

LA RECHERCHE-ACTION, UNE MÉTHODE DE PRODUCTION COLLECTIVE DE CONNAISSANCE PARTAGÉE

Anne CARBONNEL
Doctorante en Sciences de Gestion
GESEM-GRH,
annecarbonnel@yahoo.fr
Port : 06.88.714.553- Fax : 04.67.15 85.86

**Adresse professionnelle : GESEM-GRH, Faculté d'Administration et Gestion, Espace
Richter, Av. de la Mer, BP 9640, 34054 Montpellier Cx1**

Adresse personnelle : 6 rue Raoul Blanchard, Résidence Iris, 74000 Annecy - France

Quel peut-être l'impact du développement des NTIC sur le contenu de poste des salariés en relation avec la clientèle ? Les changements peuvent s'apprécier à trois niveaux. Ils concernent les attentes des usagers, les nouvelles procédures d'organisation du travail, et les nouveaux rôles et compétences des salariés concernés. Cette réflexion s'appuie sur l'intervention que nous réalisons dans une compagnie d'assurance. Cette dernière a mis en place un site Internet permettant aux prospects de simuler les conditions de contrats type. Elle réfléchit par ailleurs à l'introduction d'Intranet pour connecter l'ensemble des bureaux de son réseau national. Cette jeune entreprise a moins d'une vingtaine d'années d'existence. Après une croissance rapide elle conduit aujourd'hui une réflexion sur l'avenir du métier de Conseiller au regard de son positionnement sur le marché d'une part, et d'autre part sur la gestion des carrières et des compétences associées à son développement futur. C'est dans cette dernière optique que nous intervenons, afin d'analyser l'état des pratiques actuelles dans le poste et de proposer des évolutions souhaitables. Une méthode participative a été validée par la Direction. Tous les salariés concernés sont donc associés à plusieurs réunions dont l'objet est l'analyse du poste actuel et la réflexion sur sa transformation. En référence à la littérature sur la conduite du changement participatif, il est possible de classer cette intervention dans la famille des recherches-action. En effet un nouveau rapport entre le savoir et l'action émergeant dans les premières phases de l'expérimentation, pourrait se confirmer pour l'avenir, dans la relation qu'entretiennent les acteurs vis à vis de leur poste. L'expérimentation entreprise pourrait apporter des éléments de réponse à notre objet de recherche : comment favoriser l'engagement des individus dans leur emploi ?

Nous avons donc réfléchi aux nouveaux contenus des postes des Conseillers de cette compagnie d'assurance, dans le cadre de l'introduction d'Intranet. Si le système d'information de l'entreprise est finalisé vers la connaissance globale, alors on ne peut faire de l'information une fin en soi, mais un moyen de production de savoirs. Ceux-ci peuvent tout particulièrement s'appuyer sur les connaissances individuelles. La vision critique de l'individu sur son poste, l'organisation, l'entreprise et l'environnement, nous semble être en effet une source d'information et de connaissance dont on ne peut faire l'économie dans une société de l'information.

Ainsi les contenus des postes sont appelés à évoluer, mais il convient également de souligner l'évolution nécessaire des attitudes des titulaires vis à vis des nouveaux savoir-faire requis. Ces derniers ne peuvent découler que d'une reconnaissance des nouveaux rôles joués par les

individus dans une société de l'information : celui de contribuer à produire de la connaissance. Il apparaît donc nécessaire de conduire les personnes à « s'interroger sur leurs comportements, leurs raisons et leurs conséquences sur le cours des choses » (Thévenet M., 2000).

Dès lors se pose la question de la conduite du changement d'attitude. Faisant suite aux travaux de Lewin (1947), la théorie de l'engagement de Kiesler C.A. (1971), et les recherches de Beauvois R.V. et Joule J.L. (1998) peuvent offrir des éléments de réponse. Elle permet d'observer l'influence des comportements sur l'attitude des personnes qui les ont produits. Si la procédure peut se révéler manipulatoire dans certains cas, elle nous a paru offrir des avantages certains aux individus concernés, leur permettant de passer d'une position soumise à l'information, à celle de générateurs d'informations et de connaissance.

Pour conduire ce changement nous avons eu recours à la technique du « Miroir » que représente l'intervenant. Expérimentée par Ortsman O. (1992) dans le pilotage de plusieurs processus participatifs de changement, l'intervenant tel un « accoucheur » aide les individus à prendre conscience de la situation qui doit changer et oriente les réflexions collectives vers la production de solutions. La perpétuation du changement introduit par l'intervention, est la finalité de la recherche-action. L'encadrement pourrait-il prendre le relais pour animer la production de la connaissance partagée ? La question est soulevée dans l'étude. Il s'agit plus précisément de gérer la production de la connaissance partagée. C'est ainsi favoriser l'apprentissage de nouveaux modes de relation au travail, faisant passer l'individu de l'état de « pion » à celui d'acteur. C'est en tout premier lieu « apprendre à désapprendre » (Baumard P., 1995), pour générer une nouvelle connaissance, ce qui favorise « un cheminement du devenir individuel à la réalité collective ». C'est également développer la veille informationnelle et un regard critique et sur l'environnement, l'organisation, et l'activité même des salariés.

Les intérêts potentiels de notre recherche peuvent se situer sous un aspect pratique : pour les acteurs, par une valorisation dans le travail et le développement de nouvelles compétences cognitives. Pour l'entreprise, une performance nouvelle résulterait de sa capacité à gérer le capital intellectuel, cette « connaissance créatrice » selon Nonaka I. et Takeuchi H. (1997). Par ailleurs, si les recherches-action sont encore trop marginales comme en attestent les derniers bilans (Louart, 1998 – Schmidt, 1998 – Vateville, 1996), l'intérêt méthodologique de ce travail pourrait être de proposer une adaptation moins lourde en temps que les deux années au minimum requises dans les recherches-actions traditionnelles (une année pour notre projet). Soulignons également le rôle du chercheur qui favorise la circulation de l'information du domaine scientifique vers le terrain, et la remontée de celui-ci vers la réflexion des chercheurs (Le Boterf G., 1981). D'autre part un intérêt théorique peut être dégagé. Faisant suite aux orientations pour la recherche suggérées par Brown S.P. (1996) dans sa méta-analyse du concept, nous avons tenté d'identifier un processus organisationnel permettant de favoriser l'engagement des individus dans leur emploi. Une partie de ce processus pourrait être la place accordée à la génération collective de l'information, et sa traduction en connaissance partagée.

Nous présenterons dans une première partie la recherche-action en tant que mode de changement participatif et le rôle joué par l'animateur. La recherche étant en cours, nous exposerons dans une deuxième partie les résultats partiels obtenus dans le constat de la situation et les modalités retenues pour le changement.

LA RECHERCHE ACTION : UN MODE DE CHANGEMENT PARTICIPATIF

Le changement doit-il être perçu comme un problème ou une solution ? De nombreuses interventions se révèlent infructueuses soit du fait d'une mauvaise analyse de la situation, soit du fait des décisions qui en découlent, soit encore du fait des acteurs qui en rejettent l'orientation ou les modalités de mise en œuvre. La recherche-action peut offrir quelques éléments de réponse aux questions soulevées par la conduite du changement, comme nous l'exposerons dans cette première partie, ce qui nous amènera également à évoquer le rôle de l'intervenant dans « l'ajustement des intérêts individuels et collectifs » (Groupe Térance, 1994).

La conduite du changement participatif : un aspect de la recherche-action

Après un bref exposé historique et conceptuel, nous présenterons dans cette première partie comment la recherche-action peut influencer le changement.

La recherche action

Trois courants ont emprunté cette méthodologie. D'un point de vue historique, parmi les précurseurs Lewin (op.cit) apparaît comme la figure dominante. Ses travaux sur les ménagères américaines ont permis d'observer un changement d'attitudes et de comportements nettement plus importants à la suite de réunions d'informations et de discussion, que ceux obtenus par un simple message publicitaire. Ils caractérisent l'approche psychosociologique, qui s'est étendue en France avec les travaux de Dubost J. (1987). Par ailleurs, avec les travaux de l'équipe du Tavistock Institute (1950), autour de F. Emery et E. Trist, un courant sociotechnique émerge. Son prolongement le plus populaire dans les années soixante est la démocratie industrielle en Norvège, dont le promoteur fut Thorsrud E. Liu M. et Ortsman O. ont contribué à diffuser cette approche sociotechnique. Un autre courant apparaît en 1975, initié par Savall H. Ses recherches-interventions en management caractérisent une approche socio-économique qui se développe depuis avec les travaux de l'Institut socioéconomique des entreprises et des organisations (ISEOR).

Ce développement de la recherche action, peut être envisagé comme une réaction au positivisme et aux enquêtes informatives. Leboterf G. (1981) observe que dans le modèle classique de la recherche scientifique, « *les résultats vont essentiellement aux commanditaires, parfois à la communauté scientifique, qui en fera un nouvel objet de recherche traité dans les colloques, séminaires, publications. Cette production alimentera, en retour, le travail des chercheurs* ». Il peut donc apparaître nécessaire de rapprocher le chercheur des acteurs pour en tirer un nouveau mode de connaissance pour l'action. Il semble donc « *nécessaire d'aller sur le terrain...d'avoir une pratique pénétrante...afin de construire en retour des concepts et des outils d'ingénierie du management pertinents* » selon Savall H. (1989). La recherche-action accorde en effet un autre sort aux sujets que celui de pourvoyeurs d'informations, vaguement informés des résultats. Tous les auteurs prônent ainsi l'émergence de nouvelles connaissances pour l'action. Mais qu'entend-on par recherche-action ?

La définition de la recherche-action

La littérature ne permet pas de dégager plusieurs définitions précises du sujet. Celle de Lewin est la plus fréquemment citée. Il s'agit pour cet auteur d'« *une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme, qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir*

un projet de changement délibéré et ce faisant, faire avancer les connaissances fondamentales dans les sciences de l'Homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous ». (Lewin K., 1947, traduit par Liu M., 1992).

En revanche quatre tendances émergent chez les auteurs pour définir la recherche-action. Il s'agit tout d'abord de nouveaux buts caractérisés par « *l'articulation des théories et pratiques dans une perspective de changement social* ». C'est également une nouvelle méthode de production de connaissances qui permet « *d'aplatir les relations hiérarchiques conventionnelles* » durant la recherche. C'est un nouveau rapport à l'action car elle vise à modifier les attitudes et comportements en s'appuyant sur l'engagement conscient des sujets dans le changement. C'est donc un nouveau rapport partagé au pouvoir, que procure l'information et le savoir qui en résulte (Gauthier B., 1992).

Une constante apparaît chez tous les auteurs pour prôner la « *constitution d'un savoir collectif, impliquant un rapport renouvelé entre le savoir et l'action* » (Offredi C., 1981).

Ainsi l'intérêt de la recherche-action apparaît : elle permet de favoriser l'échange d'informations du domaine de l'action vers la recherche, et en favorisant l'analyse enrichie des différentes visions mises en commun, elle guide de nouveaux modes d'action pour chacun, sous l'effet d'une connaissance élaborée collectivement. A cette approche générale, il peut être intéressant d'apporter quelques précisions concernant les types d'interventions.

Une typologie selon les finalités, l'initiateur ou la forme retenue

Trois dimensions peuvent être retenues pour classer la recherche-action selon les finalités, les initiateurs et les formes adoptées de l'intervention (Desroches H., 1981). Ce découpage est affiné par Gauthier B. (op.cit.) pour proposer une subdivision de chacune des dimensions. Présenter sa typologie nous permettra de préciser le type d'intervention que nous avons adopté.

- La classification selon les finalités offre deux orientations : d'une part « *l'adaptation* », parfois qualifiée de « manipulation » car elle vise à modifier l'action tout en restant du côté du pouvoir au sens politique de ce dernier. D'autre part la « *transformation* » dont l'enjeu est l'extension du savoir vers les acteurs. L'entreprise où se déroule l'intervention est issue du milieu associatif. Un projet d'entreprise a été réalisé récemment sur l'économie sociale. Elle se veut donc largement ouverte aux processus participatifs, nonobstant la présence ponctuelle d'enjeux de pouvoir inhérents à toute organisation humaine. Partager le savoir avec les acteurs est ainsi apparu acceptable par la majorité des décideurs. Notre démarche peut donc être située du côté des finalités transformatrices.

- La classification selon l'initiateur permet d'établir une distinction sur l'origine de la démarche. Tantôt ce sont les acteurs qui l'initient, ayant préalablement pris conscience de la nécessité du changement. Dans d'autres situations, c'est le chercheur qui propose ce mode d'intervention pour répondre aux problèmes rencontrés par l'organisation. Nous nous situons dans cette dernière situation. Les décideurs avaient pris conscience de la transformation nécessaire ; la méthode proposée a rencontré un vif intérêt de leur part autant que du côté des participants.

- La classification selon la forme permet de distinguer les recherches de « *conscientisation* » qui visent à comprendre une situation de celles qui visent à agir sur celle-ci, recherches qualifiées « *d'actives* ». Parmi ces deux derniers types il semble prématuré de positionner notre travail en cours de réalisation, ce dont nous allons nous expliquer.

Nous avons exposé dans les lignes qui précèdent notre positionnement quant à la finalité transformatrice initiée par le chercheur. La forme idéale validée par les décideurs est celle de l'action, ce qui classerait notre intervention dans les recherches-action « militantes ». Celles-ci sont radicalement différentes par la forme des recherches-action « distantes » où c'est la compréhension de la situation qui prime. Au stade intermédiaire de notre travail, il nous

semble prudent d'adopter une certaine réserve sur la forme. Des aléas peuvent toujours survenir sur le terrain. Aussi préférons-nous adopter un positionnement flottant sur un continuum entre les deux formes « militantes » et « distantes » pour reprendre la terminologie proposée par Gauthier B. (op. cit.)

Après avoir situé notre positionnement dans ce continuum, un éclairage sera apporté sur le rôle joué par l'intervenant dans le changement participatif que nous présenterons au préalable.

Le changement participatif

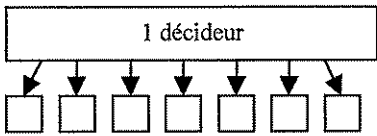
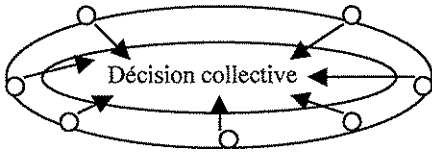
Plusieurs raisons peuvent inciter une entreprise au changement. Parmi les principales, il peut s'agir d'adopter une nouvelle stratégie, de s'adapter ou d'anticiper les évolutions de l'environnement, de modifier le fonctionnement de l'organisation ou d'améliorer le climat social (Mahé de Boislandelle H., 1988). Mais le changement ne se décrète pas, il nécessite la participation de tous les acteurs, ce qui peut conduire à modifier certains modes de pensée et de savoir.

Le changement participatif peut donc être perçu comme une démarche visant à faire passer une organisation d'un état à un autre en intégrant les acteurs concernés à tous les stades depuis la réflexion jusqu'à l'action qui en résulte. Il nécessite un engagement tout particulier de chacun des acteurs, afin que s'ajustent les intérêts individuels et collectifs (Groupe Térance, 1994, op. cit.)

Il est possible de souligner la limite des décisions de changement prises par un seul individu. Ce constat permet d'argumenter en faveur du changement participatif par la pluralité des visions mises en commun, ainsi que le présente le tableau 1.

Tableau 1

Avantages et inconvénients des décisions directives et participatives

Type d'approche	Directive	Participative
Représentation schématique	 1 décideur N individus concernés	 Décision collective N acteurs
Inconvénients	Vision partielle des solutions (rationalité limitée) Risque de rejet des individus => <i>Désengagement</i>	- Consensus à négocier - Lenteur du processus
Avantages	Rapidité de décision	- Plus d'objectivité car différents regards - Investissement / rechercher des solutions - Mobilisation des individus dans la mise en œuvre => <i>Engagement personnel</i>

La comparaison des approches directives et participatives permet de mettre en évidence l'avantage de la première pour la rapidité de la décision. Elle présente par contre l'inconvénient de limiter l'analyse de la situation à la vision d'un seul individu, sujet de « *rationalité limitée* » pour reprendre le terme consacré par les travaux de Simon H.A (1983).

En revanche l'approche participative si elle présente l'inconvénient d'être moins rapide, offre l'avantage d'une objectivité d'analyse élargie par les différents regards en présence. De plus elle permet à chacun de se sentir moins un « pion » qu'un acteur du changement. Elle peut par là même créer les conditions d'un engagement plus fort dans la mise en œuvre des solutions. C'est en effet un processus de transformation qui résulte d'une décision collective, concernant plusieurs acteurs de l'organisation, dont les intérêts s'ils peuvent être en partie divergents, s'ajustent pour participer à la mise en œuvre de nouveaux modes de fonctionnement.

Le rôle de l'intervenant : faire émerger une connaissance partagée

Nous présenterons comment le rôle de l'intervenant en recherche-action peut permettre de passer d'une gestion de l'information à celui d'une connaissance partagée. Puis nous exposerons la production collective de cette connaissance.

De la gestion de l'information à la gestion de la connaissance partagée

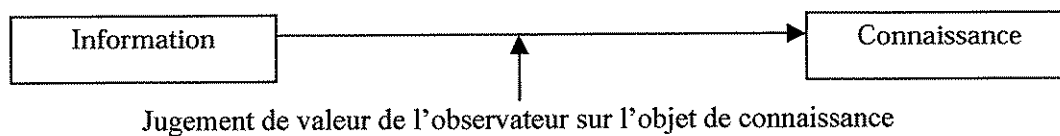
Une information ne passe du stade de donnée à celui d'information que si l'on a jugé qu'elle est utile aux acteurs. On peut observer cependant dans certaines organisations une tendance à l'accumulation des données considérées comme des informations, sans pour autant que l'utilité de celles-ci soit démontrée. Il en résulte une surcharge de travail liée au traitement des données informatives. Le développement des NTIC peut y concourir par la profusion de données qu'elles permettent d'obtenir. Nous nous sommes donc questionnés sur la finalité de l'information ; faut-il en faire une fin ou un moyen ? Si elle est un moyen, il apparaît clairement que ce doit être celui d'alimenter la connaissance pratique. En nous appuyant sur les travaux de Mack M. (1995), nous avons considéré l'intérêt d'un passage de la gestion de l'information à celle de la connaissance partagée.

Selon cet auteur, les données peuvent devenir des informations sources de connaissances et des compétences qui en découlent. Un rapport d'utilité nous semble pertinent pour comprendre les liaisons entre ces éléments. Les données deviennent information dès lors que l'on en perçoit l'utilité pour l'organisation. L'information peut être reliée à la connaissance si elle est utile à la réflexion. La connaissance peut être reliée au savoir-faire si elle est utile à l'action. On peut ainsi comprendre l'intérêt du « *management des ressources fondées sur le savoir* » (Wright, R.W. et al., 1995).

Il nous est donc apparu judicieux de favoriser la gestion de la connaissance car c'est elle qui peut déterminer la compétence et les savoirs-faire qui en découlent. On entend par gestion des connaissances « *la démarche selon laquelle l'entreprise génère de la richesse à partir de son savoir ou de son capital intellectuel* » (Bukowitz W., Williams R., 2000).

Par ailleurs, si tout changement résulte de la connaissance des facteurs qui le justifient, il suppose une bonne appréhension de la réalité environnante. Cette connaissance s'élabore au travers de représentations et jugements de valeurs filtrant et réduisant la réalité, comme le présente la figure 1.

Figure 1

De l'information à la connaissance individuelle

La connaissance d'une situation donnée ne peut donc qu'être partielle. Aussi la subjectivité de l'observateur peut poser problème quant à l'interprétation de l'information initiale.

Il est donc primordial que l'intervenant facilite une interprétation la plus objective possible, des informations présentées. Il nous a semblé intéressant d'enrichir la connaissance individuelle par un travail de groupe où peut s'élaborer une connaissance partagée.

Présenter les différents rôles de l'intervenant nous permettra d'exposer notre situation d'intervenant externe, et son rôle dans le groupe de travail.

Le rôle « catalyseur » de l'intervenant

On peut regrouper les types d'intervenants selon trois modèles : « *le fournisseur, le médecin, le catalyseur* » (Schein E., 1969). Le rôle du « *fournisseur* » est de proposer des solutions au problème diagnostiqué préalablement par l'organisation. Le « *médecin* » réalise quant à lui le diagnostic et les recommandations qui en résultent. « *Le catalyseur* » en revanche accompagne les acteurs dans la recherche de solutions, en commençant par faire partager les questions initiales. Cette démarche relève de la « *maïeutique* », cet art « *d'accoucher les esprits* » héritée de Socrate. Ce « *cheminement commun vers la recherche des solutions* » (Berry M., 1983) conduit les participants à s'engager plus aisément dans la mise en œuvre des solutions que lorsque celles-ci leur sont imposées.

L'intervention qui a été réalisée est inspirée des travaux d'Ortsman O. (op.cit.). Ses enquêtes et restitutions « miroir » concilient les démarches sociotechnique, psychologique et de gestion, en proposant un déroulement de l'intervention selon quatre étapes. Des entretiens personnalisés sont tout d'abord réalisés, puis une synthèse est restituée collectivement et discutée. Des groupes de travail sont alors constitués afin de proposer des solutions à la Direction, dont les décisions sont restituées à l'ensemble des acteurs. Dans la mise en œuvre du changement, l'intervenant joue un rôle de « miroir » entre les acteurs et les décideurs permettant de développer une conscience collective des enjeux, des résultats et d'engendrer de nouvelles dispositions ultérieures.

Nous avons procédé à une adaptation du type d'enquête proposé par l'auteur, en remplaçant la première phase d'entretiens individuels par des réunions de groupe. La culture de l'entreprise relativement ouverte sur la divergence des opinions, nous encourageait à adopter ce type d'intervention, offrant par là même l'avantage de la dynamique des groupes de réflexion. Selon O. Orstman notre rôle pourrait être qualifié de « catalyseur », en référence à la classification de Schein E. (op.cit.). Dans l'intervention, nous avons donc le rôle de « collaborer » (Block, 1981 – Stricker, 1982) c'est à dire de partager la responsabilité de résoudre le problème et d'apprendre aux acteurs à le résoudre. Il s'agit en effet d'aider l'organisation à définir les objectifs du changement, ses étapes et modalités, selon un processus participatif. Il s'agit tout particulièrement de veiller à certains points dans la mise en œuvre : animer les groupes constitués, éveiller l'esprit d'analyse critique et constructive, susciter la réflexion de chacun et surtout favoriser la connaissance afin qu'émergent de

nouveaux savoirs pour l'action. Nous exposerons dans les lignes qui suivent comment cette connaissance partagée peut être produite.

La production de la connaissance partagée

L'élaboration de la connaissance partagée peut se concevoir autour de trois dimensions principales de la gestion des savoirs présentées par Mayère A. (1995).

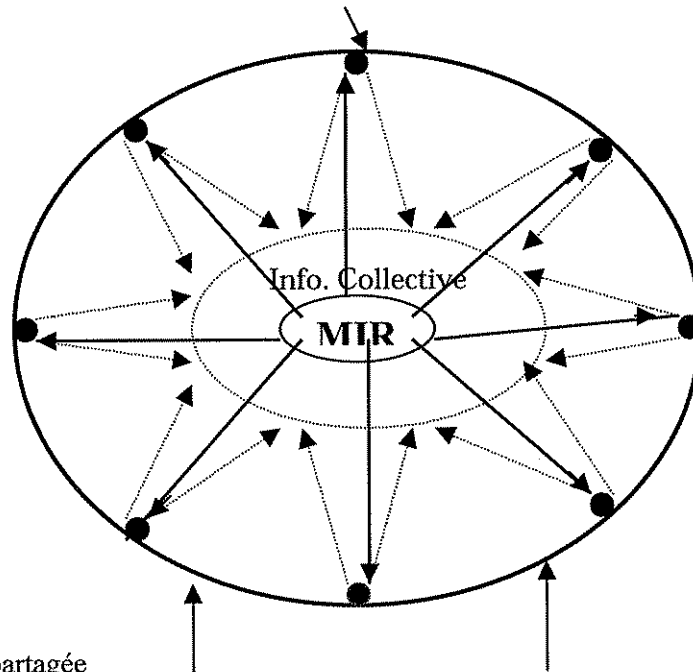
Une première dimension concerne la « *formalisation* ». Elle s'appuie sur des documents rendant compte de l'action (tableaux de bord individuels, comptes rendus d'activité, manuels, banques de données...). Nous avons donc proposé aux participants de réfléchir sur les enjeux de l'introduction d'Intranet et du développement d'Internet, à l'appui du rapport de l'Observatoire des Métiers de l'Assurance. D'autre part, un cadre d'analyse du métier était proposé. L'analyse ne se limitait pas uniquement au poste. C'est un regard prospectif qui était attendu, quant aux avantages et inconvénients d'Intranet et d'Internet. Une deuxième dimension de la gestion des savoirs concerne la « *coproduction des savoirs* ». Nous l'avons explorée au travers d'entretiens de groupes. Notre rôle d'animation et de communication visait à faire émerger un nouveau savoir pour l'action : il s'agissait de présenter les informations sur la situation, les enjeux du changement d'une part et d'accompagner l'élaboration de la connaissance collective d'autre part. La troisième dimension concerne la « *gestion de l'évolution des savoirs* » où l'important est de « *développer les échanges efficaces pour traiter les événements, et la capacité à faire évoluer ces savoirs* » (Mayère A, op.cit.). Pour cette dimension, nous proposons à l'organisation que soient instaurés des groupes d'analyse et de réflexion sur l'action, (et les outils de formalisation utilisés), animés par les responsables hiérarchiques.

L'intérêt du partage de la connaissance est double. Pour l'individu il offre une valorisation dans le travail et le développement de compétences cognitives. En effet de l'état de « pion » exécutant les décisions, il peut devenir « acteur » dans le partage de la réflexion et des décisions qui en découlent. Pour l'entreprise, partager la connaissance permet de réguler la capitalisation des savoirs collectifs. C'est ainsi amener les acteurs à regarder d'un point de vue critique constructif l'environnement, l'organisation et l'activité même. La finalité est l'accroissement des compétences dans la fonction, basées sur le développement des capacités cognitives. La figure 2 propose une représentation schématique de la production d'une connaissance partagée.

Figure 2

La production collective de la connaissance partagée

Information individuelle



Connaissance partagée

La connaissance partagée peut être obtenue par une succession d'étapes :

Chaque individu est détenteur d'une information.....(●)
 Il la transmet au groupe (→)
 Il y a alors production d'une information collective (○)
 L'intervenant analyse, synthétise l'information collective... (○)
 Il restitue l'information collective / miroir..... (→)
 Si chaque acteur se l'approprie, il peut alors se constituer une
 forme de connaissance partagée : cercle extérieur dans notre schéma (○)

L'élaboration de la connaissance partagée selon le principe du miroir peut être rapprochée des objectifs poursuivis par les organisations qualifiantes. Senge P. (1992) recommande cinq disciplines pour la bonne réalisation de leur mission : que les acteurs aient envie de progresser, que les solutions soient élaborées collectivement, repérer et éliminer les préjugés, partager une vision collective et adopter une pensée systémique.

Notre démarche nous semble répondre à ces exigences. Une vision collective est construite au travers des entretiens de groupe. L'approche systémique est présente dans la perpétuation du changement des modes de pensées et d'action critiques et constructifs. L'animation et la gestion des savoirs pratiques (assurées grâce au nouveau rôle de l'encadrement), veille à maintenir l'envie de progresser des collaborateurs. Le repérage et l'élimination des préjugés, préside la démarche globale étant donné que cette dernière cherche à s'enrichir de points de vue différents, pour élaborer la connaissance partagée.

Dans la première partie de ce papier, nous avons présenté le changement participatif comme un aspect de la recherche-action, et le rôle « catalyseur » de l'intervenant pour faire émerger une connaissance partagée. Dans une deuxième partie nous exposerons la méthodologie et les résultats obtenus.

UNE CONDUITE DE CHANGEMENT PARTICIPATIF AUPRÈS DE CONSEILLERS EN ASSURANCE

La recherche-action réclame du temps : de quelques mois à plusieurs années (Liu M., op.cit.). Notre travail étant en cours de réalisation, nous présenterons la méthodologie d'analyse et les résultats obtenus dans les premières phases de l'intervention. Il s'agit donc d'un constat provisoire de la situation et des modalités envisageables pour le changement lié à l'introduction d'Intranet.

Notre objectif était de construire un référentiel-métier avec les acteurs concernés. Nous avons donc animé des réunions portant sur l'analyse actuelle et prospective des différentes composantes du métier (missions, activités, compétences associées, relations internes-externes, moyens, et facteurs d'évolution).

Le choix méthodologique

Notre choix pour la théorie de l'engagement et ses applications, nous a orienté vers une méthodologie d'intervention sur des groupes, et une analyse qualitative des données recueillies. Dans les lignes suivantes nous exposerons les étapes et modalités de l'intervention, et en quoi elle pourrait influencer l'attitude des titulaires vis à vis des nouveaux savoir-faire requis par l'introduction d'Intranet.

La conduite de l'intervention

Etre salarié de l'entreprise est un avantage pour la connaissance du contexte, mais il entraîne une certaine subjectivité. A l'inverse, l'intervenant extérieur s'il a besoin de temps pour comprendre la situation, a une vision plus neutre. L'intervention conjointe de membres internes et externes à l'organisation offre l'avantage des deux approches. Nous avons donc constitué un binôme avec l'Assistante des Ressources Humaines. Les réunions sont animées à tour de rôle par une intervenante pendant que l'autre prend note des discours (l'enregistrement n'ayant pas été validé par la Direction). A l'issue des réunions nous échangeons nos points de vue afin d'enrichir le travail produit. Cette collaboration nous permet de limiter les biais de l'observation subjective d'un seul intervenant, du point de vue de la conception de l'intervention, de l'animation des réunions et de l'analyse des données.

Les entretiens de groupe

Dans un premier temps, nous avons testé la procédure d'intervention que nous décrirons ci-dessous, sur un échantillon limité. Les Conseillers de deux bureaux, soit quinze personnes étaient concernés. Deux groupes de sept et huit Conseillers ont été constitués pour travailler sur ces postes. En réunissant la moitié des effectifs de chacun des deux bureaux, il s'est avéré intéressant de mettre en présence des personnes qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. C'est en effet un des aspects favorisant la dynamique des groupes (Geoffrion P., 1992). A l'issue de ces premières réunions, nous avons procédé à une restitution afin de

présenter les résultats aux acteurs, pour ajustements et validation des propos recueillis. La restitution des résultats issus des réunions précédentes est le point de départ des réunions suivantes. Ce processus est repris tout au long de l'expérimentation avec chaque nouveau groupe. Cette première étape pré-expérimentale effectuée, la procédure s'étend aujourd'hui à l'ensemble du réseau : une centaine de personnes. Les Conseillers des 6 régions géographiques de la compagnie sont réunis par groupes de 7 à 12 personnes issues de différents sites. Des différences de perceptions et d'analyses contribuent ainsi à la richesse de l'analyse et des propositions qui en résultent.

Les étapes de l'intervention

Les étapes de la démarche sont les suivantes :

Première phase : catalyser la réflexion

- Une série d'entretiens collectifs est réalisée, dans le but de partager avec les acteurs, les questions que se pose l'organisation quant aux enjeux de l'introduction d'Intranet. Une description de l'emploi actuel est effectuée collectivement. Des questions sont posées afin de faire émerger les perceptions des intéressés sur les caractéristiques actuelles et les évolutions souhaitables. Les résistances et les motivations des acteurs sont observées, comme l'ont mis en évidence Crozier M. et Friedberg E. (1977). Dans la suite de notre exposé, nous présenterons comment dans l'animation des réunions, nous avons tenté de gérer ces résistances. Nous avons favorisé une expression la plus libre possible, avec la possibilité de réponses anonymes par écrit.

Une restitution collective est organisée pour vérifier la conformité et faire valider le contenu. Les réactions sont notées, suivies de discussions sur les types de solutions à envisager, leurs faisabilités et modalités. Puis une synthèse est produite par le chercheur et restituée aux acteurs pour validation.

Deuxième phase : favoriser la connaissance partagée

On reprend la procédure exposée dans la première phase. La problématique et les solutions élaborées par les groupes précédents sont présentées aux groupes suivants. La procédure s'étend ainsi à l'ensemble du réseau de la compagnie. Progressivement les apports de chaque groupe de réflexion sont notés. L'intervention se situe dans cette phase actuellement.

Une synthèse des propositions sera présentée à la Direction pour décision.

Troisième phase : Partager les solutions

Une restitution générale sera organisée afin de communiquer aux acteurs les décisions prises par la Direction, sur les nouvelles caractéristiques du travail, notamment liées à l'introduction d'Intranet.

La quatrième phase concerne l'articulation de la fin du processus de travail collectif, avec ses effets.

Selon Le Gall, D. et Martin C. (1983), les changements organisationnels, pourraient s'accompagner de changements d'attitudes, « *qui dépassent la période de la recherche-action, ... car ils y trouvent leurs racines* ». Nous en traiterons dans le paragraphe suivant.

Le changement d'attitudes vis à vis des nouveaux savoir-faire requis

Tous les auteurs s'intéressant à la recherche-action s'accordent sur l'émergence d'un rapport renouvelé à l'action, ce qui suppose un changement d'attitudes (Offredi C., 1981). Les individus ne pouvant « *accepter les solutions que s'ils ont partagé les questions* » (Lévy Leblond, 1986), l'objectif que nous espérons atteindre est celui d'un nouveau rapport au savoir pour guider l'action des acteurs. Nous posons donc l'hypothèse que la recherche-action peut contribuer à modifier l'attitude d'engagement des titulaires des postes vis à vis des nouveaux savoirs-faire requis par l'utilisation d'Intranet. Nous nous référons pour cela aux travaux de Beauvois J.L. et Joule R.V. (op. cit.). Leur adaptation de la théorie de l'engagement de Kiesler (1971), établit que ce sont les actes qui engagent l'individu, et qu'ils ont un effet sur ses attitudes ultérieures. Citons, parmi leurs nombreuses interventions, les résultats obtenus dans la lutte contre les accidents du travail : ils permettent d'établir une corrélation positive entre de nouveaux comportements et la participation à la recherche-action. Selon ces auteurs, il est possible d'obtenir un changement de comportements si trois conditions sont réunies. Elles se rapportent aux raisons individuelles de la participation à la démarche, aux caractéristiques de la participation et aux modalités du déroulement de l'intervention. Nous les présentons, en les contextualisant à notre situation.

Les raisons de la participation des acteurs à la démarche ne doivent pas être liées à une incitation financière c'est à dire une rétribution par exemple. Les participants doivent être informés de l'importance de leur avis et doivent avoir la liberté de participer ou de refuser d'être présents. La deuxième catégorie de conditions se rapporte aux caractéristiques de la participation des acteurs. Le caractère public de l'acte est nécessaire (des entretiens individuels ne répondraient pas à cette exigence). L'acte doit entraîner des conséquences pour l'individu : dans notre situation il s'agit de nouveaux contenus de postes, de nouvelles tâches liées à l'utilisation d'Intranet, donc de nouveaux savoirs-faire. Les actes doivent être répétés dans le temps, aussi la participation à plusieurs réunions était nécessaire. La dernière catégorie de conditions concerne le déroulement de l'intervention. Inviter les acteurs à participer à des réunions d'informations sur la situation crée un mécanisme de « *pied dans la porte* » c'est à dire un premier comportement engageant légèrement la personne. Puis la participation aux réunions suivantes où sont analysées les pratiques actuelles équivaut à un « *amorçage* ». Enfin les réunions destinées à réfléchir sur les évolutions souhaitables constituent « *l'engrenage* » à partir duquel les auteurs observent que des comportements favorables sont obtenus ultérieurement dans la mise en œuvre des solutions. A l'issue de notre intervention, nous pourrions observer si la participation des acteurs à la réflexion sur les nouveaux contenus de postes et compétences associées à l'utilisation d'Intranet, peut se traduire effectivement par des comportements révélateurs de cet engagement, et favoriser un changement d'attitudes vis à vis des nouveaux savoir-faire requis.

L'analyse de ce changement d'attitude sera réalisée grâce à un questionnaire pré et post-expérimental. Il se compose de l'échelle de mesure de l'engagement de Kanungo R.N. (op.cit) mise en relation avec les items du Job Diagnostic Survey relatifs aux caractéristiques du travail et aux états psychologiques qui en résultent (version courte adaptée aux études longitudinales, issue des travaux de Mottay D., 1999). Nous ne développerons pas davantage cet aspect quantitatif de notre méthodologie dans ce papier centré sur l'approche qualitative. Nous allons à présent développer le travail d'animation et de communication qu'il était nécessaire de réaliser dans les réunions.

Animer les réunions pour susciter une critique constructive

Dans certaines organisations, le système de communication peut nuire à l'information ; on ne dit que ce qui est « *admissible* » (Argyris C., 1991). Aussi favoriser la communication « *ouverte* » sur la différence, tolérer la divergence, peut engendrer une nouvelle forme de

connaissance sur l'action. Nous avons porté une attention particulière aux résistances de « l'expert » qui ne souhaite pas partager sa connaissance, et aux craintes liées à toute perspective de changement.

Un travail d'animation et de communication envers les acteurs a été réalisé dans les entretiens de groupe. Une méthode qui nous a paru présenter certains avantages pour la situation. D'une part elle permet de vérifier la compréhension commune des questions, et l'élaboration collective de l'analyse, par la mise en commun de différentes visions individuelles. D'autre part l'interaction des différents participants crée une dynamique de groupe sur la réflexion individuelle. Les réactions des uns entraînant les plus réservés, certains thèmes délicats pouvaient être plus facilement abordés. Il a été possible d'établir progressivement une atmosphère favorable à la discussion, en jouant notamment sur le registre de l'humour. Un autre avantage par rapport au questionnaire est la possibilité d'exploiter une idée qui surgit. Nous avons bien insisté sur le centre d'analyse : le poste, et non les titulaires. En procédant à cette déconnexion entre le titulaire et le poste, nous cherchions à éviter que les personnes présentes se sentent remises en cause, et ne disent que ce qui pouvait être valorisant pour elles. Les critiques, les difficultés rencontrées ont donc été encouragées. Les opinions contraires, les revendications ont été écoutées et notées avec attention, et l'on a cherché à mettre en confiance les participants les plus timides, ces derniers cherchant parfois à se rallier à la majorité. Ce qui importait en effet, était de développer un sens critique constructif dans l'analyse des dysfonctionnements, et les perspectives de changement. La confrontation d'opinions différentes permet à chacun de se sentir plus libre de ses actes, lui offrant une meilleure compréhension des finalités de l'action. Il a ainsi émergé progressivement une connaissance partagée de la situation, et des orientations pour l'action.

L'analyse des données

Suivant les conseils prodigués par Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), nous réalisons des résumés après chaque réunion. Un codage est effectué afin de repérer les thèmes dominants, qui sont ensuite regroupés. La rédaction de mémos est en cours. Comme Glaser B. (1978) l'explique, ils permettent « *une théorisation rédigée des idées sur les codes et les relations que ce codage fait naître dans l'esprit de l'analyste* ». Dans l'analyse, nous tentons d'éviter une restitution systématisée du discours produit par les acteurs. Nous visons en effet un essai de théorisation sur le changement d'attitudes que peut faire naître la participation des acteurs à la démarche qui a été présentée. Cette finalité de la recherche est succinctement évoquée dans la dernière partie des perspectives de changements, étant donné qu'elle ne fait pas l'objet de ce papier. Nous exposerons donc principalement le constat de la situation et les changements liés à l'introduction d'Intranet et au développement d'Internet.

Les résultats

Les dernières réunions restant à conduire, de nouvelles données pourraient apparaître. Toutefois, un processus de condensation et de transformation des données s'esquisse, sur la base des réunions réalisées à ce jour. Il apparaît en effet une certaine saturation qui nous permet de présenter dans les lignes qui suivent les premiers résultats.

Le constat

L'analyse des attentes des usagers dans le contexte du développement des NTIC nous a conduit à considérer les caractéristiques actuelles du poste. Il s'est révélé relativement pauvre et étroit, comme nous l'exposons.

Les attentes des usagers

Au cours des réunions les Conseillers sont partis du constat qui leur était proposé : dans « la société de l'information », le nombre des foyers connectés à Internet est en constante augmentation, et les usagers des services en ligne directe se multiplient. Le site Internet actuel de l'entreprise permet d'effectuer des simulations de contrats et tarifications correspondantes. Dès lors que l'utilisateur pourrait saisir depuis son domicile des données générales relatives à sa situation, simuler le coût des divers taux de couverture des risques et garanties associées, que pourrait-il attendre du Conseiller ? Les réponses obtenues sont uniformes sur le fond. L'assurance se distingue d'autres secteurs par la variété des situations individuelles qui représentent autant de cas particuliers, ne pouvant être définis dans les conditions générales d'un contrat. Il apparaît donc que le conseil du spécialiste reste une nécessité pour l'utilisateur. Mais le temps actuellement consacré à l'interface entre les prospects ou sociétaires et les Conseillers est souvent pénalisé par le volume de temps requis par les tâches administratives.

Des tâches administratives prédominantes

Le contenu actuel des postes a une forte composante administrative selon les Conseillers. La gestion des courriers et les activités liées à la saisie des avenants aux contrats tels que des modifications accessoires (d'adresse par exemple), nécessitent de multiples interventions sur les dossiers.

Un volume d'informations « envahissant »

Le volume important de connaissances qu'il est nécessaire de maîtriser pour répondre à la variété des questions que posent les sociétaires et à l'évolution de la réglementation, est problématique pour nombre de Conseillers. Par ailleurs, le développement de nouveaux produits ou nouvelles garanties s'accompagne de nombreuses notes de services. « *On croûle sous les informations qui viennent compléter, modifier ou annuler d'anciennes dispositions, et on nous demande d'intégrer de nouveaux produits* ». Le support papier utilisé actuellement se traduit ainsi par une accumulation d'informations. « *Classer ces documents et pouvoir s'y retrouver pour traiter un cas particulier est réellement difficile* » selon les Conseillers. Actuellement ils doivent parfois renvoyer sur le Siège ou recontacter les sociétaires ou prospects, afin de leur donner une réponse adaptée à certaines questions spécifiques. Des limites à l'intégration de l'information apparaissent donc clairement.

Un contenu de poste pauvre et étroit

Dans nombre de discours formulés, les Conseillers regrettent l'importance des tâches administratives « *répétitives et monotones* ». D'autre part il est apparu que « *plusieurs sociétaires se plaignent de la lourdeur et de la lenteur dans la gestion des dossiers* ». Nombre de décisions relatives aux sinistres par exemple, sont en effet prises au siège, empêchant les Conseillers des antennes locales de pouvoir répondre directement aux Sociétaires.

Il apparaît ainsi une faible identité de la tâche. Son importance est par contre certaine. Une erreur de saisie ou de transmission pouvant être extrêmement préjudiciable au Sociétaire ou/et à l'entreprise. La variété des compétences à mettre en œuvre dans le métier est par ailleurs limitée du fait de la dominante administrative actuelle. Les activités commerciales sont en effet extrêmement réduites. Elles font partie de nombre de discours formulés en termes d'attentes professionnelles.

Par ailleurs, l'exposé des résultats d'une analyse des facteurs d'évolution des métiers de l'Assurance a fait apparaître un intérêt commercial et technique lié à l'utilisation des NTIC. « *On rame avec des terminaux, alors qu'on pourrait être connecté entre les bureaux et avec le*

Siège ». La gestion des données est donc apparue devoir faire l'objet d'une évolution technique. Les Conseillers manifestent ainsi la volonté d'acquérir de nouveaux savoir-faire grâce à l'entreprise. Une attente d'une forme d'organisation qualifiante en quelque sorte. Ce constat d'un poste pauvre et étroit, celui de tâches administratives prédominantes et d'un volume d'informations « envahissant » ont permis d'élaborer les principales orientations pour le changement.

Les propositions de changement

Lors des réunions de réflexion sur les types de solutions à envisager, plusieurs axes ont émergé des discussions. Les Conseillers ont en effet pris conscience que les attentes de la clientèle, les leurs et celles de la Direction pouvaient se rejoindre en intégrant de nouvelles activités. Mais celles-ci ne pourraient être intégrées qu'avec l'appui technologique d'Intranet ainsi que nous le développons.

La saisie et la transmission de données administratives par Internet et Intranet

Certaines tâches administratives de saisie pourraient dans l'avenir être effectuées par les sociétaires directement. Ce pourrait être le cas pour les informations de base identifiant le dossier du prospect, ou des modifications d'adresse par exemple dès lors qu'elles n'ont pas d'incidence tarifaire. L'accès au dossier, limité à certaines opérations, pourrait s'envisager grâce à un numéro clé pour chaque sociétaire. Par ailleurs, le temps de traitement des sinistres pourrait être amélioré. Avec la gestion par Intranet des sinistres et la transmission par Internet des informations aux experts, on pourrait passer d'un délai de deux semaines à quelques jours.

La gestion des informations sur Intranet

Intégrer l'ensemble des informations réglementaires et notes de services relatives aux produits (sur une base de données réglementaires en réseau Intranet) présenterait des avantages. Cela permettrait d'actualiser les modifications concernant les produits existants d'une part. D'autre part cette base interne permettrait de présenter les règles internes (propres à l'entreprise) ou externes (code des assurances). Ainsi les Conseillers pourraient répondre directement aux questions qui leurs sont posées par les prospects ou sociétaires.

Capitaliser la connaissance des cas particuliers sur Intranet

Une certaine capitalisation des informations relatives aux cas particuliers peut être envisagée. Cet aspect découle du point que nous venons d'évoquer. Il s'agirait de saisir les informations pour transmission sur le réseau Intranet. Le Conseiller deviendrait ainsi une source d'information, pour un collègue pouvant rencontrer un jour un cas particulier similaire. Le rapport à l'action pourrait être alors différent dans la mesure où elle s'inscrirait dans le temps. L'acteur ne se limiterait plus à résoudre le cas d'une situation particulière, il deviendrait une source de connaissance pour ses collègues.

L'élargissement des postes à une dimension commerciale

Intranet, comme nous l'avons exposé ci-dessus permettrait la simplification des procédures administratives, la facilité d'accès aux informations et la capitalisation de connaissances pour traiter de cas particuliers. Il apparaît que du temps pourrait alors être libéré pour de nouvelles activités.

Le développement de compétences commerciales correspond à une attente forte tant de la part des Conseillers que de l'organisation. Gérer la relation à la clientèle, et celle avec les partenaires du réseau offrirait un intérêt tant pour la structure que pour les individus qui pourraient ainsi développer de nouvelles compétences. Cet élargissement des activités pourrait s'accompagner de nouvelles responsabilités.

L'enrichissement du poste par la décentralisation des décisions

Les Conseillers souhaiteraient avoir plus d'autonomie d'une part pour prospecter (chez les concessionnaires, auto et moto écoles, salons et manifestations), et d'autre part pour conseiller les prospects et sociétaires. En transférant sur Intranet les informations nécessaires à la prise de décisions, ces nouvelles responsabilités pourraient être envisagées.

Par ailleurs, Intranet pourrait permettre de décentraliser la gestion des sinistres et donner ainsi plus de responsabilités aux Conseillers. L'élargissement des activités à des tâches commerciales, assortie de responsabilités correspondantes pourrait également donner une autre dimension au poste.

En enrichissant le contenu du poste actuel, on pourrait supposer que le niveau d'engagement des Conseillers s'accroisse de manière significative, en référence aux résultats obtenus par Pfeffer (1994).

Développer le rôle d'animation de l'encadrement

Une recherche-action accompagne une démarche de changement. Mais on ne peut évaluer sa performance que si les acteurs poursuivent après la fin de l'intervention, les nouveaux modes de relation à l'action. Aussi apparaît-il nécessaire de s'appuyer sur l'encadrement. Son rôle est actuellement essentiellement administratif et technique. Il pourrait être élargi et enrichi par de nouvelles activités liées à l'animation des groupes d'élaboration de la connaissance partagée initiées dans l'intervention. En effet, « *les nouveaux leaders seront davantage des architectes de la connaissance capables d'organiser le dialogue et les échanges et de façonner les systèmes de transformation des connaissances qui créent de la valeur et rendent les organisations pérennes* » (Mack, 1995, op.cit.).

Des variations dans les pratiques existant, avec Intranet on peut envisager des échanges de modes de management propre à chaque bureau, d'outils organisationnels et de résultats obtenus. Des actions de formation à la conduite de réunion, à l'animation d'équipe et au développement de la connaissance partagée sont envisagées pour les Responsables de bureau, afin de leur donner les moyens de s'investir dans ce nouveau rôle.

Favoriser l'engagement des conseillers et de la hiérarchie dans le changement

Associer les acteurs ainsi que nous l'avons tenté, à la conception de solutions pourrait entraîner une augmentation du niveau d'engagement de chacun des participants : Conseillers et Responsables de Bureau. Il apparaît en effet nécessaire que les individus soient « *capables de se déterminer de plus en plus eux-même plutôt que d'être déterminées par l'entreprise* » (Thévenet M., 2000). L'influence de la recherche-action sur le changement d'attitude escompté est une hypothèse à laquelle il sera possible de répondre après l'intervention en cours. Avec Beauvois J.L. et Joulé R.V. (op.cit.), nous pensons en effet qu'associer les individus à la réflexion sur les questions puis sur les orientations pour le changement, peut influencer favorablement leurs attitudes vis à vis des changements requis.

Au cours des réunions, les Conseillers se sont montrés coopératifs, leurs attentes en matière de changement étant vives. Il est apparu en effet quel pourrait être leur bénéfice : celui de l'enrichissement et de l'élargissement envisagés sur le poste, une forme de valorisation dans leur travail. Au-delà de cet intérêt, ils ont pris conscience de l'importance de leur contribution

dans l'élaboration du diagnostic et des propositions de changement. Le rapport à l'action future pourrait s'en trouver modifié. Certains ont en effet exprimé clairement l'envie de « *prolonger l'expérience* ». Pouvoir exprimer « *notre façon de voir le métier, c'est intéressant, on n'a pas l'impression d'être seulement des pions* ».

CONCLUSION

Les résultats succincts que nous avons présentés doivent être considérés comme provisoires dans la mesure où les réunions ne sont pas terminées. De nouveaux constats et changements envisageables du contenu de poste pourraient être mis en relief dans la suite de l'intervention. L'objectif de ce papier était d'exposer un changement participatif réalisé dans le cadre d'une recherche-action. Nous avons exposé les perspectives de changement sur le poste de Conseillers en assurance, liées à l'introduction d'Intranet et au développement d'Internet : la simplification de la gestion administrative, un accès facilité à l'information et la transmission des connaissances tacites individuelles par le réseau. Du temps pourrait ainsi être libéré pour de nouvelles activités. Un élargissement et un enrichissement du poste pourraient alors être envisagés grâce à ces nouvelles technologies. Ces dernières permettraient ainsi d'améliorer la transmission des connaissances et leur capitalisation pour l'entreprise. En revanche, il ne nous apparaît pas possible de faire l'économie de modes d'échanges traditionnels tels que l'animation d'entretiens de groupes, particulièrement nécessaires pour faire émerger la « *connaissance tacite des individus pour la rendre explicite* » et capitalisable pour l'entreprise (Nonaka I., Takeuchi H., op. cit.). Nous avons en effet tenté de mettre en place un processus d'extériorisation des connaissances. De tacite, leur connaissance du métier et des difficultés rencontrées est devenue explicite sur certains aspects. Les dialogues et réflexions collectives ont permis d'envisager les solutions qu'Intranet et le développement d'Internet pourraient offrir. Aussi avec Bukowitz W. et Williams R. (2000), nous pensons que *si les technologies actuelles « modifient notre façon de créer, de transmettre et d'utiliser nos connaissances, elles ne peuvent se substituer complètement à des méthodes d'un autre ordre, qui requièrent une intervention humaine physique »*. Ce point de vue nous semble toutefois devoir être relativisé compte tenu de l'état actuel de la technologie.

L'intérêt de finaliser la gestion de l'information vers la gestion de la connaissance pratique pour capitaliser les savoirs-faire a donc été souligné avec l'exposé de notre méthodologie. Le modèle de production collective de la connaissance partagée en est l'aboutissement. Nous nous situons ainsi dans le cadre d'une participation des salariés à « l'amélioration des conditions de travail et de reconstruction des contenus des emplois et des tâches » (Rojot J., 1992). « *Un sentiment de valeur personnelle et d'accomplissement* » (Ibid.) pourrait alors émerger chez l'individu. Une performance individuelle pourrait en résulter, liée à la compréhension de l'utilité de l'action, à l'expression de la créativité, et à l'investissement personnel qui pourrait en découler.

Nous avons souligné l'influence possible de la recherche action sur le changement des mentalités et des comportements. Nous avons présenté le rôle d'animation de l'intervenant qui favorise la compréhension commune de la situation à partir de diverses visions en présence, pour tenter de créer une forme d'« *intelligence collective* » (Lesca H., 1995). Nous avons ainsi tenté d'exposer que la problématique du changement peut trouver des éléments de réponse dans cette méthodologie. En effet l'émergence du nouveau savoir qu'elle produit, permet d'envisager un nouveau mode de relation à l'action, issu d'une connaissance élaborée collectivement. Mais la réussite de l'intervention ne peut être dissociée de la capacité des acteurs à prolonger les effets de l'intervention. Aussi nous a-t-il paru nécessaire d'envisager le relais de l'encadrement pour perpétuer les nouveaux modes de fonctionnement.

L'ébauche du modèle méthodologique que nous avons présenté est un point de départ destiné à évoluer sous l'effet conjugué de deux facteurs principaux. Il s'agit tout d'abord des étapes ultérieures de la démarche en cours. Les observations et ajustements qui en résulteront, nous amèneront à préciser certains points qui n'ont été qu'effleurés dans cette présentation succincte. Un autre facteur d'évolution de ce travail est l'apport de l'état de l'art. Nous avons en effet pour souci de veiller à enrichir notre réflexion des avancées de la recherche-action et des expériences conduites notamment dans les « *entreprises apprenantes* ».

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS C. (1995), «Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », Interéditions
- BAUMARD P., (1995) «Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité», *Revue Française de Gestion*, n°103, sept-oct pp. 49-55
- BEAUVOIS J.L., JOULE R.V. (1998) «La soumission librement consentie», PUF
- BERRY M. (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique
- BROWN S.P. (1996) "A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, vol.120, pp. 235-255
- BUKOWITZ W., WILLIAMS R., (2000) « Gestion des connaissances en action », Editions Village mondial
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977) « L'acteur et le système », Seuil
- DESROCHES H. (1982), « La recherche coopérative comme recherche-action », *Revue ASCOD*, n° 59, janv.mars pp. 39-64
- DUBOST J. (1987), « L'intervention psychosociologique », Presses Universitaires de France
- GAUTHIER B. (1992), « La recherche action », dans *Recherche Sociale*, Presses de l'Université du Québec, pp. 517- 523
- GEOFFRION P. (1992) "Le groupe de discussion" dans *Recherche Sociale*, Presses de l'Université du Québec, pp. 311-335
- GLASER B. (1978) *Theoretical sensitivity*, Mil Valley, CA : Sociology Press
- HERZBERG F. (1971), "Le travail et la nature de l'homme", *Entreprise moderne d'édition*
- HUBERMAN A.M., MILES M.B. (1991) « Analyse de données qualitatives », De Boeck , Bruxelles
- KANUNGO R.N., 1982, "Measurement of Job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 3, pp. 341-349
- KIESLER C.A. (1971), "The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief", New York, Academic Press
- Le BOTERF, G. (1981) « L'enquête participation en question », Ligue de l'enseignement et de l'éducation permanente, Paris
- Le GALL D, MARTIN C. (1983) «Une recherche qui se cherche », *Pour*, n° 90, pp. 67-83
- LESCA H., CARON M.L. (1995) « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 103, sept-oct pp. 58-68
- LESCA H. (1992) « Pour un management stratégique de l'information » *Revue Française de Gestion*, n° 90, mars-avril-mai pp. 54-63
- LEVY LEBLOND J.M. (1986), « De la modernité de la science », dans *Sens et place des connaissances dans la société*, ouvrage collectif, éditions du CNRS
- LEWIN K. (1947) « Frontiers in group dynamics » *Humain Relations*, vol 1, pp. 5-41

- LIU M. (1992) « Présentation de la recherche-action : définition, déroulement et résultats », *Revue internationale de systémique*, vol 6, n°4, pp. 293-311
- MACK M. (1995), « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, n° 103, sept-oct pp. 43-48
- MAHE de BOISLANDELLE H. (1988) « Gestion des ressources humaines dans les PME », Editions Economica, Paris
- MAYERE A. (1995), « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel », *Revue Française de Gestion*, n°103, sept-oct pp. 8-16
- MOTTAY D. (1999) « Analyse longitudinale des caractéristiques du travail », *Thèse de Doctorat*, Université Toulouse 1
- NONAKA I., TAKEUCHI H., (1997) « La connaissance créatrice », De Boeck Université , Bruxelles
- OBSERVATOIRE DES METIERS DE L'ASSURANCE (1999), « Evolution des métiers de l'assurance » *Personnel*, pp.6-9
- OFFREDI, C. (1981) « La recherche-action : l'intellectuel et son rapport à l'action » dans *Revue internationale d'action communautaire*, vol.5, n° 45, pp. 82-89
- ORTSMAN O. (1992), « Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 90, mars-avril-mai, pp.. 5-17
- PFEFFER J. (1994) « Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force » Boston : Havard Business School Press
- ROJOT J. (1992) « Ce que participation veut dire », *Revue Française de Gestion*, mars-avril. pp. 83-94
- SAVALL H. (1989) « Professeur-consultant : le bilan d'une expérience », *Revue Française de Gestion*, nov-déc. pp. 93-103
- SCHEIN E.H. (1969), « Process Consultation. "Its role in organization development" », Reading Massachussets, Addition Wesley, OD series
- SENGE P. (1992), « The fifth discipline : The art and practice of the learning organisation », London : Bantam Doubleday Dell
- SIMON H.A. (1983), « Administration et processus de décision », Economica
- GROUPE TERENCE (1994), Ouvrage collectif, « Projets individuels et collectifs, construction et régulation » *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Tome 4, Editions d'Organisation
- THEVENET M. « Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes », Editions d'Organisation, 2000
- WRIGHT, R.W., van WIJK G., Bouty I. (1995) « Les principes du management des ressources fondées sur le savoir », *Revue Française de Gestion*, n° 103, sept-oct pp. 70-75