

Stratégies de gestion des connaissances et leviers de l'apprentissage organisationnel. Quelle articulation ? Le cas des cabinets de conseil

Nadia Tebourbi

Enseignante-Chercheur à l'Ecole Supérieure
des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis
Chercheur associé au LAREQUOI
nadia.tebourbi@uvsq.fr

Larequoi, Laboratoire de recherche en
management
Université de Versailles Saint-Quentin-en-
Yvelines
47, Bld Vauban - 78047 Guyancourt
Tél : 01 39 25 55 34
Fax : 01 39 25 50 14

Karim Saïd

Maître de conférences HDR
karim.said@uvsq.fr

Larequoi, Laboratoire de recherche en
management
Université de Versailles Saint-Quentin-en-
Yvelines
47, Bld Vauban - 78047 Guyancourt
Tél : 01 39 25 55 34
Fax : 01 39 25 50 14

Résumé

Ce papier se propose d'appréhender la spécificité de l'articulation des stratégies de gestion des connaissances avec les leviers de l'apprentissage organisationnel dans les cabinets de conseil en management. Nous définissons, dans un premier temps, les principaux concepts sur lesquels nous appuyons à savoir les stratégies de gestion des connaissances spécifiques à la pratique de conseil (la stratégie de codification et la stratégie de personnalisation) et les leviers de l'apprentissage organisationnel qui renvoient à l'autonomie, la fluctuation et le chaos créatif, la redondance ainsi que la variété requise. Nous présentons, dans un second temps, notre protocole de recherche fondé sur deux études de cas consacrées à des cabinets de conseil adoptant chacun une stratégie de gestion des connaissances spécifique. Nous mettons en perspective enfin les principaux enseignements tirés de nos cas au regard du couple « stratégie de gestion des connaissances » et « leviers de l'apprentissage organisationnel ». Il ressort ainsi de notre recherche que non seulement un même levier peut être utilisé de façon différente selon la stratégie adoptée mais que c'est l'interaction entre les leviers qui induit une véritable dynamique d'apprentissage organisationnel au service de la stratégie de gestion des connaissances en place.

Mots clés : apprentissage organisationnel, stratégies de gestion des connaissances, conseil en management, étude de cas.

Désignées sous diverses appellations, « connaissances collectives, intégrées, globales, institutionnelles », le patrimoine des connaissances est reconnu aujourd'hui comme une richesse critique de l'entreprise (Argyris, 1994 ; Ermine, 2004). La diversité des définitions, perspectives et manifestations de l'apprentissage organisationnel illustre bien la complexité du phénomène à l'étude. Celle-ci s'explique par la difficulté d'appréhender l'articulation de la ressource "connaissances" avec celle de la dynamique de l'apprentissage organisationnel (Pawlowsky, 2003) ou encore celle du passage de l'apprentissage individuel en propriété organisationnelle (Kim, 1993). Les travaux récents conduits mettent ainsi l'accent sur les leviers renforçant les relations et la collaboration effectives au sein des organisations et pouvant par la même insuffler une dynamique d'apprentissage (Bollecker, 2002 ; Argyris, 2004 ; Bootz, 2006 ; Boutigny, 2007). Pour autant, les liens entre les stratégies de gestion des connaissances privilégiées par l'organisation et les leviers, susceptibles d'être actionnés, ont très peu été explorés.

Nous nous inscrivons dans une approche basée sur la pratique (Practice-Based Approach) selon laquelle l'apprentissage organisationnel est défini comme un système de représentations du processus social de la construction des «connaissances localisées» dans les pratiques de travail (Brown et Duguid, 1991; Cook and Yanow, 1993; Nicolini and Meznar, 1995; Gherardi et Nicolini, 2000).

En nous appuyant sur les travaux d'Hansen et al. (1999), nous nous interrogeons, dans ce papier, sur l'articulation entre les stratégies de gestion des connaissances et les leviers de l'apprentissage organisationnel dans le cadre de deux cabinets de conseil. Notre choix de la pratique du conseil en gestion s'explique par le fait que la consultation est un travail d'équipe de projet. En effet, pour chaque mission, une équipe spécifique de projet est constituée, variant en taille et type d'expertise. L'activité d'un groupe des consultants s'apparente à celle d'une communauté de pratique (Bourhis et al., 2007). Les connaissances développées dans l'interaction des membres du groupe sont cruciales et déterminantes pour l'activité continue d'une entreprise de consultation d'autant plus que les relations établies pendant les projets spécifiques mènent à d'autres projets, particulièrement lorsque les équipes sont constituées autour d'intérêts et de domaines d'expertise similaires (Alloing, 2006)

Notre développement s'articulera en trois parties. Dans un premier temps, nous analyserons les stratégies de gestion des connaissances identifiées dans le secteur du conseil en gestion et identifions les principaux leviers de l'apprentissage organisationnel pouvant leur être associés. Dans un second temps, nous explicitons la méthodologie mobilisée ainsi que les résultats de la recherche. Enfin, dans un troisième temps, nous mettons en perspective les principaux enseignements à tirer de nos cas au regard de notre problématique de recherche.

1. LES STRATEGIES DE GESTION DES CONNAISSANCES ET LA DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Dans cette partie, nous proposons une grille d'analyse des stratégies de gestion des connaissances, plus spécifiquement dans les cabinets de conseil, et des leviers de l'apprentissage organisationnel.

1.1. LES STRATEGIES DE GESTION DES CONNAISSANCES DANS LES CABINETS DE CONSEIL EN GESTION

Les entreprises dans le conseil agissent dans un environnement complexe puisqu'elles mettent au point des produits-conseil exigeant des connaissances différentes et un degré de professionnalisme élevé. Ainsi, la pertinence des connaissances délivrées aux clients de même que l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels à travers lesquels elles sont échangées et développées doivent faire l'objet d'une attention particulière. Von Krogh et al. (2000) distinguent deux types de connaissances dans les cabinets de conseil en gestion : les connaissances orientées offre (supply-driven knowledge) et les connaissances orientées demande (demand-driven knowledge). Cette typologie correspond aux deux stratégies de développement des connaissances : l'exploitation des connaissances existantes et l'exploration de nouvelles connaissances (Koenig, 2006).

Hansen et al. (1999) identifient les caractéristiques des organisations optant pour chacune des deux stratégies de gestion des connaissances. Notons qu'une firme de conseil en management, quelque soit sa stratégie de gestion des connaissances, diagnostique les symptômes ou la situation du client et propose des solutions pour remédier aux dysfonctionnements. Toutefois, les organisations, qui choisissent la **stratégie de codification appelée aussi stratégie de « personne à document »**, se focalisent sur la formalisation, le stockage, la diffusion et la réutilisation des connaissances codifiées (Scheepers et al., 2004). Ses membres s'imprègnent et s'approprient les scénarii conçus pour améliorer les procédés industriels. Les entreprises qui optent pour la stratégie de codification présentent un certain nombre de caractéristiques sur le plan de leur stratégie concurrentielle, modèle économique et technologies de l'information. La stratégie concurrentielle repose sur l'élaboration de systèmes d'information rapides, fiables et de grande qualité conduisant à la réutilisation des connaissances codifiées. Le modèle économique correspond à une « économie de réutilisation ». En effet, ceci exige d'importants investissements en technologies de l'information afin de « capter » le capital de connaissances, le but étant une réutilisation multiple de celui-ci. En résumé, la stratégie de codification privilégie la réification, définie comme le processus qui donne forme à notre expérience en produisant des objets figeant cette expérience en chose (Wenger, 1999).

S'agissant des organisations ayant une **stratégie de personnalisation ou stratégie de « personne à personne »**, la solution est co-construite avec le client. Les consultants appliquent leurs capacités analytiques et leur créativité à des problèmes à chaque fois différents (Hansen et al., 1999). Dans ce contexte, Davenport et Beck (2000) parlent de personnalisation pour désigner la démarche participative entre consultants et clients. Celle-ci est un outil puissant pour capter, canaliser l'expertise, maintenir et retenir l'attention des employés considérée une ressource (Davenport et Beck, 2000). Le réseau se trouve ainsi au cœur de la pratique du conseil en gestion facilitant le partage de connaissances tacites. La stratégie concurrentielle des entreprises qui s'inscrivent dans ce cadre consiste à offrir aux clients un conseil personnalisé sur leurs problèmes stratégiques. Ainsi, le modèle économique obéit à une « économie d'expertise » se traduisant par la formulation de solutions hautement personnalisées à des problèmes singuliers. Cette stratégie ne requiert que des investissements modérés en informatique puisqu'elle repose essentiellement sur l'échange direct de connaissances tacites (Nonaka et Von Krogh, 2009). En somme, cette stratégie s'appuie sur la participation qui fait référence à l'expérience sociale du vécu dans le monde en terme d'appartenance à des communautés sociales et en terme d'engagement actif dans des desseins sociaux.

1.2. LES LEVIERS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

1.2.1. L'apprentissage organisationnel

L'enjeu de l'apprentissage organisationnel consiste à faire en sorte que les connaissances individuelles soient diffusées à l'échelle de l'organisation de telle manière que l'individuel et l'organisationnel puissent s'alimenter réciproquement. Le concept d'apprentissage organisationnel revêt diverses formes et brasse les dimensions individuelle et organisationnelle (Shrivastava, 1983; Fiol et Lyles, 1985; Levitt et March, 1988; Huber, 1991; Dixon, 1992; Dodgson, 1993; 1994; Moingeon et Ramanantsoa, 1995; Miller, 1996; Edmondson et Moingeon, 1998; Argyris et Schön, 2002; Pawlowsky, 2003; Koenig, 2006).

Si la réflexion sur la pratique du conseil constitue le point de départ de notre raisonnement, c'est la focalisation sur les processus de négociation de sens (réification et participation) qui va nous permettre d'appréhender l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage concerne le développement des pratiques et la capacité de négocier du sens. L'individu apprend à combiner la réification et la participation dans un processus de négociation de sens à travers les trois dimensions de la pratique: un engagement mutuel, une action commune et un répertoire partagé. La négociation est un processus dynamique. Autrement dit, il y a une dynamique du sens négocié. En effet, la procédure (l'organisation ou le formulaire par exemple) contribue à la négociation de sens en reflétant des aspects de la pratique qui ont été "fixés" dans son déroulement (ou dans sa forme s'il s'agit d'un formulaire).

La procédure, comme artefact de certaines pratiques, incorpore un processus qualifié de réification (Wenger, 1999). De même que le membre contribue à la négociation de sens en apportant son "historique de participation" à la pratique de la communauté. Le membre incorpore un processus appelé la participation (Wenger, 1999). C'est dans l'interaction dans l'action de ces deux processus qu'a lieu la négociation de sens.

1.2.2. Les leviers de l'apprentissage organisationnel

En nous appuyant sur les travaux ayant porté spécifiquement sur les processus d'apprentissage dans des cabinets de conseil (Wenger, 1999, 2000; Wenger et Snyder, 2000; Wenger et al., 2002), nous retenons quatre leviers de l'apprentissage organisationnel : l'autonomie, la fluctuation et le chaos créatif, la redondance et la variété requise. Ces derniers sont censés favoriser la capacité d'apprentissage organisationnel à travers la production d'un nouveau contexte de réification et de participation conjointement. Les quatre leviers seront successivement présentés.

L'autonomie

Notons que le principe d'autonomie se trouve au cœur de certaines configurations structurelles. Citons à titre d'illustration l'adhocratie (Mintzberg, 1982) et l'organisation hypertexte (Takeuchi et Nonaka, 1995). L'équipe présente une capacité de perception et d'exploration supérieure à la somme des capacités individuelles (Senge, 1991 ; Senge et al. 2008). Senge (1991) fait remarquer que l'apprentissage en équipe est une discipline collective se faisant au niveau du groupe, au même titre que la construction d'une vision partagée contrairement aux autres disciplines de l'apprentissage qui privilégient le registre individuel (la pensée systémique, la maîtrise personnelle et le fait de travailler avec les modèles mentaux).

L'autonomie et la responsabilisation contribuent au développement des connaissances (Argyris, 1994 ; Davenport, 2005). L'autonomie signifie que les membres de l'organisation sont autorisés à agir de façon autonome en s'auto-organisant dans le cadre d'équipe de travail. Ces équipes sont composées de participants issus des différentes unités de l'organisation, d'où une diversité interfonctionnelle. Ainsi, les connaissances, émanant d'individus, se diffusent dans l'équipe et deviennent alors des connaissances organisationnelles. Conçue comme un système répondant au principe de "spécification critique minimale", l'organisation encourage les membres de l'équipe à définir eux-mêmes leur pratique. Selon Morgan (1989), le principe de la spécification critique minimale veut que les concepteurs et gestionnaires de l'organisation soient des personnes qui en facilitent et orchestrent le développement. Ils mettent en place des "conditions favorables" permettant à l'organisation de trouver sa forme propre.

La fluctuation et le chaos créatif

La fluctuation et le chaos créatif stimulent l'interaction entre l'organisation et l'environnement externe. Par définition, la fluctuation est un ordre dont le modèle est difficile à prévoir à l'origine. Elle provoque une remise en question des modèles de réponse existants, d'où le phénomène appelé le "chaos créatif". Les organisations sont appelées à adopter une attitude d'ouverture aux signaux de l'environnement et exploiter les ambiguïtés de ces signaux afin d'améliorer leur système de connaissances. L'ambiguïté est utile non seulement comme source procurant un nouveau sens de la direction à suivre mais aussi comme source de significations alternatives et de nouvelles façons de penser les choses.

L'organisation utilise des visions de connaissances ambiguës pour introduire intentionnellement une fluctuation et une ambiguïté interprétative favorisant la négociation de sens. Sur ce point, l'étude de Hargadon (1998) montre que dans les firmes, courtiers du savoir, les individus sont encouragés à retenir ce qu'il y a d'équivoque (interprétable de différentes façons) dans les connaissances de chacun; l'équivoque décrit une situation où les idées ont des sens ou significations multiples. La recherche de la "connaissance équivoque" accroît ainsi le potentiel de développement de connexions inattendues. Au moment de la résolution des problèmes, les multiples sens de la "connaissance antérieure" procurent une flexibilité assurant de nouvelles analogies entre "cette" connaissance et les problèmes posés par les projets actuels. Autrement dit, la réflexion analogique permet des connexions innovantes entre les solutions passées et les problèmes actuels. Cela consiste à trouver de nouvelles applications aux connaissances déjà acquises (Hargadon et Sutton, 2000 ; Babeau, 2007).

Garvin (1993) tient compte de l'expérimentation de nouvelles approches qui consiste en la recherche systématique et la mise à l'épreuve de nouvelles connaissances. Le but est de passer de connaissances superficielles à une compréhension approfondie. L'expérimentation se présente habituellement sous les deux formes : les programmes en continu et les projets de démonstration. Les programmes en continu servent à mettre en œuvre une série de petites expériences de manière à améliorer progressivement les connaissances sur un sujet donné. Les projets de démonstration concernent, pour leur part, les changements de nature holistique. Les projets de démonstration, généralement confiés à des équipes pluridisciplinaires, sont des projets pilotes que l'organisation espère adopter à plus grande échelle, par un transfert d'apprentissage.

La redondance

Emery et Trist (1973) recommandent l'approche de la redondance des fonctions pour une conception adaptative de l'organisation lui permettant de gérer le changement de l'environnement. La redondance est définie comme l'existence d'informations qui vont au-delà des exigences opérationnelles immédiates des membres de l'organisation (Takeuchi et Nonaka, 1995). A travers l'enrichissement du travail et la rotation du personnel, l'apprentissage accroît les connaissances détenues par les membres.

La redondance des fonctions consiste à ajouter des fonctions à chacune des parties, de sorte que chaque membre de l'organisation puisse accomplir toute une gamme de fonctions au lieu de se contenter d'une seule activité spécialisée. Il s'agit également d'avoir recours à l'approche du recouvrement dans laquelle différents départements fonctionnels travaillent ensemble en adoptant une division "floue" du travail. L'organisation du travail contribue à l'enrichissement du travail quand les membres, organisés en petites équipes, assument les responsabilités de définition du travail à accomplir, d'ordonnancement de la production, de résolution des problèmes rencontrés, de définition et de mise en œuvre des améliorations, ainsi que d'autoévaluation. Il est vrai que des compétences deviennent redondantes en ce sens qu'elles ne sont pas toutes nécessaires à la tâche à accomplir. Cependant, dans ce type d'organisation, chacun de ses éléments possède la souplesse et la capacité de se réorganiser. La construction d'une organisation redondante joue un rôle central dans l'apprentissage organisationnel dans la mesure où elle encourage le dialogue et la communication.

Le deuxième moyen permettant d'accroître la redondance des informations est la rotation du personnel. Les programmes de rotation du personnel sont utiles d'autant plus qu'il est très difficile pour un individu d'acquérir des connaissances en restant passif. L'expérience acquise a plus de valeur qu'une description. Le transfert des membres, du directeur général au manager de base, dans d'autres unités organisationnelles contribue au partage des connaissances. Par ailleurs, la rotation fréquente du personnel aide les membres à acquérir une connaissance "multifonctionnelle" de façon à pouvoir traiter des problèmes à facettes multiples et les modifications inattendues de l'environnement.

Pour Hargadon (1998), les courtiers du savoir sont constamment en apprentissage même au-delà des exigences du projet sur lequel ils travaillent. Ils le font parce qu'ils savent que cela peut servir à d'autres projets. Autrement dit, cet apprentissage peut ne pas servir immédiatement mais cela contribue à la redondance. Effectivement, l'apprentissage au-delà des projets renforce la base de connaissances individuelles des membres.

La variété requise

La diversité interne d'une organisation doit permettre de rencontrer la variété et la complexité de l'environnement afin de faire face aux défis qu'il présente. Le concept de variété, introduit par Ashby (1958), est une "mesure du nombre des états différents qu'un système peut théoriquement atteindre en fonction des valeurs possibles de ces paramètres". La loi de la variété requise stipule que les mécanismes régulateurs internes d'un système doivent être aussi variés que l'environnement avec lequel il compose. Là, le point de vue systémique cherche à comprendre l'organisation en tant que système et à saisir les forces internes et externes qui la font évoluer. Senge (1991) met en exergue le fait que la pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels, et d'observer des processus de changement. Elle aide également à observer les «structures» qui sous-tendent les situations complexes.

Du point de vue de Hargadon (1998), les firmes qui conseillent les autres firmes, que cela soit en management, en produit ou en architecture des processus, agissent comme courtiers du savoir car leur position leur permet d'avoir accès à une variété de solutions pouvant éventuellement servir de solutions à des problèmes qui se posent dans d'autres secteurs d'activité. Vu leur accès à un grand nombre de secteurs d'activité, les firmes de conseil savent quand et où regarder pour apprendre plus. En apprenant des problèmes et solutions existants, elles gagnent en variété requise. La variété requise représente la diversité interne des connaissances détenues par les membres de l'organisation et détermine la flexibilité de leurs interprétations et de leurs réponses à un problème donné. Les activités d'apprentissage fournissent un inventaire de connaissances pouvant aider à trouver des solutions aux problèmes qui se posent aux clients.

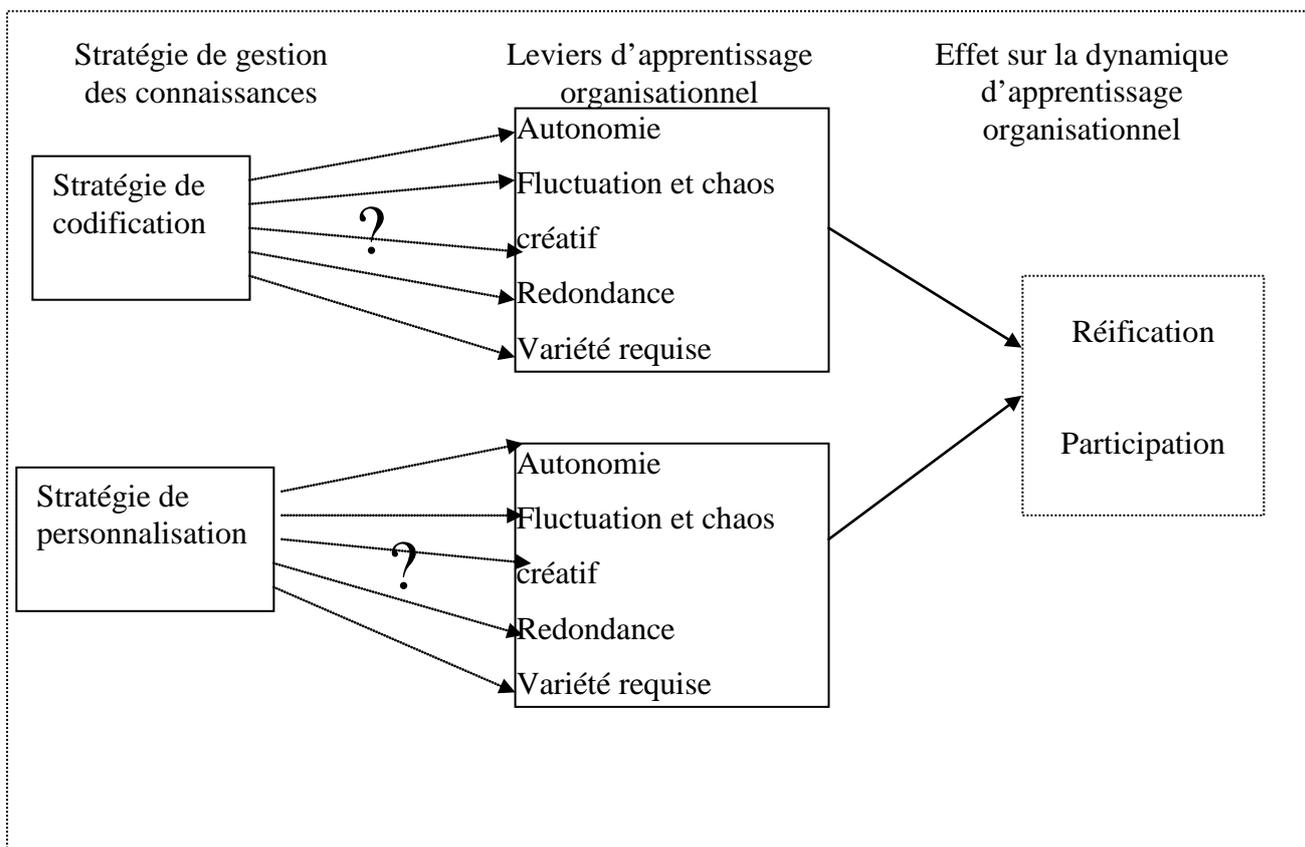
Cet inventaire, élaboré à partir de l'expérience acquise chez les clients appartenant à divers secteurs d'activité, procure aux consultants une variété requise pour analyser de nouvelle manière les problèmes des clients. En somme, l'accès permet aux cabinets de conseil d'identifier des connaissances développées dans un secteur d'activité ayant le potentiel d'être transférées au niveau d'un autre secteur d'activité. La difficulté réside dans le fait de reconnaître quand les solutions existantes, combinées à d'autres peuvent résoudre des problèmes posés dans un contexte autre que le contexte initial où ces solutions ont été élaborées.

La variété requise repose sur la mise en place d'un réseau d'informations informatisé, et d'une structure organisationnelle plate, flexible et organique. Ces deux moyens permettent aux membres d'accéder à une variété de solutions. Le système d'information est appelé à tenir compte des besoins spécifiques des consultants et intégrer la complexité dynamique (Bartoli et Hermel, 2004 ; Wenger et al., 2009). Autrement dit, une base de connaissances devrait produire des parcours, des représentations et des modèles qui stimulent de nouvelles interprétations. Le fait de saisir la complexité dynamique revient à tenir compte de la manière dont les parties du tout sont reliées entre

elles dans une approche systémique (Bouvier, 2004 ; Fillol, 2009). En s'interrogeant sur les processus d'appropriation des procédures par les membres, il s'agira notamment de se pencher sur les connaissances à retenir, celles à acquérir (recrutement, formation), à surveiller (veille, intelligence économique), à créer (innovation, recherche et développement), à partager (travail collaboratif, communautés de pratique) ou encore à transférer (capitalisation et transfert) en précisant clairement l'usage qui en est fait et au profit de qui elles sont mobilisées (Ermine, 2004).

L'explicitation des principaux leviers de l'apprentissage organisationnel a permis de mettre en évidence la manière dont on peut les actionner pour renforcer la réification et la participation sur lesquels repose la négociation de sens au sein de l'organisation. S'inscrivant dans une perspective exploratoire, le volet empirique de notre recherche vise ainsi à identifier les leviers de l'apprentissage organisationnel susceptibles d'être actionnés dans le cadre d'une stratégie de codification et de personnalisation. Il s'agira tout particulièrement de voir dans quelle mesure les leviers sont spécifiques à une stratégie de gestion des connaissances en particulier. A travers le volet empirique de notre recherche, nous tenterons ainsi d'explorer la nature des liens de ces leviers avec les choix en matière de stratégies de gestion de connaissances dans le cadre de deux cabinets de conseil spécialisés en management.

Notre grille d'analyse théorique sur laquelle nous nous sommes appuyée pour appréhender notre terrain de recherche peut être formalisée de la façon suivante :



2. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE ET LA PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

2.1. LE CHOIX DES CAS ET LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Alpha Conseil est une entreprise de conseil en gestion et technologie de l'information. Les services offerts vont du conseil en gestion à la gérance informatique, en passant par l'intégration d'applications et l'implantation de progiciels intégrés. L'organisation du groupe répond à une structure par divisions par région : le Canada, l'Europe, les Etats-Unis et l'Asie-Pacifique. Nous avons choisi le cas Alpha Conseil qui est une entreprise privilégiant le développement de « connaissances orientées offre ». Celle-ci adopte une stratégie de codification se focalisant sur la réutilisation des connaissances codifiées. En effet, elle a développé au fil du temps un savoir-faire, des méthodes et outils standardisés utilisés de façon uniforme au niveau mondial.

Le deuxième cas Bêta Conseil offre une large gamme d'activités de conseil et d'études : les études économiques et de développement, le management stratégique, les stratégies d'organisation, la conception et la mise en place de système d'information intégré, le montage et la gestion de projets, les plans de mise à niveau, le marketing international et le commerce extérieur. Ce cas obéit à une logique de développement des « connaissances orientées vers la demande » se traduisant par la co-construction des solutions avec les clients. Bêta Conseil met en œuvre une stratégie de personnalisation où l'échange « personne à personne » prime sur le souci de codification. Cela passe par notamment l'imprégnation préalable de la part des experts du contenu sociologique et culturel dans lequel doit se dérouler leur mission.

De par le caractère exploratoire de la recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative s'appuyant sur des études de cas (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 2005). La méthode de l'étude de cas est appropriée lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène complexe (l'apprentissage organisationnel) dans son contexte (le contexte de la pratique du conseil). Dans ce cadre, nous avons eu recours à une logique de triangulation en combinant des entretiens couplés avec une recherche documentaire (dossiers de mission et des fiches de modules de formation) et une observation non participante dans un des cas (Yin, 1984).

Pour le cas Alpha Conseil, vingt-cinq entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures ont eu lieu avec des chefs d'équipes et consultants (responsable d'un "centre de compétence", consultants seniors, spécialiste en gestion des connaissances, consultants dans les domaines de la planification stratégique, la gestion de la relation client). Pour le cas de Bêta Conseil, des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures ont été menés, à l'aide d'un guide d'entretien, auprès de trente de consultants : vingt consultants internes permanents (ingénieur conseil spécialiste en ingénierie pédagogique, expert en commerce international, expert en gestion comptable et financière, expert en psychologie et ressources humaines, ingénieur agroéconomiste, consultant en gestion de la production, consultant en gestion des ressources

humaines, consultant en génie énergétique) et dix consultants externes indépendants intervenant ponctuellement au sein de ce cabinet. Ces entretiens se sont déroulés lors de notre présence à plein temps sur le site pendant six mois.

Les entretiens, formalisés au travers d'un guide d'entrevue, étaient structurés autour des thèmes retenus dans la grille d'analyse (voir tableau n°2). En effet, les quatre principaux leviers de l'apprentissage organisationnels relevés dans de la littérature nous fournissent une grille de lecture à la lumière de laquelle il nous est possible d'étudier la relation entre les stratégies de gestion des connaissances et les leviers de l'apprentissage organisationnel. Les entretiens ont été retranscrits avant d'être codés et traités de manière manuelle. L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'une analyse de contenu (Bardin, 2007). Les résultats de l'analyse de données, dans cette recherche caractérisée par des allers-retours entre le terrain et la théorie, sont illustrés par verbatim (Wacheux, 1996).

Le tableau suivant précise les principales caractéristiques de ces deux organisations.

Tableau n°1 : Le choix des cas

	Alpha Conseil Stratégie de codification	Bêta Conseil Stratégie de personnalisation
Stratégie concurrentielle	Permet la mise en œuvre de systèmes d'information rapides, fiables et de grande qualité grâce à la réutilisation de la connaissance codifiée.	Permet des conseils créatifs et rigoureux sur des problèmes stratégiques de haut niveau grâce à la canalisation de l'expertise individuelle.
Modèle économique	Economie de réutilisation Investissement unique dans un capital de connaissances et réutilisation multiple de celui-ci. D'importantes équipes comportant un faible pourcentage d'associés. Priorité à la croissance du chiffre d'affaires.	Economie d'expertise Facturation d'honoraires importants pour des solutions hautement personnalisées à des problèmes singuliers. De petites équipes comportant un fort pourcentage d'associés. Priorité au maintien des marges bénéficiaires.
Stratégie de gestion des connaissances	Personne à document Développement d'un système de documentation électronique permettant la codification, le stockage, la diffusion puis la réutilisation des connaissances.	Personne à personne Développement de réseaux humains propices au partage des connaissances tacites.
Technologies de l'information	Importants investissements en informatique, le but étant de transférer des connaissances codifiées entre individus.	Investissements modérés en informatique, le but étant de faciliter les discussions et l'échange de connaissances tacites.

Adapté de Hansen, M.T. et al. (1999)

2.2. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

2.2.1. Le cas Alpha Conseil

Nous présenterons les différents leviers de l'apprentissage organisationnel mobilisés par Alpha Conseil dans le cadre de sa stratégie de codification, à savoir l'autonomie, la fluctuation et le chaos créatif, la redondance et la variété requise.

Le fonctionnement des équipes de projet répond à la logique d'**autonomie**. Dans ce cadre, le projet de mise en place d'une base de connaissances vise à maximiser l'autonomie des équipes de projet impliquant des consultants travaillant dans des bureaux différents. Par l'intermédiaire de ses outils et techniques, la base de connaissances, appelée le Macroscop, fournit aux spécialistes l'information, les conseils, de même que le contexte d'apprentissage (un espace informatique) qui leur permettent d'être autonomes et de devenir productifs plus rapidement. Un consultant senior explique : « Les deux tiers des missions sont réalisées par des équipes de projet. Les membres de l'équipe de projet sont choisis au moment de la proposition dans un compromis entre les besoins du client et les ressources disponibles soit au niveau du bureau d'affaires, soit au niveau du groupe ».

Le levier « **fluctuation et chaos créatif** » est actionné lors de l'élaboration du référentiel de connaissances sur la base des processus de l'entreprise. Le recours à la métaphore du Macroscop est pertinente pour rendre claires les exigences du caractère systémique des services du conseil. Le responsable d'un centre de compétences précise : « La métaphore a orienté la réflexion de l'équipe chargée du développement du référentiel vers l'idée d'une famille de produits conçue dans une approche intégrée pour nous aider et aussi aider le client à répondre aux questions difficiles sur la gestion du changement ».

Alpha Conseil a besoin d'un outil qui englobe la totalité des éléments de la pratique du conseil ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances. L'élaboration du Macroscop a amené Alpha Conseil à identifier et comprendre en profondeur ce que sont ses compétences afin de pouvoir se recentrer et considérer le conseil dans une perspective systémique. La base de connaissances assure la diffusion des connaissances pertinentes aux consultants qui en ont besoin. Elle contribue donc à la dynamique du développement des connaissances en fournissant aux équipes de projet des solutions réutilisables, conçues par des experts qui ont travaillé à la résolution de problèmes semblables aux leurs. Dans ce système, les spécifications des caractéristiques des missions sont documentées en détail dans le but de réduire les délais de résolution des problèmes.

Le processus d'expérimentation de nouvelles approches, en l'occurrence la création de cette base de connaissances, correspond aux projets de démonstration. En effet, l'enrichissement et la mise à jour du Macroscop est pris en charge par une entité spécialisée. Les éléments réifiés du répertoire partagé sont périodiquement révisés par une unité spéciale de façon à ce que les experts acquièrent constamment des compétences spécialisées requises et mises à jour pour accomplir leur travail.

Une grande partie de la réification, nécessaire au travail, émane donc de l'extérieur des travailleurs. Comme les consultants ne sont pas les concepteurs des règles et des formes qu'ils utilisent, la réification doit être réappropriée par les processus locaux dans le but d'avoir du sens.

Pour faciliter l'appropriation, Alpha Conseil offre une formation à ses professionnels et à ses clients sur tous les aspects relatifs aux méthodes. Cette formation est dispensée par les services de formation dans le monde entier. Lors des actions de formation, il y a "interfécondation" ou le brassage des idées favorisant l'émergence des perspectives et des expériences individuelles. Ainsi, le fait que les personnes partagent leurs connaissances donne naissance à une **redondance d'informations** qui fournit une base de connaissances commune pour tous les membres. Cette redondance aide les consultants d'une équipe en leur procurant un langage commun permettant de partager leurs connaissances. Lors des sessions de formation, des interactions intenses "en interne" ont lieu entre les consultants des différents bureaux d'affaires. Ces derniers n'apprennent pas uniquement les uns des autres en échangeant leurs expériences mais ils réfléchissent ensemble à des questions. Les membres échangent leurs propres compréhensions de ce que signifient pour eux les divers thèmes sur lesquels portent les cours de formation, appelés "événements d'apprentissage", comme par exemple la consultation, les modes d'intervention, les difficultés, les fondements du management, la gestion d'équipe, la culture de l'entreprise, la mise en marché, la conclusion de contrats. Comme le mentionne un consultant senior : « Ces sessions, en rapprochant les conseillers et en provoquant des discussions sur le fonctionnement de la firme, certainement contribuent à développer un fort esprit d'entraide au sein de nos ressources ».

Mais, lorsqu'on parle d'apprentissage, on ne fait pas uniquement référence à la formation. Les consultants pensent leur poste de travail comme apprentissage. Ce qu'ils apprennent est leur pratique. L'apprentissage n'est pas réifié comme un objet extrinsèque, exogène à la pratique ou comme une catégorie spéciale de l'activité. L'engagement dans la pratique est en même temps le processus et l'objet. Cette approche qui consiste à "apprendre tout en travaillant" est le fondement même des méthodes d'Alpha Conseil.

Les consultants peuvent composer avec un grand nombre de contingences car ils disposent, grâce à la base de connaissances, de la **variété requise**. La base de connaissances combine l'information différemment, de façon flexible et rapide en fournissant un accès égal aux connaissances qui se trouvent dans le groupe. La variété de solutions en fonction des scénarii possibles aide le consultant à anticiper les retombées ou les conséquences des solutions avec une plus grande précision. Tous les consultants d'Alpha Conseil ont accès à la base de connaissances : démarches, modèles, méthodes d'analyse, assistants à la définition de biens livrables, outils, techniques, modélisateur, représentations graphiques, tableaux, gabarits, classification des objets, analyses, interrogations, notes de travail, rapports structurés, parcours génériques et spécifiques, meilleures pratiques et applications.

Ainsi, les consultants interagissent sur le même répertoire partagé, ce qui favorise la recherche d'interprétations différentes des mêmes connaissances, autrement dit la manière collective de négocier du sens. Les systèmes électroniques de soutien à la performance intégrés à la base de connaissances établissent une infrastructure électronique en vue de saisir, de conserver et de diffuser les connaissances variées sur les processus à l'échelle de l'entreprise. Un consultant, spécialiste en gestion des connaissances, souligne : « De cette façon, l'intervalle qui s'écoule entre la première fois qu'une personne aborde une tâche et le moment où elle peut l'accomplir de manière compétente est considérablement réduit ». Ainsi, le consultant se concentre exclusivement sur la mission et le développement des solutions. Il est vrai que la base de connaissances vise une forme de standardisation des solutions d'affaires proposées, toutefois une marge de manœuvre est laissée au consultant car d'une mission à une autre, la situation des clients n'est jamais identique.

Alpha Conseil privilégie une stratégie de gestion des connaissances par la codification. La réification est essentielle. Néanmoins, le transfert des connaissances difficilement codifiables nécessite un partage à travers la socialisation, la proximité physique et de bonnes relations humaines. Un consultant témoigne : « Les gens d'Australie sont très loin. Et des problèmes techniques peuvent se produire lors des communications électroniques ». Nous constatons que la communication directe est importante. A savoir que l'apprentissage fait partie du statut de membre. Les membres apprennent aussi le processus d'être engagé dans la pratique en cours et de participer au développement de cette pratique en constante évolution.

2.2.2. Le Cas Bêta Conseil

L'**autonomie** se réalise dans le cadre d'un travail d'équipe où il y a de l'entraide entre les membres. L'équipe de projet a la responsabilité de délivrer le projet satisfaisant le client. Il s'agit d'une autonomie de l'équipe de projet travaillant sur un projet commun de durée limitée. Le dirigeant – directeur du cabinet de conseil identifie les problèmes prioritaires d'une mission et les répartit entre les différents consultants. Les experts constituent des équipes dont la composition dépend du type de problème à régler. Ils étudient les symptômes. Dans leur pratique, ils focalisent leur attention sur un aspect bien délimité du diagnostic (technique, humain, financier). Le fait de classer des problèmes en catégories permet une meilleure résolution. Ils confirment l'importance du problème, effectuent des recherches, réfléchissent à une solution adaptée, valable, durable et éventuellement aident le client à la mettre en œuvre. Possédant son propre domaine de spécialisation, chaque intervenant mène plusieurs missions à la fois. Un coordinateur est chargé de veiller à la mise en application des décisions prises lors des réunions. Il fait le suivi pour s'assurer que les décisions auront une « traduction pratique ». Puis, il fait état, en réunion avec le directeur, des résultats obtenus.

Bêta Conseil a conçu une batterie d'outils, de supports logistiques organisationnels : la recherche collective d'amélioration, le tableau de circulation d'information, la méthode d'élaboration d'un plan de formation et la technique de formation-action auxquels les experts ont recours habituellement. Il faut préciser que ces « outils-maison » sont adaptés à la mission. En effet, ils prennent chaque fois une forme différente pour coller de près aux souhaits du client et répondre à ses besoins. **La fluctuation et le chaos créatif** se manifestent, lors de l'élaboration de la méthodologie d'intervention, lorsque le dirigeant du cabinet de conseil introduit intentionnellement une ambiguïté interprétative favorisant la négociation de sens. Lors de l'élaboration d'une méthodologie d'intervention, le directeur communique à l'expert ou l'équipe une ébauche de démarche, c'est-à-dire les grandes lignes sous la forme d'un schéma non définitif. En fait, il esquisse une méthodologie d'intervention et explique oralement à l'analyste la démarche à suivre pour la mission. Ce dernier retourne à son bureau et commence à mettre au propre ce schéma en fonction de sa compréhension de la démarche. Ce «schéma griffonné sur un bout de papier », selon les mots de l'experte interviewée, peut être considéré comme une réification empreinte de fluctuation et de chaos créatif. La consultante donne du sens à cette réification et l'intègre dans des formes de participation : « Le directeur m'explique la démarche mais il me donne en réalité un schéma griffonné sur un petit bout de papier à peine lisible. C'est à moi de mettre au propre ce schéma ; je dessine les cases et trace les flèches. Par la suite, je lui montre le schéma et je fais des propositions. Nous rediscutons ensemble et un schéma définitif est mis au point suite à nos échanges ».

Toutefois, le directeur ne tente pas d'imposer, d'une manière exclusive, une conception de la démarche d'intervention, ce qui limiterait l'aptitude des experts à interpréter et à développer le produit conseil. A notre question : « Où se trouvent les méthodologies de Bêta Conseil ? », le directeur nous répond : « Avec les experts, on monte ensemble la méthodologie. Et on apporte les correctifs ensemble ». Il est pertinent que le modèle de départ soit assez ambigu pour que le consultant puisse l'interpréter. Il y a négociation de sens dans la mesure où, par la suite, le directeur et l'expert rediscutent le schéma et y apportent ensemble des rectificatifs. « Je ne donne jamais le travail fini » nous explique le directeur car il souhaite que les professionnels s'ingénient à accroître toujours la perfection des méthodes.

Dans cette optique, le cabinet de conseil préfère avoir recours aux nouvelles approches sous forme d'innovations continues. Cela signifie que les consultants sont constamment sollicités à apporter des idées nouvelles pouvant être intégrées dans les solutions.

Le levier « **redondance** » repose sur la polyvalence des consultants et leur rotation au poste de chef d'équipe. D'ailleurs, le dirigeant du cabinet n'encourage pas une spécialisation trop poussée des membres du cabinet sur un seul secteur car il pense que chacun doit pouvoir enrichir ses propres expériences, acquérir des connaissances de divers domaines d'activités et ainsi devenir capable de traiter les différentes facettes d'un problème. Cela passe par la formation sur le tas, l'auto-formation et les lectures. Il est vrai que le choix des membres de l'équipe se fait par le chef de mission principalement en fonction des exigences de la mission et non pas en fonction du besoin du consultant en matière de développement personnel ou de gestion de carrière. Il n'en reste pas moins que les différentes missions effectuées contribuent à une certaine polyvalence. La spécialisation est importante mais le principe de polyvalence prime. En outre, le fait de ne pas travailler sur le même type de mission évite que les consultants perpétuent des routines tant dans leur façon de diagnostiquer et d'analyser les problèmes que dans celle d'envisager les solutions possibles. Sur ce point, le directeur du cabinet explique : « Pour devenir consultant, il est nécessaire de posséder une expertise dans un domaine. Les consultants de Bêta Conseil, appelés experts, sont des spécialistes, chacun dans son domaine tels que les sciences humaines, la gestion des stocks par exemple, mais ils doivent avoir un large champ d'intérêts permettant la polyvalence ».

Par ailleurs, il y a une rotation des intervenants au « poste » de chef de projet. Le chef de projet se charge de la coordination du travail des membres d'une équipe. De plus, il s'occupe de la vérification des documents préparés par les experts. Ensuite, il veille à l'uniformisation des formats de présentation de leur proposition en modules de formation par exemple. Vis-à-vis du directeur, il est responsable du travail des autres membres : il fait une synthèse et lui remet le rapport final. Précisons que le choix du chef de projet se fait en fonction de la disponibilité des membres car le bureau gère trois à quatre missions en parallèle. Le chef de projet n'a aucun pouvoir hiérarchique sur ses collègues membres de l'équipe, mais une responsabilité de coordination.

Le chef de projet synchronise les activités de chaque membre de l'équipe de projet afin de respecter les délais. En outre, nous constatons une interpénétration des relations de travail mutuelles. Comme les membres sont engagés dans plusieurs projets à la fois, et sont par voie de conséquence interdépendants les uns des autres, ils se préoccupent des avis des autres.

Chez Bêta Conseil, **la variété requise** est actionnée par une structure plate et organique favorisant les échanges informels. Le cabinet de conseil n'est pas formellement départementalisé puisqu'il n'y a pas d'organigramme. La structure est plate avec deux niveaux hiérarchiques : le directeur, étant très souvent le chef de mission, et puis les experts que l'on distingue en fonction de leur spécialité (ingénieur conseil spécialiste en ingénierie pédagogique, expert en commerce international, expert en gestion comptable et financière, expert en psychologie et ressources humaines, ingénieur agroéconomiste, consultant en gestion de la production, consultant en gestion des ressources humaines, consultant en génie énergétique).

Il s'agit d'une structure organique pour un certain nombre de raisons. Effectivement, il n'y a pas de séparation claire entre les postes. Pour coordonner le travail, les membres ont recours à l'ajustement mutuel qui réalise la coordination du travail par simple communication informelle. Nous remarquons que la communication est très ouverte aussi bien verticalement, c'est-à-dire entre les experts et le dirigeant, que latéralement entre les collègues. Le travail se fait dans le dialogue : il y a beaucoup d'échanges oraux.

Le travail chez le client correspond à une succession de phases. Comme le diagnostic porte sur toutes les fonctions de l'entreprise, l'équipe d'analystes doit être pluridisciplinaire. D'ailleurs, les consultants partent en équipe pour étudier les besoins de l'entreprise cliente. L'équipe interdisciplinaire a un chef de projet chargé de la coordination. Par conséquent, la nature même de l'activité de conseil requiert une diversité interne de l'organisation à laquelle contribue la polyvalence des experts. Bien qu'ils aient, chacun, un profil bien déterminé au regard d'un secteur d'activité (le secteur bancaire, le secteur de l'emballage, le secteur agricole), ils sont encouragés à travailler sur des missions variées, et d'être ainsi confrontés à des informations, des contextes et des activités de nature différente.

En somme, Bêta Conseil privilégie une stratégie de personnalisation. Les membres portent un effort sur la qualité des interrelations entre les personnes plutôt sur la synthèse des problèmes et des solutions. En effet, peu de structure est donnée aux connaissances. Quant à la réification, elle émane du directeur. Ce dernier transmet aux experts une réification, sous forme d'une ébauche de méthodologie, imprégnée de fluctuation et de chaos créatif. L'intervenant donne du sens à cette réification et l'intègre dans des formes de participation. Ainsi, le directeur apprend à ses collaborateurs à apprendre mais il concentre toutes les ressources.

3. LA MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Ce papier enrichit la compréhension de l'apprentissage organisationnel, phénomène peu aisé à appréhender. Les études de cas font ressortir que la mise en œuvre de l'apprentissage organisationnel est assortie de cet ensemble de leviers agissant comme des "excitants de renforcement" (Morvan 1991, p57). Nous avons mis le doigt sur les effets de levier capables de propulser la dynamique d'apprentissage organisationnel à travers la production d'un nouveau contexte de réification et de participation conjointement en liaison avec les stratégies de gestion des connaissances adoptées dans le secteur du conseil. Le tableau suivant synthétise la spécificité de l'utilisation des leviers dans chaque contexte.

Tableau n°2 : La grille d'analyse

Leviers	Manifestations	
	Alpha Conseil	Bêta Conseil
L'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> - La mission correspond à un travail en équipe de projet. - La base de connaissances favorise l'autonomie des équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des équipes de projet.
La fluctuation et le chaos créatif	<ul style="list-style-type: none"> - Le recours au langage métaphorique lors de l'élaboration de la base de connaissances. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une ambiguïté interprétative favorisant la négociation de sens sur la méthodologie d'intervention initiée par le dirigeant.
	<ul style="list-style-type: none"> - L'expérimentation de nouvelles approches : les projets de démonstration (une cellule est chargée de l'identification de nouvelles approches en liaison avec les consultants et les clients ; ainsi que de la mise à jour de la base des connaissances). 	<ul style="list-style-type: none"> - L'expérimentation de nouvelles approches : des programmes en continu.
La redondance	<ul style="list-style-type: none"> - Les interactions entre consultants lors des actions de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une large palette de missions proposées aux consultants. - Une polyvalence des consultants. - La rotation du personnel sur le poste de chef d'équipe.
La variété requise	<ul style="list-style-type: none"> - La base de connaissances répertorie une variété de solutions en fonction des scénarii possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une structure plate et organique favorisant les échanges informels.

En résumé, l'équipe de projet est donc le contexte où se fait le partage des connaissances individuelles. La variété requise fournit aux participants différentes perspectives pour traiter un problème. La fluctuation et le chaos créatif aident aussi les membres à se familiariser avec le langage figuré et à modifier fondamentalement leur façon de penser. La redondance d'informations, grâce à l'enrichissement du travail et une rotation du personnel, renforce la base de connaissances individuelles de chaque membre.

Il ressort ainsi de notre recherche que si les leviers de l'apprentissage organisationnel semblent identiques quelque soit la stratégie de gestion de connaissances, force est de constater qu'ils prennent une forme différente selon la stratégie retenue. Ainsi, par exemple, la variété requise est permise par la constitution d'une base de connaissances riche s'alimentant de différents outils et pratiques répertoriés dans le cadre d'une stratégie de codification alors qu'elle s'appuie sur un mode d'organisation organique adossé à une structure plate dans le cas d'une stratégie de personnalisation.

Il apparaît dès lors qu'il faut dépasser les clivages théoriques entre les types de stratégies sachant qu'elles peuvent se nourrir l'une de l'autre pour stimuler la dynamique d'apprentissage organisationnel. Dans ce contexte, une stratégie de codification s'appuyant sur une base de connaissances codifiées à l'instar du microscope ne doit pas négliger l'importance du « face à face » d'une part et de la nécessité de l'adaptation des solutions aux besoins du client d'autre part. Dans le même esprit, une stratégie de personnalisation ne peut faire l'économie d'une certaine traçabilité des méthodes de travail et qui se révèle d'autant plus crucial en cas de départ de collaborateurs. Si l'acquisition, l'élaboration et le partage des connaissances par la participation sont efficaces compte tenu de la taille de Bêta Conseil, il n'en reste pas moins que ces connaissances sont fragiles car non articulées (Picq, 2002). En tout cas, il n'y a pas de processus spécifique d'identification et d'échange de connaissances. Dans ce contexte, il pourrait être utile de standardiser les formats de saisie des dossiers de mission, de réaliser une base de données qui répertorie les missions réalisées en fonction de critères prédéfinis tels que la méthodologie que le cabinet a mis en œuvre pour accomplir la mission ainsi que les intervenants sollicités.

Si le dossier de mission, assimilé à la réification, est bien un outil qui rend possible une forme de capitalisation des connaissances en indiquant ce qui a été à l'origine de la mission, la méthodologie, le diagnostic et les recommandations faites au client, il reste tout de même dans une logique de court terme. Le développement des connaissances est appelé, pour sa part, à s'inscrire dans une logique à long terme qui nécessite une prise de recul de la part des experts afin de formaliser l'expérience acquise et tirer des enseignements des réussites et des échecs.

Le fait que le savoir-faire, non formalisé, soit partagé essentiellement par le biais de la participation, n'exclut pas l'utilité pour Bêta Conseil d'accorder périodiquement un crédit-temps à ses consultants pour se consacrer au développement des connaissances (Perez, 2001, 2007). Le consultant pourrait mener à terme un projet de développement des connaissances comme, par exemple, fournir une documentation complète sur une pratique jugée exemplaire. Le membre portera un regard réflexif sur sa pratique. Il cherchera à comprendre comment et pourquoi les solutions marchent (Jennex, 2006). Il réfléchira aux connaissances acquises et aux autres possibilités d'utilisation (Hargadon et Sutton, 2000). La mise en place d'une grille d'évaluation permettant à chaque consultant de suivre les progrès accomplis ainsi que l'adoption d'un système de rémunération qui tienne compte de l'implication et des efforts de recherche seraient de nature à inciter les membres à se concentrer sur le développement des connaissances (Davenport et Beck, 2000 ; Berrebi-Hoffmann, 2006 ; Bouchez, 2006 ; Gutiérrez-Martinez, 2006).

Par ailleurs, il ressort de nos études de cas que la dynamique d'apprentissage organisationnel est tributaire de l'interaction entre les leviers qui se soutiennent mutuellement au service de la stratégie de gestion des connaissances adoptée. L'apprentissage organisationnel est permis par le fait que la pratique de conseil se déroule au sein d'une équipe de projet. Une succession de dialogues directs, porteurs de significations et de sens, déclenche l'extériorisation des connaissances (Nicolas, 2008). Par ces dialogues, les membres d'une équipe articulent leurs propres pensées en utilisant des métaphores ou des analogies révélant leurs connaissances tacites difficilement communicables. En outre, l'objectif d'apprentissage organisationnel est atteint grâce à une meilleure appropriation et réutilisation du savoir-faire d'une mission à l'autre, le recours à un vocabulaire commun au sein de l'organisation et à certaines méthodologies se trouvant dans les bases de connaissances ou résultant d'échanges informels (Grimand, 2006).

Conclusion

L'apprentissage organisationnel constitue pour les entreprises un processus clef de leur management stratégique. La dynamique induite apparaît de plus comme étant fonction de la capacité de l'entreprise à définir des stratégies de connaissances en liaison avec des leviers de l'apprentissage organisationnel adaptés. Les études de cas que nous avons réalisées portent sur la pratique du conseil où le développement des connaissances constitue un enjeu stratégique. Nos résultats mettent en avant le fait que les leviers de l'apprentissage organisationnel sont les mêmes quelque soit la stratégie adoptée. Pour autant, la forme qu'ils peuvent prendre peut varier selon la stratégie adoptée. L'objectif recherché est que les processus organisationnels et managériaux s'appuyant sur les quatre leviers que sont l'autonomie, la fluctuation et le chaos créatif, la redondance et la variété requise permettent aux consultants de se réapproprier la réification et de l'intégrer dans des formes de participation dans le cadre des missions confiées au cabinet de conseil. Il apparaît, en outre, important d'actionner ces leviers de manière cohérente pour réellement enclencher une dynamique d'apprentissage organisationnel. Cette recherche est amenée à être reconduite en augmentant le nombre de cas et en mobilisant une logique de triangulation avec une méthodologie quantitative et qualitative pour d'autant analyser l'articulation entre les stratégies de gestion de connaissances et les leviers de l'apprentissage organisationnel.

Bibliographie :

Alloing, P. (2006), «Comment faire réussir des professionnels de haut niveau? », Revue française de gestion, N° 168-169, p.177-192.

Argyris, C. (1994), «Quand la bonne communication fait obstacle à l'apprentissage», Le management du savoir en pratique (Les meilleurs articles de la Harvard Business Review), Ballay, J.-F. (Préface de), Editions d'Organisation, Paris, p.151-182.

Argyris, C. et Schön, D.A. (2002), Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, Bruxelles.

Argyris, C. (2004), «Reflection and Beyond in Research on Organizational Learning», Management Learning, December, Vol. 35, Issue 4, p.507-509.

Ashby, W.R. (1958), Introduction à la cybernétique, éd. Dunod, Paris.

Babeau, O. (2007), « Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie », Revue Française de Gestion, N°174, p.43-59.

Bardin, L. (2007), L'analyse de contenu, Presses Universitaires de France, Paris.

Bartoli, A. et Hermel, P. (2004), «Managing change and innovation in IT implementation process», Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15 Issue 5, p.416-425.

Berrebi-Hoffmann, I. (2006), «Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle», Revue Française de Gestion, N° 168-169, p.157-176.

Bollecker, M. (2002), «Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel: une analyse de la phase de suivi des réalisations», Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 8, Vol.2, Novembre, p.109-126.

Bootz, J.-P. (2006), «De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel : une perspective socio-cognitive», Gestion 2000, Novembre – Décembre, p.103-121.

Bouchez, J.-P. (2006), «Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives», Revue Française de Gestion, N° 168-169, p.35-53.

Bouvier, A. (2004), Management et sciences cognitives, Editions PUF, Paris, Collection "Que sais-je? N°3711.

Bourhis, A., Dubé, L., Jacob, R. (2007), «Les communautés de pratique intentionnellement créées : apprentissages tirés d'une expérimentation en contexte de PME», Gestion 2000, p.101-121.

Boutigny, E. (2007), «L'apprentissage au cœur de l'activité collective : La question de la circulation des connaissances», Gestion 2000, Septembre – Octobre, p.83-99.

Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), «Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation», Organization Science, Vol.2, N°1, February, p.40-57.

Cook, S.D.N. and Yanow, D. (1993), «Culture and Organizational Learning», Journal of Management Inquiry, Vol.2, N°4, December, p.373-390.

Davenport, T.H. et Beck, J.C. (2000), «Savoir capter l'attention», in Styles de leaders (Les meilleurs articles de la Harvard Business Review), Descarpentries J.-M. (Préface de), Editions d'Organisation, Paris, p.105-133.

Davenport, T.H. (2005), «Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers», Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

Dixon, N.M. (1992), «Organizational Learning : a Review of the Literature with Implications for HRD Professionals», Human Resource Development Quarterly, Vol.3, N°1, Spring, p.29-49.

Dodgson, M. (1993), «Organizational Learning : A Review of Some Literatures», Organization Studies, Vol.14, N°3, p.375-394.

Eisenhardt K. (1989), «Building Theories from Case Study Research », Academy of Management Review, Vol.14, p.532-550.

Emery F. E. and Trist E. (1973), Towards a social ecology, Plenum, New York.

Ermine, J.-L. (2004), Management des connaissances en entreprise, Hermès Sciences Publications, Paris.

Filloi, C. (2009), L'entreprise apprenante: le knowledge management en question ? - Etudes de cas chez EDF, L'Harmattan, Paris.

- Fiol, C-M. and Lyles, M-A. (1985), «Organizational Learning, Academy of Management Review», Vol.10, N°4, p.803-813.
- Garvin, D. (1993), «Construire une organisation intelligente», Harvard-L'Expansion, Automne, p.53-64.
- Gherardi, S. and Nicolini, D. (2000), «The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice», Journal of Management Inquiry, Vol.9, N°1, March, p.7-18.
- Grimand, A. (2006), «Quand le Knowledge Management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation», Revue Management et Avenir, N°9, p.141-157.
- Gutiérrez-Martinez, I. (2006), «L'implication organisationnelle des professionnels de TI», Revue Française de Gestion, N° 168-169, p.143-156.
- Hansen, M.T., Nohria, N. et Tierney, T. (1999), «Quelle est votre stratégie de gestion du savoir? », Le management du savoir en pratique (Les meilleurs articles de la Harvard Business Review), Ballay, J.-F. (Préface de), Editions d'Organisation, Paris, 2003, p.117-149.
- Hargadon, A.B. (1998), «Firms as Knowledge Brokers : Lessons in Pursuing Continuous Innovation», California Management Review, Special Issue : KNOWLEDGE AND THE FIRM, Vol.40, N°3, Spring, p.209-227.
- Hargadon, A. et Sutton, R.I. (2000), «Créer un laboratoire d'innovation», L'innovation (Les meilleurs articles de la Harvard Business Review), Dutheil A. (Préface de), Editions d'Organisation, Paris, 2003, p.65-93.
- Huber, G-P. (1991), «Organizational Learning : the Contributing Processes and the Literatures», Organization Science, Vol.2, N°1, February, p.88-115.
- Jennex, M.E. (2005), Case Studies in Knowledge Management, Idea Group Publishing, Hershey, USA.
- Kim, D.H. (1993), «The Link between Individual and Organizational Learning», Sloan Management Review, Vol.35, N°1, Fall, p.37-50.
- Koenig G. (2006), «L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux», Revue Française de Gestion, VOL 32, N°160, p.293-328.
- Levitt, B. and March, J.G. (1988), «Organizational Learning», Annual Review of Sociology, Vol.14, in Organizational Learning, Cohen M.D. and Sproull L.S. (Editors), Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1996, p.516-540.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2005), Analyse des données qualitatives, De Boeck Université, Bruxelles, 2^e édition, 2^e tirage.
- Mintzberg, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Morgan, G. (1989), Images de l'organisation, Les Presses de l'Université Laval et les Editions Eska, Québec.
- Morvan, Y. (1991), Fondements d'Economie Industrielle, Economica, Paris, , 2^{ème} édition.
- Nicolini, D. and Mezner, M. (1995), «The Social Construction of Organizational Learning», Human Relations, Vol.48, N°7, p.727-746.
- Nonaka, I., Von Krogh, G. (2009), «Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory», Organization Science, Vol.20, N°3, p.635-652.
- Nicolas, E. (2008), «Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME», Gestion 2000, mars – avril, p.193-210.
- Pawlowsky, P. (2003), «The treatment of Organizational Learning in Management Science», Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Dierkes M., Berthoin Antal A., Child J. and Nonaka I. (Editors), Oxford University Press, New York, p.61-88.
- Perez, Y.A. (2001), Le grand guide du métier de consultant. Tout pour créer et développer son activité de conseil, Maxima, Paris.
- Perez, Y.-A. (2007), «L'apprentissage de l'intervention de conseil dans les organisations : une approche systémique», Gestion 2000, juillet – août, p.33-44.

- Picq T. (2002), «Comment profiter de l'expérience des consultants ? », *Revue Française de Gestion*, Vol.28/137, p 151-167.
- Senge, P. (1991), *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First, Paris.
- Senge, P., Scharmer, O., Jaworski (2008), *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*, Broadway Business, New York.
- Scheepers, R., Venkitachalam, K., Gibbs, M.R. (2004), «Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney», *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.13, p.201-222.
- Shrivastava, P. (1983), «A Typology of Organizational Learning Systems, *Journal of Management Studies*», Special Issue : Organizational Learning, Argyris C. and Schön D.A. (Editors), Vol. 20, N°1, January, p.7-28.
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000), *Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Wenger E. (1999), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Paperback Edition, New York.
- Wenger, E. (2000), *Communities of Practice and Social Learning Systems*, *Organization*, Special Issue on Knowing in Practice, Vol.7, No.2, May, p.225-246.
- Wenger, E.C. et Snyder, W. M. (2000), «Des communautés de pratique. Le nouvel horizon organisationnel», *Le management du savoir en pratique (Les meilleurs articles de la Harvard Business Review)*, Ballay J.-F. (Préface de), Editions d'Organisation, Paris, 2003, p.91-115.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Wenger, E., White, N., Smith, J.D. (2009), *Digital Habitats; stewarding technology for communities*, CPsquare, Portland.
- Yin, R.K. (1984), *Case study research, Design and methods*, Sage, Beverly Hill.