

Politique de formation en entreprise : de la co-émergence structure/culture et sens

Jeanne MALLET

Maître de conférence
Université de Provence

Notre article vise à expliciter pourquoi et comment les politiques de formation, dans les entreprises compétitives, peuvent favoriser les nécessaires évolutions structurelles et culturelles, notamment en clarifiant le sens de celles-ci (direction et signification).

Depuis cinq ans, une équipe de CIRSE¹ d'Aix-en-Provence assure une recherche auprès d'une vingtaine d'entreprises régionales permettant de suivre, dans leur ensemble, les évolutions en matière de gestion des ressources humaines et de formation, et de relier celles-ci à des évolutions économiques et sociales plus larges (aussi bien au sein de l'entreprise que dans son environnement). Les modèles théoriques utilisés pour lire ces évolutions sont d'une part la sociologie des organisations, d'autre part l'approche systémique et tout particulièrement les modèles des systèmes ouverts auto-organisés. A cette étude longitudinale sont associés chaque année plusieurs étudiants du DESS Responsable de Formation.

On se propose ci-après de discuter les points suivants :

- quels sont les modèles théoriques qui, aujourd'hui, permettent de lire les mutations structurelles qui apparaissent dans des organisations plongées dans (confrontées à) des environnements très instables ? Ces modèles nous permettent-ils de présager des évolutions futures ?

- ces mutations sont-elles seulement structurelles ou aussi culturelles ? Et dans ce cas quelles sont les relations structure/culture ? Y-a-t-il co-émergence structure/culture ? Quelles en sont les caractéristiques actuelles et quelles sont les lignes d'évolution ?

- au delà des aspects culturels, peut-on parler d'un troisième terme, qui serait une co-émergence du sens, en

symbiose totale avec la co-émergence structure/culture ? Aussi bien au niveau individuel que collectif, un processus de conscientisation émergente serait-il à l'oeuvre, passant dans un premier temps par une conscientisation forte d'une identité propre, appelée dans un deuxième temps à prendre elle-même conscience de sa forte dépendance de ses liens avec l'environnement², de son érection et co-dépendance de l'environnement ? (transcendant, à terme, l'identité propre, vécue alors comme réalité relative).

- enfin, quelles conclusions, et quels guides pour l'action, peuvent découler des points ci-dessus, à l'attention notamment des formateurs, des consultants, et plus largement des décideurs ?

L'observation de l'évolution d'une vingtaine d'entreprises dans le secteur des hautes technologies (étude longitudinale), l'analyse de l'évolution des fonctions et références culturelles des populations de cadres dans ces entreprises, ainsi que l'interview d'une dizaine de consultants sont les matériaux ayant servi de base à notre recherche. En outre, une comparaison avec des entreprises californiennes des mêmes secteurs renforce les éléments recueillis sur l'articulation structure/culture.³

I - LES ÉLÉMENTS STRUCTURELS

Hypothèses testées

Dans des environnements très compétitifs et de plus en plus chaotiques, on partira de l'hypothèse que les entreprises mutent comme des organismes vivants, passant par des paliers d'intégration et de complexification croissante⁴. Les phases de destruction/restructuration ne nous semblent pas être seulement structurelles mais culturelles. Avant d'examiner plus spécifiquement le volet culturel, intimement imbriqué dans les évolutions

structurelles, il nous semble nécessaire d'expliciter les modèles théoriques sous-tendant nos analyses.

Sans renier les modèles de la sociologie des organisations (M. Crozier, R. Sainsaulieu...) et ceux de la psychologie sociale (S. Moscovici, J.C. Abric), nous nous référerons au nouveau domaine des sciences de la complexité, et tout particulièrement, en prolongement des approches systémiques, les derniers développements concernant les systèmes ouverts auto-organisés et structures dissipatives et plus récemment les théories des réseaux neuronaux. L'approche très générale d'Edgar Morin sur l'auto-éco-organisation, celle du physico-chimiste Ilya Prigogine, du biologiste Francisco Varela, de l'économiste J.L. Lemoigne, ou d'épistémologues comme Ervin Laszlo sont quelques références dans un domaine où la production théorique avance rapidement, à la fois au sein de chaque domaine (biologie, intelligence artificielle, logique et mathématique...), mais aussi dans une réflexion interdisciplinaire, proposant en incidence aux sciences humaines de nouveaux éclairages. En ce qui nous concerne plus spécifiquement, à savoir l'évolution rapide des structures d'entreprises (et tout particulièrement de celles fonctionnant dans des secteurs à hautes technologies et forte compétitivité à l'échelle planétaire), les éclairages des systèmes ouverts auto-organisés, nous invitent à repérer, selon l'expression bien connue de Von Foester, "order from noise".

En effet, soumises à des environnements de plus en plus fluctuants et même chaotiques, avec un fort renouvellement des produits et des outils de production, les entreprises en tant que systèmes, semblent passer au même titre que tout organisme vivant ou même que toute structure dissipative, par des phases quasi permanentes de déstructuration/restructuration, où chaque nouvel état est non seulement différent mais plus "intégré", plus complexe ; sans être exhaustif, plusieurs caractéristiques essentielles peuvent être soulignées : notons, à l'interne, au niveau des structures et à l'instar du développement du vivant, une autonomie plus grande des unités périphériques (services responsabilisés dans différentes tâches), accompagnée d'une nouvelle centralisation des décisions stratégiques ; l'évolution des circuits d'information, notamment l'évolution de ceux avec support informatique est révélateur de ces mutations. Car, autre caractéristique, même si les fréquentes mutations, de toutes natures et à tous niveaux, lissent les évolutions, en fait au ralenti (au même titre qu'en cinématographie), c'est une série de discontinuité que nous proposent les modèles théoriques (mutations par sauts), le système devenant ultra sensible aux conditions dites initiales, passant par une phase chaotique et indéterminée, avant d'émerger, dans sa nouvelle structure plus intégrée que la précédente (ou de s'engager dans un processus de déstructuration et de désintégration irréversible, le faisant sortir de son cône de viabilité).

Sans les développer, notons que les nouveaux concepts ici en jeu, et que nous retrouverons au niveau culturel, sont ceux de discontinuité, d'émergence, de complexification au sens d'intégration, et si l'on se réfère aujourd'hui aux théories des réseaux, aux concepts de co-mémorisation (J.L. Lemoigne), d'apprentissage,

d'abduction, et d'énaction (P. Bourguine, F. Varela). Par analogie avec les systèmes vivants ou artificiels (IA), on parle aujourd'hui "d'intelligence organisationnelle", le système "entreprise", dans son ensemble, étant appréhendé en situation d'apprentissage⁵, énantant même comme on le verra dans la 3e partie, au delà de l'émergence de nouvelles formes structurelles et culturelles, un sens pour lui même, le sens de son identité relative et ultimement de sa multi-dépendance.

Les références théoriques ci-dessus nous permettent d'appréhender aujourd'hui, à un premier niveau, non seulement les modalités de l'évolution des structures⁶, mais de pressentir les évolutions futures. En effet les investissements en recherches fondamentales et appliquées sont aujourd'hui croissants, en dépit ou même à cause de la compétitivité croissante, rendant probable à l'avenir un renouvellement encore accéléré des produits et outils de production et de communication.

Les conséquences attendues au niveau de la gestion des ressources humaines des entreprises sont potentiellement dramatiques, aussi bien au niveau quantitatif (automatisation et suppression d'emplois surtout à moyenne et faible qualification), que qualitatif avec le bouleversement régulier des qualifications restantes, avec des déplacements de sites de production, avec une accélération de mobilités intra et inter entreprises. Avec, en résumé, pour les acteurs de l'entreprise, la perte des repères habituels (une aggravation de l'impermanence, génératrice le plus souvent de mal-être), et avec enfin une responsabilité accrue de tous les salariés, notamment au niveau du renouvellement de procédures de production, toujours plus changeantes, complexes et interconnectées.

Compétences techniques et relationnelles sont donc en forte évolution, et au delà, de manière à la fois plus discrète et fondamentale, les valeurs, les normes, les attitudes, les croyances, en bref la culture de chacun des acteurs, et notamment la culture des cadres est en train de subir de profondes modifications. Doit-on lire les évolutions culturelles comme induites par les évolutions structurelles ou préférera-t-on percevoir une co-émergence structure/culture ?

II - LES ÉLÉMENTS CULTURELS

Avant de défendre l'option d'une co-émergence, soulignons que, de l'avis de nombreux experts, ce sont les éléments culturels qui semblent aujourd'hui au coeur des résistances au changement, et tout particulièrement ceux référés à la culture des cadres.

Car, ainsi que nous l'avons vu, quels que soient leur secteur d'activité ou leur taille, les entreprises passent globalement d'un univers d'application de procédures à un contexte d'aménagement et de création de procédures, requérant de l'ensemble des acteurs et tout particulièrement des cadres de nouvelles "postures culturelles". Notre étude, s'appuyant sur une enquête

régionale, souligne que la fonction de ces derniers évolue aujourd'hui, pour l'essentiel, vers l'animation du changement, c'est à dire se centre, au delà des aspects techniques plus traditionnels, sur une plus grande implication des membres de leur équipe aux multiples régulations et méta-régulations rendues nécessaires par les évolutions technologiques (régulations sur les produits, les procédures et processus).

Ainsi, l'évolution des fonctions des cadres n'est possible que si certains éléments culturels "mutent" également, c'est à dire s'inscrivent en discontinuité par rapport aux valeurs et normes antérieures (théories des systèmes auto-organisés) et ceci en extrême symbiose et de tempo avec les éléments structurels (organigrammes, produits et outils de production et de communication...).

Notre recherche s'est efforcée d'identifier dans des entreprises d'avant-garde (technologie/concurrence) les "vecteurs culturels" particulièrement sensibles, c'est à dire ceux qui semblent évoluer de concert avec les mutations "structurelles" ; on s'est efforcé de saisir ces vecteurs culturels à la fois en dynamique (étude longitudinale) et en différentiel (comparaison avec quelques entreprises californiennes du même secteur). Nous résumerons ci-après les résultats :

Ces éléments sensibles, s'inscrivent pour l'essentiel dans des postures que l'on pourrait qualifier de moins "égocentriques", guidant différemment l'action (notamment sur le point clef de l'action de mise en circulation de l'information). Parmi les éléments à souligner à ce sujet, notons :

- au delà de l'intérêt personnel, la prise en compte croissante chez les cadres de l'intérêt collectif pour la structure, et le déplacement sur le plan des résultats de perspectives à court terme vers le moyen terme.

- l'acceptation de l'impermanence croissante des repères habituels (matériels et culturels), avec émergence d'une nouvelle identité se construisant autour de la "permanence de l'impermanence".

- enfin plus grande exigence en terme de sens : recherche de sens (vision du monde) englobant vie professionnelle et vie personnelle, dépassant les clivages actuels.

Signalons toutefois que ces divers points qui ressortent de notre enquête sont quelquefois masqués par des aspects paradoxaux, surtout dans des entreprises où les mutations structurelles sont plus récentes : surpris et stressés par les nouveaux changements, rentrant à reculons dans l'impermanence des repères, ne retrouvant pas, ni pour eux mêmes ni pour leur structure, suffisamment de direction et signification aux changements, certains cadres dans les entreprises françaises "renaissent". Comme pour les mutations structurelles, les mutations culturelles s'accompagnent de périodes de crise, que les départements DRH ont aujourd'hui à gérer, voire à prévenir (extension nouvelle de leurs compétences).

III - LE PROBLEME DU SENS ET LA "PRISE DE CONSCIENCE"

Le langage courant nous alerte sur les nombreuses "prises de conscience" au sein des entreprises,

prises de conscience d'ailleurs individuelles et collectives : par exemple, prise de conscience de l'émergence d'une concurrence plus vive ; en fait, plus généralement, prises de conscience de la nécessité de certaines évolutions structurelles ou culturelles. On souhaiterait proposer ici que ces "conscientisations" de plus en plus élargies, loin de constituer un phénomène marginal ou sans intérêt, peuvent être considérées comme centrales, si on s'appuie sur les modèles de la biologie. Comme on le sait, des unicellulaires aux pluri-cellulaires complexes, c'est la longue émergence de la conscience, au sens habituel du terme, c'est à dire de la conscience raisonnante, consciente de son identité et de son fonctionnement, et ainsi que le souligne F. Varela, consciente de son autonomie relative, c.à.d. de sa co-dépendance avec l'environnement (pour ne se référer qu'aux définitions les plus courantes du mot conscience). Le développement des théories des réseaux et de l'énaction, peut nous inviter à penser que, dans l'entreprise, à l'instar du développement du vivant, le sens co-émerge avec structure et culture ; ainsi, la conscientisation de la nécessité pour les acteurs de fonctionner en réseaux, et plus généralement, la conscientisation que l'entreprise est régie par les mêmes lois d'évolution que tous les systèmes vivants, favorise en retour les mutations structurelles et culturelles. Les formateurs et les consultants peuvent donc, en activant le processus de conscientisation des lois générales de son fonctionnement propre, favoriser au sein de l'entreprise mutations structurelles et surtout culturelles. D'ailleurs, en ce qui concerne les mutations culturelles à venir, peut-être celles-ci ne pourront être réellement authentiques que sous-tendues d'une part par ces compréhensions, relayées à un niveau plus individuel par une autre vision du monde et de soi dans le monde.

IV - EFFET FORMATION

On voit bien qu'un des points clefs d'animation du changement passe par l'évolution des référents culturels, ceux-ci articulés sur le sens, (et dans toutes les entreprises à hautes technologies, semble-t-il, quels que soient les référents culturels initiaux). En ce qui concerne plus spécifiquement la situation des entreprises françaises, et tout particulièrement la culture des cadres, toutes politiques de formation efficaces à ce niveau, requièrent comme on l'a vu la clarification, en amont, des vecteurs culturels sensibles sur lesquels elles sont censées en priorité intervenir, afin de mieux déterminer méthodes et profils des intervenants. On peut penser que pour le formateur externe et/ou le consultant, cette clarification s'apparente à une conscientisation au 2e degré et peut donc être considérée comme relevant d'une culture et d'une conscience "d'avance", c.à.d. du développement sur soi des vecteurs culturels à venir. Car à ce niveau comme dans bien d'autres, la compétence passe ici par un expérimentation personnelle de ce que l'on est sensé promouvoir chez autrui.

De gros chantiers en perspective pour les formateurs de consultants et de formateurs !...

NOTES

¹ C.I.R.S.E. : Centre Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Education et de la Formation (CIRADE aujourd'hui)

² y compris par les modélisations théoriques telles que celles proposées aujourd'hui par les théories des réseaux neuronaux, la théorie de l'émergence (cad le "faire-émerger", F. Varela), les théories des systèmes ouverts auto-organisés et des structures dissipatives, ou de l'auto-éco-organisation...

³ Comparaisons prolongées à terme par une étude d'entreprises japonaises, coréennes et chinoises (en liaison avec le LEST-CNRS à Aix et l'Université de Berkeley, USA)

⁴ Références :

Edgar MORIN, "La Méthode", Seuil (tome 1 à 4) 1989.

Ervin LASZLO, "La Cohérence du Réel", Gauthier-Villard, 1989.

Dominique GENELOT, "Manager dans la complexité", Insep 1989.

J.L. LEMOIGNE et associés, "Réseaux locaux et formes nouvelles d'organisation", étude GRASCE-CNRS, Juillet 1990.

Francisco VARELA, "Connaitre les sciences cognitives", Seuil 1989, et avec Paul BOURGINE "Toward a practice of autonomous systems", MIT Press 1992, mais aussi les travaux de Henri ATLAN, Ilya PRIGOGINE, Joël DE ROSNAY.

⁵ Ainsi, au delà des processus de "co-mémorisation" (concept proposé notamment par l'équipe de J.L.Lemoigne sur les nouvelles formes d'organisation dans les entreprises), il s'agit de mettre l'accent sur la création quasi permanente de nouvelles procédures, à tous niveaux et générées par tous les acteurs, création s'appuyant bien sûr (et articulée avec) de multiples processus de stockage d'information et de co-mémorisation facilités par les technologies informatiques; ces nouvelles technologies permettent d'ailleurs d'accroître les cohérences, pertinences et synchronisations des multiples initiatives et accélèrent par là même un processus créatif collectif très négentropique (s'apparentant à un processus d'apprentissage du collectif "entreprise").

⁶ prises au sens de structures matérielles (outils de production, produits...), mais aussi organisationnelles (organigrammes, fonctions, outils et services de communication...)

⁷ au sens de compréhension et de computation

BIBLIOGRAPHIE

ABRIC, J.C. (1987), *Coopération, compétition et représentations sociales*, Delval

ANDREEWSKY et COLL (1991), *"Systémique et Cognition"*, Dunod

ATLAN, H. (1979), *"Entre le cristal et la fumée"*, Point Seuil

BAREL, Y. (1989), *"Le paradoxe et le système"*, PUF

BERNOUX, P. (1985), *"La sociologie des organisations"*, Seuil

BONNIOL, J.J. (1991), *"Connaitre la fonction consultant"*, Actes du Colloque 1990, B et B Consultants

COLLOQUE DE CERISY (1990), *"Arguments pour une méthode"* (autour d'Edgar MORIN), Seuil

COLLOQUE DE CERISY (1991), *"Les théories de la complexité"* (autour de l'oeuvre d'Henri ATLAN), Seuil

CROZIER, M. / FRIEDBERG, E. (1977), *"L'acteur et le système"*, Seuil

DE ROSNAY Joël, *"Le microscope"*, Seuil 1977

DE ROSNAY, J. (1988), *"Le cerveau planétaire"*, Point Seuil

DUPUY, J.P. / DUMOUCHEL, P., (1983) *"L'auto-organisation de la physique au politique. Colloque de CERISY"*, Seuil

DUPUY, J.P. (1982), *"Ordres et désordres"*, Seuil

FERGUSON, M. (1990), *"Les enfants du verseau"*, Calmann Levy

GENELOT, D. (1992), *"Manager dans la complexité"* Insep Editions 1992

HOFSTADTER, D. (1987), *"Gödel, Escher, Bach. Les brins d'une guirlande éternelle"* Inter Editions

LASZLO, E. (1989), *"La cohérence du réel, Evolution coeur du savoir"*, Gauthier-Villard

LEMOIGNE, J.L. (1984), *"La théorie du système général"*, Puf

LEMOIGNE, J.L. (1990), *"La modélisation des systèmes complexes"*, Dunod

MALLET, J. (1990) - *Dynamique des Systèmes Ouverts, Politique Qualité et Politique Formation dans l'Entreprise*, Revue Etudes et Recherches, La Documentation Française

MALLET, J. (1991 a -) - *Etude Qualité Formation*, Journal de l'E.A.O. et de la Formation Continue, n°258

MALLET, J. (1991 b -) - *La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et la Formation*, Revue Education Permanente, n° 107

MALLET, J. (1991 c -) - Le développement de filières professionnelles dans l'enseignement supérieur, Communication au colloque ADMES-UNESCO

MALLET, J. (1991 d -) - Politique Qualité et nouveaux modes de management en entreprise, Revue Actualité de la formation Permanente, n°115

MALLET, J. (1992) - Des patrons au XXI ème siècle : des managers du changement, revue "Profession Manager", N°2

MELESE, J. (1990) Approche. Systémique. des. Organisations, Editions d'Organisation

MARTINET, A.C. (Avant Mai 1993) - "Stratégie et pensée complexe" Revue Française de Gestion n°93

MORIN, E.(1977-1980) - La Méthode, Tomes 1, 2, 3 et 4, Seuil

MORIN, E(1990 a -) - Sciences avec conscience, Fayard

MORIN, E. (1990 b-) - Introduction à la pensée complexe, ESF

PRIGOGINE, I./ STENGERS, I.(1989) - Entre le temps et l'éternité, Fayard

RUELLE, D. (1992) - Hasard et chaos, Edition Odile Jacob

SAINSAULIEU, R. (1990) - L'entreprise, une affaire de société, Presses de la Form.

SIMON, H.A. (1991) - Sciences des systèmes, Sciences de l'Artificiel, Dunod

SPROULL, L. et KIESLER, S. (1991) - Réseaux Informatiques et Organisations du Travail, Revue "Pour la Science", Numéro Spécial 169,

THOM, R. (1989) - Paraboles et catastrophes, Flammarion

UNIVERSITE DES NATIONS-UNIES, (1986) - Science et pratique de la complexité. (Actes du Colloque de Montpellier), La Documentation

VARELA, F. (1989 a -) - Autonomie et connaissances. Essai sur le vivant, Seuil

VARELA, F. (1989 b -) - Connaître les sciences cognitives, tendances et perspectives, Seuil

VARELA, F. (1991) - The Embodied Mind, MIT Press

VARELA, F. (1992) - Toward a practice of autonomous systems, The MIT Press

VON BERTALANFFY, L. (1987) - Théorie Générale des Systèmes, Dunod

WATZLAWICK, P. (1988) - L'invention de la réalité, Seuil