

DE LA MUTATION DES TECHNOLOGIES A LA MUE DES COMPORTEMENTS

PAR FRANCIS JACQ *

La formation aux nouvelles technologies doit-elle inclure un apprentissage de la "convivialité en entreprise" ? Les formateurs, conscients que cette apparition de "nouveaux comportements" ne peut être un simple vernis posé sur les rapports de force antérieurs, réagissent vivement et sont divisés quant aux réponses possibles.

Généralement, les formateurs intervenant en entreprise se comprennent à demi-mot et acceptent philosophiquement, c'est-à-dire avec intérêt et détachement, leurs approches différentes d'un même domaine. Or, à plusieurs reprises, j'ai pu constater que des approches divergentes de la formation aux nouvelles technologies provoquaient des débats passionnés et contradictoires. Couramment, lorsqu'une entreprise s'adresse à un organisme de formation extérieur, le dialogue s'opère à deux niveaux :

- la demande officielle se formule en termes de compétences, d'objectifs de performances à atteindre, etc. et se prête volontiers à une analyse décomposant soigneusement les termes d'un écart entre la situation existante et la situation espérée ;

- une demande implicite s'y mêle exprimée en termes de comportements à acquérir : *« Développer l'esprit d'équipe, la communication... Être réactif à l'événement... L'encadrement doit privilégier le leadership sur la compétence technique... Se mettre autour d'une table pour résoudre ensemble des problèmes communs... »*.

Ce second niveau implicite est soit rejeté, soit valorisé, soit encore explicité par les formateurs et le choix d'une de ces stratégies équivaut à une critique des deux autres.

LE REJET. Une catégorie de formateurs fonde son refus sur l'idée que le « bla-bla » idéologique va occulter une réflexion de fond sur les nouvelles articulations entre le système technique,

l'organisation du travail, les qualifications. La méthode adoptée privilégie un diagnostic initial qui jette une lumière crue sur les entrailles du secteur et de son environnement, à partir d'une déclinaison systématique des paramètres de la mutation technologique. La formation qui en découle est souvent axée sur la résolution de problèmes concrets par la confrontation dans les travaux en groupe, avec aller-retour vers la hiérarchie. La complexité théorique du diagnostic initial amène le formateur à entamer une collaboration étroite entre la hiérarchie du secteur et une série de services fonctionnels. Ainsi, se développent une série de comportements que nous qualifierons rapidement de *coopératifs* sans qu'à aucun moment leur rôle dans l'entreprise ne soit analysé. Tout se passe comme si le *coopératif* naissait de la nécessité que tous les acteurs de l'entreprise sont interpellés par la mutation technologique. En jouant sur les mots, nous dirons que *l'état de technologie* joue le rôle d'*état de nature*, avant tout établissement ultérieur d'un contrat social..

LA VALORISATION. Une seconde catégorie de formateurs va, à l'inverse, valoriser la dimension relationnelle. Selon ces formateurs, la mutation technologique crée la nécessité d'un changement global des relations dans l'entreprise, mais ne peut en aucun cas prédéterminer tel ou tel comportement. Par exemple, l'automatisation de machines à conditionner exige une communication de qualité entre les opératrices de fabrication et les techniciens de maintenance. L'organisme de formation propose alors un séminaire à la campagne où des exposés sur les nouvelles procédures techniques et organisationnelles seraient entrecoupés de jeux de rôles mettant en scène les relations opératrices-techniciens. L'entreprise accepte le principe de ce séminaire, malgré son coût, parce que selon elle : *« L'instauration d'une meilleure compréhension des uns et des autres, le dépassement du clivage homme/femme autoriseraient à poser des problèmes de qualification, de classification et de primes, inabordables jusqu'à présent. »*

On comprend qu'entre les approches que nous venons d'analyser, des étincelles surgissent. La première présente la socialité comme la résultante à terme du processus de mutation technologique et dénonce le primat donné au relationnel comme un consensus arbitraire, fourni par une formation décontextualisée. La seconde affirme

RÈGLES À ÉVITER

- Donner la priorité au respect de la règle sur les objectifs.
- Évaluer les personnes sur leurs attitudes.
- Mettre en place des contrôles tatillons.
- Déléguer des tâches.
- Entretenir le conformisme par de fortes contraintes morales.
- Vivre des relations humaines fondées sur la dépendance, la fidélité, la stabilité, la docilité.
- Sanctionner systématiquement toute erreur en taxant de « mauvaise volonté ».
- Dévaloriser les personnes ou ce qu'elles expriment.

RÈGLES À DÉVELOPPER PAR LES FORMATEURS ET LES DÉCIDEURS

- Accepter l'existence de plusieurs méthodes pour atteindre l'objectif.
- Évaluer les personnes sur leurs résultats.
- Préserver une zone de liberté individuelle.
- Déléguer du pouvoir.
- Accepter la différence entre les personnes.
- Promouvoir des relations humaines fondées sur l'indépendance, la mobilité, la discussion et la négociation.
- Transformer les erreurs en leçons, en recherchant les causes objectives.
- Prendre en compte la pluralité des logiques et des rationalités.

qu'on ne peut pas faire l'économie d'un travail sur la socialité. La communication, la coopération obéissent à des règles communes (même si ces règles disent que le conflit est la norme). Donc, pour travailler sur ces règles, il faut que tous puissent communiquer en dehors des rôles impartis. En restant dans le contexte de l'entreprise, les contenus de la communication changeraient mais les rôles, eux, resteraient identiques. La mutation technologique se confond dans cette critique avec l'exigence d'une sortie des rôles habituels : « rien ne peut être comme avant ».

L'EXPLICITATION. Une troisième approche est possible qui, parce qu'elle n'est ni un peu de la première ni un peu de la seconde, sera également critique envers l'une et l'autre. Ces deux premières approches font de l'arrivée d'une nouvelle technologie une mutation. Il est intéressant de noter que le caractère de rupture s'affirme d'abord par la disparition programmée des anciens comportements de l'entreprise. Pour la première approche, les règles anciennes de comportement s'effacent devant un dispositif de formation calculé à partir de l'analyse du nouveau système technico-organisationnel. Dans la seconde approche, ces règles anciennes ont également perdu leur ancrage matériel si bien qu'il suffit de quelques jeux de rôles pour y substituer de nouvelles règles.

Supposons au contraire que les nouvelles technologies n'ont pas l'effet radical dont on les crédite habituellement. Il y a des effets divers, certes, mais dont l'impact est limité. Il apparaît alors que l'entreprise s'appuie sur cet impact pour le démultiplier en lui donnant un statut d'« événement de communication » et le stage lié à la mutation technologique assume la fonction de *titre choc*. Dans ce cas, la demande d'un changement de comportement du personnel transforme la mission de l'organisme de formation. Il faut admettre que c'est un véritable enjeu demandant une stratégie pédagogique appropriée (pourquoi pas, en effet, jouer des outils que peuvent être le séminaire externe, le jeu de rôle, etc.). Et dans le même

temps, il faut considérer que le dispositif de formation à l'intérieur de l'entreprise, est un lieu où personnel et décideurs vont négocier anciens et nouveaux comportements.

1. La construction du dispositif est l'occasion, par le biais de la définition de *qui fera quoi et quand*, d'explicitier les règles comportementales en vigueur. Ainsi, l'organisme de formation pourra délimiter les comportements concrets qui deviennent contradictoires avec la nouvelle technologie et proposer d'autres types de *qui fait quoi et quand* inducteurs de comportements différents.

2. Lors des stages, les formateurs, selon nous, n'ont pas à juger les attitudes mais doivent plutôt créer des règles de déroulement de la formation favorisant la confrontation des avantages et des inconvénients des comportements possibles, qu'ils soient anciens ou nouveaux. Pour ceci, l'organisme de formation doit récuser à l'avance toute définition normative du comportement « idéal » par les décideurs.

3. Il s'agira enfin de préconiser les nouveaux comportements expérimentés et jugés intéressants par tous en les inscrivant dans des supports stables : procédures techniques, organisation du travail, existences de groupes de résolution de problèmes, qualification, modalités de relations avec les services périphériques, etc. Avec ce troisième temps de consolidation, nous reprenons sur un mode différent l'idée d'un diagnostic fouillé du système technico-organisationnel. Ce diagnostic, nous préconisons qu'il se fasse, non pas tout en amont, mais au cours du déroulement des formations. Autrement dit, ce système technico-organisationnel se formalise au fur et à mesure qu'il *prend sens* pour les personnels et pour les décideurs lors de la négociation entre anciens et nouveaux comportements.

*** Directeur des projets "Entreprise et personnel".**