

# **Rendre l'organisation apprenante à travers la conception d'un outil de gestion au service de la complexité dynamique d'une pratique. Cas du conseil en gestion.**

**Tebourbi, Nadia**

**Docteur en sciences de gestion**

**Chercheuse au LAREQUOI (Laboratoire de recherche en management)**

**Institut Supérieur de Management (ISM)**

**Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ)**

**E-mail : [nadia.tebourbi@uvsq.fr](mailto:nadia.tebourbi@uvsq.fr)**

## **Résumé :**

Cette communication relève des lacunes dans l'organisation conceptuelle des écrits fondateurs sur le concept d'organisation apprenante, essentiellement à visée prescriptive, et tente de les combler. Pour cela, notre raisonnement met en lumière un aspect particulier de l'organisation apprenante : la pensée systémique. S'appuyant sur une étude de cas d'un cabinet de conseil, nous démontrons que lorsqu'un outil de gestion est conçu de manière à appréhender la complexité dynamique d'une pratique, il permet de façonner la réalité interne et externe de l'organisation. Les membres sont capables d'observer les interrelations, comprendre la rétroaction et intégrer de manière permanente le processus de changement. Nos résultats nourrissent la réflexion sur l'organisation apprenante et possèdent une portée explicative. Par ailleurs, cette recherche met en exergue le rôle de l'outil de gestion dans la dynamique d'une organisation apprenante en termes de contribution à la variété requise et d'autonomie des membres organisationnels.

**Mots clés :** organisation apprenante, approche systémique, complexité, outils de gestion, management des connaissances.

# **Rendre l'organisation apprenante à travers la conception d'un outil de gestion au service de la complexité dynamique d'une pratique. Cas du conseil en gestion.**

## **INTRODUCTION**

Les entreprises évoluent dans un environnement dynamique et complexe. Mintzberg (1982) qualifie de dynamique, un environnement où des événements imprévus s'y produisent et pour lesquels l'organisation n'a pas de modèles préalables de réponse (Journé et Raulet-Croze, 2008). Et l'environnement complexe, quant à lui, exige de l'organisation la détention d'un savoir difficile et étendu sur les produits et les clients. Ces deux caractéristiques de l'environnement ont contribué à l'écllosion de toute une littérature en sciences de gestion portant sur l'organisation apprenante (Pawlowsky, 2003). D'autant plus que l'organisation apprenante permettrait l'atteinte de l'efficacité organisationnelle étroitement liée aux choix stratégiques, choix des processus de transformations et des structures qui soutiennent ces processus. De surcroît, aujourd'hui, l'organisation apprenante vit à l'épreuve des démarches d'amélioration continue et de la vitesse informatique (Lambert et Ouedraogo, 2010). Il s'agit d'optimiser les connaissances dans l'organisation d'une manière créative. Toute la difficulté réside dans le fait d'identifier des leviers d'action afin d'insuffler une dynamique d'organisation apprenante (Fillol, 2009).

Les organisations apprenantes présentent un certain nombre de caractéristiques : elles améliorent sans cesse leurs procédés, produits et services (Örtenblad, 2004); elles facilitent l'apprentissage de tous leurs membres tant individuellement qu'en équipe (Yang et al., 2004); elles développent continuellement leur capacité de générer les résultats attendus et de se transformer pour réaliser la vision (Perrin et Rolland, 2007). Sur le plan théorique, la notion d'organisation apprenante est traitée par des recherches à visée prescriptive où les auteurs se donnent comme objectif l'identification précise des actions à entreprendre pour changer et améliorer le fonctionnement des organisations (Moingeon et Ramanantsoa, 1995; Edmondson et Moingeon, 1998). Ces analyses fournissent peu de pistes théoriques qui permettraient de dépasser la simple description. Face à la prédominance de travaux prescriptifs s'inscrivant dans un paradigme fonctionnaliste, il y a une nécessité de dépasser les recettes.

Et quels sont les constats de terrain ? Les entreprises ne manquent pas d'information. Au contraire, Davenport et Prusak (2000) constatent une surabondance d'information, ce qui contribue à diluer l'attention des salariés. Davenport et Beck (2000) pointent le déficit au niveau de l'attention des salariés, qu'ils considèrent comme une ressource, et s'interrogent sur les façons de capter, mais surtout retenir, maintenir, focaliser et concentrer l'attention des membres. Toute la difficulté réside dans le fait de proposer aux acteurs internes des outils leur permettant d'analyser et interpréter l'information abondante, faire des prévisions, affecter des ressources et faciliter la participation des groupes de travail au processus de prise de décision.

Cette communication a l'ambition d'apporter un éclairage complémentaire et précis sur le thème central de l'organisation apprenante. Notre question de recherche émerge des constats théoriques et de terrain. Nous nous interrogeons : Comment un outil de gestion façonne-t-il la réalité interne et externe de l'organisation afin de rendre l'organisation apprenante ? Le fil conducteur de notre démonstration est le suivant : lorsqu'un outil de gestion est conçu de manière à appréhender la complexité dynamique d'une pratique, il permet de façonner la réalité interne et externe de l'organisation et ainsi de rendre l'organisation apprenante.

Notre raisonnement met en lumière un aspect de l'organisation apprenante. Il se centre sur une des disciplines de l'organisation apprenante, à savoir la pensée systémique car elle aide à observer les «structures» qui sous-tendent les situations complexes, et à mettre le doigt sur les effets de levier capables de les modifier. Trouver les leviers les plus efficaces dans une situation organisationnelle passe par la compréhension de sa complexité dynamique.

Dans une première partie, nous proposons un cadre conceptuel de l'organisation apprenante nous appuyant sur les travaux du père fondateur du concept, à savoir Senge (1991). Un accent particulier sera mis sur la discipline de la pensée systémique. Certes, nous ancrons notre travail dans les apports de Senge (1991) mais nous poussons l'analyse, interpellant le courant des communautés de pratique, afin de dépasser l'approche prescriptive. Dans une seconde partie, nous expliciterons la méthodologie de recherche. Les résultats, en troisième partie, décriront et analyseront la conception d'un outil de gestion permettant d'appréhender la complexité dynamique de la pratique du conseil à travers une étude de cas. Enfin, en quatrième partie, lors du rebouclage théorique, les résultats nous amènent à deux principales réflexions sur le rôle de l'outil de gestion dans la dynamique d'une organisation apprenante en termes de contribution à la variété requise et l'autonomie.

## **1. L'ORGANISATION APPRENANTE : UNE FOCALISATION SUR LA PENSÉE SYSTÉMIQUE**

Par le concept d'organisation apprenante, nous entendons « une organisation ayant développé la capacité d'évoluer en permanence grâce à la participation active de tous les membres dans l'identification et la résolution des problèmes liés au travail » (Robbins et DeCenzo, 2004, p177). Notre démonstration croise deux cadres d'analyse : les travaux de Senge (1991) et le courant des communautés de pratique (Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1999; Gherardi et Nicolini, 2000; Wenger et Snyder, 2000).

Nous démontrons qu'un outil de gestion appréhende la complexité dynamique d'une pratique lorsqu'il permet d'observer les interrelations et de comprendre la rétroaction d'une part et d'intégrer de manière permanente le processus de changement d'autre part.

### **1.1. LES CINQ DISCIPLINES DE L'ORGANISATION APPRENANTE SELON SENGE (1991)**

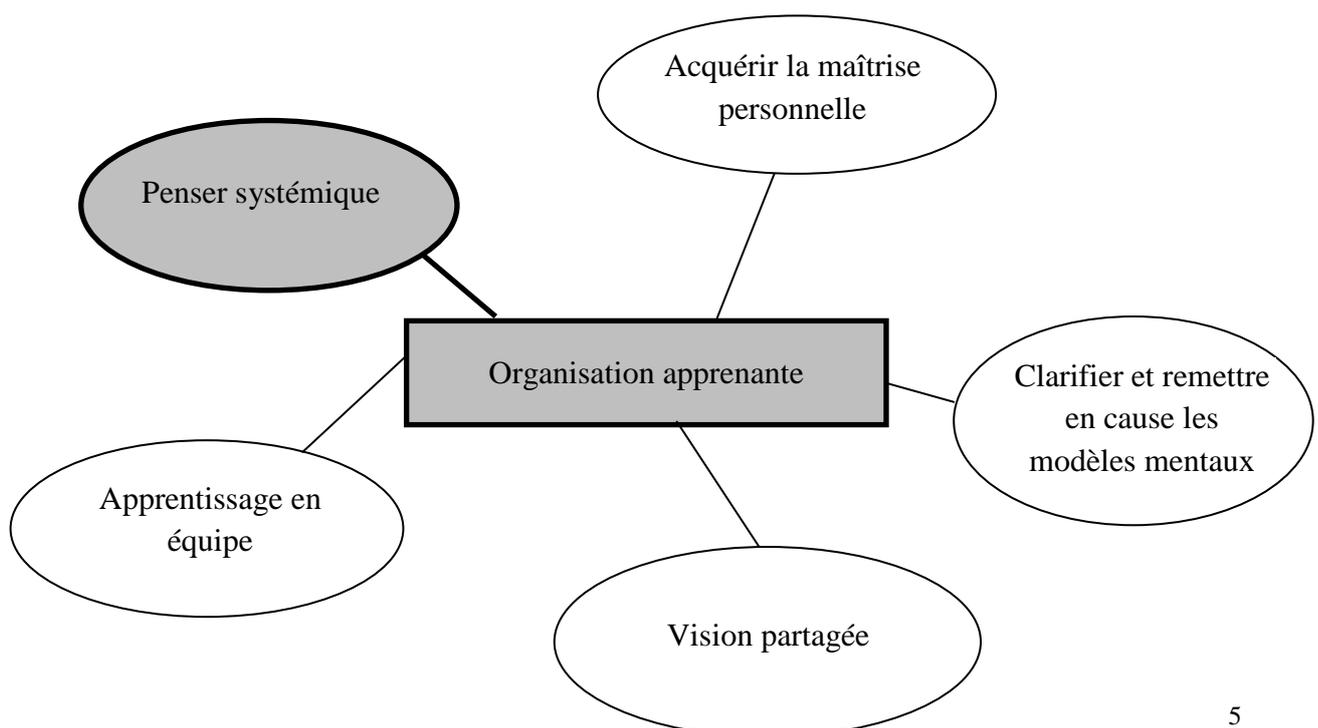
Senge (1991) élabore une grille d'analyse de l'organisation apprenante à travers les cinq disciplines de l'apprentissage, à savoir : penser systémique, acquérir la maîtrise personnelle, clarifier et remettre en cause les modèles mentaux, l'importance de la vision partagée et l'apprentissage en équipe (Voir Figure 1). Tout d'abord, la maîtrise personnelle est définie comme « une discipline qui consiste à vous concentrer sans relâche sur votre but véritable afin de redéfinir à chaque fois une vision souhaitée de l'avenir » (Senge, 1991, p197). Ensuite, l'organisation, qui souhaite travailler avec les modèles mentaux, doit apprendre de nouveaux savoir-faire et instaurer de nouvelles règles qui les rendent applicables. Les savoir-faire de la science de l'action sont classés en deux catégories : ceux de la réflexion et ceux de l'examen. Le savoir-faire de la réflexion consiste à s'arrêter un moment dans le processus de la pensée pour évaluer comment nos modèles mentaux sont construits et comment ils influencent nos actes. Le savoir-faire d'examen ou d'investigation nous permet d'analyser nos attitudes face aux autres, notamment dans la gestion de problèmes complexes et conflictuels.

Quant à la vision partagée, elle donne un sens à l'action. Elle est partagée en ce sens que le rôle du dirigeant est de faire émerger cette expression de l'organisation et non d'imposer sa vision. Autrement dit, « une organisation ne peut devenir apprenante que si ses membres acquièrent une vision claire de leur rôle et de leur responsabilité causale dans le fonctionnement de l'organisation » (Moingeon et Ramanantsoa, 1995, p301). Finalement, Senge (1991) souligne que l'équipe présente une capacité de perception et d'exploration supérieure à la somme des capacités individuelles.

Les travaux de Senge mettent l'accent sur le groupe (Pawlowsky, 2003). Son analyse, dont la finalité est à visée prescriptive (Edmondson et Moingeon, 1998), catégorise l'apprentissage en cinq leçons. Toutefois, cette analyse fournit peu de pistes théoriques qui permettraient de dépasser la simple description. Nous partageons la critique de Kennedy (2002) qui reconnaît que « l'œuvre maîtresse de Senge nécessite quelques efforts : le lecteur doit ingurgiter quantité d'éléments conceptuels que présente "La Cinquième Discipline" pour en extraire les pépites qu'il recèle » (p265).

Dans cette communication, nous nous focalisons sur une seule discipline de l'organisation apprenante, à savoir la pensée systémique car elle conditionne toutes les autres disciplines. Etant une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité, la pensée systémique permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels et d'observer les processus de changement (Klimecki, Probst et Eberl, 1991; Reinhardt, 1993; Schreyögg et Noss, 1995 cités par Pawlowsky, 2003). Pour défendre notre choix conceptuel, citons De Rosnay (1975) qui présente la force et la portée de l'approche systémique: « Il s'agit de dégager des invariants, c'est-à-dire des principes généraux, structuraux et fonctionnels, pouvant s'appliquer aussi bien à un système qu'à un autre. Grâce à ces principes, il devient possible d'organiser les connaissances en modèles dans la réflexion et dans l'action. La notion de système apparaît ainsi sous les deux aspects complémentaires: permettre l'organisation des connaissances et rendre l'action plus efficace » (pp83-84).

**Figure 1. Les cinq disciplines de l'organisation apprenante selon Senge (1991)**



## 1.2. DE LA COMPLEXITE DE DETAIL A LA COMPLEXITE DYNAMIQUE

La pensée systémique aide à identifier les effets de levier capables de modifier les « structures » qui sous-tendent les situations complexes. Les méthodes classiques de prévision, de planification et d'analyse gèrent des situations composées de nombreuses variables ce que Senge (1991) appelle la complexité de détail. A titre d'illustration, les évaluations basées uniquement sur les finances et la comptabilité sont adaptées à la complexité de détail et non pas à la complexité dynamique. Dans ce cadre, Kaplan et Norton (2001) proposent l'outil du tableau de bord prospectif qui pilote la performance autour de quatre axes : financier, client, processus internes, et l'axe apprentissage et développement. Ce dernier axe porte sur « les priorités pour créer un climat favorable au changement, à l'innovation et au développement » (Kaplan et Norton, 2001, p26) et se focalise sur les aspects suivants : les compétences stratégiques, les systèmes d'information, et l'ambiance favorable à l'action (Garvin *et al.*, 2008). Et à chacun des aspects, des indicateurs sont attribués. Il est essentiel de noter que le fait de comprendre sa complexité dynamique aide à trouver les leviers les plus efficaces dans une situation organisationnelle. La discipline du raisonnement systémique consiste à observer les interrelations plutôt que les liens simples et linéaires de cause à effets, et à observer le processus de changement. En effet, le raisonnement systémique commence par la compréhension de la rétroaction qui est la capacité qu'ont les actes à se renforcer mutuellement.

La rétroaction amène également à reconnaître les types de structures qui se reproduisent perpétuellement et qui, par voie de conséquence, maintiennent le statu quo (Argyris et Schön, 2002). A ce sujet, Argyris (1995) explique la présence, la dynamique et les effets des routines organisationnelles défensives au niveau de l'individu, du groupe, de l'intergroupe et de l'organisation. Une organisation qui parvient à réduire ses routines organisationnelles défensives devient une organisation apprenante. Senge (1991) note que « là où il y a une résistance au changement, vous pouvez être sûrs qu'elle traduit un ou plusieurs processus implicites d'autorégulation. (...) Cette résistance intervient lorsque pèse une menace sur les pratiques et les normes habituellement en usage » (p116). Les processus de rétroaction connaissent des formes diverses d'effet – retard (le temps qui s'écoule entre les actions et leurs conséquences).

Le principe du levier est au cœur de la pensée systémique : où et comment agir sur la structure pour obtenir des améliorations substantielles et permanentes ? (Yang et al., 2004) Quelles parties du tout sont reliées entre elles ? Comment associer procédures et affectations des membres internes ? Que vise l'organisation : un apprentissage d'adaptation ou un apprentissage générant de nouvelles connaissances (adaptive and generative learning processes ; Chiva et al., 2010) ? Quelles connaissances faut-il retenir ? Est-ce les connaissances à acquérir (achats de brevet, politiques de recrutement, formation), les connaissances à surveiller (veille, intelligence économique), les connaissances à créer (innovation, recherche et développement), les connaissances à partager (travail collaboratif, communautés de pratique) et les connaissances à codifier et transférer aux autres membres organisationnels (capitalisation et transfert) ? Où doivent-elles être acheminées ? (Ermine, 2003). Nous remarquons que toutes ces interrogations s'articulent autour de la notion de pratique que nous empruntons aux travaux du courant des communautés de pratique (Easterby-Smith et al., 1998; Gherardi et Nicolini, 2000 ; Snyder et Wenger, 2000).

### **1.3. LA COMPLEXITÉ DYNAMIQUE DE LA PRATIQUE**

Le courant des communautés de pratique a en Wenger (1999) son représentant le plus marquant. La notion de « communautés de pratique » fait référence à un niveau de structure sociale qui reflète un apprentissage partagé. L'individu apprend à combiner la réification et la participation dans un processus de négociation de sens le long des trois dimensions de la pratique : un engagement mutuel, une action commune et un répertoire partagé. La pratique existe parce que des personnes sont engagées dans des actions dont elles négocient ensemble le sens, d'où la dimension d'engagement mutuel. Par ailleurs, les réponses négociées des participants à leur situation constituent l'action commune définie par eux lors du processus d'exécution. L'action commune est donc le résultat d'un processus collectif de négociation qui reflète toute la complexité de l'engagement mutuel. Enfin, Wenger (1999) appelle l'ensemble des ressources partagées d'une communauté, un répertoire pour mettre l'accent à la fois sur son caractère permanent et sa validité dans d'autres engagements dans la pratique.

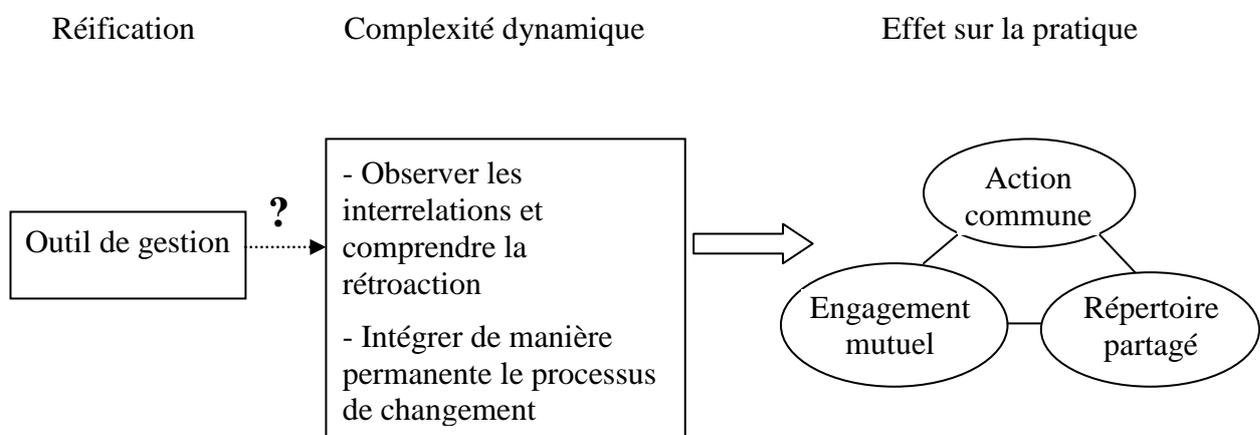
Nous puissions, dans le courant des communautés de pratique, le concept de réification qui est défini comme le processus qui donne forme à notre expérience en produisant des objets figeant cette expérience en chose (démarches codifiées, modèles, méthodes d'analyse, techniques, représentations graphiques, « meilleurs pratiques »). Grâce à ce processus, l'action commune s'organise autour de repères (Voir Figure 2). En ce sens qu'une forme ou une organisation est donnée à une certaine compréhension. Et cette forme devient, par la suite, le centre de la négociation de sens au cours de l'exécution du travail.

Sous cet angle, le processus de réification est fondamental à toute pratique, et cette réification devrait permettre d'appréhender la complexité dynamique de la pratique.

L'organisation produit des abstractions, instruments, symboles, histoires, termes, mots, concepts, images qui réifient la pratique ou des aspects de la pratique en une « forme fixe » (Wenger, 1999, p58) et que le membre utilise pour donner du sens à son expérience. A cet égard, la réification englobe un grand nombre d'activités variées telles que faire, concevoir, représenter, nommer, coder, décrire, apercevoir, interpréter, utiliser, décoder, rapporter. La réification donne le « statut d'objet » à des aspects de la pratique humaine figés dans des formes. La réification modèle l'expérience accumulée en l'inscrivant dans un outil de gestion qui vise d'une part à rendre le répertoire partagé accessible aux membres organisationnels et d'autre part à assurer une bonne coordination entre ces mêmes membres engagés dans une action commune (Von Krogh et al., 2000).

La participation, quant à elle, 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. Ce processus réside dans l'interprétation et l'utilisation de la connaissance codifiée. Ainsi, le membre interne apporte des idées pertinentes de façon organisée et systématique. D'ailleurs, la connaissance est définie comme « ce qui est reconnu être une participation compétente dans la pratique » (Wenger, 1999, p137). Notons que la pratique n'est pas stable mais combine continuité et discontinuité. De cette combinaison de discontinuité et continuité dans le développement historique de la pratique découle un équilibre dynamique. La figure ci-dessous schématise notre grille de lecture et d'analyse.

**Figure 2. La dynamique de l'organisation apprenante**



## **2. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **2.1. LA PRÉSENTATION DU CAS**

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour la méthode de l'étude de cas, une méthode appropriée pour «réaliser une construction explicative» (Wacheux, 1996, p97). Le choix aussi bien du secteur d'activité que de l'entreprise n'est pas fortuit. Nous avons choisi d'effectuer une étude de cas dans un secteur, celui du conseil, où les entreprises sont soucieuses de mobiliser les connaissances dans la recherche d'une offre service toujours plus compétitive. Elles ont également une préoccupation d'assurer un équilibre entre l'efficacité et le coût des prestations.

Alpha Conseil (nous gardons l'anonymat de l'entreprise) est une entreprise de conseil en gestion et technologie de l'information fondée au début des années 70. 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. La structure du groupe répond à une division par région : le Canada, l'Europe, les Etats-Unis et l'Asie-Pacifique. Alpha Conseil possède plus de 60 bureaux et regroupe près de 9000 spécialistes à travers le monde. Chaque bureau d'affaires, indépendant, est un centre de profit. Le personnel est classé en deux catégories : les juniors et les seniors.

Les prestations de services d'Alpha Conseil tiennent compte du fait que les investissements des entreprises comportent, de nos jours, une composante informatique cruciale. Le défi technologique consiste à gérer des "investissements mixtes" visant à apporter des changements à tous les éléments d'un système : le marché, les technologies, la structure organisationnelle, les processus d'entreprise et les intervenants. Par conséquent, il faut une approche intégrée des produits et services, peu importe le "point d'entrée", qu'il s'agisse de réaménager un processus de travail, d'adopter un nouveau progiciel ou de lancer une nouvelle ligne de produits. Les solutions sont centrées sur le rendement des investissements pour améliorer la performance des entreprises clientes. En concevant, à la fin des années 80, un outil autour des processus, méthodologies et solutions issus d'une expérience d'une vingtaine d'années, Alpha Conseil accorde une place prépondérante à l'acquisition, la codification et le transfert des connaissances. La conception de cet outil a donné de la visibilité à ses méthodologies regroupées en plusieurs familles de « produits ». C'est dans ce sens que l'on peut dire qu'elle constitue une organisation apprenante; en conséquence, un terrain approprié pour répondre à notre question de recherche (Alami et al., 2009).

## **2.2. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE**

La recherche documentaire et les entretiens semi-directifs ont été nos techniques de collecte des données qualitatives (De Ketele et Roegiers, 2009). Nous avons mené dix entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure, à l'aide d'un guide d'entretien, auprès de responsables de « centre de compétence ». Un « centre de compétence » est une unité ayant pour mandat de développer le marché et un certain domaine de pratique, et de soutenir les différentes unités de l'organisation pour le développement de l'expertise dans un domaine donné. Lors des entretiens, nos interlocuteurs nous ont fait une présentation de l'outil de gestion et expliqué le rôle de cet outil comme soutien à la pratique. A l'aide de notre grille de lecture et d'analyse (Voir figure n°2), nous nous sommes focalisée sur des thèmes précis (analyse thématique, Allard-Poesi et al., 2007, p503). Au regard du nombre restreint d'entretiens semi-directifs et du caractère exploratoire de notre recherche, les entretiens ont été retranscrits, codés, analysés manuellement, et ont fait l'objet d'analyse de contenu (Silverman, 1995 ; Hamel, J. et P. Bouvier, 2010).

## **3. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Nous avons exploité les données qualitatives pour décrire et expliquer la manière avec laquelle cet outil (ce « référentiel » des connaissances) appréhende la complexité dynamique de la pratique du conseil et façonne ainsi la réalité du travail des consultants internes et des clients du cabinet. Cette dynamique contribue à rendre l'organisation apprenante. Dans un premier temps, nous présentons le contenu de l'outil de gestion de manière descriptive pour expliquer, dans un deuxième temps, la manière avec laquelle l'outil aide le consultant et le client à observer les interrelations et à comprendre la rétroaction d'un côté, et à intégrer de manière permanente le processus de changement de l'autre.

### **3.1. LA CONCEPTION DE L'OUTIL**

Le contenu de l'outil porte sur les aspects de la pratique du professionnel qu'il soit consultant chez Alpha Conseil ou client ayant acquis une licence. En fait, l'outil est un ensemble de familles de « produits ». Autrement dit, l'outil ne compile pas un ensemble d'instructions mais il suggère des parcours destinés à mieux faire comprendre la pratique de conseil et à agir sur elle. Ces règles permettent au consultant de situer et de hiérarchiser les éléments sur lesquels se fondent les décisions et ainsi d'affronter la complexité. Dans ce qui suit, nous passons en revue les quatre familles de « produits ».

### **3.1.1. L'analyse des bénéfices visés et identification des actions qui conditionnent leur atteinte**

Il est souvent difficile au consultant de mesurer et de démontrer les bénéfices liés à un investissement dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication (knowledge management, mise en œuvre de progiciels, développement d'applications, l'entreposage de données, stratégies de commerce électronique et l'alignement stratégique des programmes marketing) d'une part et de s'assurer de la pleine réalisation de ces bénéfices d'autre part. D'autant plus que les risques de retard, de dépassement des budgets ou d'annulation à mi-chemin de ce type de projets existent.

A la question: "Qu'est-ce qu'une action efficace dans votre activité ?", le consultant interviewé nous répond: "Une action efficace est une action qui atteint ses objectifs. L'outil permet d'identifier les résultats visés par le client, formaliser le raisonnement, identifier les initiatives. La démarche est la suivante : identifier le processus le plus pertinent par rapport à la référence du bénéfice et se poser les questions suivantes: quelles initiatives faut-il mettre à l'avant? Quelles sont les connaissances que possèdent les individus, donc analyse de l'audience? Quel est le contenu de la tâche? Quelles sont les compétences exigées par la tâche? Les réponses à ces questions nous permettent de trouver un modèle pour le processus : l'outil Intranet. Cette démarche peut prendre deux mois".

Dès lors, cette première famille de « produits » permet au consultant une compréhension des bénéfices d'un investissement dans les TIC et des moyens pour les réaliser. C'est un ensemble intégré de méthodes, techniques et outils qui apportent une assistance pour accomplir les tâches suivantes: compléter un examen de l'adéquation stratégique; élaborer et mettre en œuvre un programme complet de gestion des bénéfices, qui accompagnera l'entreprise pour assurer le suivi et la gestion des bénéfices; mettre au point une base d'information complète et réutilisable qui favorisera l'atteinte des bénéfices; établir une justification de la valeur ayant une portée plus vaste que les justifications financières habituelles, dans laquelle le professionnel fait une évaluation exhaustive de l'incidence des investissements, incluant une étude de faisabilité et une évaluation des risques; et développer la justification de la valeur tout au long du cycle de vie du programme pour l'engagement progressif des ressources.

### **3.1.2. La gestion du processus de changement stratégique**

L'environnement dynamique exige de l'entreprise de gérer le processus de changement stratégique de manière proactive. Nous avons là un ensemble intégré de méthodes, d'outils, de techniques et d'événements d'apprentissage prenant en charge la totalité du cycle de gestion stratégique. Cet ensemble de méthodes concerne les fonctions stratégiques qu'exercent divers paliers de l'organisation comme la direction générale, les unités sectorielles, les unités fonctionnelles. A chacun de ces niveaux, l'outil assiste les consultants, les directeurs, les planificateurs et les conseillers stratégiques dans la conception de leurs processus stratégiques.

En utilisant ces techniques pour élaborer les stratégies informatiques axées sur les affaires, le consultant s'assure que toutes les ressources informatiques seront consacrées à l'entreprise, ce qui permettra de réaliser des bénéfices de façon constante. Il s'agit de prendre en charge plusieurs tâches de nature stratégique : réévaluer les objectifs stratégiques; définir des scénarii d'affaires; réaliser des programmes d'investissement dans les technologies de l'information dont les bénéfices seront clairs et mesurables.

### **3.1.3. L'aménagement des processus d'organisation et des architectures technologiques**

La troisième famille de produit comprend des méthodes, des techniques et des outils de simulation, une interface graphique interactive pour aménager les processus d'organisation et les architectures technologiques : réaffecter les responsabilités et les ressources, réduire les coûts de livraison des produits et des services, modifier les processus ou la conception de nouveaux processus, procéder au réaménagement des architectures des technologies de l'information.

### **3.1.4. La mise en œuvre des systèmes d'information**

Dans un objectif d'efficacité, le consultant cherche à livrer plus rapidement les systèmes d'information à ses clients. Comment l'outil peut aider dans les processus de livraison et de maintenance des systèmes d'information? Il existe des parcours et des techniques pour le développement accéléré d'applications; et la sélection, l'intégration et la mise en œuvre de progiciels. Les processus et les techniques sont conçus pour être aisément intégrés à l'environnement de travail des équipes de projets et pour les aider à exécuter leurs tâches.

Et maintenant, nous examinons comment l'outil de gestion appréhende la complexité dynamique de la pratique du conseil.

### **3.2. LA COMPLEXITÉ DYNAMIQUE AU CŒUR DE L'OUTIL**

La démarche de conception de l'outil repose sur la logique suivante: il s'agit de dégager des invariants, c'est-à-dire des principes généraux et fonctionnels, pouvant s'appliquer aussi bien à un projet qu'à un autre. Grâce à ces principes, il devient possible d'organiser les connaissances en modèles facilement communicables. La notion de système apparaît ainsi sous ses deux aspects complémentaires : faciliter l'organisation des connaissances et rendre l'action plus efficace. Justement, l'outil englobe des fonctionnalités aidant à la définition de biens livrables personnalisés (tenant compte des spécificités de la réalité du client). L'outil aide le consultant à concentrer son analyse sur des aspects précis.

La démarche de la pensée est à la fois analytique et synthétique, détaillante et englobante. Surtout, elle s'appuie sur la réalité organisationnelle du client tenant compte des spécificités et recherche parallèlement les facteurs d'intégration. Les liaisons entre les éléments comptent autant que les éléments eux-mêmes. De cette manière, l'outil aborde la complexité dynamique : les interrelations, la rétroaction et la dynamique du changement permanent.

#### **3.2.1. Observer les interrelations et comprendre la rétroaction**

L'outil illustre les liens entre les initiatives d'investissement et leurs résultats concrets dans un contexte organisationnel donné et aide le consultant à tracer le parcours à suivre pour obtenir les résultats voulus. Une fois que la décision d'investir a été prise, le consultant ou l'entreprise cliente conserve le graphique, par exemple, tout au long du processus de réalisation des bénéfices. Il est à souligner que l'outil agit comme une carte routière indiquant les "chemins" précis vers la réalisation des bénéfices.

L'outil permet à l'expert de se concentrer sur l'analyse de certains aspects du modèle qu'il a produit et de documenter toute la chaîne; il représente graphiquement la trame des projets d'investissement et des bénéfices potentiels associés; il prépare également l'analyste à s'interroger, analyser, interpréter le modèle et produire des rapports. Le modèle ainsi construit devient ensuite un cadre de gestion des bénéfices pendant tout le cycle de vie de l'investissement. Dans ce cadre, le modélisateur appuie les tâches suivantes: l'élaboration et la manipulation de modèles et de représentations graphiques, fonctions de dessin à l'appui; la compréhension du modèle en entier ou d'une de ses composantes; la production de notes de travail pour l'utilisation du modèle comme base d'information souple; l'analyse et l'interrogation facilitant le processus de modélisation de même que l'interprétation du modèle; la production de rapports structurés en vue du partage des informations fournies par le

modèle; la gestion automatisée de l'intégralité assurant la validation et la cohérence du modèle dès la conception et pendant son évolution.

Dans l'aménagement des processus d'organisation et des architectures technologiques, l'outil adopte une approche systémique fondée sur une technique orientée objet afin de modéliser l'entreprise comme un système constitué d'éléments interdépendants, tant internes qu'externes. Il fait en sorte que tous ces éléments soient considérés simultanément dans toute initiative de transformation de l'entreprise.

Il s'agit également d'observer les interrelations entre les acteurs clés à la réussite de la mise en œuvre des systèmes d'information (troisième famille de produit). L'outil procure les moyens pour établir un meilleur mode de collaboration en documentant et en intégrant les diverses perspectives des principaux participants à un projet : les stratèges de l'entreprise, les architectes des technologies de l'information, les propriétaires des systèmes, les équipes de projet et les utilisateurs. De cette façon, le processus de livraison devient clair et structuré en attribuant des responsabilités précises à chaque participant au projet, qui à son tour devient responsable d'une série de biens livrables bien définis et faciles à gérer.

L'ensemble des parcours proposés constitue une méthode « équilibrée » qui s'applique autant au propriétaire, à l'utilisateur du système d'information qu'au consultant – développeur. Le concept des « perspectives » est utile pour examiner un système. Cela favorise l'engagement mutuel entre les trois acteurs clés, les communications et une meilleure compréhension. A savoir que la perspective du propriétaire, de l'utilisateur, et du développeur portent respectivement sur les aspects stratégiques ayant une incidence sur les activités commerciales, les aspects organisationnels ayant un effet sur l'utilisateur et les aspects techniques intéressant l'expert – développeur de systèmes.

La livraison d'une solution est envisagée en fonction des aspects de la conception, c'est-à-dire en termes de dynamique et de structure des systèmes, et également en fonction d'autres aspects incluant: les bénéfices à gérer, les critères de qualité visés, les composantes du système d'information, les problèmes de transition et de déploiement. Chaque aspect de la conception est perçu différemment, en fonction de la perspective choisie (propriétaire, utilisateur ou consultant – développeur). Puis, ces divers aspects sont pris en compte dans les biens livrables en fonction des besoins associés à une perspective donnée. Les consultants apprennent à évaluer et discuter de manière plus différenciée car ils ont plusieurs façons d'interpréter et de réfléchir sur des missions ou en observant des processus sous des angles différents (Pawlowsky, 2003).

### **3.2.2. Intégrer de manière permanente le processus de changement**

L'outil propose une première famille de « produits » qui consiste en une démarche de gestion des conditions de réalisation des bénéfices; elle préconise l'adaptation constante des actions qui les favorisent. La deuxième famille de produits est une méthode fondée sur les connaissances qui facilitent l'élaboration des stratégies commerciales et informatiques intégrées. Sur cette base, l'expert pourra mettre en œuvre des stratégies déterminantes de gestion continue des technologies de l'information au profit de l'entreprise cliente. La formulation de ces stratégies s'insère dans un processus d'apprentissage continu à boucles multiples, selon lequel les gestionnaires acquièrent des connaissances, premièrement en remettant en question les décisions, les postulats ou les hypothèses concernant une situation présente ou passée, et deuxièmement en s'appuyant sur diverses perspectives pour résoudre les problèmes stratégiques (Argyris et Schön, 2002). Les connaissances stratégiques sont envisagées à la fois comme une donnée d'entrée et un résultat de l'expérience de gestion, dans laquelle la pensée stratégique et l'intervention stratégique sont entrelacées de manière complexe pour un apprentissage intégratif.

Dans cette préoccupation majeure d'intégrer de manière permanente le processus de changement, il est important de noter que les méthodes sont continuellement améliorées en fonction de l'expérience acquise dans l'exécution des projets chez les clients. De nouvelles connaissances sont développées. Une unité est chargée de modifier l'outil en tenant compte du feedback des consultants et des clients. Nous réalisons que la nécessité d'apprentissage rapide exige paradoxalement une réflexion lente et réflexive dans le but de se focaliser sur ce qui est important dans la pratique de conseil. Cette réflexion est effectuée par cette entité spécialisée chargée de la « construction ou la transmission de connaissances dans et pour l'action, d'améliorations de la capacité à réaliser des actions efficaces, de détection et correction d'erreurs, de capacité collective à interpréter et à donner du sens » (Martinet et Silem, 2005, p42). L'outil représente le « mécanisme conçu par l'organisation pour permettre l'élargissement de la sphère de l'apprentissage » (Martinet et Silem, 2005, p42).

Le tableau 1 qui suit fait la synthèse des résultats : un ensemble intégré de familles de « produits » (méthodes, techniques et outils) conçu de manière à appréhender la complexité dynamique d'une pratique.

**Tableau 1. Synthèse des résultats**

<b>Complexité dynamique</b> <b>Famille de « produits »</b>	<b>Observer les interrelations et comprendre la rétroaction</b>	<b>Intégrer de manière permanente le processus du changement</b>
<b>Analyse des bénéfices visés et identification des actions qui conditionnent leur atteinte</b>	Modèle graphique assistant le consultant dans le but de préciser les actions et les conditions essentielles et complémentaires à l'atteinte des bénéfices	Démarche de gestion clarifiant la chaîne complexe des conditions de réalisation des bénéfices des investissements tout en permettant de réagir rapidement à tout changement du contexte organisationnel et commercial de l'entreprise cliente
<b>Gestion du processus de changement stratégique</b>	Parcours pour décortiquer les pratiques actuelles, élaborer les processus personnalisés de planification, s'assurer que la planification stratégique tienne compte de l'interaction entre des éléments comme les tendances environnementales, les technologies de pointe et la construction de scénarii en vue de définir conjointement les stratégies commerciales et informatiques	Techniques permettant d'examiner les projets et les programmes, mettre en œuvre des mesures pour corriger leur stratégie, accélérer les changements stratégiques en actualisant les scénarii antérieurs de planification, déclencher une activité de planification quand les hypothèses initiales sont contredites par la réalité stratégique, et garantir que les bénéfices soient réalisés
<b>Aménagement des processus d'organisation et des architectures technologiques</b>	Méthode d'ingénierie des processus permettant d'identifier les paramètres organisationnels et d'architectures technologiques et analysant leurs interactions : réaffecter les responsabilités et les ressources, modifier ou concevoir des processus, procéder au réaménagement des architectures des technologies de l'information	Fonction de simulation et de modélisation contribuant à mesurer l'impact des changements proposés sur les performances de l'entreprise avant que ces changements ne soient mis en œuvre
<b>Mise en œuvre des systèmes d'information</b>	Techniques de modélisation pour la conception, le développement et la mise à l'essai des solutions	Solutions progiciels pour la maintenance, adaptation et amélioration des applications existantes

#### **4. DE NOUVEAUX ÉCLAIRAGES SUR LE RÔLE DE L'OUTIL DE GESTION DANS LA DYNAMIQUE D'UNE ORGANISATION APPRENANTE**

L'outil conçu par Alpha Conseil répond au principal défi d'une grande organisation du point de vue de l'effectif et d'envergure internationale : le fait de globaliser les connaissances développées localement c'est-à-dire identifier, regrouper, saisir ce que sait l'organisation, ensuite diffuser et mettre en application ces connaissances localement pour les missions spécifiques. La rapidité avec laquelle les membres et les équipes apprennent d'une part et celle avec laquelle l'apprentissage est transféré aux autres individus et groupes dans l'organisation d'autre part est aussi importante que la qualité des connaissances produites (Araujo, 1998; Guns, 1998). A travers cet outil répertoriant toutes les méthodologies, l'organisation cherche à agir sur l'échange et le développement des connaissances, y faisant bénéficier ses consultants et ses clients. D'autant plus qu'il est primordial de réduire le temps entre la perception d'un problème et la mise en application d'une décision. La démarche de conception de cet outil obéit essentiellement à une logique de construction de parcours facilitant « l'identification et la compréhension du fonctionnement systémique de l'organisation du client » (Sterman, 1989, cité par Moingeon et Ramanantsoa, 1995, p301). C'est en ce sens que l'outil façonne la réalité interne et externe de l'organisation. Il assure la variété requise et rend les membres autonomes.

##### **4.1. ASSURER LA VARIÉTÉ REQUISE**

L'approche systémique assure une variété requise avec des liens entre les différentes composantes et une mise à jour régulière. L'intention est d'offrir des parcours au consultant, des parcours aussi variés que la variété de situations rencontrées chez les clients, la variété interne devant répondre à la variété externe. La variété de solutions en fonction des scénarii possibles permet au consultant d'anticiper les retombées ou les conséquences des solutions avec une plus grande précision.

Autrement dit, l'outil représente une carte de pratiques variées (Landscape of Practices, Wenger, 1999, p140). Il offre à l'expert des gabarits de biens livrables, en cours de projet, pouvant être adaptés au besoin de l'entreprise cliente et des manuels imprimables pour chacun des « produits » de la famille. L'outil regroupe donc les processus d'Alpha Conseil en un ensemble intégré de méthodes, d'outils et de techniques. Notons que l'approche ne consiste pas à isoler les différentes composantes afin de les envisager une par une. Certes, les éléments de l'outil sont des "modules" relativement indépendants, il n'en reste pas moins qu'ils jouent ensemble un rôle dans la réalisation de la vision d'ensemble que l'organisation cherche à communiquer à ses consultants.

Pour cela, l'outil se caractérise par une variété d'éléments possédant des fonctions spécialisées d'une part et une interaction entre les éléments reliés par une grande variété de liaisons d'autre part. Il en résulte une haute densité d'interconnexions facilitées par la technique de l'hypertexte.

#### **4.2. UN OUTIL POUR RENDRE LES MEMBRES INTERNES ET EXTERNES AUTONOMES**

La source de compétitivité d'une entreprise de conseil réside dans le développement même des connaissances dans la mesure où la fonction première des firmes de conseil est de produire des connaissances et non des biens. Aider les consultants et les clients également à devenir autonomes, grâce au transfert des connaissances, est un objectif fondamental. D'ailleurs, l'outil inclut l'octroi de licences, le coaching et les services de formation. Grâce à cet outil, capitalisant les connaissances développées par les consultants, l'expert a à sa disposition des fonctionnalités intelligentes pour réaliser un diagnostic, donner du sens à un contenu et construire des solutions.

En somme, l'outil maximise la variété requise et l'autonomie des membres. Ainsi, tous les consultants interagissent sur les mêmes bases, ce qui favorise la recherche d'interprétations différentes des mêmes connaissances, autrement dit la manière collective de négocier du sens. L'outil fournit aux consultants l'information, les conseils et le contexte d'apprentissage (un espace informatique) qui leur permettent d'être autonomes et de devenir plus productifs plus rapidement. En effet, appliquer les connaissances acquises plus rapidement que les concurrents, tel est l'avantage compétitif d'une entreprise dans l'activité du conseil. L'outil concourt à agir sur les trois dimensions de la pratique : l'action commune, l'engagement mutuel et le répertoire partagé.

#### **4.3. L'IMPORTANCE DES INTERACTIONS EN FACE-À-FACE**

Dans cette étude de cas, le rôle de la réification est prédominant. Afin que le développement des connaissances puisse se poursuivre et dans le but d'insuffler une dynamique d'organisation apprenante, on ne peut occulter le rôle de la participation (les interactions en face-à-face). Justement, c'est dans la participation, donc en mission et dans l'action, que le consultant s'approprie les éléments de l'outil de gestion (de la réification) en les adaptant à la situation du client. Et au cours de l'utilisation de cette réification se réalisent des transferts de méthodes qui viennent à leur tour fertiliser des territoires inexplorés. Le processus de participation réside dans l'interprétation ou l'utilisation des parcours proposés dans l'outil. Il y a donc intériorisation (Takeuchi et Nonaka, 1995) lorsque le membre donne du sens aux aspects réifiés de la pratique et les intègre dans des formes de participation.

Comme le montre Sargis Roussel (2011) : « La manière de partager, de créer, de diffuser la connaissance doit être aussi multidimensionnelle que la connaissance elle-même. Ainsi, mobiliser la connaissance implique une combinaison unique de systèmes humains et d'information » (p72).

L'organisation apprenante s'appuie donc sur la production d'un nouveau contexte de réification et de participation conjointement. Ce contexte fait que l'interaction entre le niveau individuel et le niveau organisationnel soit constamment engagée, entraînant une combinaison entre la continuité et la discontinuité dans l'évolution du répertoire partagé, élément de la pratique. L'organisation apprenante est celle où se trouve une synergie entre les aspects organisationnels (processus, structure, fonctionnement, outils) et ses ressources humaines à travers leur participation (Bartoli, 1990; Brooks, 1992; Ellinger et al., 1999). Des recherches ont étudié le lien entre les pratiques RH comme leviers à l'organisation apprenante, notamment la gestion de carrières (Vikineswaran, 2013). A la place d'organisation apprenante, ne devrait-on pas plutôt raisonner en termes de réceptivité organisationnelle ?

## **CONCLUSION**

En résumé, l'étude de cas révèle qu'un outil de gestion parvient à appréhender la complexité dynamique d'une pratique s'il est conçu dans une approche intégrée pour aider le consultant et le client à répondre aux questions complexes de la gestion du changement. L'objectif est donc de regrouper dans un outil des méthodes intégrées, basées sur des principes et fondements communs, qui auraient la profondeur et l'étendue requise pour résoudre des problèmes complexes du client, observer les interrelations et comprendre la rétroaction. De plus, grâce aux processus adaptables aux différentes situations, le consultant aborde les projets d'une manière systémique et orientée sur les résultats. D'ailleurs, sur le plan des recommandations managériales, nous invitons les organisations à donner de l'importance aux outils de gestion car ils améliorent la « productivité » des membres : une diminution du délai d'acquisition des compétences par les professionnels; une qualité supérieure des services livrés; une réutilisation efficace de l'expérience, des spécifications et des solutions; une diminution des risques d'erreur, des recommencements, des retards et des dépassements de budget.

Dans cette communication, nous évoquons les travaux fondateurs du concept d'organisation apprenante, citons leurs limites et mobilisons des grilles complémentaires dans le but d'affiner l'explication de la dynamique d'une organisation apprenante. Nous nous sommes focalisée sur un élément de l'organisation apprenante : la pensée systémique. Sur ce point, nous prolongeons les apports de Senge en les reformulant à travers la théorie du courant des communautés de pratique. Nous adhérons aux propos de Wacheux (1996) qui affirme que « même si l'objectif n'est pas la généralisation des résultats, l'étude de cas est souvent à l'origine de propositions hypothétiques fécondes » (99).

Dans de futures voies de recherche, nous désirons étudier la manière avec laquelle une vision, clairement et largement communiquée dans l'organisation, favorise la conception d'une démarche de développement des connaissances. En effet, une vision oriente les consultants sur le rôle à remplir en matière de développement des solutions pour les clients et « la responsabilité causale qui leur incombe dans le fonctionnement de l'organisation » (Moingeon et Ramanantsoa, 1995, p301). En outre, nous donnons à nos résultats une portée exploratoire. Il serait intéressant de multiplier les études de cas dans d'autres secteurs d'activité et dans des organisations de tailles différentes.

## REFERENCES

- Alami, S., D. Desjeux et I. Garabuau-Moussaoui (2009) Les méthodes qualitatives, Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je ? 2591.
- Allard-Poesi F., C. Druker-Godard et S. Ehlinger (2007), Analyses de représentations et de discours, in Thietart R. A., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 143-172.
- Araujo, L. (1998), Knowing and Learning as Networking, *Management Learning*, Special Issue : Organizational Learning and the Learning Organization : Diverging Communities of Practice?, 29-3, September, 317-336.
- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : InterEditions.
- Argyris, C. et D.A. Schön (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Bartoli, A. (1990), Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente, Paris : Editions d'Organisation.
- Brooks, A.K. (1992), Building Learning Organizations : The Individual-Culture Interaction, *Human Resource Development Quarterly*, 3-4, Winter, 323-335.
- Brown, J.S. et P. Duguid (1991), Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, *Organization Science*, 2 : 1, February, 40-57.
- Chiva, R., A. Grandío et J. Alegre (2010), Adaptive and Generative Learning: Implications from Complexity Theories, *International Journal of Management Reviews*, 12-2, 114-129.
- Davenport, T.H. et J.C. Beck (2000), Savoir capter l'attention, in J.M. Descarpentries (dir.) *Styles de leaders*, Paris: Editions d'Organisation, 105-133.
- Davenport, T.H. et L. Prusak (2000), *Working Knowledge : How Organizations Manage what they Know*, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- De Ketele, J. M et X. Roegiers (2009), *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents*, Bruxelles: De Boeck.
- De Rosnay, J. (1975), *Le microscope vers une vision globale*, Paris : Edition du Seuil.
- Edmondson, A. et B. Moingeon (1998), From Organizational Learning to the Learning Organization, *Management Learning*, 29 : 1, 5-20.
- Easterby-Smith, M., R. Snell, et S. Gherardi (1998), Organizational Learning and Learning Organization : Diverging Communities of Practice?, *Management Learning*, Special Issue : Organizational Learning and the Learning Organization : Diverging Communities of Practice?, 29-3, September, 259-272.
- Ellinger, A.D., K.E. Watkins et R.P. Bostrom (1999), Managers as Facilitators of Learning Organizations, *Human Resource Development Quarterly*, 10-2, Summer, 105-125.
- Ermine, J.L. (2003), *La gestion des connaissances*, Paris : Hermès Science.
- Fillol, C. (2009), *L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ? Etudes de cas chez EDF*, Paris : l'Harmattan.
- Garvin, D.A., C. Amy et F.G. Edmondson (2008), Is Yours a Learning Organization?, *Harvard Business Review*, 86-3, 109-116.
- Gherardi, S. et D. Nicolini (2000), The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice, *Journal of Management Inquiry*, 9 : 1, March, 7-18.
- Guns, B. (1998), *The Faster Learning Organization, Gain and Sustain the Competitive Advantage*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

- Hamel, J. et P. Bouvier (2010), *L'analyse qualitative interdisciplinaire : définition et réflexions*, Paris : l'Harmattan.
- Journé, B. et N. Raulet-Croset (2008), Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude, *M@n@gement*, 11: 1, 27-55.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Paris : Editions d'Organisation.
- Kennedy, C. (2002), *Toutes les théories du management. Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités*, Paris : Maxima.
- Lambert, G. et N. Ouedraogo (2010), Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 2-201, 65-85.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Moingeon, B. et B. Ramanantsoa (1995), Comment rendre l'entreprise apprenante, *L'Expansion Management Review*, Septembre, 98-103.
- Örtenblad A., (2004), Toward a Contingency Model of How to Choose the Right Type of Learning Organization, *Human Resource Development Quarterly*, 15-3, 347-350.
- Pawlowsky, P. (2003), The treatment of Organizational Learning in Management Science, in M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & I. Nonaka (dir.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, New York: Oxford University Press, 61-88.
- Perrin, A. and N. Rolland (2007), Mechanisms of Intra-Organisational Knowledge Transfer: The Case of a Global Technology Firm, *M@n@gement*, 10: 2, 25-47.
- Robbins, S. et D. DeCenzo (2004), *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris : Pearson Education France.
- Sargis Roussel, C. (2011), Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ?, *Revue Management et Avenir*, May, 44, 60-77.
- Senge, P. (1991), *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris : First.
- Silverman, D. (1995), *Interpreting qualitative data : methods for analysing talk, text and interaction*, London : Sage Publications.
- Snyder, W.M. et E. Wenger (2000), Cultivez vos réseaux invisibles, *L'Expansion Management Review*, 96, Mars, 6-12.
- Takeuchi, H. et I. Nonaka (1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York : Oxford University Press.
- Vikineswaran A.M. (2013), The Link between Managers' Career Success Perceptions and the Learning Organization, *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 10-1, 67-78.
- Von Krogh, G., K. Ichijo et I. Nonaka (2000), *Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Wenger, E. (1999), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, New York : Cambridge University Press.
- Wenger, E. et W.M. Snyder (2000), Des communautés de pratique. Le nouvel horizon organisationnel, in J.F. Ballay (dir.) (2003) *Le management du savoir en pratique*, Paris : Editions d'Organisation, 91-115.

Yang, B., K.E. Watkins et Y. Marsick (2004), The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation, *Human Resource Development Quarterly*, 15-1, 31-55.