



Contribution à l'étude des déterminants de la performance des firmes à forte intensité de connaissance

Abid Asmaa

Université de Bourgogne & Université Hassan 1er

Asmaa_abid@etu.u-bourgogne.fr

Résumé :

Notre recherche est une contribution à la littérature sur la performance des firmes à forte intensité de connaissances. Nous proposons une explication basée sur les apports de la théorie de l'architecture organisationnelle et de la théorie des ressources. A travers une étude de cas sur le secteur du conseil numérique en France, nous avons examiné l'impact d'une architecture organisationnelle cohérente et d'un actif cognitif sur la performance d'une entreprise de service du numérique. Les résultats plaident en faveur d'une complémentarité entre une architecture organisationnelle cohérente et un actif organisationnel minutieusement sélectionné et entretenu pour expliquer la performance d'une ESN.

Mots-clés : théorie de l'architecture organisationnelle, théorie des ressources, performance organisationnelle, firme à forte intensité de connaissance, entreprise de service du numérique



Contribution à l'étude des déterminants de la performance des firmes à forte intensité de connaissance

INTRODUCTION

Le secteur informatique a joué un rôle important dans l'émergence de l'ère de la connaissance où l'information doit être traitée et partagée le plus rapidement possible (Khalil & Khalil, 2020). Parmi les acteurs importants de ce secteur, on retrouve l'entreprise de service du numérique (désormais ESN) considérée comme une firme à forte intensité de connaissances (désormais FIC) (Muller et Doloreux, 2009). Il s'agit d'entités qui achètent, fournissent et transfèrent la connaissance (Miles, 2005 ; Hertog, 2000). L'activité de l'ESN, étant axée sur le système d'information, consiste à orienter ses clients vers des solutions informatiques performantes et de lui apporter une expertise sur son système d'information ou un support aux utilisateurs finaux au travers d'une implémentation d'interfaces informatiques interactives ou d'applications mobiles. Le succès de ses missions dépendant, donc, fortement de la connaissance, il s'avère important de la gérer en interne (Khalil & Khalil, 2020). Plus précisément, il s'agit de la connaissance tacite au sens de (Nonaka, 1994) ou spécifique au sens de (Jensen et Meckling, 1992), qui est pertinente à la prise de décision et dont dépend la performance d'une firme. Elle résulte de son contexte et renvoie au sens donné par une combinaison d'informations et de croyances propres à chaque individu. Dans les organisations complexes, des fragments de la connaissance spécifique sont possédés par différents agents dispersés (Fama et Jensen, 1983) qui sont les seuls à être conscients de son importance (Hayek, 1986), expliquant ainsi le coût élevé de son transfert. Par quels mécanismes rend-t-on alors une telle connaissance disponible pour les décideurs ? Par quelles voies alimente-t-elle la firme de cette connaissance et comment est-elle préservée ? Pour répondre à ces questions, nous proposons une modélisation théorique originale. Bien qu'il existe des études sur le management de la connaissance et de la performance des FIC (e.g Khalil & Khalil, 2020 ; Berraies et Bchini, 2019 ; Greenwood et al., 2005 ; Løwendahl et Fosstenløkken, 2001), il n'existe pas, à notre connaissance, de recherches ayant analysé le volet contractuel autour de la connaissance dans le cadre d'une FIC. Notre choix de combiner les courants de recherche contractuel (théorie de l'architecture organisationnelle) et cognitif (théorie des ressources) vise à dépasser leurs conceptualisations restreintes de la firme et à contribuer à la littérature sur les FIC.



1. LE MODELE THEORIQUE

1.1. LES APPORTS DE LA THEORIE DE L'ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE

La performance organisationnelle est un champ de recherche multidisciplinaire pouvant être défini selon les orientations académiques et choix du chercheur. Dans la présente recherche, nous la définissons en termes de création de valeur (Charreaux, 1998). Elle représente le reflet de la rente reçue par les actionnaires dans une perspective traditionnelle financière (Charreaux et Desbrières, 1998). Il s'agit de savoir, sur un horizon déterminé si une entreprise a su créer ou est en mesure de créer davantage de valeur pour ses actionnaires que ses concurrents. Selon la théorie de l'architecture organisationnelle (désormais TAO), une firme est considérée performante si les coûts d'agence résultants des relations de coopération intra-firme sont minimisés. La TAO est un prolongement de la théorie positive de l'agence (désormais TPA) développée dans l'article fondateur de (Jensen et Meckling, 1976). Son point de départ se trouve dans la connaissance spécifique impliquant une relation d'agence. Cette dernière décrit une situation où une partie appelée agent (consultant dans notre cas) est détenteur de la connaissance spécifique et par conséquent mandatée afin d'agir pour le compte de l'autre partie appelée principal (associés) en son nom ou de sa part dans une ou des situations impliquant une prise de décision. Cependant, les intérêts des deux parties peuvent diverger en raison de l'asymétrie de l'information et de l'opportunisme de l'agent. Pour y remédier, la TPA préconise de mettre en place un système de surveillance de l'agent couplé à un système incitatif adéquat. Par conséquent, des coûts d'agence sont créés. Il s'agit des coûts¹ monétaires et non monétaires supportés par les deux parties à la suite de la mise en place de ce système de contrôle par le principal et d'obligations de l'agent (Jensen et Meckling, 1976). Ces coûts d'agence, s'ils ne sont pas minimisés, peuvent résulter en une inefficience de l'ESN. Afin de les réduire, (Jensen et Meckling, 1976) proposent de recourir à des mécanismes disciplinaires où le principal peut orienter le comportement de l'agent détenteur de la connaissance spécifique afin d'agir dans son intérêt et de réduire les coûts d'agence. Autrement dit, une architecture organisationnelle

¹ Ces coûts regroupent les coûts d'établissement et de mise en œuvre des contrats ; les coûts engagés par le principal pour contrôler le comportement de l'agent ; les coûts de dédouanement engagés par l'agent pour témoigner de sa bonne foi au principal ; et la perte résiduelle due à l'impossibilité d'observer parfaitement les actions de l'agent.



où une cohérence est recherchée entre trois blocs permettrait à la firme d'atteindre des performances élevées comparées à ses concurrents. Ces trois pieds du tabouret comme décrits par (Brickley et al., 1997) se résument en un système d'allocation des droits décisionnels, un système de mesure de la performance et un système de récompense/sanction.

Le premier bloc de la TAO concerne la décentralisation des droits décisionnels de gestion. Les limites cognitives du principal risquent d'engendrer une prise de décision inefficace, ce qui n'est pas sans coûts. Si ces derniers se révèlent supérieurs aux coûts engagés pour le surveiller, alors une décentralisation des droits décisionnels s'impose. Ce sont les droits de l'initiation, la ratification, la mise en œuvre et la surveillance de la décision (Fama et Jensen, 1983), (Brickley et al., 2003). Ils peuvent être regroupés en deux catégories : les droits de gestion de la décision (l'initiation et la mise en œuvre) et les droits de contrôle de la décision (la ratification et la surveillance). Pour atteindre une meilleure performance, une firme doit être capable de décentraliser les droits de gestion aux agents détenteurs de la connaissance spécifique (Jensen et Meckling, 1992), (Wruck et Jensen, 1994), (Brickley et al., 1997), (Brickley et al., 2001), (Brickley et al., 2003)). Dans notre cas, compte tenu de leur connaissance spécifique, les équipes de consultants informatiques détiennent les droits de gestion des missions, d'où : H1 : la décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants influence positivement la performance d'une ESN.

Toutefois, en présence d'agents opportunistes et de rationalité limitée, la décentralisation des droits décisionnels de gestion vers les équipes de consultants comporte des risques. Afin de les minimiser, (Jensen et Meckling, 2009) préconisent le recours à des mécanismes disciplinaires sous la forme d'un système d'évaluation de la performance. Il représente le deuxième bloc de la TAO. Ce système peut comporter des évaluations subjectives et objectives tant sur les individus ou les sous-unités d'une organisation telles que les divisions ou départements. Une évaluation collective et objective s'avère être avantageuse dans les milieux dominés par la logique projet et où l'impératif de collaboration rend l'évaluation individuelle sensible. Dans ce cas, les consultants seront enclins à œuvrer dans l'intérêt du principal puisque leur évaluation dépendrait de la performance collective de leurs équipes, d'où notre deuxième hypothèse : H2 : Couplé à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants, le recours à des critères collectifs d'évaluation de la performance, influence positivement la performance d'une ESN.

Cependant, peut-on se contenter d'une évaluation collective à posteriori au vu des moyens technologiques et budgétaires mobilisés dans les missions de conseil ? Le contrôle



fréquent des résultats semble être une piste de réponse et garantir que les équipes de développement de logiciels restent concentrées sur l'atteinte des objectifs (Kirsch, 1997) dans (Maruping et al., 2009). Il a été identifié comme un antécédent important de la performance de l'équipe de projet en termes d'efficience et d'efficacité (Henderson et Lee, 1992), (Nidumolu et Subramani, 2004). Des points de contrôle sont, donc, à instaurer tout au long de la réalisation du projet, dans une complémentarité de décentralisation des droits de gestion des missions aux consultants, d'où : H3 : Couplé à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants, le recours fréquent à des mécanismes formels d'évaluation des missions de conseil influence positivement la performance d'une ESN.

À côté de ce mécanisme formel, nous proposons trois types de contrôles informels favorisés par l'environnement social du conseil : la culture d'entreprise, le contrôle social par les pairs et la transparence d'informations. Dans les milieux de développement informatique où une certaine incertitude règne (exigences des clients, innovations technologiques...), une congruence entre des mécanismes d'évaluation formels et informels peut être recherchée (Dreesen et al., 2020). En matière de contrôle informel, il semblerait que le contrôle à portée socio-culturelle ou socio-idéologique occupe une place importante dans l'univers des ESN (Berrebi-Hoffmann, 2006, Alvesson et Kärreman, 2004). En insistant sur les éléments de culture, les firmes, ayant recours à ce type de contrôle, nourrissent et cultivent les valeurs et normes appréciées chez leurs employés (Berrebi-Hoffmann, 2006), d'où H4 : Couplé à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants, le recours à la culture d'entreprise en tant que mécanisme de contrôle informel participe à exercer une action positive sur la performance d'une ESN.

Cet environnement aboutit à une surveillance mutuelle et à des phénomènes de réputation et de sanction par le groupe dans le cas de non-conformité aux normes et valeurs partagés par tous (Berrebi-Hoffmann, 2006). Via les pairs qui sont les mieux qualifiés pour observer les comportements et évaluer les performances de leurs collègues, la direction obtient à faible coût des informations sur les agents (Fama et Jensen, 1983). Il s'agit alors du meilleur système pour évaluer un travail intellectuel (Daniel, 2005) tel que le développement informatique, d'où : H5 : Couplé à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants, le contrôle social par les pairs en tant que mécanisme de contrôle informel participe à exercer une action positive sur la performance d'une ESN.

Les consultants informatiques sont réputés fortement autonomes étant parfois les seuls à détenir une expertise sur leur contrat (Berrebi-Hoffmann, 2006). Dans ce cas, une évaluation



subjective par le supérieur ou les pairs peut se révéler insuffisante. Pour (Henderson et Lee, 1992), c'est une activité s'accordant avec l'exercice de l'auto-contrôle en raison de la grande marge de manœuvre laissée aux consultants. L'exercice de l'auto-contrôle est renforcé par une structure où les informations sur les réalisations personnelles sont transparentes et accessibles à l'ensemble des consultants comme en témoigne l'exemple de (Berrebi-Hoffmann, 2006). Nous pouvons donc proposer que les consultants conscients du regard des autres sur leurs performances sont contraints de s'autocontrôler, d'où : H6 : Couplée à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants, la transparence d'informations, auto disciplinant le consultant, participe comme moyen de contrôle informel à exercer une action positive sur la performance d'une ESN.

Le troisième bloc de la TAO est représenté par le système d'incitation à la performance. Ces mécanismes motivent les consultants à dépasser leurs objectifs en utilisant leurs connaissances spécifiques et en les rendant accessibles aux autres. Les agents seront récompensés selon leurs contributions marginales au résultat de la firme (Osterloh et Frey, 2000), (Brickley et al., 2001). La rétribution collective permet de dépasser la difficulté de mesure de la performance individuelle et donc de sa récompense (Brickley et al., 2001). Elle est en adéquation avec une évaluation collective et un contrôle par les pairs, d'où : H7 : Une incitation financière basée sur des bonus collectifs, en accord avec une évaluation des performances collectives, influence positivement la performance d'une ESN.

Le système de récompense et de sanction peut revêtir également une dimension non monétaire telles que l'honneur, la considération, la réputation... (Jensen et Meckling, 2009) car la récompense en soi n'est pas importante : ce qui importe c'est la valeur que le destinataire lui attribue (Foss et al., 2015). Elle peut être sous la forme d'une reconnaissance des collègues, d'autres équipes et de la direction. La réputation des employés au sein de l'organisation peut être également mise en jeu (Husted et Michailova, 2002). Un équilibre entre incitations financières et non financières est susceptible de produire des effets positifs sur le partage des connaissances et donc sur la performance de la firme, d'où H8 : Une incitation informelle basée sur une évaluation subjective de la performance influence positivement la performance d'une ESN.

La TAO, étant restée silencieuse sur l'origine de la connaissance spécifique, nous avons mobilisé la théorie des ressources qui permet d'endogénéiser la connaissance et d'expliquer la performance d'une ESN.

1.2. LES APPORTS DE LA THEORIE DES RESSOURCES



Les effets positifs de la connaissance sur la performance de la firme ont été analysés depuis longtemps par les tenants de l'approche basée sur les ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, 1996 ; Grant, 1991). La conception Penrosienne de la firme la décrit comme une collection de ressources productives d'organisation administrative. C'est ce qui, selon l'auteure, concourt à la profitabilité de l'entreprise. Dans la théorie des ressources, une ESN est performante si elle assure une meilleure exploitation des services rendus par ses ressources internes. En matière de gestion de la connaissance, (Dierickx et Cool, 1989) distinguent entre deux notions : le stock ou réservoir de connaissances et le flux de connaissances. Le réservoir de connaissances fait référence à la connaissance actuelle détenue par la firme tandis que le flux de connaissances renvoie à l'acquisition de la nouvelle connaissance. Si l'essence de la connaissance de l'ESN se retrouve dans la connaissance tacite qui est du ressort des consultants informatiques, comment une firme parvient-elle à se doter d'un réservoir de connaissances de qualité ? Autrement-dit, comment une ESN performante parvient-elle à attirer les meilleurs consultants dans leurs domaines ? Allier une marque d'employeur de choix à un recrutement sélectif est une des stratégies facilitant l'atteinte de cet objectif (Fulmer et al., 2003). Des consultants détenant l'expertise requises pour mener à bien leurs missions et participer à faire grandir leur communauté, permettront à l'ESN de constituer un réservoir de connaissances de qualité. Les travailleurs de la connaissance tels que les consultants sont attirés par les possibilités d'évolution de carrière ainsi qu'un environnement de travail stimulant dans leur choix d'employeur (Sutherland et al., 2002). Cependant, il ne suffit pas de les attirer, encore faut-il qu'ils correspondent aux exigences de l'organisation et à sa culture. Les processus rigoureux de recrutement et de sélection des employés revêtent ici toute leur importance vu leur action positive sur la performance de l'organisation (Gamage, 2014). Les critères de sélection (quand ils sont bien définis) augmentent les probabilités de trouver non seulement la compétence technique mais également les comportements et les attitudes nécessaires au poste et en accord avec la culture globale de l'organisation (Gamage, 2014). Les résultats empiriques de l'étude de (Matzler et al., 2008) montrent que les traits de personnalité (l'amabilité, la conscience et l'ouverture d'esprit) influencent positivement le comportement de partage de la connaissance. Nous proposons donc, la stratégie de la marque employeur et un recrutement sélectif en vue de la constitution d'un réservoir de connaissances de qualité permettant à l'ESN d'atteindre une meilleure performance, d'où : H9 : La constitution d'un réservoir de connaissances de qualité influence positivement la performance d'une ESN.



Afin d'entretenir ce réservoir de connaissance, nous proposons plusieurs pistes s'appuyant sur la densité du tissu social dans ce type d'organisations stimulant ainsi les flux de connaissances. Tout d'abord, une culture favorable à la connaissance exerce une action positive sur le capital² social des individus qui à leur tour exercent une action sur le partage des connaissances (van den Hooff et Huysman, 2009). Des valeurs telles que la confiance envers les collègues et l'organisation, l'entraide, la prise de risque, la tolérance d'erreurs, la communication ouverte, la transparence, l'honnêteté, la collaboration, le professionnalisme, la flexibilité et l'engagement caractérisent une culture organisationnelle favorable à la connaissance ((Davenport et Prusak, 1998) ((Long et Fahey, 2000) (McDermott et O'Dell, 2001) (Alavi et Leidner, 2001) (Heisig, 2009) (Mas Machuca et Martínez Costa, 2012). Ensuite, l'adhésion aux communautés de pratique participe également comme mécanisme d'entretien du réservoir de connaissances collectives dans les milieux du conseil et pour son action positive sur la performance organisationnelle (Lesser et Storck, 2001). Il s'agit de groupes informels rassemblant des membres, issus de différentes organisations, autour du même centre d'intérêts pour des sujets et des pratiques, et s'engageant informellement à partager leurs connaissances (Lave et Wenger, 1991). Enfin, nous proposons la formation comme autre voie possible d'entretien du réservoir de connaissances de la firme. Les employés bénéficiant de formations internes et externes à l'organisation sont plus aptes à développer et entretenir leurs connaissances et expertises (Chen et Huang, 2009), avoir accès aux nouveautés de leur domaine et ainsi maintenir la compétitivité de la firme (Bauernschuster et al., 2008), d'où : H10 : L'entretien d'un réservoir de connaissances de qualité impacte positivement la performance d'une ESN. Notre modèle théorique étant présenté, nous détaillons dans la section suivante les résultats de sa confrontation aux données de notre terrain de recherche.

2. LES RESULTATS EMPIRIQUES

2.1. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de tester nos hypothèses, nous avons choisi de suivre la méthode qualitative de l'étude de cas. Compte tenu de la richesse des données que l'on peut en tirer, elle nous permet d'étudier en profondeur d'une part la relation contractuelle entre la direction et les consultants, et d'autre part d'examiner la cohérence de la structure organisationnelle en place. Nous avons

² Le capital social peut être défini comme : « La somme des ressources réelles et potentielles intégrées dans, disponibles à travers et découlant du réseau de relations possédées par un individu ou une unité sociale. Le capital social comprend, donc, à la fois le réseau et les actifs mobilisables à travers ce réseau. » (Nahapiet et Ghoshal, 1998, p.243)



donc choisi une ESN recommandée par plusieurs répondants de notre phase exploratoire comme étant une référence et pionnière de méthodologie agile en France. Notre recherche s'est voulue immersive en prenant la forme d'un stage sur une période de 14 semaines en 2020. Nous avons eu recours à une triangulation des données pour le test de notre modèle théorique. Ce sont des données secondaires issues de la documentation interne de l'ESN (intranet, mailing lists), partagée par nos répondants, et disponibles sur les sites internet de l'entreprise (corporate et publications sur les réseaux sociaux) de l'ESN que nous avons croisée avec les données primaires issues des 35 entretiens passés avec différents profils dont (le PDG, la directrice des ressources humaines, la directrice de la communication, le directeur scientifique, des associés, consultants et membres d'autres départements). Représentant un volume de 32 heures, les entretiens recueillis ont été d'abord retranscrits avant d'être classés par thématique (le guide d'entretien ayant été conçu selon les hypothèses de notre modèle théorique) Nous les avons ensuite comparés à la documentation collectée et confrontés à notre modèle de recherche.

2.2. L'ETUDE DE CAS

2.2.1. Présentation de l'entreprise

Créée en France dans les années 90, LCR est une ESN s'appuyant sur l'informatique pour la conception des systèmes d'information et d'applications aussi bien dans les institutions publiques que privées. Aujourd'hui, l'entreprise compte près de 600 employés. Depuis 2005, elle fait partie des précurseurs en France de la méthodologie agile des projets informatiques. Dans le contexte des sociétés informatiques, la notion d'agilité comme l'explique Khalil (2011), renvoie à leurs capacités d'adaptation aux changements des demandes des clients en cours de projet, et de maîtriser le périmètre fonctionnel du projet ainsi que les critères de coût et de qualité. C'est une méthodologie propice à l'auto-organisation et favorisant l'adaptabilité. Depuis 2014, l'entreprise a défini son mode d'organisation interne en tribus depuis 2014. Elle présente l'avantage d'une configuration en équipes autoorganisées regroupant des consultants animés par le même sujet. Ce dernier peut être de nature technique, méthodologique ou sectoriel, il s'agit donc d'une organisation par domaine d'expertise. La création des tribus émane d'initiatives individuelles ou collectives. A des fins de lisibilité organisationnelle, l'ESN a choisi de regrouper des tribus aux points communs au sein de fédérations de tribus. Avec un comité de direction de 19 Partners (associés) et un siège social à Paris, l'ESN compte des antennes régionales dans le sud et le nord de la France et une internationale au nord de l'Afrique. LCR intervient auprès des clients à travers deux types d'activité : le conseil et le delivery. Les missions de conseil ont pour objectif un accompagnement du client à mieux comprendre son



besoin en proposant un plan d'actions à l'issue d'une période d'investigation, de diagnostic et d'analyse, tandis que les missions de delivery portent sur le développement d'un produit numérique. LCR détient plusieurs expertises dans plusieurs domaines telles que l'intelligence artificielle, les réseaux neurones, le design d'expérience utilisateur, l'immersion virtuelle, la science des données, le delivery agile...

2.2.2. Les résultats

- LCR, une ESN premium

« Notre objectif principal c'est un objectif d'entreprise commerciale [...] on peut considérer que notre axe de développement et notre valeur ajoutée c'est d'apporter de l'expertise premium dans le développement des logiciels et donc, on mesure cette qualité-là par rapport à des indicateurs qui permettent de démontrer qu'on sait délivrer des softwares rapidement, mais tout ça c'est juste un argument de positionnement. La preuve et la pertinence de notre positionnement sont par rapport au niveau premium de nos prix, et donc de notre marge. » M. M.K, Partner.

Afin de mesurer la performance de LCR, nous avons opté pour un indicateur financier pour sa capacité à afficher une mesure synthétique de la performance globale de l'entreprise sur une période donnée. Il présente également l'avantage de se prêter à des comparaisons (inter-firmes ou dans le temps) du fait des normes de calcul homogènes (Giraud, 2011). Pour ce, nous nous sommes appuyés sur l'indicateur de la rentabilité commerciale, et donc de la marge opérationnelle. Cet indicateur est très pertinent pour les entreprises du conseil puisqu'il est à l'image de leur modèle d'affaire et donc renseigne sur la rentabilité des ventes. Avec une marge opérationnelle à deux chiffres depuis 2015, l'ESN figure parmi les entreprises les plus rentables tout en présentant une très forte croissance interne. Son chiffre d'affaires a ainsi doublé en seulement quatre ans allant de 38 millions en 2015 à plus de 80 millions en 2019.

A présent, nous allons confronter les hypothèses de notre modèle théorique au test empirique.

- Des missions de conseil décentralisées mais fortement contrôlées

Le premier bloc de notre modélisation théorique concerne les mécanismes disciplinaires de l'agent détenteur de la connaissance spécifique. Dans un premier temps, nous avons proposé qu'en raison des limites cognitives du principal (les associés), une meilleure prise de décision est tributaire d'une délégation des droits de gestion de ses missions par ses consultants les plus aptes à traiter la problématique du client. Qu'en est-il du processus réel de gestion d'une mission de conseil chez LCR ? En croisant la documentation interne avec les propos des consultants,



nous remarquons que le processus réel de la gestion d'une mission de conseil chez LCR obéit aux quatre étapes du modèle théorique préconisé par Fama et Jensen (1983). L'initiation dans le processus théorique correspond à la première étape de construction de l'offre du cabinet. La recherche d'une mission de conseil (de gré à gré) ou en réponse aux appels d'offre est assurée tantôt par les associés (le principal) tantôt par le consultant développeur commercial (l'agent). Ce dernier, en binôme avec un consultant métier, sélectionne par la suite les offres en ligne avec les orientations du cabinet. L'étape de la ratification correspond à celle de la signature du contrat par un Partner (le principal). En ce qui concerne l'étape de la mise en œuvre, elle est déléguée aux consultants métiers (agents) qui se chargent d'exécuter la mission. Dans une dernière étape, ces agents sont d'abord surveillés en combinant plusieurs dispositifs dont les rituels de la méthodologie agile où le responsable de la mission, le client et les utilisateurs finaux se relaient cette fonction. Ensuite, les pairs contrôlent le volet technique à travers une revue du code. Enfin, l'existence de différents comités de suivi représentatifs des instances du projet permettent de surveiller périodiquement la mission de conseil. Ils sont appuyés d'experts externes à la mission en cas de détection de retard dans les réalisations, d'insatisfaction des parties prenantes ou de toute autre difficulté. A la lumière de ces résultats, nous pouvons déduire que les droits de gestion des projets sont délégués aux consultants métiers (agents) et aux consultants développeurs commerciaux (agents), alors que les droits de contrôle de la décision sont détenus par le principal (les associés), le responsable de la mission et le client. Cette configuration semble en cohérence avec l'objectif escompté du premier bloc de l'architecture organisationnelle. Une firme aussi complexe que LCR intervient sur plusieurs domaines d'activité et d'expertise et les associés ne peuvent à eux seuls détenir toutes les connaissances nécessaires pour gérer l'ensemble des missions. Ils placent, alors, les droits décisionnels de gestion entre les mains de consultants qualifiés vérifiant ainsi notre première³ hypothèse.

Dans un deuxième temps, nous avons souligné qu'une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux consultants ne peut concourir à la performance d'une organisation que si elle est en cohérence avec un système d'évaluation de la performance disciplinant des agents potentiellement opportunistes et de rationalité limitée (Jensen et Meckling, 2009). Nous avons privilégié l'hypothèse d'une évaluation de la performance des consultants sur des critères collectifs. En raison de l'impératif d'interaction et du travail en équipe, la détermination de la contribution marginale de chaque consultant dans le travail final est très difficile écartant ainsi

³ H1 : la décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants est liée positivement à la performance d'une ESN.



la piste d'une évaluation individuelle de la performance. D'après l'analyse des propos de nos consultants et de la documentation fournie par l'équipe des ressources humaines, il s'avère que les consultants LCR sont soumis à deux types d'évaluation : une évaluation sur des critères objectifs et une évaluation subjective que l'on détaillera plus loin. Les critères objectifs d'évaluation des consultants au sein de cette ESN sont directement liés aux réalisations collectives. L'évaluation annuelle du consultant dépend de la performance de sa tribu ainsi que celle de LCR. Autrement dit, il est question d'évaluer d'une part l'atteinte de l'objectif de marge opérationnelle par tribu à hauteur de 50%, et d'autre part, la participation de la tribu dans la réalisation de la marge opérationnelle de LCR à hauteur des 50% restants. Comme l'expliquait la directrice des ressources humaines, ce schéma favoriserait la collaboration entre les consultants de LCR indépendamment de leurs tribus comme expliquait la directrice des ressources humaines : « Il y a plein de boîtes qui disent aux gens, mais si, mais si, il faut collaborer, il faut bosser ensemble ! Et puis après, chacun a une prime qui va être liée à des objectifs individuels qui vont être des objectifs qui vont aller dans le sens inverse de ceux du voisin à côté. Et nous, notre bonus, il est collectif. Même les commerciaux ont un bonus collectif qui n'est pas basé sur leurs propres ventes, mais sur la croissance du chiffre d'affaires de LCR. » Mme K.R, Partner Directrice des ressources humaines. Ce qui nous semble frappant et particulier chez LCR c'est sa recherche d'un effet collectif de l'évaluation de la performance en deux temps. D'une part, la performance locale à l'échelle de la tribu est évaluée se combinant à une performance globale à l'échelle de la fédération des tribus ou de la firme d'autre part. Nous ne pouvons que conclure à un mécanisme d'évaluation en adéquation avec notre hypothèse théorique et présentant l'avantage de favoriser à la fois la collaboration intra et inter équipes au détriment de la compétition entre les consultants. En ce qui concerne la périodicité de l'évaluation des performances des consultants, LCR procède en cours de la mission à des évaluations fréquentes portant sur les indicateurs techniques, financières et comportementaux et en fin d'année à une évaluation collective de la tribu auquel appartient le consultant. Nous pouvons donc conclure à la vérification de notre deuxième⁴ et de notre troisième⁵ hypothèse selon lesquelles le recours à des évaluations fréquentes et une évaluation collective de la performance des consultants déterminent la performance d'une ESN.

- Une confiance par défaut et un garde-fou du collectif

⁴ H2 : Couplé à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants, le recours à des critères collectifs d'évaluation de la performance, influence positivement la performance d'une ESN.

⁵ H3 : Couplé à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes, le recours fréquent à des mécanismes formels d'évaluation des missions de conseil influence positivement la performance d'une ESN.



« [...] tu vas trouver plein de brebis, tu peux trouver des gens qui ne respectent pas ça⁶, je te garantis qu'à l'intérieur de ces organisations, il y a une masse critique de gens responsables qui sont prêts à driver ces équipes là et qui vont les faire avancer. » M. E.B, Partner.

En lien avec une délégation des droits décisionnels de gestion aux consultants, nous avons proposé que l'exercice d'un contrôle informel tant sur le volet culturel que social, présenterait l'avantage de discipliner le consultant concourant ainsi à une meilleure performance de l'ESN. Sur sa page institutionnelle, LCR communique sur la culture et la manière de faire en tant que différenciateur de la concurrence. En interne, le constat est le même. Dès son intégration, le consultant reçoit un manuel expliquant les grandes lignes de la culture de l'ESN. Il est, par la suite, convié à une journée d'intégration où sont rassemblés les stagiaires et nouvelles recrues sur une période. Lors de cette journée, organisée conjointement par l'équipe de communication et des ressources humaines et à laquelle le PDG participe, l'accent est surtout mis sur l'histoire de l'ESN et les valeurs qui composent sa culture. Nous avons particulièrement noté la communication par « mottos » comme façon d'ancrer la culture de l'ESN. Pour des besoins de confidentialité, nous ne dévoilerons que la signification de deux « mottos » les plus relayés par les consultants : la confiance par défaut et l'encouragement d'initiatives individuelles. LCR fait confiance par défaut à ses consultants dans l'exercice de leurs activités et les encourage à être force de proposition. Comme nous expliquait la responsable du développement du personnel : « On ne met pas en place des processus inutiles pour les 3% qui vont dévier. On fait confiance au groupe pour s'auto-réguler. Naturellement si quelqu'un dévie, il sera repris par le groupe. » Mme R.V, responsable du développement des ressources humaines. L'ESN fait confiance à l'individu pour faire des choix combinant intérêt individuel et collectif, et à la communauté pour réguler quand c'est nécessaire. Nous observons dans les propos de nos consultants que LCR a été comparée à maintes reprises à un organisme vivant s'autorégulant en cas de dysfonctionnement. Nos répondants nous ont confié que l'autonomie encouragée par la direction et la confiance par défaut sont protégées par un garde-fou qui n'est rien d'autre que la communauté des consultants. En cas d'abus de confiance, de comportements déviants ou de performances en déclin, le collectif prend le relais de la direction : « [...] même si on bifurque un peu, on change un peu, il y a des principes de dingue et en fait, ça s'autorégule. C'est à dire que quand il y a quelqu'un qui déconne chez LCR, c'est pas le manager qui vient pour entre guillemets lui péter la gueule, c'est la communauté, et ça c'est

⁶ En référence à la confiance par défaut



quand même pas mal. [...] Mais c'est très souvent la communauté qui régule, très souvent ! »
Mme B.C, Partner directrice de la communication.

À la lumière de ces propos, nous pouvons déduire que LCR fait confiance à l'intelligence et à la responsabilité de ses consultants afin d'œuvrer selon ses intérêts, d'être dans une quête continue d'amélioration et d'afficher des comportements performants. En revanche, en cas de déviation, la communauté des consultants agit en tant que contrôleur social. En effet, les consultants sont exigeants les uns envers les autres, se regardent mutuellement, se poussent à se perfectionner dans leurs missions et à se conformer aux valeurs de l'ESN concluant ainsi à la vérification de notre quatrième⁷ et de notre cinquième⁸ hypothèses.

- Souriez, vous êtes filmés !

« C'est un pattern qu'on avait appelé à l'époque : Souriez, vous êtes filmés ! Le fait que ce soit public amène à un contrôle par design, parce que celui qui sort du cadre, tout le monde le verra. Il se mettra au banc tout seul ! » M.O.X, Partner.

En cohérence avec une délégation des droits décisionnels de gestion aux consultants, nous avons proposé que l'exercice de l'auto-contrôle, renforcé par un contexte où les informations sur les réalisations personnelles sont transparentes et publiques, présente l'avantage de discipliner le consultant. Il agirait, alors, conformément aux intérêts de la direction. Chez LCR, nous avons été sensibilisés dès le premier jour à la nécessité d'utiliser un outil qui s'est avéré être le point commun entre tous les collaborateurs. Cet outil informatique, que nous avons appelé Bêta pour les besoins de confidentialité, permet à LCR d'assurer une gestion décentralisée de ses missions de conseil. Les tribus sont libres d'organiser leurs tableaux de bords financiers, reportings et suivi d'activité, mais doivent toutes se conformer à l'outil Bêta. Ce Partner, nous expliquait que ce système est très courant au sein des ESN, mais particulier chez Bêta par sa transparence : « [...] ça c'est un truc qui est incroyable chez LCR c'est la transparence. Voir par ce système-là, qui fait quoi, sur quelle mission, à combien on l'évalue... » M.S.L, Partner Plusieurs répondants nous ont affirmé que quasiment toute l'information y était disponible (la marge opérationnelle de chaque tribu, le rapport d'activité de chaque consultant, son taux journalier...etc.). D'après nos observations et notre utilisation

⁷ H4 : Couplé à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants, le recours à la culture d'entreprise en tant que mécanisme de contrôle informel participe à exercer une action positive sur la performance d'une ESN.

⁸ H5 : Couplé à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants, le contrôle social par les pairs en tant que mécanisme de contrôle informel participe à exercer une action positive sur la performance d'une ESN.



de Bêta, nous pouvons confirmer son ouverture et accessibilité par tous (y compris les stagiaires). Ceci nous pousse à conclure qu'il est cohérent avec un contrôle social par les pairs. En effet, il permet d'inhiber les comportements contre-productifs des consultants, conscients du regard de leur communauté, à s'auto-discipliner. Il participe, par conséquent, comme moyen de contrôle informel à exercer une action positive sur la performance de LCR, vérifiant ainsi notre sixième⁹ hypothèse.

- Des bonus... partiellement collectifs

« Le bonus chez LCR est partiellement collectif, ça veut dire que le bonus est par grade, par ancienneté et par tribus. Si t'es dans une tribu qui ne marche pas bien, ton objectif sera pourri, et si t'es dans une tribu qui marche bien, bah ton objectif il sera bon. » M.M.K, Partner.

Nous avons intégré dans notre modèle de recherche le troisième bloc de la TAO représenté par le système de récompense ou de sanction. En offrant des incitations collectives, les consultants sont solidaires dans l'atteinte d'objectif de leur entité surtout si ces incitations sont calculées sur une base collective et s'accompagnent d'une évaluation par les pairs. Chez LCR, les bonus annuels sont attribués sur la base de la performance collective de l'entreprise, autrement dit de sa marge opérationnelle globale. Comme nous avons précédemment mentionné, le schéma de calcul du bonus peut se faire de deux façons selon le choix des tribus. Le premier modèle se base sur la marge opérationnelle de la tribu à hauteur de 50% et sur la marge opérationnelle globale de LCR à hauteur des 50% restantes. Le deuxième modèle repose sur 50% de la marge opérationnelle réalisée par la tribu et sur 50% de la marge opérationnelle réalisée par la league. Par ailleurs, nous avons remarqué que bien que l'incitation financière chez LCR repose sur un objectif de performances collectives, le montant du bonus annuel diffère d'un consultant à l'autre en fonction de son niveau ou avancement au sein de l'ESN. Nous avons également relevé une deuxième particularité du calcul des incitations financières chez LCR. Ces dernières sont tributaires d'un système de points en fonction de la séniorité du consultant. Nos observations, bien qu'elles pointent un système incitatif en cohérence avec une évaluation collective des performances, méritent d'être nuancées. En effet, les bonus, quoique calculés sur une base collective, sont variables d'un individu à l'autre en fonction de son ancienneté et de son grade. Par conséquent, ils comportent, de part cette pondération qu'ils subissent, une part individuelle rémunérant l'investissement à long terme des consultants au

⁹ H6 : Couplée à une décentralisation des droits décisionnels de gestion aux équipes de consultants, la transparence d'informations, auto disciplinant le consultant, participe comme moyen de contrôle informel à exercer une action positive sur la performance d'une ESN.



sein de LCR. Ce qui nous pousse à nuancer l'existence d'un bonus entièrement collectif chez notre ESN. Nous ne pouvons donc que partiellement vérifier notre septième¹⁰ hypothèse.

- La réputation et la reconnaissance par les pairs surtout

« [...] il y a un truc différent chez LCR, dans le sens où ça ne dépend pas que de ton boss, c'est ce sentiment de communauté ! Tu sais que tu vas pas te faire juger par une ou deux personnes à la fin de l'année, tu vas te faire juger par plusieurs personnes et c'est vis-à-vis de tous ces gens-là qu'il faut que tu existes. » M.H.D, manager référent.

En parallèle aux incitations financières de nature collective, nous avons proposé le recours aux incitations individuelles non monétaires pour ses effets positifs sur la performance de l'ESN. Si elles sont en cohérence avec le système de délégation des droits décisionnels et d'évaluation de la performance en place, l'objectif de performance peut être atteint. Comme nous avons expliqué précédemment, LCR ne procède pas à une évaluation individuelle de la contribution directe du consultant dans la marge opérationnelle de sa tribu. Cependant, le consultant est évalué individuellement sur ses réalisations globales, autrement dit en regardant son taux d'activité et ses réalisations en dehors des missions de conseil. Pour ce faire, outre le compte rendu d'activité de l'interface Bêta, le consultant procède à son auto-évaluation, se soumet à l'évaluation de son manager et celle de ses pairs. Ces derniers peuvent émettre des feedbacks en face à face, via des e-mails ou lors de présentations publiques de nature à valoriser ou entacher l'image du consultant comme nous expliquait ce manager référent : « [...] Si tu viens juste d'arriver chez LCR, et que sur ta première mission tu te vautres, ce n'est pas de bol parce que tu vas avoir une étiquette sur ta gueule qui va dire je me suis vautre. Alors qu'à l'inverse, si tu te vautres après avoir eu 2 ou 3 succès avant, on va dire ce n'est pas grave, ça arrive à tout le monde de se tromper. Et vraiment, il y a ce truc-là ! moi, je l'ai vu en œuvre. » M.H.D. D'après l'analyse des différents propos de nos répondants, l'hypothèse du phénomène de la réputation en tant que mécanisme informel d'incitation semble se confirmer. En effet, ces consultants éprouvent un besoin de gagner en visibilité et légitimité au sein de la communauté. Seules des activités de nature exceptionnelle telles que les publications d'ouvrages ou d'articles dans des revues à comités de lecture confèrent aux consultants une reconnaissance par leurs collègues. Ces incitations individuelles informelles induisent sur la durée des incitations

¹⁰ H7 : Une incitation financière basée sur des bonus collectifs, en accord avec une évaluation des performances collectives, est positivement liée à la performance d'une ESN.



formelles telles que le passage à un niveau supérieur ou une augmentation de salaire. L'inverse n'étant pas vrai (des augmentations de salaire sont décorréliées des passages aux niveaux supérieurs chez LCR), nous pouvons donc confirmer la supériorité des mécanismes incitatifs informels au sein de l'ESN du fait de leur cohérence avec les autres mécanismes disciplinaires et de l'induction sur le long terme d'incitations formelles et monétaire, vérifiant ainsi notre huitième¹¹ hypothèse.

- LCR, une communauté d'experts

« [...] je pense que, les personnes, quand je leur demande toujours au moment des entretiens de départ pourquoi t'es venu ? c'était quoi tes attentes au moment de l'arrivée chez LCR ? ils disaient en fait que LCR a une belle notoriété sur le marché, et que je veux grandir en tant qu'expert. C'est souvent l'expertise, le côté communauté. » Mme R.V, responsable du développement des ressources humaines.

Dans le volet cognitif de notre développement théorique, nous avons commencé par proposer que la constitution d'un réservoir de connaissances de qualité impacte positivement la performance d'une ESN. Nous avons, donc, argumenté que l'association d'une marque employeur à un recrutement sélectif était capable d'attirer des consultants experts capables de mener à bien les missions de l'ESN. L'analyse des propos de nos répondants et l'étude de la documentation interne et externe montrent que l'ESN attache une grande importance à l'entretien de son image d'employeur de choix et s'appuie sur ses consultants pour l'entretenir. Tout d'abord, l'entreprise se prête régulièrement à l'exercice de la certification « *Great place to work* ». Sur les dix dernières années, LCR a participé six fois en étant à chaque fois sur le podium dans la catégorie des entreprises de 250 à 1000 salariés. Cependant, nous avons constaté que les consultants eux-mêmes étaient les meilleurs ambassadeurs de cette marque employeur. Plusieurs participants nous ont affirmé que c'était le fait d'avoir rencontré et échangé avec des consultants LCR qui les a motivés à rejoindre l'ESN : « Ce qui m'a le plus cueilli, je dirai, c'est les personnes [...] j'ai rencontré les valeurs de LCR chez les gens avant qu'elles étaient écrites quelque part ! » M. N.K, Senior manager référent. Qu'il s'agisse de repérage ou de cooptation, les consultants restent les meilleurs ambassadeurs de l'ESN. Au fil des missions ou événements professionnels, ils sont souvent au contact de futurs collaborateurs et peuvent déceler chez eux

¹¹ H8 : Une incitation informelle basée sur une évaluation subjective de la performance influence positivement la performance d'une ESN.



les compétences et comportements en accord avec le positionnement et les valeurs de LCR. Nous observons que la participation des consultants dans la sélection de leurs futurs collègues recèle deux objectifs majeurs. D'abord, les consultants sont les mieux placés pour juger que les compétences et l'expertise du candidat sont aux standards de l'ESN. Ensuite, ils peuvent déceler les signes précurseurs de futurs consultants LCR en phase avec une culture d'entreprise se révélant être un mécanisme informel puissant de contrôle. Au vu de ces éléments, nous pouvons vérifier notre neuvième hypothèse¹². Un réservoir de connaissances de qualité grâce à des consultants experts et en phase avec la culture d'entreprise peut alors expliquer la performance de LCR.

- LCR, best place to grow!

« [...] C'est une boîte d'experts mais c'est aussi une école, c'est une grande référence dans son domaine. Il y a quelqu'un qui est parti et puis dans son mail de départ il disait : LCR, great place to work mais surtout best place to grow! » M.R.S, P.D.G.

Dans notre modélisation théorique, nous avons proposé qu'il ne suffisait pas de détenir un bon réservoir de connaissances pour atteindre une meilleure performance organisationnelle. Ce réservoir nécessite un entretien comme chaque actif exploité par toute organisation. Au sein de LCR, nous avons pu constater la mise en place de plusieurs dispositifs telles que les formations internes et externes, mobilité, communautés de pratique). Ce qui nous semble particulièrement intéressant à souligner est la prévalence d'initiatives informelles encouragées par une forte culture de curiosité intellectuelle et de partage de connaissances. Les consultants sont constamment encouragés pour publier en interne et en externe et participer à des conférences thématiques. Outre une configuration organisationnelle en tribus rappelant les communautés de pratique, LCR a conçu un parcours axé sur la montée en expertise du consultant en parallèle à un parcours commercial.

En ce qui concerne le temps alloué à l'entretien des connaissances, chez LCR, la quotité du contrat du consultant n'est pas de l'ordre de 100% sur des missions de conseil. Enfin, l'ESN est l'unique entreprise en son genre à avoir créé une entité appelée direction scientifique. Plus concrètement, la politique scientifique de l'ESN s'affiche dans la volonté d'accueillir des doctorants, de mettre en place de thèses en CIFRE et d'impliquer des laboratoires de recherche, avec à terme un objectif de publication à l'issue de ces recherches. La direction scientifique met accent sur la légitimité des travaux de ses consultants par la publication, la nécessité de rendre

¹² H9 : La constitution d'un réservoir de connaissances de qualité influence positivement la performance d'une ESN.



publique leurs connaissances, et de les diffuser dans des conférences et des revues à comité de lecture comme en témoigne son directeur scientifique : « La scientificité d'une recherche chez LCR, c'est de publier un papier[...] je publie mon travail, je peux être critiqué, je peux être cité, ça reste ça, sans aller forcément vers des publications scientifiques, bon les « modestement les livres blancs » qu'on publie, je pense que même s'ils ne s'inscrivent pas dans une démarche très scientifique, voilà c'est de l'ingénierie qui se publie et qui essaie d'être « up-to-date » en matière d'état de l'art, de pratiques, d'ingénierie donc ça a quand même une petite odeur scientifique ! » M.D.M, Partner, directeur scientifique.

En étant à la croisée de plusieurs disciplines, l'ESN compte profiter de sa position afin de faire émerger des problématiques intéressantes et être ainsi un pont entre pratiques d'ingénierie et recherche scientifique.

La conclusion majeure que l'on peut tirer de ces observations est la cohérence de ces mécanismes formels et informels de capitalisation de la connaissance avec les critères d'évaluation de la performance individuelle mis en place par l'ESN. Rappelons que mis à part leurs performances dans les missions de conseil, les consultants sont évalués par leurs pairs quant à leur contribution dans le développement de leur communauté et le rayonnement de leur entreprise à l'extérieur. Au vu de la configuration organisationnelle de LCR et de ses initiatives mises en place pour créer un environnement propice à l'appropriation de la connaissance, à son partage et à sa diffusion auprès des membres internes ou externes à l'organisation, notre dixième¹³ hypothèse semble être vérifiée.

DISCUSSIONS ET CONCLUSION

L'objectif de notre recherche est de proposer une explication de la performance des FIC (à travers le cas d'une ESN) en combinant les apports de la théorie de l'architecture organisationnelle et de la théorie des ressources. D'après l'analyse de nos résultats, nous pouvons conclure qu'une complémentarité entre le courant disciplinaire et cognitif semble participer à l'explication de la performance de LCR. L'ESN intervient sur plusieurs expertises méthodologiques, technologiques et domaines d'activité, augmentant ainsi sa complexité organisationnelle. En effet, les connaissances indispensables à la gestion des différentes missions ne peuvent être détenues à faible coût par une seule personne. La connaissance spécifique, disséminée dans les différentes tribus est essentiellement détenue par les consultants, seuls capables de réaliser ces missions de conseil. Compte tenu de la performance

¹³ H10 : L'entretien d'un réservoir de connaissances de qualité impacte positivement la performance d'une ESN.



de LCR, la répartition des droits décisionnels au sein de l'ESN combinée à une fréquence d'évaluation des missions de conseil et une mixité de contrôles formels et informels semble appropriée pour l'activité du conseil vérifiant ainsi les H1, H2, H3 et H4. Quant au troisième bloc de la TAO, il apparaît que le système incitatif monétaire basé partiellement sur des critères collectifs d'évaluation de la performance des consultants s'accorde avec les phénomènes de réputation et de reconnaissance par les pairs comme mécanismes puissants de rétribution informelle. Les consultants sont individuellement évalués sur la base de leurs comportements en mission et activités destinées à faire grandir leur communauté en interne et rayonner LCR en externe. Ces incitations informelles donnent lieu à des rétributions formelles sous forme d'augmentation de salaire et de passage aux niveaux supérieurs. Les hypothèses H5, H6 et H8 sont ainsi vérifiées, tandis que l'hypothèse H7 n'est que partiellement vérifiée du fait de la présence d'un effet individuel dans le calcul du bonus annuel. La connaissance des consultants, quant à elle semble assurer un avantage concurrentiel à la firme en produisant des externalités positives sur le marché du conseil. En effet, les consultants véhiculent une image d'une ESN recrutant et formant des experts dans leurs domaines vérifiant ainsi notre hypothèse H9. En interne, les consultants font grandir leur communauté en formant leurs collègues et partageant leurs connaissances aussi bien techniques (activité de développement informatique), méthodologique ou théorique. Dans le cadre de notre ESN, la méthodologie agile offre un cadre propice à l'apprentissage en continu à travers les rituels mis en place aussi bien au niveau des missions que des tribus, les pratiques de programmation en binôme ou revue de code collective et les rétrospectives. Cette culture propice à la connaissance est également favorisée par l'organisation des consultants en tribus positionnées sur une expertise particulière. La direction scientifique, quant à elle, pousse les consultants à une prise de conscience des enjeux autour des publications à caractère scientifique et à multiplier les ponts entre le monde de la recherche et celui du conseil numérique. L'ensemble de ces éléments vérifient notre dernière hypothèse H10.

En ce qui concerne les limites de notre recherche et les recommandations futures, nous pouvons discuter de trois éléments. Tout d'abord, nous revenons sur l'élément culturel présent à bien d'égards aussi bien au niveau du contrôle des performances que des mécanismes de dissémination de la connaissance au sein de l'ESN. Dans le cadre de notre ESN, la méthodologie agile offre un cadre propice à l'apprentissage en continu à travers les rituels mis en place aussi bien au niveau des missions que des tribus, les pratiques de programmation en binôme ou revue de code collective et les rétrospectives. Cette méthodologie est très propice à



la connaissance et à une délégation des droits décisionnels de gestion. Il nous est difficile de savoir si la culture de LCR est une conséquence des enseignements de la méthode agile ou si cette dernière produit des résultats performants grâce à une culture initiale en phase ? Explorer ces liens dans le cadre d'une étude longitudinale pourrait être intéressant dans le cadre des ESN et participerait à enrichir la littérature sur les FIC. Ensuite, notre étude qualitative nous a permis de recueillir un matériel très riche allant au-delà de notre investigation initiale. En effet, une préoccupation a été abordée plusieurs fois par des répondants aux profils différents (consultants, associés et PDG). Il s'agit de la surcharge cognitive définie comme la charge de la mémoire de travail subie lors de l'exécution d'une tâche spécifique (Kalyuga, 2011 ; Sweller et al., 2011; van Merriënboer & Sweller, 2005). Si la charge cognitive dépasse la capacité de mémoire de travail disponible, l'apprentissage et les performances peuvent être inhibés. Certains consultants disaient l'avoir ressentie comme une conséquence de la pression de leurs pairs. Nous avons expliqué que les phénomènes de réputation et de reconnaissance par les pairs représentaient un mécanisme informel incitatif très important au sein de LCR. Aussi est-il qu'il résulte, selon nos répondants, en une recherche continue de sens, de légitimité et de grandes phases de doutes. Le responsable du département informatique décrivait une intégration tumultueuse des consultants en trois phases. Il comparait la première à une lune de miel où le consultant vit un amour passionnel avec sa nouvelle entreprise avant d'être livré à lui-même dans une deuxième phase marquée par une angoisse et une pression sociale. Face à ces craintes de ne pas être à la hauteur, les consultants passent, selon nos répondants, les deux premières années à asseoir leur légitimité au sein de leur communauté et gagner leur reconnaissance dans une troisième phase. Un deuxième niveau de surcharge cognitive semble être ressentie par la direction. Ce point nous paraît être très liée à la culture organisationnelle. Des anciens (des associés principalement) nous ont confié qu'il devenait de plus en plus énergivore de maintenir leur culture de « startup » au fur et à mesure que l'ESN passait à l'échelle. En dépit de son effet positif sur la performance de cette ESN, une telle culture de confiance par défaut, de contrôle social, de solidarité et de capitalisation des connaissances semble s'adapter en douleur au changement de taille de la firme, et produire des consultants constamment sous pression, et des directeurs épuisés. L'équilibre organisationnel que nous avons décrit précédemment est atteint au prix d'une surcharge cognitive ressentie à tous les niveaux de l'organisation. Ce constat ouvre la voie d'une future recherche longitudinale sur une ou des ESN ayant expérimenté un passage à l'échelle. En examinant l'impact des changements de leurs architectures organisationnelles sur leurs performances, en lien avec la culture organisationnelle. Enfin, pour approcher la



performance de l'ESN, nous avons choisi une conceptualisation par la création de valeur actionnariale. Il semblerait pertinent dans des recherches futures de l'étudier sous un autre angle social, sociétal ou en tant que valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998).

Références

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of Control. Technocratic and Socio-Ideological Control in a Global Management Consultancy Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 423-444.
- Barney J., (1996), « The resource-based theory of the firm », *Organizational Science*, 7 (5), pp. 469-502.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bauernschuster, S., Falck, O., & Heblich, S. (2008). The impact of continuous training on a firm's innovations. *CESifo Working Paper*, 2258.
- Berraies, S., & Bchini, B. (2019). Effect of leadership styles on financial performance: mediating roles of exploitative and exploratory innovations case of knowledge-intensive firms. *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1950020.
- Berrebi-Hoffmann, I. (2006). Les consultants et informaticiens. *Revue française de gestion*, 9, 157-176.
- Brickley, J. A., Linck, J. S., & Smith, C. (2003). Boundaries of the firm : Evidence from the banking industry. *Journal of Financial Economics*, 70(3), 351-383.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (1997). Management Fads and Organizational Architecture. *Journal of Applied Corporate Finance*, 10(2), 24-39.
- Brickley, J. A., Smith, C., & Zimmerman, J. L. (2001). *Managerial Economics and Organization Architecture*. Irwin/McGraw-Hil.
- Charreaux, G. (1998). Le point sur la mesure de performance des entreprises. *Banque et Marchés*, 34, 46-51
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, 1(2), 57-88.



- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Daniel, H.-D. (2005). Publications as a measure of scientific advancement and of scientists' productivity. *Learned Publishing*, 18(2), 143-148.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know. In *Ubiquity* (Vol. 1).
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dreesen, T., Diegmann, P., & Rosenkranz, C. (2020). The Impact of Modes, Styles, and Congruence of Control on Agile Teams : Insights from a Multiple Case Study. *Hawaii International Conference on System Sciences 2020*
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why Complementary HRM Practices Impact Performance : The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context. *Human Resource Management*, 54(6), 955-976.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan : An analysis of the link with business performance. 1(1), 16.
- Grant R., (1991), « A resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation », *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.
- Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., & Deephouse, D. L. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*, 16(6), 661-673.
- Hayek, F. A. (1986). L'utilisation de l'information dans la société. *Revue française d'économie*, 1(2), 117-140. <https://doi.org/10.3406/rfec.1986.1120>
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31.
- Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S Design Teams : A Control Theories Perspective. *Management Science*, 38(6), 757-777.



- Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S Design Teams : A Control Theories Perspective. *Management Science*, 38(6), 757-777.
- Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics - ORGAN DYN*, 31, 60-73.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. In *Contract economics* (Blackwell, p. 251-274).
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2009). Specific Knowledge and Divisional Performance Measurement. *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(2), 49-57.
- Kalyuga, S. (2011). Cognitive load theory: How many types of load does it really need?. *Educational Psychology Review*, 23(1), 1-19.
- Khalil, C. (2011). Les méthodes" agiles" de management de projets informatiques : une analyse" par la pratique".
- Khalil, C., & Khalil, S. (2020). Exploring knowledge management in agile software development organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 555-569.
- Kirsch, L. S. (1997). Portfolios of Control Modes and IS Project Management. *Information Systems Research*, 8(3), 215-239.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Lesser, E. L., & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM SYSTEMS JOURNAL*, 40(4), 11.
- Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 14, 113-127.
- Løwendahl, B. R., Revang, Ø., & Fosstenløkken, S. M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human relations*, 54(7), 911-931.
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., & Agarwal, R. (2009). A control theory perspective on agile methodology use and changing user requirements. *Information Systems Research*, 20(3), 377-399.



- Mas Machuca, M., & Martínez Costa, C. (2012). A study of knowledge culture in the consulting industry. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 24-41.
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 301-313.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5, 76-85.
- Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31, 64-72.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23.
- Nidumolu, R., & Subramani, M. (2004). The Matrix of Control : Combining Process and Structure Approaches to Managing Software Development. *J. of Management Information Systems*, 20, 159-196.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11, 538-550.
- Penrose (1959). *Les Grand Auteurs en Economie des Organisations*, 49.
- Sutherland, M., Torricelli, D., & Karg, R. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33, 13-20.
- Sweller, J. (2011). Cognitive load theory. In *Psychology of learning and motivation* (Vol. 55, pp. 37-76). Academic Press.
- van Beek, I., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart?. *Journal of occupational health psychology*, 16(4), 468.
- van den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing : Emergent and engineering approaches. *Information & Management*, 46(1), 1-8.
- Wernerfelt B., (1984), « A resource based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5 (5), pp. 171-180.
- Wruck, K. H., & Jensen, M. C. (1994). Science, specific knowledge, and total quality management. *Journal of Accounting and Economics*, 18(3), 247-287.