

Apprentissage organisationnel et développement de l'intelligence collective :

Les leçons d'une expérience issue du secteur du conseil

Thierry PICQ

Professeur assistant
Groupe ESC Lyon

RÉSUMÉ

Pour répondre à des évolutions spécifiques du secteur, les cabinets de conseil en management sont aujourd'hui confrontés à la nécessité de développer la synergie et la mise en commun de compétences et savoir-faire essentiellement individuels.

Une recherche-action, menée pendant trois ans dans un grand cabinet de conseil a montré que cette gestion collective des expertises individuelles s'inscrivait dans un processus d'apprentissage organisationnel.

Cette communication vise à retracer et expliquer les principaux phénomènes observables de ce processus, au niveau individuel, collectif et organisationnel. Les liens entre apprentissage organisationnel et changement seraient particulièrement étudiés.

INTRODUCTION

Face à une complexité et une imprévisibilité croissantes de l'environnement, nombreux sont les responsables d'entreprises qui partagent désormais la conviction que la ressource principale de toute organisation est sa composante humaine et l'ensemble de ses capacités de réflexion, d'action, d'imagination, de réalisation, d'implication, d'adaptation,...

Le développement de cette richesse interne passe bien évidemment par des actions traditionnelles

de progrès centrées sur l'individu (formation, responsabilisation, autonomie...) mais se pose également de plus en plus à un niveau collectif, en réponse à de nouveaux enjeux : cohérence, capitalisation et synergie de compétences de plus en plus spécialisées et dispersées dans des réseaux internes et externes, formalisation de «compétences clés» porteuses d'avantages concurrentiels pour l'entreprise (Schoettl, 1994), ou encore apprentissage accéléré de savoir-faire dans la conduite de processus de changements majeurs (diversification, internationalisation, «re-engineering»...).

Le management des compétences individuelles et collectives ainsi que la maîtrise de leur développement dans le temps apparaît donc comme un domaine d'investissement prioritaire pour les entreprises en cette fin de siècle (Louart, 1991)

Les réflexions sur l'apprentissage organisationnel se situent dans le cadre de ces problématiques. Cependant, malgré l'importance des enjeux évoqués précédemment, les travaux de recherche réalisés présentent un caractère encore essentiellement théorique et la pertinence, la validité et l'utilité pour l'action des concepts et modèles proposés demeurent incertaines (Por, 1989 ; Shrivastava, 1983). L'objectif de cet article est de proposer une contribution qui retrace le déroulement d'une véritable démarche d'apprentissage organisationnel développée au sein d'une importante société de services et que nous avons pu observer pendant près de 3 ans. Nous espérons contribuer par ce témoignage à une meilleure connaissance pratique d'un tel processus, mais aussi des enjeux qu'il représente, de ses facteurs clés de succès ainsi que des vecteurs concrets par lesquels il se propage.

Le fait d'avoir pu suivre pendant une assez longue période un tel processus nous permet d'émettre des hypothèses empiriques sur les conditions de naissance et de développement de structures cognitives au niveau collectif, ainsi que sur leur évolution dans le temps. A la lumière de cette monographie, nous avancerons l'idée que, comme chez l'individu, il existe des rythmes d'apprentissage collectif propres à chaque organisation et modélisables sous forme de dynamique d'évolution non linéaire. Nous verrons enfin en quoi l'apprentissage organisationnel peut constituer une grille de lecture pertinente des phénomènes de changement organisationnel.

LE PROJET SUPPORT À L'OBSERVATION

L'expérience que nous proposons est issue d'une recherche menée pendant près de 3 ans dans une grande société de service que nous appellerons le cabinet X CONSULTANTS, un des leaders européens du conseil en management et organisation.

Sans revenir sur les détails de notre action sur le terrain, nous étions en charge au sein de cette structure d'un projet de R&D interne, appelé «diagnostic global». En substance, il s'agissait de concevoir, d'expérimenter chez des clients et de diffuser auprès des consultants une méthodologie originale et des outils nouveaux (grilles d'entretiens, supports d'analyse, cartes de simulation, ...) permettant d'améliorer la phase de diagnostic généralement mise en œuvre de façon systématique lors de toute nouvelle mission. Cette étape était souvent jugée comme insuffisamment riche par les clients. Un groupe de recherche interne au cabinet a donc été constitué, avec pour objectif d'imaginer et de créer de nouvelles méthodes

dans ce domaine. Officiellement, il s'agissait bien d'une action somme toute classique d'innovation et de développement de «nouveau produit de conseil». Or au-delà de cet objectif formel, nous voudrions montrer que ce projet a généré une dynamique implicite mais réelle d'apprentissage collectif que l'on peut situer à 2 niveaux :

- un apprentissage «de premier niveau», à partir d'une capitalisation et d'un maillage de compétences existantes mais éparses et spécialisées, dont la mise en synergie a permis de nourrir une innovation méthodologique réellement multidisciplinaire,

- un apprentissage de «second niveau», où nous montrerons qu'au-delà d'une innovation ponctuelle, ce projet, par la dynamique qu'il a installée, a accéléré la courbe d'expérience de l'entreprise en matière d'innovation. L'apprentissage ne porte plus ici sur le contenu mais plus sur les savoir-faire managériaux liés à l'expérimentation et à l'intégration de nouvelles démarches et modalités de travail.

LA PERTINENCE DU CONSEIL EN MANAGEMENT COMME TERRAIN D'ÉTUDE

En tant que société de prestation de services intellectuels, la société X dispose d'un portefeuille de compétences de haut niveau mises à la disposition des entreprises clientes. La performance de la firme dépend donc directement de sa capacité à mobiliser efficacement son «capital productif immatériel» et donc à manager au mieux sa seule source réelle de valeur ajoutée : la somme des compétences dont elle dispose (Gadrey 1992).

Cette «matière première» intangible présente au moins 4 caractéristiques principales :

- elle est individualisée : en tant que prestation de services intellectuels, le conseil repose avant tout sur des compétences portées et médiatisées par des individus et qui s'expriment comme une combinaison unique et indivisible de savoirs techniques, de savoir-faire opératoires et de savoir-être comportementaux. Dans un cabinet comme X CONSULTANTS qui encourage au maximum l'autonomie et fait reposer la qualité des prestations avant tout sur le professionnalisme des personnes, les compétences sont donc excessivement différenciées, en fonction de la formation des consultants, de leurs caractéristiques personnelles, mais surtout de la richesse de leur histoire et de la diversité des expériences et des situations auxquelles ils ont été confrontés.

- elle est disséminée : cette caractéristique constitue le corollaire de la précédente. Par nature, la prestation de conseil suit un processus de co-production, qui implique une relation très forte entre le consultant et le système client. (Eiglier/Langeard 1989). La simultanéité de l'offre et de la demande

nécessite de localiser et d'activer les compétences disponibles aux frontières de l'organisation, dans la zone d'interface avec le client et en collaboration étroite avec lui. Très fréquemment, la prestation se déroule au sein même de l'entreprise cliente. La compétence des consultants s'exerce donc en dehors du périmètre du cabinet et se disperse dans la multitude des interactions. On voit bien l'ampleur que peut prendre le phénomène dans une structure de grande envergure, capable de générer plusieurs centaines de missions en parallèle, dans plusieurs dizaines de pays dans le monde... !

- elle est spécialisée : en effet, en réponse à des demandes de plus en plus ciblées et exigeantes, mais également face à des interlocuteurs de mieux en mieux formés, les consultants doivent devenir de véritables experts, porteurs de plus-value significative pour l'entreprise. D'ailleurs, les cabinets inscrivent cette spécialisation dans leur structure, en constituant des pôles de compétences spécialisées, selon des critères fort différents : grandes fonctions de l'entreprise, domaines de management, maîtrise de méthodologies ou d'outils, découpages sectoriels ou géographiques, connaissances propres à un type spécifique d'organisation,...

- elle est volatile : étant portées directement par des personnes, ces compétences présentent une grande sensibilité aux évolutions et aléas que peuvent connaître les individus au cours d'une carrière. Elles sortent évidemment en temps réel du capital de ressources disponibles en cas de départ du consultant de la société.

Or aujourd'hui, les cabinets de conseil font face à un certain nombre d'enjeux lourds qui se situent aux antipodes des caractéristiques structurelles qui viennent d'être présentées et qui les remettent en cause de façon brutale :

- enjeux de compétitivité : dans un contexte de concurrence exacerbée et sous l'influence des cabinets d'audit, les organismes de conseil renforcent leur professionnalisme par la rationalisation et la standardisation de leurs pratiques internes et de leurs prestations externes (certains parlent même d'industrialisation du conseil, Bounfour, 1989 ; Mayere, 1994). Cette stratégie passe par une meilleure productivité (formaliser et capitaliser les savoir-faire pour ne pas «réinventer» des développements antérieurs qui auraient été «oubliés»), par une réactivité accrue (pouvoir localiser et mobiliser rapidement les compétences utiles en interne pour une mission donnée), et par une cohérence plus forte de l'offre de conseil (donner une «coloration commune» à des prestations médiatisées par des individus et courant le risque d'apparaître comme trop disparates auprès des clients).

- enjeux d'élargissement croissant du contenu des interventions : les cabinets de conseil en management doivent être en mesure d'assurer des prestations de plus en plus transversales et multi-disciplinaires, nécessitant des approches plus globales que techniques (problématiques du type pilotage du change-

ment, management par projet, qualité totale, re-engineering,...). La capacité à mailler en interne des expertises différenciées et des profils complémentaires de consultants (experts, facilitateurs, analystes,...), et à les faire travailler ensemble devient, on le voit, une nécessité stratégique (Schein, 1969).

- enjeux de pérennité : les cabinets de conseil connaissent tous une fragilité chronique de leur «capital productif», d'une part dûe au fort turn-over structurel qui caractérise ce type de métier, mais aussi du fait d'une obsolescence accélérée des connaissances, techniques et outils dans le domaine du management des entreprises. De façon liée, se pose enfin la question de la transmission du savoir-faire et de la formation accélérée des jeunes consultants. Ce processus est d'autant plus complexe que la part des savoir-faire et savoir-être dans la compétence globale des consultants est importante.

Répondre à ces enjeux signifie pour les cabinets la mise en œuvre de véritables actions d'intégration et de fructification collective de ces ressources encore trop individualisées, spécialisées, disséminées et volatiles.

OBSERVATION D'UN APPRENTISSAGE DE 1ER NIVEAU : LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Nous avons appelé «intelligence collective» (Picq, 1991) cette sorte de construction cognitive commune de nature immatérielle, déjà évoquée par G. Bateson, qui a le premier introduit l'idée que tout système dynamique possède une forme d'esprit indivisible. Le terme d'intelligence peut surprendre mais il a été choisi en référence à deux propriétés fondatrices :

- la capacité d'action : le savoir sans mise en œuvre sous formes d'actions appropriées dans un contexte se réduit à de simples enregistrements de données ou d'informations. «C'est dans le moule de l'action que notre intelligence a été coulée», a écrit Bergson.

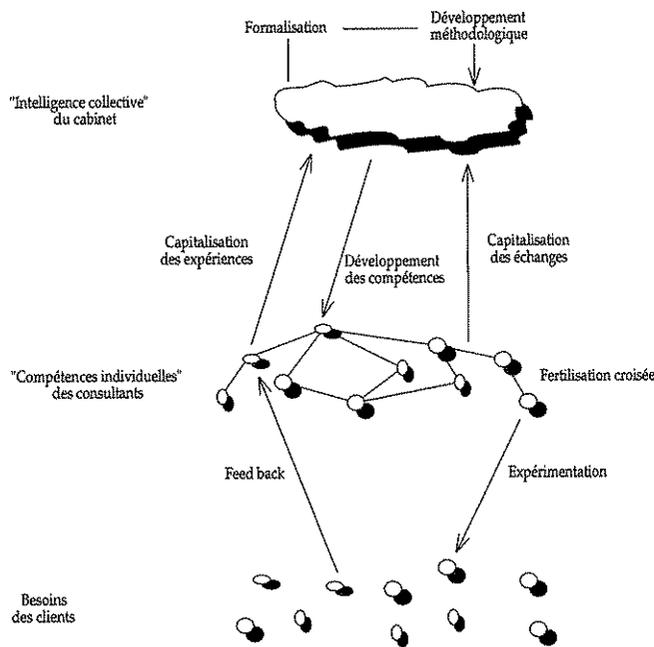
- la capacité de compréhension (éthymologiquement, intelligere = comprendre), qui distingue l'intelligence de l'instinct qui permet aux animaux de réagir de façon certes appropriée mais sans avoir fait preuve d'aptitude à raisonner.

La réflexion et l'action sont deux dimensions au cœur même de la stratégie concurrentielle du cabinet X, qui a construit son positionnement distinctif sur son engagement dans la mise en œuvre et l'implémentation des préconisations, ainsi que dans l'accompagnement du changement. Qualifier «d'intelligence collective» le noyau dur de compétences communes apparaît donc comme une métaphore particulièrement parlante et mobilisatrice en interne autant qu'un message cohérent vis à vis de l'extérieur.

L'innovation méthodologique dont nous avons parlé a constitué une opportunité unique de formalisation et de construction d'une base de compétences collectives, dans le domaine du diagnostic, nourrie par la diversité des expériences individuelles et issue de leur mise en commun.

Son processus d'édification est schématisé de façon globale ci-après. Cette représentation met en évidence les principaux mécanismes concrets générateurs de la dynamique. Ils sont bien évidemment contingents au cas observé mais la transposition à d'autres contextes organisationnels paraît aisément envisageable.

Schéma 1 : vue d'ensemble du processus de construction d'une intelligence collective



Le premier mécanisme est celui de l'expérimentation progressive au sein d'entreprises clientes. En permanence, chaque nouveau développement méthodologique ou sophistication apportée à la démarche de diagnostic et à ses outils ont fait l'objet de tests systématiques auprès de clients. Chaque test était confié à des consultants intéressés par la découverte de la démarche, le nombre de volontaires augmentant régulièrement. Outre le fait d'impliquer le plus de personnes possible, ces expérimentations ont permis de mieux connaître comment de tels outils pouvaient être utilisés, quelle plus-value ils apportaient, quels aspects étaient privilégiés ou délaissés par les consultants, en fonction de leur style ou de leur domaine d'expertise. Les consultants étaient également chargés de recueillir le feedback des clients sur une grille d'évaluation formalisée.

La capitalisation de ces feed-back mais surtout des pratiques des consultants s'est effectuée par des interviews menées par les membres du groupe de recherche ou même parfois par observation directe en situation. Cette démarche lourde de capitalisation a constitué un système clé dans le processus et a mis en évidence des éléments de savoir-faire très précis, touchant véritablement le cœur des pratiques de certains consultants qui ont pu de ce fait être mieux comprises, voire modélisées.

Parallèlement à ces nombreuses expérimentations s'est instaurée une dynamique d'échange et de fertilisation croisée des expériences, sur la base du volontariat, mais organisée et incitée par le groupe de recherche. L'ampleur progressive de la mise en commun des expériences s'est avérée être sans précédent dans l'histoire du cabinet X, de culture plutôt individualiste et qui a toujours privilégié une approche du conseil basée sur le savoir-faire individuel de chacun. L'intérêt et l'enthousiasme qu'ont pu éprouver les consultants à échanger autour de la diversité de leurs pratiques et à s'en enrichir a débouché sur la constitution d'une sorte de réseau maillé informel des utilisateurs de la démarche, progressivement affranchis du soutien du groupe de recherche. Près de 250 consultants au total ont été au cours des 2 années plus ou moins concernés et amenés à contribuer à cette mise en commun, par le biais des nombreux supports d'échanges formels et informels montés à cet effet (clubs d'échanges basés sur des témoignages de clients et de consultants, diffusion de documents de synthèse des contrats significatifs, séance de confrontations méthodologiques entre utilisateurs issus de domaines d'expertise différents, discussions ponctuelles...). Chaque fois que cela a été possible, une capitalisation portant sur le contenu de ces échanges a été instaurée, par le biais de divers compte-rendus structurés construits à cet effet.

L'ensemble de cette «matière première immatérielle» issue de la capitalisation des expérimentations et des échanges entre utilisateurs a été centralisé au niveau du groupe de recherche et systématiquement transcrit sous une forme exploitable, diffusable et archivable. Cette volonté acharnée de formalisation dans un monde où l'empirique et l'informel régnaient en maître a même donné le jour à une maquette de type système expert d'aide au consultant, construite à partir d'expériences liées à des missions référencées et régulièrement mises à jour.

Le développement méthodologique, c'est-à-dire la production et l'enrichissement réguliers de concepts, règles méthodologiques et outils nouveaux s'est appuyé en permanence sur cette formalisation et s'est avéré d'autant plus riche qu'il a intégré la diversité des pratiques et des domaines d'expertise.

Enfin, le développement et la transmission des compétences liées à la nouvelle méthodologie et à ses outils restent bien évidemment des éléments clés du système. Nous parlons ici de toutes les actions orientées vers l'acquisition par les consultants des savoirs, savoir-faire et savoir-être liés à l'utilisation des nouveaux outils, par le biais de nombreux dispositifs de sensibilisation (séances d'information par exemple), de formation (transmission des concepts, montage d'études de cas...) et bien sûr d'expérimentation personnelle sur contrat. Ce processus de formation a été essentiellement généré par le groupe de projet en charge du développement du produit, mais s'est également appuyé sur la force du compagnonnage interne par démultiplication de la transmission des compétences au sein du réseau d'utilisateurs.

Les mécanismes qui viennent d'être décrits ont formé les piliers d'un processus de transfert et d'impression des compétences et expériences individuelles vers un niveau collectif qui génère en retour un développement et un enrichissement des capacités individuelles, dans le champ du diagnostic.

On peut dire qu'il existe désormais au sein de X une sorte de savoir-faire commun en matière de diagnostic global, véritable «intelligence collective» dans ce domaine, et dont l'entière maîtrise n'est pas directement rattachée à une personne ou une équipe, mais peu ou prou partagée par un collectif de plusieurs centaines d'individus. D'ailleurs, le projet «diagnostic global» semble avoir été intégré dans une sorte de patrimoine commun : on a pour la première fois dans le cabinet évoqué «l'existence d'une méthodologie X», ou encore «d'une compétence X en matière de diagnostic» médiatisée et soutenue par des éléments tangibles (guides formalisés, concepts, méthodologies, système-expert, réunions d'échanges,...) et intangibles (une certaine pratique partagée laissant néanmoins s'exprimer la richesse de la diversité de chacun) non personnifiés.

L'intelligence du tout constitue une sorte d'émergence complexe (Morin, 1977), qui est plus que la simple somme ou juxtaposition des capacités individuelles et qui présente des propriétés singulières de richesse, de stabilité et de pérennité que ne possèdent pas les individus considérés isolément. Concrètement, cette structure cognitive collective reproduit l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être des parties (individus ou petites équipes), mais de manière compilée, sous l'impulsion des mécanismes simultanés d'expérimentation, de formalisation, de capitalisation, de fertilisation croisée et de formation.

Réciproquement, chaque sous-système cognitif de l'organisation (consultants ou petites équipes homogènes dans notre cas) va intégrer, à son niveau, les éléments issus de la base de connaissances collectives qu'il juge les plus pertinents pour l'exercice de son activité.

A la fois «plus et moins» que la somme de ses composants, cette structure cognitive à forme holographique n'apparaît pas selon notre observation comme un état structurel définitif et achevé mais comme le fruit d'une construction permanente, le résultat jamais stabilisé d'un processus par lequel les compétences individuelles et collectives se construisent et se renforcent mutuellement.

Or, au sein d'un «territoire social» (Dubar 1992), lieu d'affrontements de logiques et de finalités divergentes, cette construction dialectique ne se présente pas comme un phénomène naturel, qui va de soi. Cette dynamique nécessite la mise en place de dispositifs de pilotage, de soutien, de suivi et de renforcements permanents dont nous allons brièvement souligner quelques caractéristiques clés issues de cette expérience.

QUELQUES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHÉ MISE EN ŒUVRE

L'engagement sans équivoque de la direction, comme dans toute démarche de progrès collectif, s'avère avoir été une condition clé dans le succès du projet. Même si les dirigeants ont, dans un premier temps considéré le projet comme avant tout un dispositif d'innovation, ils se sont vite aperçus de l'intérêt que présentait la dynamique enclenchée en matière de renforcement des compétences collectives et ont soutenu sa démultiplication.

Un autre point concerne l'équipe projet, jouant simultanément le rôle de groupe de pilotage mais aussi de force d'appuis très présente auprès des consultants (notamment pour tout ce qui concernait la promotion de l'outil, la capitalisation des expériences, l'assistance aux utilisateurs, la formation,...). Ce groupe de 6 personnes était perçu comme légitime pour deux raisons principales : d'une part la présence à sa tête du DGA de l'entreprise, leader charismatique unanimement apprécié, d'autre part la qualité des membres de l'équipe, dont la compétence et l'ouverture étaient suffisamment reconnues. Nous avons nous-même un rôle de coordination et d'assistance au pilotage au sein de cette équipe qui a facilité son fonctionnement.

Une des questions les plus épineuses de l'apprentissage collectif est celle de l'agrégation des compétences individuelles (Senge, 1990). La réponse empirique qui a été construite au cours de ce projet s'exprime par le lancement et le développement parallèles des mécanismes d'expérimentation, de formalisation, de capitalisation, d'échange et de formation. L'observation que nous avons effectuée nous conduit à insister sur le fait qu'une construction cognitive collective s'appuie sur l'indissociabilité de ses vecteurs concrets de développement (quels qu'ils soient) et sur

la nécessité de les concevoir et de les piloter de manière conjointe et intégrée. Pour prendre un exemple classique, le recours massif à la formation (c'est à dire une action concentrée sur une seule direction, celle de l'accroissement des compétences individuelles) représente, selon nous, un cas typique d'une approche limitée car unidimensionnelle du problème de l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise.

Enfin, la qualité de la réalisation dépend aussi de l'adaptation de la démarche d'action aux spécificités humaines et culturelles du contexte interne du cabinet. Ainsi, c'est une approche incitative qui a été choisie, basée sur une promotion forte de l'ensemble des actions menées sur le projet afin de susciter l'intérêt progressif d'un nombre croissant de consultants et de miser sur l'effet d'exemple.

Pour conclure sur une note réaliste, il faut néanmoins admettre que ce projet s'est heurté à des difficultés ponctuelles ou plus permanentes, qu'il serait trop long d'analyser ici. Mentionnons néanmoins rapidement trois problèmes majeurs bien connus mais que nous avons pu observer de près :

- réticence de certains consultants à communiquer autour de leur savoir-faire. La compétence étant clairement un attribut essentiel du pouvoir dans ce type de métier, on comprend bien que formaliser et diffuser ses pratiques puisse être perçu comme «une mise à nue» de son professionnalisme, mais aussi comme une perte de pouvoir.

- extraction et représentation sous une forme diffusable des compétences expertes. Ce problème, bien connu des cognitiens et des tenants de l'intelligence artificielle (Kim/Courtney, 1988) se pose de façon accrue quand il s'agit de formaliser et de capitaliser des savoir-faire liés à une manière propre à chacun de mener une intervention de conseil. Pour SIMON (1969), ces éléments s'acquièrent par constitution de pans d'expériences vécues qui se cristallisent sous la forme d'automatismes inconscients, ce qui rend difficile la compréhension de leur mise en oeuvre et donc leur formalisation. Les nombreux supports à une base de compétences partagées (documents méthodologiques, rapports de mission, système informatisé...) ont donc souffert de cette difficulté.

- la prise en compte du temps comme paramètre difficilement maîtrisable. Notre expérience a montré qu'un processus d'apprentissage collectif de ce type possède une chronobiologie qui lui est propre. La multiplication d'actions modestes mais connectées visant à générer progressivement un intérêt pour le projet peut être perçue comme une démarche lente et pas assez rythmée. Nous pensons que le rythme d'apprentissage propre à une organisation et à ses membres doit être respecté et surtout pas forcé.

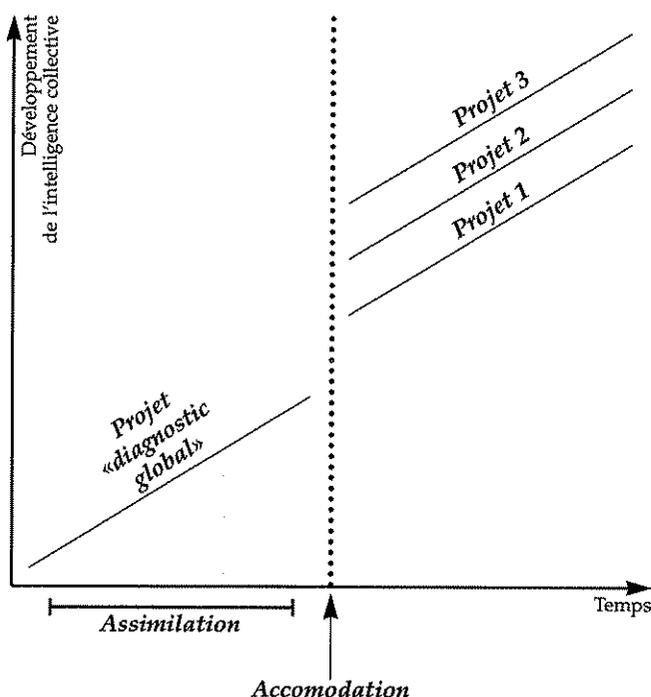
VERS UN APPRENTISSAGE DE «2^e NIVEAU»

Nous souhaiterions montrer que l'expérience que nous avons relatée précédemment nous semble avoir initié un autre type d'apprentissage collectif, illustrative de ce que Bateson appelle le «deutero learning» et qui passe par une modification des structures et mécanismes d'apprentissage.

Après plus de deux années d'engouement collectif sur le projet «diagnostic global», nous avons pu constater un brusque essouffement de la dynamique et de l'ensemble des dispositifs de réflexion, d'expérimentation, d'échange et de capitalisation mis en place. Cet abandon coïncide avec l'apparition simultanée de nouveaux chantiers d'innovation, fécondés par les idées et réalisations antérieures mais plus pointus et mieux adaptés à un contexte extérieur en pleine évolution. On a constaté que ces nouveaux projets n'étaient plus pilotés par une équipe unique, mais que plusieurs petits groupes s'étaient auto-constitués, au sein même des unités et des départements du cabinet. Ainsi, il y a eu une espèce de dissémination des compétences d'innovation au sein de la structure existante. Le savoir-faire de construction d'une intelligence collective, limité dans un premier temps au seul domaine du diagnostic, s'est démultiplié pour mieux coller à de nouveaux besoins spécifiques.

Nous proposons, à la lumière de cette expérience, une modélisation originale qui représente l'évolution de l'intelligence collective dans le temps comme une construction par paliers successifs. Bati à partir de deux étapes consécutives d'apprentissage collectif identifiées pendant la durée de la recherche, ce modèle vise à représenter la dynamique d'évolution d'une organisation sur une longue période comme un processus d'assimilation/accommodation au sens de PIAGET (1936). A partir de travaux portant sur la formation progressive de capacités intellectuelles de plus en plus riches au fil de la croissance chez l'individu, l'approche constructiviste de PIAGET explique le niveau cognitif à un moment donné à partir de capacités antérieures. L'apprentissage chez l'homme s'effectuerait par intégration permanente de nouvelles compétences dans son système cognitif et par l'évolution inconsciente de ses schémas d'assimilation, face à un contexte nouveau en rupture ou trop éloigné de ses références antérieures. Cette conception de l'apprentissage par assimilation/accommodation nous paraît bien adaptée à notre cas et nous invite à formuler l'hypothèse suivante : le projet «diagnostic global» ainsi que l'ensemble de la dynamique d'évolution des compétences qu'il a engendré peut être compris comme un stade d'apprentissage, une étape d'un processus d'évolution cognitive au niveau de l'organisation dans son ensemble dans lequel chaque palier alimente et participe à l'émergence d'un niveau supérieur.

Schéma 2 : une dynamique d'apprentissage par assimilation/accommodation



CONCLUSION :
POUR UN APPROFONDISSEMENT
DES TRAVAUX SUR
L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Nous conclurons cet article par quelques remarques que nous suggère cette modélisation.

Ce processus ne semble pas constituer un cycle, avec répétition d'étapes plus ou moins prévisibles, mais bien une dynamique complexe à stades non reproductifs. Il représente une évolution par stratifications successives dans laquelle les projets, outils et dispositifs de travail apparaissent comme temporaires. Notre recherche a montré qu'ils n'ont pas été abandonnés, mais bien assimilés, au sens de PIAGET au sein d'une structure commune évolutive. Le passage d'un niveau cognitif à un autre (capacité de chaque département du cabinet à conduire ses propres projets d'innovation) s'apparente bien à un mécanisme d'accommodation, c'est-à-dire d'incrémentation pour mettre en oeuvre des schémas de réponse plus adaptés aux enjeux externes. Tout comme l'évolution de

l'intelligence chez l'enfant qui lui permet de mieux comprendre et agir dans un environnement qu'il découvre petit à petit, l'apprentissage organisationnel peut être un vecteur de maîtrise de la complexité.

Une autre remarque fondamentale peut être discutée, liée au caractère ascensionnel de ce processus. Même si le stade d'accommodation correspond bien à une aptitude supérieure du cabinet à répondre à la complexité, rien ne permet d'affirmer que cette hypothèse d'accroissement de l'intelligence organisationnelle puisse être permanente dans le temps. On peut donc penser qu'une organisation peut connaître

des phases de régression de son intelligence collective (départs massifs, poids croissant de structures ou règles qui sclérosent le maillage et les échanges, routinisation des comportements,...). Le savoir collectif est un capital vivant donc fragile, qui peut s'accroître mais également régresser ou vieillir.

Si l'on coud les paupières d'un chaton à sa naissance et si quelques semaines plus tard on les découd, on s'aperçoit que l'animal ne peut plus voir, bien que l'ensemble de ses facultés oculaires soient intactes. Il est non seulement incapable de reconnaître les formes mais il est de plus hors d'état d'apprendre à voir. C'est donc en voyant que le chaton apprend à voir. Transposée au niveau organisationnel, cette édifiante expérience (Gaudin, 1985) nous enseigne que c'est en multipliant les efforts de développement de son intelligence collective que l'entreprise pourra acquérir une capacité «d'apprendre à apprendre». Cette prise de conscience et sa mise en oeuvre constituent donc un acte de management stratégique, au sens plein du terme, puisqu'il a comme enjeu de ne pas rendre l'entreprise «aveugle», c'est-à-dire inapte à tout jamais à générer des processus d'apprentissage.

Même s'il ne faut pas faire de la vision cognitive présentée ici un nouveau «one best way», le modèle de l'évolution d'une structure cognitive collective par apprentissage organisationnel pourrait constituer une grille de lecture intéressante pour mieux comprendre la dynamique de changement et d'évolution des comportements collectifs dans les entreprises (Bouchiki, 1991).

Bien sûr, les réflexions présentées dans cet article sont tirées d'une étude empirique de type longitudinal qui en limite toute généralisation. De plus, le statut d'observateur engagé dans l'action pose la question de la distanciation du chercheur par rapport au phénomène observé. Malgré ces limites, il nous paraissait intéressant de contribuer, par l'apport modeste de cette expérience, à une meilleure compréhension des phénomènes d'apprentissage au sein des entreprises. Nous visons surtout, par le biais de ce témoignage, à encourager la multiplication de travaux de ce type, qui constituent, au delà de leur validation ponctuelle, une superbe matière première propice à générer des réflexions fructueuses. «dans l'économie de l'intelligence, seule l'épargne est ruineuse (Paul. VALERY).

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS C/SCHON D (1978) Organizational learning : a theory of action perspective, Addison Wesley
- BOUNFOUR A (1989) Vers l'industrialisation du conseil, Revue française de gestion, n° 76,
- DOZ Y (1994) Le dilemme de la gestion du renouvellement des compétences clés Revue française de gestion, p 92-104
- DUBAR C (1991) La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles Armand Colin

- EIGLIER P/LANGEARD E (1987) *Servuction* Mc Graw Hill
- GADREY J et alii(1994) *Manager le conseil*, Mc Graw Hill
- GALLOUJ F (1995) La production de l'innovation dans les services de conseil, *Revue française de gestion*, p.109-119
- GARVIN DA (1993) *Building a learning organization* Harvard business review, juillet-août
- GAUDIN T (1985) *Les dieux intérieurs*, Ed cohérence
- KIM J/COURTNEY F(1988) A survey of knowledge acquisition techniques, *Decision support system*, n° 4, p 269-284
- KOENIG G (1994) L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue française de gestion*, p 76-83
- LOUART P (1991) *Gestion des ressources humaines*, Eyrolles université
- LOUBET D (1992) *Le management des savoir-faire de l'entreprise* Ed d'organisation
- MICHEL S/LEDRU M (1991) *Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive* ESF Editeur
- MORIN E (1977) *La méthode*, tome1 Ed. seuil
- PICQ T (1991) *La maîtrise de la complexité par le développement de l'intelligence de l'organisation*, thèse de doctorat, Grenoble II
- PIAGET (1936) *La naissance de l'intelligence chez l'enfant* Delanaux et Niestlé
- POR G (1989) *Organizational learning :the strategic advantage for the 90s*, WP, Berkeley University
- SCHEIN E (1969) *Process consultation : its role in organisation development* Addison Wesley
- SCHOETTL J.M. (1994) Réussir en développant des macro-compétences, *Direction et gestion*, mai-août, p.57-63
- SENGE P (1990) *The fifth discipline* Doubleday
- SHRIVASTAVA P (1983) A typology or organizational learning systems *Journal of management studies*, vol 20 n°1, p 7-28
- VARELA F (1989) *Connaitre les sciences cognitives*, Seuil 1989