprise sont considérées comme un stock qui s'accumule et qui se restructure constamment. La variabilité quantitative et qualitative des connaissances est la résultante des arbitrages que font les individus entre l'acquisition de nouvelles données dans les schémas cognitifs existants et l'accommodation des schémas cognitifs en fonctions d'informations nouvelles, Piaget³⁸. Ce processus suppose donc l'existence des mécanismes de construction et de destruction des connaissances basés essentiellement sur l'autoréflexion et le questionnement. Ces mécanismes sont mis sous le vocable de l'apprentissage organisationnel. Ce dernier a fait l'objet d'un engouement important de la part des chercheurs dans différentes disciplines comme la psychologie, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines, les théories des organisations, l'organisation industrielle et l'informatique. Plusieurs auteurs, en effet, se sont intéressés au phénomène de l'apprentissage organisationnel et ont établi des typologies³⁹. L'objet des paragraphes qui suivent est de discuter tout d'abord

1. Ibidem.

2. Cité par Davel, E., op. cit, p. 31.

3. Shrivastava, P. « A Typologi Of Organization Learning Systems », Journal Of Management Studies [document électronique], Vol. 20, No. 1, (1983), p. 7-28. www.jmis-web.org/

les approches appliquées à ce concept ce qui permettra par la suite de cerner la dimension opérationnelle qui devrait mettre en relief les processus par lesquels les individus tout comme l'organisation apprennent de nouvelles connaissances.

3.1. L'apprentissage organisationnel : essai de délimitation

Dans l'état actuel des savoirs sur la question de l'apprentissage, il est difficile de formuler une définition qui pourrait intégrer tous les résultats de recherche et les dimensions que ce fait enferme. Le paragraphe ci-dessous restitue les définitions de référence⁴⁰ les plus citées dans la littérature.

C. Argyris et D. Schön (1978) : « Une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques) » ;

Levitt et March (1988) : « Les organisations apprennent lorsqu'elles intègrent les conséquences de l'histoire aux procédures qui guident leur comportement » ;

Senge (1990) : « Dans les organisations apprenantes, les individus améliorent sans cesse leur capacité à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble ».

Nous retenons à ce titre la définition de G. Koenig qui semble être en cohérence avec le reste des développements, nous ferons intervenir d'autres définitions pour expliciter les concepts clefs de l'approche développée par cet auteur. G. Koenig définit l'apprentissage organisationnel « comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes »⁴¹. Si l'apprentissage est lié à des connaissances résultant de la pratique c'est-à-dire de leur travail, la question qui se pose, quelle sont ces connaissances ? A ce titre O. weinstein propose une typologie intéressante.

Cet auteur distingue quatre types⁴² : les individus ; les procédures, routines ou schémas d'action qui contiennent les connaissances sélectionnées par l'organisation; les produits, qui incorporent des connaissances techniques et au-delà une histoire et une culture des

1. Fillol C. « Apprentissage et systémique, une perspective intégrée », Revue française de gestion, No. 149 (février., 2004), p. 33-49.

2. Koenig, G. « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue française de gestion, (janvier-février., 1994), p. 78.

3. Weinstein, O., Azoulay, N, op. cit, p. 137.

marchandises associées aux choix stratégiques; enfin les différents artefacts de stockage et traitement de l'information : documents, archives, etc.

3.2. L'aspect collectif de l'apprentissage

Même si la connaissance nouvelle est détenue par une seule personne, c'est toute l'organisation qui se voit modifier ses comportements et ses capacités à traiter certains problèmes. C'est dans ce sens que Hubert qualifie l'apprentissage comme organisationnel. « Une organisation a appris si une quelconque de ses composantes a acquis de l'information et tient celle-ci à disposition, prête à être utilisée, soit par elle-même soit par d'autres composantes, au nom de l'organisation »⁴³. La dimension collective de l'organisation peut être activée d'une part à travers la circulation et la diffusion des nouvelles connaissances et d'autre part à travers le développement des relations entre les compétences préexistantes. En ce qui concerne la diffusion et la circulation des nouvelles connaissances, l'impact de l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites. Le développement des interprétations élargit l'éventail des comportements possibles. Cette dimension collective traduit également la possibilité pour une organisation de formaliser ces mécanismes d'apprentissage pour les rendre durables et institutionnalisés⁴⁴.

Outre la dimension collective, la définition citée met en exergue trois catégories principales de connaissances qui impliquent trois voies d'apprentissage.

3.3. Les voies de l'apprentissage

En s'inspirant des travaux de G. Hubert⁴⁵ (1991), G. Koenig identifie trois voies d'acquisition des compétences. Celles-ci peuvent être innées, importées ou développées dans l'organisation au cours même des processus d'activité c'est-à-dire dans les situations de travail des individus. Les compétences innées qui sont incorporées dans l'entreprise depuis sa création étant de ce fait liées aux fondateurs et au contexte. Les compétences importées supposent un apprentissage qui s'opère d'une organisation à une autre par la voie de l'imitation comme par exemple le recrutement de personnes hautement qualifiées ou par l'acquisition d'entreprise. Enfin, les compétences développées dans l'entreprise impliquent un autre processus qui utilise d'autres mécanismes d'accumulation, et de validation. Ce dernier

1. Huber, G.-P. Cité par Argyris, C., Schön, D., op. cit, p. 247.

2. Shrivastava, P., op. cit, p. 7-28.

⁴⁵. Huber, G.-P. « Organizational learning : the contributing processes and the literatures », *Organizational Science* [document électronique], Vol. 2 (février., 1991), p. 88-115. <http://pubsonline.informs.org/>

type d'apprentissage repose dans certaine mesure sur des séquences essai-erreurs⁴⁶ qui sont effectuées selon des référentiels de normes de règles préétablis. Tous ces modes d'acquisition des connaissances produisent à un moment donné la compétence de l'organisation. De ce fait, c'est toute l'organisation qui apprend. La question qui se pose est de savoir comment. Les paragraphes qui suivent explicitent l'apprentissage organisationnel tel qu'il a été approché par C. Argyris. Nous nous inspirons de la synthèse élaborée par Koenig⁴⁷.

3.4. L'apprentissage organisationnel

Cet auteur distingue trois modalités d'apprentissage ; l'apprentissage par expérience directe, l'apprentissage par expérience indirecte et l'apprentissage organisationnel.

3.4.1. L'apprentissage par expérience directe

Cet apprentissage résulte des changements des représentations des événements occasionnés par la correction des erreurs et par l'activité de recherche que l'entreprise développe. L'entreprise commet des erreurs (écart entre l'intention et la situation réelle), mais les modalités de correction de ces erreurs se fondent sur un schéma de représentation préexistant c'est-à-dire sur une structure de règles et de connaissances existantes déjà. Comme par exemple l'entreprise a une intention de dominer le marché par une stratégie de coûts mais les résultats sont contraires à son intention. L'expérience directe constitue à apprendre à corriger les erreurs mais toujours dans le cadre de cette stratégie autrement dit l'entreprise ne cherche pas à modifier ses objectifs et son cadre d'action mais les variables internes comme les consommations et les salaires. Bien entendu comme le remarquait G. Koenig cette modalité d'apprentissage comporte des limites et des risques notamment de myopie puisque les buts changent au cours du temps et les représentations des événements se modifient avec l'avènement des innovations.

3.4.2. L'apprentissage par expérience indirecte

L'expérience indirecte intervient lorsque l'entreprise apprend de l'expérience des autres. Le transfert de connaissance peut se faire d'une manière coercitive à travers notamment les règles émanant des institutions formelles comme le gouvernement, les associations professionnelles et les syndicats. La diffusion de connaissance peut aussi se faire à travers les routines qui naissent avec les contacts entre entreprises ou consultants ou encore

1. Koenig, G., op. cit, p. 300.
⁴⁷. Ibidem.

l'entrée de personnel qualifié. L'autre processus de diffusion des connaissances réside dans les routines de travail mais produites par l'éducation de l'individu, sa formation.

3.4.3. L'apprentissage organisationnel : la modification des règles de fonctionnement

C'est la thèse développée par C. Argyris. Cet auteur montrait que les connaissances organisationnelles prennent la forme de croyances, de valeur et de règles de fonctionnement. C'est-à-dire d'action. Ces connaissances qui sont en fait des réponses ou bien des solutions à des questions soulevées lors du constat d'un dysfonctionnement. Cette connaissance organisationnelle peut donc être assimilée à un ensemble de convictions qui guident l'action, la modélisent, ou l'organisent en procédures, à la manière d'un programme informatique. Nous avons choisi de définir ces connaissances organisationnelles par ce que nous appelons les théories d'action⁴⁸. Ces règles revêtent deux formes différentes. Elles sont explicites et connues parce qu'elles servent à justifier la manière dont les problèmes seront solutionnés (théorie d'action professée). D'un autre côté, elles peuvent être implicites dans l'accomplissement des tâches (la théorie d'usage). Cette dernière n'émerge pas d'une manière spontanée mais se développe grâce à l'observation des processus par lesquels les actions sont réalisées. Cette observation permettra de formuler de nouvelles règles de fonctionnement qui à leur tour deviennent des solutions alternatives. Si ces solutions alternatives favorisent l'amélioration des résultats c'est à dire l'atteinte des objectifs assignés aux actions, à ce moment l'apprentissage a eu lieu. En définitive, il existe selon l'approche développée par C. Argyris, deux modalités d'apprentissage : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle.

Cet apprentissage résulte des modifications des comportements suite à des erreurs sans examiner et remettre en cause les valeurs directrices. Ce mode de correction ne requiert qu'un apprentissage limité ; l'autre voie de l'apprentissage consiste à réviser les valeurs et critères au travers desquels sont définies et évaluées les performances.⁴⁹

Chapitre 2 : LA GESTION DU CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE

La « gestion » du changement marque le caractère volontaire de l'action, dans une volonté d'optimisation des performances de l'organisation, dans une volonté d'amélioration de la rentabilité des facteurs de production. Selon P. Drucker, « *La gestion est l'art de prendre des décisions rationnelles et informées* ». Dès lors, « gérer » consiste à piloter l'entreprise en rendant précis les objectifs auxquels il faut parvenir et en sélectionnant puis en mettant en œuvre les moyens qui permettront de les atteindre.

Le « changement » correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation. Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.

Différentes typologies proposent une classification des différents changements qui peuvent s'opérer au sein d'une entreprise. Parmi celles-ci, on peut citer une classification qui étudie les domaines du changement : domaine économique, juridique, social, technologique, écologique, culturel, politique, organisationnel, stratégique... tandis qu'une autre étudie le changement selon ses caractéristiques : global ou partiel, lent ou rapide, marginal ou majeur. De même, selon que le changement est marginal ou majeur, il est possible de distinguer différents degrés de changements : le réglage, la réforme, la restructuration ou bien encore la refondation.

Tandis que le réglage et la réforme sont gérés de manière classique par l'entreprise dans son fonctionnement quotidien, la restructuration et la refondation, quant à elles, constituent de véritables changements organisationnels. Ces deux types de changement conduisent à une véritable transformation des processus à l'œuvre dans l'entreprise ainsi qu'à une véritable « révolution culturelle ». Ces changements, par leur propension à générer des résistances, doivent faire l'objet d'une gestion toute particulière.

Le changement peut également être étudié, selon le comportement adopté : conduit-dirigé, spontané ou bien encore planifié (typologie de H. Mintzberg). Mais il peut aussi être appréhendé selon sa nature : changement radical ou changement incrémental, changement émergent ou organisé.

Le changement peut porter sur l'ensemble des niveaux de décisions au sein de l'entreprise qu'il s'agisse des décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles (typologie de I. Ansoff). On ne peut d'ailleurs envisager un changement stratégique sans qu'il s'accompagne d'un changement opérationnel.

La « gestion du changement » désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite (modèle IMC d'H. Simon). Pour mettre en œuvre un changement, une entreprise doit développer et administrer une stratégie de changement efficace qui intègre à la fois les hommes et les processus. Ainsi, la conduite du changement va consister à affronter la résistance au changement que tous les individus concernés manifestent inéluctablement. Le processus de changement va donc consister à louvoyer entre les zones d'incertitude contrôlées par les acteurs (M. Crozier).

La question qui se pose alors est la suivante :

Pourquoi le changement s'impose-t-il à l'entreprise et comment peut-elle le gérer efficacement ?

I - Pourquoi le changement s'impose-t-il à l'entreprise ?

A/ Le changement : la résultante d'un diagnostic

1. Le diagnostic interne

Depuis le début du 20^{ème} siècle, des changements fondamentaux sont intervenus qui concernent, en partie, les modes de fonctionnement internes à l'entreprise.

L'analyse du diagnostic interne doit permettre de répondre aux questions suivantes : Quels sont les résultats économiques, humains et sociétaux actuels ? Quels sont les résultats attendus ? Où sont les écarts ? Quelles en sont les causes ?...

La conduite du changement s'organise autour d'un processus qu'il s'agit de maîtriser et qui nécessite de connaître l'existant, de gérer la démarche, d'agir et d'en accepter les risques.

Organiser le changement requiert, de la part des dirigeants, qu'ils se posent les questions suivantes : Comment mener au mieux le changement avec un coût aussi bas que possible tant financier qu'humain ? Comment le faire accepter ? Comment changer tout en gardant ce qui est efficace et en veillant à conserver une bonne image de l'entreprise ?

On peut citer, pour exemples, des changements liés à des fusions d'entreprises, à un changement d'activité voire de métier, à un déménagement dans de nouveaux locaux et/ou une nouvelle région, un changement de direction, la recherche de la qualité totale ou bien encore l'introduction de nouvelles technologies ou méthodes de travail...

C'est pourquoi, avant d'entreprendre tout changement, l'entreprise doit commencer par identifier ses facteurs clés de succès, source d'avantages concurrentiels, et vérifier qu'ils sont en adéquation avec les différents aspects de l'organisation : sa structure, son système de gestion et d'information, sa technologie, sa culture et son style de management.

Avant même d'envisager de modifier sa structure, l'entreprise devra porter sa réflexion sur les éléments contextuels qui feront nécessairement l'objet d'un questionnement : Dans quel délai le changement est-il nécessaire ? Quelle est l'ampleur du changement ? Quelles sont les ressources et compétences requises ? Les managers sont-ils aptes à conduire le changement et à mobiliser le personnel... ?

Répondre à ces questions revient, dans un premier temps, à procéder à l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise puis, dans un second temps, à réaliser le diagnostic de ses ressources et de ses compétences afin d'identifier ses forces et ses faiblesses.

a) L'analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur consiste, pour l'entreprise, à repérer les différentes étapes de ses processus (ou systèmes) de création de valeur, de la conception du produit ou du service à sa mise à disposition au client final. La chaîne de valeur, qui porte sur les processus internes à l'entreprise et sur les interactions entre ses différentes composantes, montre où et comment se crée la valeur ajoutée au sein de l'entreprise. Sa capacité à coordonner de manière optimale ses processus tout en minimisant les coûts mais, pour autant,

en donnant la priorité à la satisfaction du client, doit lui procurer un avantage concurrentiel (M. Porter). Ainsi, l'analyse de la chaîne de valeur permet à l'entreprise d'estimer dans quelle mesure et dans quelle proportion un maillon concourt spécifiquement à la valeur créée et perçue par le client tout en tenant compte des coûts. Dès lors qu'une étape du processus ne crée pas de valeur ou en crée insuffisamment, un changement s'impose qui peut consister à supprimer purement et simplement cette étape ou bien à l'externaliser.

Les processus, qu'il s'agisse des processus financiers et administratifs, de production, économiques et commerciaux, culturels et humains ou bien encore décisionnels, sont extrêmement présents dans l'exercice de l'activité de l'entreprise et le changement peut, soit concerner directement l'un d'entre eux, soit concerner les interrelations qui existent entre eux. Le changement d'un ou plusieurs de ces processus se fait sentir dès lors qu'il est un préalable au changement de structure, de culture ou de mode de management.

Avant d'envisager tout changement, l'entreprise doit donc collecter des informations concernant sa chaîne de valeur de manière à mettre en évidence ses compétences distinctives mais aussi ses faiblesses l'orientant ainsi dans ses choix quant aux changements à mettre en œuvre pour améliorer ses performances.

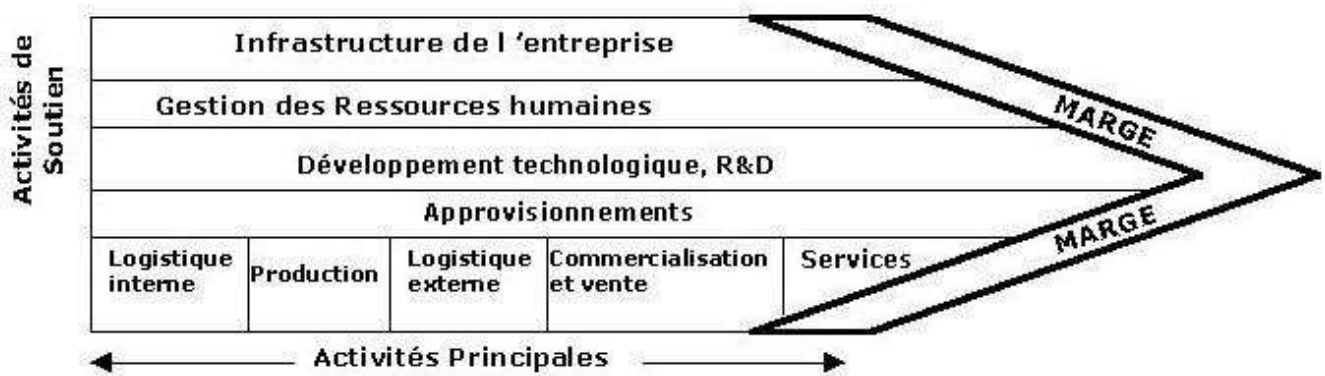


Schéma de la chaîne de valeur (M. Porter)

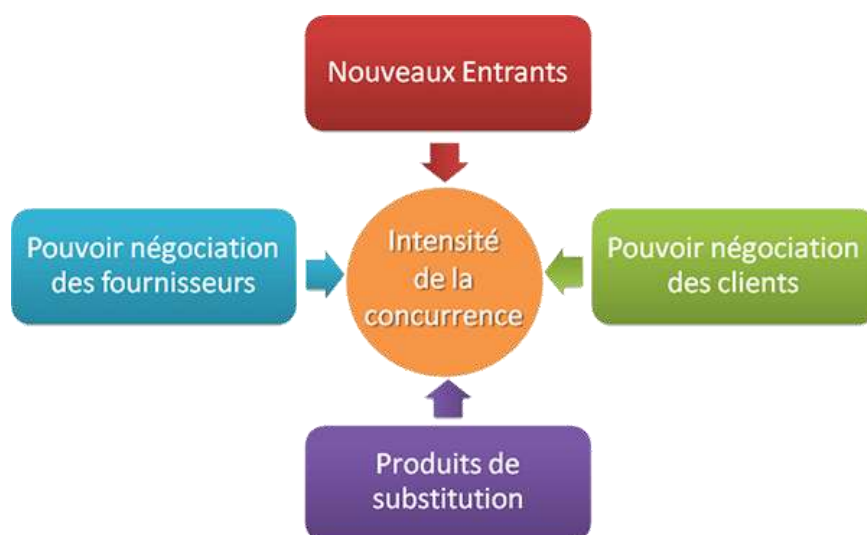
b) Le diagnostic des ressources et des compétences

La collecte d'informations concernant les ressources de l'entreprise va permettre à celle-ci d'élaborer une stratégie du changement qui tient compte de ce dont elle peut disposer. Il s'agit, pour elle, d'évaluer la quantité de ressources disponibles, leur nature et leur unicité en matière de ressources physiques, humaines, financières, immatérielles et informationnelles.

Le diagnostic financier va permettre à l'entreprise de s'assurer qu'elle possède bien les ressources financières nécessaires à la mise en place du changement, celui-ci représentant un coût induit par la mise en place d'une nouvelle organisation. Pour qu'elles constituent une force et non une faiblesse, les ressources financières doivent être supérieures aux besoins et elles doivent être stables.

Le diagnostic marketing permet à l'entreprise de collecter des informations sur l'analyse de la cohérence du marketing mix (Produit/Prix/Distribution/Communication) afin, le cas échéant, d'opérer des changements en matière de grands choix stratégiques.

Le modèle des cinq forces identifie les facteurs qui influent sur la performance d'une entreprise (M. Porter) : le pouvoir de négociation des clients, la menace d'entrants potentiels, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution et l'intensité de la concurrence intra-sectorielle. L'entreprise va vérifier, pour chacun de ces facteurs, s'il constitue pour elle, une force ou une faiblesse et, ce faisant, elle sera à même d'identifier ses facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.



Analyse des 5 forces (M. Porter)

Le diagnostic Recherche et Développement permet à l'entreprise, en fonction de l'évolution de son environnement, de changer ses priorités et par conséquent, de modifier ses choix en matière d'innovations, de développement de nouveaux produits et nouveaux procédés compte tenu de la durée de plus en plus réduite du cycle de vie des produits.

Le diagnostic des ressources humaines permet à l'entreprise de collecter des informations sur les différents

savoirs et savoir-faire disponibles, sur l'étude des qualifications et sur l'analyse du climat social. La théorie des ressources (G. Hamel et C.K. Prahalad) montre que ces informations, essentielles à tout changement préalable, vont permettre à l'entreprise de s'appuyer sur ses compétences fondamentales qui constituent pour elle un actif spécifique. Pour ces deux auteurs, le « cœur de compétences » ou « compétences clés » correspond à ce que l'entreprise fait mieux que ses concurrents.

Ainsi, toutes les activités de l'entreprise sont concernées y compris celles liées à la gestion des ressources humaines. Dès que l'entreprise aura cerné, au travers du comportement des différents acteurs, les proactifs, les passifs et les opposants au changement, elle adaptera une stratégie du changement beaucoup mieux ciblée et donc beaucoup plus efficace.

2. Le diagnostic externe

Les changements fondamentaux intervenus au sein des entreprises concernent également les relations qu'elle entretient avec son environnement.

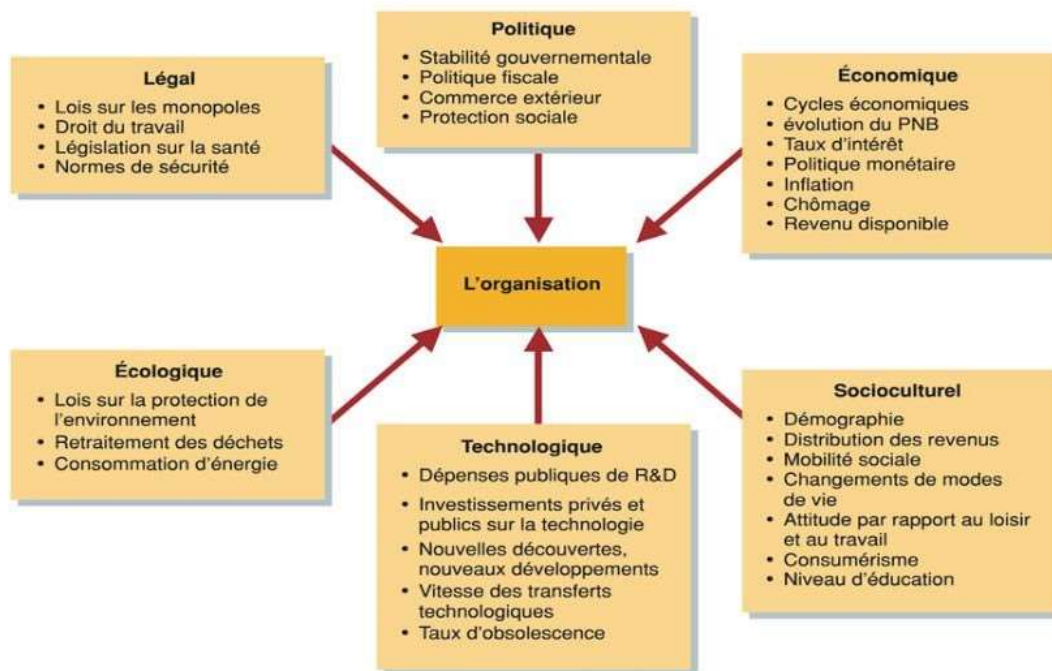
L'analyse du diagnostic externe doit permettre de répondre aux questions suivantes : Qu'y a-t-il de pertinent dans l'environnement ? Quels sont les scénarios qui peuvent être source de contraintes ou de menaces ? Quels sont les scénarios qui peuvent créer des opportunités ?

a) L'analyse du macro-environnement

Selon la théorie évolutionniste de la firme (R. Nelson, S. Winter), le comportement adopté par l'entreprise découle directement des signaux informationnels qu'elle perçoit dans son environnement. La firme est une organisation apprenante qui va, dans le cadre d'une approche dynamique, toujours chercher à améliorer ses compétences organisationnelles.

Le diagnostic externe prend tout son sens au regard des contraintes, des menaces et des opportunités de l'environnement. L'entreprise est conduite à opérer des changements dans sa stratégie du fait même qu'elle est un système ouvert sur l'extérieur, c'est-à-dire qu'elle est en interaction avec son environnement.

L'analyse du macro-environnement de l'entreprise peut être réalisée via l'identification des facteurs démographiques, politiques, juridiques, économiques, socio-culturels et technologiques, au travers de leurs mutations et de leurs évolutions (analyse PESTEL). Il convient ensuite de déterminer quels sont ceux ayant un réel impact sur l'entreprise et dont les évolutions nécessitent qu'elle mette en place de véritables changements.



Analyse PESTEL

b) L'analyse du micro-environnement

Parmi les acteurs qui influencent l'organisation, on peut citer principalement les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les intermédiaires et les concurrents. L'entreprise collecte des informations sur l'offre et la demande de son secteur d'activité de manière à anticiper les évolutions possibles et probables. Le diagnostic de l'offre, le diagnostic de la structure des coûts du secteur, le degré de concentration ou d'atomisation des acteurs du secteur, l'intensité concurrentielle sont autant d'informations essentielles à l'entreprise qui, dans le cadre du management de l'intelligence économique, vont lui permettre de mettre en place une stratégie mieux adaptée. Ainsi, par exemple, une mauvaise maîtrise des canaux de distribution ou bien encore une gestion inefficace des approvisionnements constitueraient pour elle une faiblesse à laquelle il lui faudrait remédier via un changement de stratégie et ce, dans le but de transformer cette faiblesse en atout.

Les diagnostics interne et externe qui montrent les évolutions intervenant au sein de l'entreprise et dans son environnement expliquent que celle-ci mette en place une gestion efficace du changement. L'initialisation du changement naît, en effet, de la perception d'une inadéquation entre le fonctionnement d'une organisation et de ses finalités. Cinq facteurs sont habituellement avancés pour justifier la mise en place d'un processus de changement : la technologie, la stratégie, la culture, le pouvoir et la structure.

B/ Le changement : une réponse au besoin accru de flexibilité et de réactivité

1. Le management par projet

a) Une structure organique

Pour Serge Raynal, « *Un projet répond aux souhaits des dirigeants de mobiliser les énergies dans le but de créer et développer, sous une forme autonome, des équipes pluridisciplinaires correspondant aux différents métiers par rapport à ce projet et répondre au mieux aux besoins du marché et des clients* ».

Le management par projet suppose que l'on se situe au niveau de la définition de la stratégie générale de l'entreprise. Celle-ci doit mettre en place les conditions pour qu'il s'intègre dans la culture d'entreprise. La notion de projet est liée à celle de changement car il s'agit de rompre avec les méthodes traditionnelles de gestion des organisations. La démarche s'appuie sur l'organisation que l'on souhaite optimiser en rationalisant son fonctionnement qu'il s'agisse des processus ou des systèmes de gestion. Une fois le changement opéré, il faudra consolider le mouvement, s'assurer de la permanence des acquis et effectuer des évaluations pouvant donner lieu à d'éventuels ajustements.

La gestion par projet implique une redéfinition des structures de l'entreprise.

H. Mintzberg définit la structure d'une entreprise comme « *La somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ».

L'auteur distingue plusieurs mécanismes de coordination : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats et la standardisation des qualifications. Ces différents moyens de coordination ne s'excluent pas forcément les uns les autres. Cependant, suivant la nature de l'organisation, l'un de ces modes de coordination a tendance à dominer et à s'imposer comme principe structurant. La gestion de projet correspond à une action temporaire, limitée dans le temps qui induit à la fois nouveauté et changement en ce sens qu'elle modifie profondément les conditions de travail des salariés impliqués dans des groupes interdisciplinaires disposant d'une plus grande autonomie puisque responsables à la fois de la conception et de l'exécution du projet.

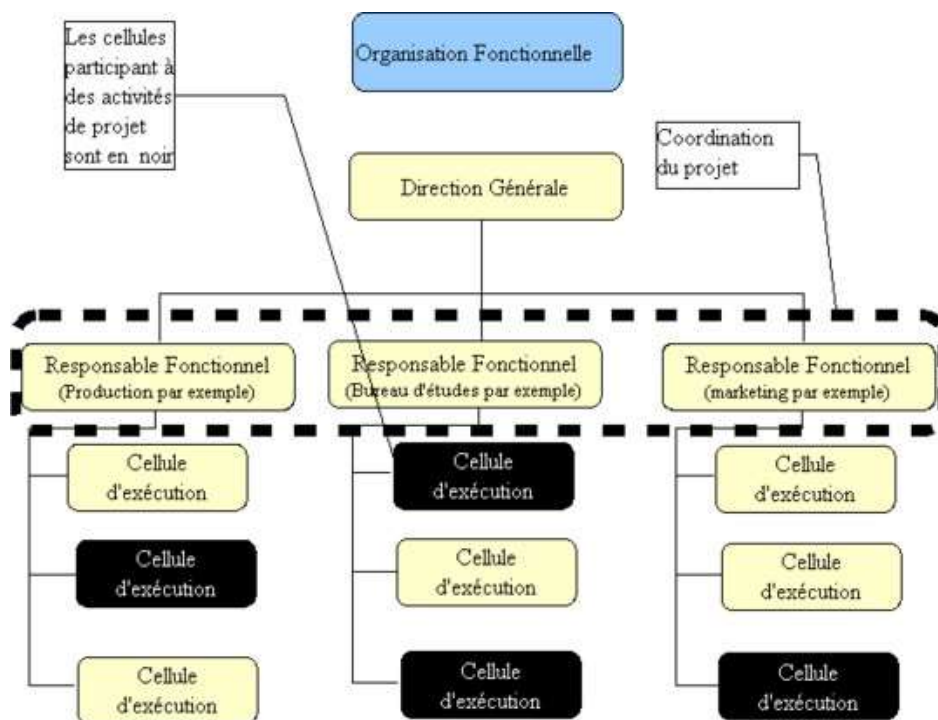
Ce mode de gestion permet d'apporter une réponse aux impératifs auxquels est confrontée l'entreprise en matière d'adaptation à l'environnement. Tandis que les travaux de T. Burns et

G.M. Stalker mettent en évidence le lien qui existe entre le type de structure de l'organisation et la nature de l'environnement, la théorie de la contingence (P. Lawrence et J. Lorsch) identifie les multiples facteurs qui influent sur l'évolution de la structure de l'entreprise : la taille de l'entreprise, son âge, la technologie qu'elle utilise, sa stratégie, son secteur d'activité, sa culture d'entreprise, la personnalité de son dirigeant et son environnement. Ces auteurs montrent que plus l'environnement est complexe et instable, plus l'organisation a intérêt à mettre en œuvre une structure souple et décentralisée, faiblement formalisée, un modèle de type organique. Ils

montrent également que plus l'environnement impose des aléas nécessitant une différenciation au niveau organisationnel, plus il faut développer des structures d'intégration interne.

L'émergence des structures par projet est liée au fait qu'il s'agit d'une structure flexible permettant la réalisation de projets complexes faisant appel à plusieurs spécialistes de l'entreprise. Elle combine une double ligne d'autorité, chaque salarié dépendant simultanément d'un responsable fonctionnel et d'un chef de projet. Cette structure est par nature évolutive car, lorsque le projet est achevé, l'équipe réunie en vue de la réalisation de ce projet est dissoute et répartie sur d'autres projets.

Ce type de management implique, certes, à la fois des changements stratégiques et structurels mais il permet à l'entreprise d'accroître sa performance en la faisant bénéficier d'une plus grande souplesse et d'une plus grande réactivité.



Structure par projet

b) La relation entre stratégie et structure

A. Chandler considère que le changement de stratégie et le changement organisationnel sont liés. Ainsi, selon cet auteur, « *La structure d'une organisation découle et résulte des décisions stratégiques prises en fonction de l'environnement, lesquelles entraînent de nouveaux besoins d'organisation modifiant les structures.* » A chaque étape de leur évolution, marquée par un changement important de stratégie, les entreprises mettent en place des modifications de leurs structures. C'est pourquoi, selon l'auteur, la stratégie détermine la structure mais, pour autant, ce lien n'a rien d'automatique car un changement de stratégie n'entraîne un changement de structure que si celle-ci se révèle inadaptée à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. De même, la structure peut conduire à un changement de la stratégie car cette dernière repose sur une analyse de l'environnement. Or, la structure influence la perception de l'environnement car

elle conditionne la façon dont les informations circulent dans l'entreprise.

Les transformations sociales, économiques, technologiques... mais surtout la vitesse à laquelle ces transformations surviennent exigent des entreprises qu'elles soient en réorganisation constante pour répondre à ce besoin de flexibilité et de réactivité qui leur permettra de « survivre » dans la compétition mondiale. Car, comme le souligne P. Drucker « *Le plus grand danger, dans les moments de turbulence, ce n'est pas la turbulence, c'est d'agir avec la logique d'hier* ».

2. L'organisation réseau, le système d'information et le management

a) L'organisation réseau et le système d'information

La création d'équipes-projets implique la mise en place d'une organisation réseau au sein de l'entreprise favorisant son adaptabilité, son dynamisme mais également sa capacité d'apprentissage permanent. Cette nouvelle organisation se caractérise par un décloisonnement, une déhiérarchisation et une décentralisation qui entraînent la création d'une structure transversale plus souple. Pour exemple, l'adoption chez Air Liquide de ce mode d'organisation a entraîné la suppression de plusieurs niveaux hiérarchiques intermédiaires apportant plus de souplesse et de réactivité à son fonctionnement et permettant ainsi aux équipes d'être capables de gérer des projets scientifiques et technologiques, complexes, à grande échelle et en environnement le plus souvent multiculturel.

Un changement du système d'information de l'entreprise doit accompagner les équipes-projets dans la réalisation de leur mission. Le système d'information de l'entreprise doit lui permettre d'acquérir, de traiter, de stocker et de diffuser des informations, celles-ci servant d'abord et surtout à décider puis à agir (R. Reix).

La mise en réseau du système d'information de l'entreprise doit permettre aux acteurs qui y ont accès d'entreprendre et de mener à bien des projets communs. L'objectif du réseau informatique est de faciliter un travail collaboratif entre utilisateurs, de partager des ressources matérielles, logicielles et également informationnelles.

Ainsi, le changement porte, avant tout, sur la substitution d'un travail coopératif à un travail individuel ainsi que sur le partage des ressources mais aussi des connaissances.

Le dirigeant de l'entreprise, en tant qu'animateur du réseau, doit intégrer la gestion de la connaissance dans sa stratégie globale. Cette dernière constitue un véritable changement en ce sens que l'objectif de capitalisation des savoirs nécessite le passage d'une mémoire individuelle à une mémoire collective.

Wright souligne la nécessité d'un apprentissage organisationnel, d'une organisation apprenante et la justifie par le fait que le savoir est devenu un élément stratégique à maîtriser. Les entreprises en ont conscience et elles n'hésitent pas à se lancer dans de vastes programmes coûteux de knowledge management comme, par exemple, Valéo qui, assisté par Nemesia, cabinet de conseil expert de la gestion des connaissances, a mis en place, dès 1999, un projet baptisé « K » pour knowledge. La gestion du savoir est devenue un élément à part

entière de la gestion des entreprises et, à l’instar de Valéo, des projets de gestion de la connaissance ont vu le jour et ont réussi chez Air Liquide, Lafarge ou bien encore Saint-Gobain.

Le changement va donc porter d’une part, sur une diffusion plus large de l’information qui devient accessible à l’ensemble des salariés et, d’autre part, sur la capture des connaissances tacites afin de les transformer en connaissances explicites sous la forme de routines, de procédures et de normes. I. Nonaka et H. Takeuchi distinguent deux types de connaissances : les connaissances explicites qui peuvent être facilement exprimées dans des documents et par conséquent, accessibles à tous les collaborateurs et les connaissances tacites, celles acquises par l’expérience et difficilement exprimables. La transformation des connaissances tacites en connaissances explicites va accroître la performance de l’entreprise dès lors que tous les salariés vont pouvoir disposer de l’information contenue dans les bases de données et ce, au bon moment et sous la bonne forme, de façon à leur faciliter la prise de décision. Cette capacité à créer et à valoriser de nouvelles connaissances va procurer un avantage concurrentiel à l’entreprise constituant une source fondamentale de son succès.

b) L’approche systémique de l’entreprise et le management participatif

Selon D. Bériot, le passage d’une vision analytique à une vision systémique de l’entreprise apparaît inévitable dès lors qu’il s’agit d’accéder à un système dont la gestion est de plus en plus complexe. L’approche systémique est une approche plus dynamique qui recherche les modalités d’accompagnement du changement et décide des actions à mettre en œuvre pour le conduire.

Pour autant, la vision analytique qui consiste à décrire, comprendre, expliquer ou prévoir des phénomènes socio-organisationnels ne doit pas être écartée et les dirigeants doivent combiner ces deux orientations dans la mesure où la connaissance et l’action sont indissociables : toute décision dépend de la connaissance que les acteurs ont du système et la connaissance de la dynamique du système ne progresse que par l’observation des effets de leurs actions sur celui-ci.

.Caractéristiques de la logique analytique	Caractéristiques de la logique systémique
Part du présent pour se tourner vers le passé	Part du présent pour se diriger vers l’avenir
S’intéresse au « Pourquoi »	S’intéresse au « Vers quoi »
Postule que la prise de conscience des causes est nécessaire à la résolution d’un problème	Postule que la recherche des causes est rarement nécessaire pour résoudre un problème
Analyse une situation problématique pour en comprendre la complexité	Recherche les éléments invariants du système concerné pour appréhender la complexité et non pour la comprendre
Utilise le problème comme matériau d’analyse et considère sa suppression comme objectif	Clarifie et précise d’abord l’objectif qui serait atteint si le problème était résolu

Commence par un état des lieux du système apparent	Identifie les acteurs qui composeront le seul système à considérer
Etablit un lien de cohérence entre un processus et une norme	Etablit un lien de cohérence entre un processus et un objectif
Recherche les acteurs responsables d'un problème	Recherche les acteurs influents (freins et ressources) sur l'atteinte de l'objectif
Explique les raisons des comportements	S'intéresse aux interactions entre les personnes
Tente de changer les personnes	Tente d'agir sur les relations entre les acteurs
Cherche à prévoir les comportements des acteurs	Régule au fur et à mesure les comportements en fonction d'un objectif

Comparaison entre les modes de pensée et d'action analytiques et systémiques

Ainsi, dans le cadre d'une approche systémique de l'entreprise, la gestion par projet engendre un changement organisationnel qui se traduit par l'adoption d'une organisation par processus apprenante, organisation qui nécessite la mise en place d'équipes de processus. Le travail de processus en équipe sous-entend la nécessité de communiquer, de collaborer et de se coordonner par ajustement mutuel. Ainsi, pour L. Thévenot, « *Les individus ne peuvent agir qu'à condition de faire œuvre de coordination qu'il s'agisse de la coordination entre individus, entre l'individu et son environnement mais également du rapport de l'individu avec lui-même dans un environnement où il doit coordonner sa propre conduite* ». C'est pourquoi, outre la nécessité d'utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, cette nouvelle approche organisationnelle requiert également un changement radical dans la manière de gérer les ressources humaines.

Le management participatif (R. Likert) facilite la gestion du changement puisqu'il cherche à développer des relations de confiance autour d'un projet d'entreprise et ce, en favorisant la communication dans les deux sens, en étant peu directif et en encourageant l'initiative. Il permet à l'entreprise d'être plus réactive en ce sens que les décisions sont prises aux échelons inférieurs, au plus près du terrain.

La participation des salariés à un double sens, celui d'implication dans le fonctionnement de l'organisation et celui d'intéressement à ses résultats. Le dirigeant opte pour un leadership démocratique (K. Lewin) facilitant la mobilisation et l'adhésion du personnel à la culture du changement.

Les changements organisationnels imposés à l'entreprise par un monde en pleine accélération lui permettent de faire face aux évolutions constantes de son environnement. Cependant, la réussite de la gestion du changement dans l'entreprise nécessite la mise en place d'un système de pilotage efficace qui mobilise toutes les composantes de l'organisation.

II – Comment l'entreprise peut-elle gérer efficacement le changement ?

A/ Le pilotage du changement

1. L'évolution de la gestion des ressources humaines

a) Une gestion autoritaire des ressources humaines

Au début du 20^{ème} siècle, la firme néo-classique répond aux caractéristiques suivantes : une organisation du travail plutôt rigide appuyée sur la stabilité et la durée et, d'une manière générale, un monde globalement peu concurrentiel. Ainsi, dans le cadre d'une vision mécaniste de l'entreprise, celle-ci, dotée d'une structure pyramidale, d'une très grande rigidité et d'un pouvoir centralisé, n'est qu'un lieu de production (une boîte noire), c'est-à-dire, un lieu de combinaison des facteurs de production. La firme n'a qu'un seul et unique objectif : celui de maximiser son profit. Son activité va donc consister à transformer des matières premières (inputs) en produits finis (outputs). La firme est assimilée à un individu unique : son propriétaire, celui qui prend et assume tous les risques. Les différents acteurs qui composent l'entreprise ne sont pas pris en compte qu'il s'agisse aussi bien des salariés, des actionnaires ou bien encore des dirigeants. L'organisation se caractérise par une forte division du travail, une grande coordination hiérarchique et un haut degré de formalisation.

Les principes d'organisation destinés à rationaliser la fonction de production afin d'accroître la productivité du facteur travail ont été énoncés par F. Taylor (Organisation Scientifique du Travail) puis appliqués par H. Ford. H. Fayol a cherché à rationaliser la fonction administrative tandis que

M. Weber s'est intéressé à la rationalité structurelle considérant la bureaucratie comme la forme d'organisation la plus efficace puisque basée sur la compétence, la spécialisation du travail et l'obéissance des individus à des réglementations rationnellement établies par la hiérarchie.

b) Une gestion assouplie des ressources humaines

Le changement dans la gestion des ressources humaines intervient avec l'avènement de la vision organique de l'entreprise. Dès les années 1930, des changements dans les organisations se sont opérés. A l'origine, la remise en cause des principes de F. Taylor et du « one best way » qui n'ont pas entraîné les gains de productivité escomptés. L'Ecole de la décision (H. Simon, J. March, R. Cyert) récuse la vision mécaniste de F. Taylor et de H. Fayol. L'Ecole des relations humaines (G.E. Mayo, K. Lewin) tient compte des acteurs présents dans l'organisation, de leurs réactions, de leurs comportements parfois en contradiction avec la logique rationnelle de l'entreprise et qu'il faut savoir gérer. L'entreprise est toujours un lieu de production mais l'acteur de l'organisation a une dimension humaine, ce qui implique que les conditions de travail matérielles mais également psychologiques soient prises en compte (théorie de F. Herzberg sur la motivation au travail et l'enrichissement des tâches et pyramide des besoins de A. Maslow). L'autorité hiérarchique laisse une place importante aux mécanismes de coordination plus souples et cette flexibilité va

se traduire par la réduction des niveaux hiérarchiques et la mise en place d'une organisation transversale.

D. Mc Gregor oppose deux styles de direction qui tiennent compte des attitudes implicites des dirigeants fondant leur comportement : la théorie X mise en place par le dirigeant qui pense que l'homme n'aime pas le travail et refuse les responsabilités. Le travailleur doit être contrôlé et dirigé, le style de direction est par conséquent autoritaire (vision de l'approche taylorienne). Mais lorsque le dirigeant pense que l'homme peut être motivé par le travail, qu'il accepte, voire qu'il recherche les responsabilités, il change son style de direction, l'assouplit et applique la théorie Y, théorie jugée préférable par D. Mc Gregor.

P. Drucker préconise le management par objectif puis cette notion est approfondie, par O. Gélienier qui recommande la direction participative par objectif qui consiste à faire participer les salariés à la définition des objectifs. Celui-ci prône également la mise en place de groupes de travail autonomes, la valorisation des tâches d'exécution ainsi qu'un intéressement collectif aux résultats de l'entreprise. Toutes ces mesures sont censées accroître la motivation des salariés et permettre une meilleure adhésion et implication de ces derniers au projet d'entreprise.

2. La mise en œuvre du changement

a) La résistance au changement

Une entreprise est composée de trois strates qu'il est plus ou moins facile de faire évoluer. La strate 1 concerne les techniques et les technologies. Il s'agit de l'ensemble des procédures formalisées de l'entreprise et cette strate est relativement aisée à faire évoluer. La strate 2 concerne les fonctions de régulations et elle est plus difficile à changer. La strate 3 concerne la culture d'entreprise et son éthique. Elle touche au système de valeurs des individus et, par conséquent, elle est la plus difficile à faire évoluer. L'importance de la culture d'entreprise, insuffisamment prise en compte, est souvent la cause de nombreux échecs de processus de changement car la culture ne se décrète pas, elle évolue lentement et ce, plus sous l'effet d'actions quotidiennes que sous celui d'actions de formation ou de décisions des dirigeants. Ainsi, selon M. Thévenet, « *La culture d'entreprise s'est imposée comme le ciment entre tous les systèmes de l'organisation, elle devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement* ».

Or, un changement n'est jamais neutre pour le personnel et il se décompose en trois phases : la phase de mobilisation, la phase de transformation et la phase de consolidation. Chaque phase peut faire l'objet de résistances dont les causes sont multiples : les causes individuelles s'expliquent par le fait que le changement est anxiogène pour les individus dans la mesure où il est synonyme de rupture, de remise en cause, de perte de points de repères et de nombreux questionnements sur son devenir. Les causes collectives s'expliquent par le fait que les normes, les rites, les croyances partagés par l'ensemble des salariés et qui contribuent à créer un sentiment d'appartenance au groupe sont menacés de disparaître. Les causes structurelles et conjoncturelles, quant à elles, sont liées aux conditions de travail, au fonctionnement organisationnel de l'entreprise ou bien encore au climat de l'entreprise.

Les changements sont toujours sources de conflits car ils entraînent une déstabilisation des acteurs sociaux, une remise en cause des situations de pouvoirs et du rôle des cadres dans l'entreprise (M. Crozier et E.

Friedberg). Ces conflits sont inévitables et ils doivent être gérés dans la transparence par de multiples négociations.

b) L'acceptation progressive du changement

La capacité pour l'entreprise à lutter contre les résistances, à désamorcer les conflits et à faire accepter le changement repose en partie sur le leadership de ses dirigeants. Pour qu'un leadership soit efficace le dirigeant doit être visionnaire, il doit savoir communiquer, il doit savoir déléguer et il doit bien se connaître lui-même, c'est-à-dire, connaître ses forces et ses faiblesses. Le leadership repose sur des compétences intellectuelles, techniques et relationnelles (Ecole socio-technique E. Trist et F. Emery).

La construction d'une vision partagée, la modification des comportements, l'acceptation de l'incertitude, la suppression des freins et des résistances au changement reposent également sur la confiance que le dirigeant inspire aux salariés.

Le dirigeant peut choisir entre deux méthodes permettant de mener le processus de changement. Le processus par rupture consiste à changer les structures et les responsabilités formelles puis à changer les relations et processus interpersonnels et enfin, à changer les attitudes et les mentalités individuelles. Le processus par émergence consiste à changer en premier les attitudes et mentalités individuelles puis à changer les relations et processus interpersonnels et enfin à changer les structures et responsabilités formelles.

Le pilotage du changement, quelle que soit la méthode retenue, doit permettre de guider efficacement l'entreprise tout au long du processus de changement. Il s'agit de réfléchir à la flexibilité nécessaire aux utilisateurs pour leur permettre d'enrichir leur implication. La planification, à la fois stratégique et opérationnelle du changement, doit prendre en compte l'aspect temporel, élément essentiel de la démarche. Le pilotage dure jusqu'à ce que les nouvelles habitudes soient parfaitement intégrées et acceptées par tous. La surveillance du bon déroulement du processus de changement au quotidien est essentiellement assurée par l'équipe de facilitation. Celle-ci a pour mission de déjouer les résistances, de dénouer les nœuds éventuels qui pourraient bloquer le processus et de faciliter le dialogue et les échanges à tous les niveaux hiérarchiques. Il lui appartient, en effet, d'accompagner le changement, d'en faciliter l'appropriation par tous les acteurs, la presque totalité des ressources de l'entreprise devant être mobilisée dans ce sens.

B/ Les outils de gestion, la communication et l'évaluation des performances

1. Les outils de gestion et les techniques de communication

a) Les outils de gestion

La veille informationnelle constitue un outil qui permet, avant d'opérer tout changement, de collecter, dans le cadre d'un diagnostic interne et externe, l'information indispensable à la prise de décision. L'information est une aide à la décision en ce sens qu'elle permet au décideur de prendre les décisions les plus satisfaisantes possibles (concept de la rationalité limitée d'H. Simon).

Le diagnostic, outil servant à évaluer et à appréhender le niveau d'adaptabilité au changement de

l'entreprise, repose sur l'utilisation de critères principaux tels que : la structure socio démographique (âge, ancienneté, niveau d'études, répartition par CSP...), la structure hiérarchique (nombre de niveaux, rôles des structures formelles et informelles), le style de management (autoritaire directif, consultatif, participatif), les habitudes au changement (types de changement passés, fréquences, succès/échecs).

La grille d'analyse des risques permet d'identifier l'origine des causes de résistances au changement mais également l'identification des facteurs facilitants tels que le coaching, la formation, la communication et la valorisation des acteurs.

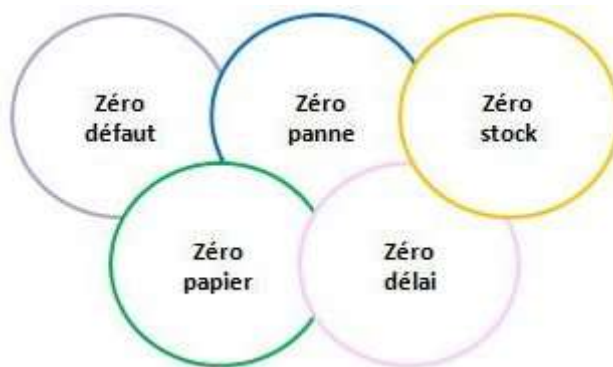
Dans le cadre de l'entreprise apprenante, C. Argyris et D. Schön préconisent la mise en place d'un apprentissage en double boucle qui consiste à reconsidérer, non seulement des stratégies d'actions et des principes, mais aussi des valeurs et des normes qui définissent la performance. Il s'agit « d'apprendre à apprendre » ce qui implique également « d'apprendre à désapprendre », c'est-à-dire, être capable de remettre en cause les routines existantes ce qui peut être déstabilisant et sources de perturbations.

Le coaching intervient dès lors que « apprendre à apprendre collectivement » nécessite la mise en place de formations, d'informations et de simulations appropriées à chaque cas. Il permet l'accompagnement individuel d'un manager ou d'un dirigeant pour l'aider à faire face à des situations nouvelles. Ainsi, dans le cadre d'une gestion des ressources humaines renouvelée, le changement qui concernerait l'utilisation de plus en plus importante des nouvelles technologies de l'information et de la communication (e-learning, e-recrutement, knowledge management) nécessiterait la mise en place d'une formation destinée, d'une part, à apprendre aux salariés à utiliser le système d'information des ressources humaines et d'autre part, à leur donner confiance dans les tices.

Pour exemple, à la suite d'un changement d'activité en 2004, le groupe Bourbon, entreprise réunionnaise, leader des services maritimes mais qui souhaite se recentrer sur une offre de services destinés à l'offshore pétrolier, a confié à Christa Roqueblave, vice-présidente chargée de la communication, la mission de partager l'information et de préparer les équipes à être polyvalentes. Pour l'aider efficacement dans cette mission, celle-ci a bénéficié d'une formation mais elle a également été suivie par un coach pendant deux ans dont le rôle était de l'aider à concevoir un nouveau service communication en intégrant progressivement des collaborateurs polyvalents et extrêmement adaptables dans un groupe confronté à de grandes évolutions. A mesure que l'entreprise grossit, Christa Roqueblave, qui a fait le choix de la transparence, partage l'information en organisant des réunions de service à l'issue de chaque comité de direction et, concernant le travail des équipes, en faisant le point chaque semaine sur les dossiers en cours. Elle réunit également ses collaborateurs très régulièrement pour évoquer les objectifs de fond.

L'échange de données informatisées (EDI) est à privilégier dans le cadre de la gestion du changement dans le domaine de la communication interne (intranet) ou bien externe (extranet, internet).

Entreprises	Type de Benchmarking	Objet du Benchmarking	Partenaires
Microsoft	Interne	Comparer les différentes filiales par domaines d'activité	Microsoft
Microsoft	Générique	Réduire les coûts de process spécifiques	Général Electric, Motorola
GAN	Générique	Améliorer la satisfaction des clients	UAP, IBM, Société Générale
Renault	Générique	Réduire le nombre de niveaux hiérarchiques	Nestlé, Air Liquide
Crédit du Nord	Générique, concurrentiel	Améliorer le taux de fidélisation des clients	Club Méditerranée, Mc Donald, DELL, IBM...



La qualité totale : les 5 zéros

b) Les techniques de communication

Le changement organisationnel nécessite la redéfinition du rôle des cadres. Ces derniers, du fait de l'augmentation de la communication transversale via les réseaux, se voient déposséder de leur pouvoir qui était celui de transmettre des informations émanant de la hiérarchie et destinées au personnel d'exécution. Le changement du rôle des cadres se traduit, d'une part, par le fait, qu'aujourd'hui, ils doivent se consacrer à la veille informationnelle et au management de l'intelligence économique et, d'autre part, par le fait qu'ils doivent également animer des équipes et les motiver autour d'un projet fédérateur. La communication entre collaborateurs occupe donc une place essentielle dans la conduite du changement et implique la mise en place d'une structure de communication au sein de l'administration ainsi que la nomination d'un responsable chargé de la promotion du changement.

La communication doit remplir au moins six objectifs par rapport au changement : faire connaître la vision à tous les acteurs concernés, informer sur le déroulement du processus, rassurer sur le bien-fondé du changement et sur la cohérence de la démarche adoptée, valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement, aider à anticiper ou à résoudre les difficultés et diffuser les nouvelles règles, les nouveaux comportements à adopter qui soutiennent le changement.

Le plan de communication indique la marche à suivre pour produire et diffuser les messages nécessaires à

la conduite du changement. Les réponses et réactions aux messages diffusés sont prises en considération et conduisent à une adaptation du plan de communication.

Pour exemple, si NRG France SA, résultat de la fusion réussie entre Gestetner et Nashuatec, deux anciens acteurs du monde de la bureautique, est devenue, en mai 2000, une nouvelle entité capable de se hisser à la troisième place sur le marché en France et en Europe, c'est parce que Clem Garvey, PDG de NRG France SA depuis 2001 et responsable de cette fusion, a respecté certaines règles qui constituent les clés de la réussite d'une telle opération : en amont de la fusion, il a pris soin d'adresser un courrier à chaque collaborateur de Gestetner et de Nashuatec annonçant l'intention de fusionner et le bien-fondé de cette décision puis, tout au long du processus de changement, il a veillé à afficher une neutralité absolue envers l'une ou l'autre des deux structures, à créer du lien entre les équipes des deux partenaires, à organiser des séminaires pour que les collaborateurs fassent connaissance et découvrent leurs façons de travailler respectives et il a également favorisé la communication en organisant régulièrement et fréquemment des entretiens en tête-à-tête entre les patrons des différents services et leurs collaborateurs, entretiens consacrés aux seules difficultés nées de la fusion. Pour autant, et bien que l'on parle ici d'une fusion réussie, Clem Garvey, lui-même, a reconnu « *Ne pas avoir été assez sensible aux difficultés culturelles qui persistaient des mois et des mois après la réalisation de la fusion légale et avoir sous-estimé l'importance critique de l'engagement du middle management dans un contexte pareil* ».

2) L'évaluation des performances

a) Les outils et techniques de contrôle

L'analyse de la performance est une étape très importante du processus d'évaluation d'une organisation d'autant qu'il s'agit d'évaluer à la fois la performance individuelle (les résultats de l'individu), la performance de l'équipe (les résultats du groupe projet) et la performance organisationnelle (les résultats globaux de l'organisation). L'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière sont des indicateurs sur lesquels repose cette évaluation.

La mission du coach, dans le cadre de la mise en place d'une structure d'accompagnement d'un dirigeant, est d'observer durant plusieurs mois ce dernier faisant face à ces nouvelles missions afin de déterminer son degré d'efficacité. Les résultats sont évalués sur la base d'une comparaison entre prévisions et réalisations qui tient compte du vécu, de l'expérience et de la personnalité du dirigeant.

Un plan de pérennisation est élaboré qui définit un ensemble d'actions à mettre en place pour accélérer, préserver et conserver les bénéfices des progrès réalisés. Ces actions portent sur l'implication, les résultats, l'origine, la mise en œuvre et le suivi. Un comité de suivi de ces actions, composé de membres de la Direction Générale, du responsable du projet, des facilitateurs du projet et des salariés, peut se réunir régulièrement pour évaluer la performance de l'organisation. Pour pouvoir mesurer la performance dans le cadre d'une gestion de projets, il faut que les objectifs fixés soient mesurables c'est-à-dire qu'ils soient spécifiques, quantifiables, atteignables, réalistes et délimités dans le temps.

Les tableaux de bord, instruments privilégiés d'informations et d'analyse à court terme, constituent un

véritable outil de pilotage du changement au sein de l'entreprise. Les indicateurs de bord doivent permettre d'apprécier les résultats réalisés par l'entreprise en termes de coûts, de délai et de qualité tout en mettant en évidence l'amélioration des performances de l'entreprise induite par les changements opérés.

L'audit de contrôle mis en place par l'entreprise va permettre la prise en compte des résultats afin d'élaborer, à un instant donné, un constat de conformité du référentiel utilisé par celle-ci. La mise en évidence des écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus est suivie d'actions correctives ou préventives allant dans le sens des changements souhaités.

b) L'impact du changement sur l'organisation

Le changement représente, à court terme, un coût pour l'entreprise dès lors qu'elle supporte des dépenses de formation du personnel, de restructuration, d'acquisitions en équipements et matériels. Mais l'entreprise doit le considérer, non comme une charge mais comme un investissement puisqu'il est destiné, à moyen terme, à accroître ses performances. Ainsi, le retour sur investissement est le ratio financier qui va déterminer le rendement du capital investi. Il devient ensuite un outil de suivi des résultats et doit conforter l'entreprise dans le bien fondé du changement opéré.