

La formation-organisation, vecteur de changement

L'étude menée sur l'impact des TIC dans les organisations l'a démontré : la plupart des entreprises a mis en place des outils techniques de nature similaire mais des écarts apparaissent dans les résultats. Dans beaucoup d'entreprises, les bases de données ont peu été intégrées à un projet plus global d'évolution de l'organisation et des compétences visant le développement des coopérations et des initiatives. Or, si les TIC favorisent la collaboration et le partage d'information dans les équipes, elles ne peuvent y suffire à elles-mêmes.

Des conditions de coopération

Coopérer dans une organisation nécessite de réunir, en amont, trois conditions :

- Savoir utiliser les fonctionnalités des outils mis à disposition pour échanger et surtout pour extraire les informations utiles pour son travail.
- Vouloir mutualiser l'information. Les informations doivent alors correspondre, a minima, aux besoins des usagers et l'échange d'information doit avoir un sens. Or, beaucoup d'organisations valorisent les logiques individuelles. De plus, les utilisateurs se saisiront d'autant mieux des TIC qu'ils les situeront dans une perspective qualifiante et cohérente avec la représentation qu'ils se font, pour eux-mêmes, du travail bien fait.
- Pouvoir prendre des décisions, agir avec l'information. Cela renvoie au mode de management mais aussi à l'évolution de l'organisation du travail et des fonctions. De ces trois conditions, on ne retient trop souvent que la première. Pourtant, les deux autres déterminent l'usage des TIC. Dans l'immense majorité des cas, en optant essentiellement pour des formations techniques, on vise le seul objectif d'adaptation des salariés aux outils, alors qu'il s'agit de réunir les conditions pour une transformation de l'organisation parallèlement à une évolution des compétences et des modes opératoires. Il s'agit d'élargir sensiblement les objectifs de formation.

La Formation-Organisation pour mieux répondre aux besoins

La formation-organisation permet ces changements simultanés, à partir d'une «cible organisationnelle et professionnelle» qui définit l'objectif à atteindre et le mode de fonctionnement attendu par la direction. On ancre ainsi résolument la formation sur les situations de travail et sur l'analyse des événements qui y surviennent.

Les groupes en formation sont constitués à partir des collectifs de travail réels. L'objectif est d'abord de leur permettre de construire des réponses face aux problèmes qu'ils rencontrent, en respectant la cible définie. Les apports techniques ne sont pas définis à l'avance. Ils sont élaborés selon les besoins du groupe qui peut ainsi réinvestir ce qui a été appris dans le travail. De ce fait, sur le plan technique, ces formations proposent des pistes de maîtrise des outils plus performantes que les formations traditionnelles. La «recette» est bien connue: les besoins des formés, qui émergent au fur et à mesure,

vont orienter les apports de connaissances, et non l'inverse. Ce qui concorde avec toutes les observations faites sur les TIC : leur usage se met en place progressivement en lien avec les évolutions de l'organisation et les besoins de l'individu. Ce seul constat devrait remettre en cause les formations habituelles qui se réduisent à une présentation standard des fonctionnalités des logiciels.

Ces dispositifs offrent ainsi l'avantage de mieux relier les fonctionnalités aux usages concrets et/ou particuliers du travail des utilisateurs et d'étaler les apports dans le temps, aux rythmes des besoins et des temps d'apprentissage.

Réguler et piloter les évolutions

Au-delà des modalités d'acquisition de connaissances, cette démarche permet de réguler et de piloter les évolutions pour les transformer en principes organisationnels. Les solutions proposées par les groupes transforment, après validation par la direction, les situations de travail et l'organisation. Ces solutions sont appliquées pour améliorer la maîtrise des événements rencontrés, ce qui génère des gains de performance. Des coopérations naissent pour faire face aux aléas ; elles sont stimulées par l'acquisition de démarches d'analyse qui aident les salariés à se construire des repères d'action. Les savoirs acquis prennent véritablement sens et contribuent à transformer les méthodes de travail.

Ainsi, les formations-organisation font évoluer simultanément l'organisation et la répartition des rôles dans l'entreprise, en favorisant délégation des responsabilités et initiative. Les TIC s'insèrent alors progressivement, en réponse aux besoins qui émergent au fur et à mesure que le travail se transforme.

La mise en place de ce dispositif de conduite du changement à un coût : celui du temps qu'il nécessite ! Il implique par exemple de réunir les salariés sur une période au moins égale à six mois, à un rythme bi-mensuel. Il demande le recours à une animation externe, distanciée des jeux d'acteurs habituels de l'entreprise.

Cette démarche est en rupture avec les représentations courantes qui aspirent à des changements quasi immédiats... Car l'intégration des TIC se construit dans la durée et ne trouve sa pleine efficacité que si les salariés peuvent s'approprier les outils, et donc, les ajuster à leurs besoins.

*Bernard Devin, Frédéric Doreau
ARACT des Pays de la Loire*