COMMENT LES CADRES MOYENS INTÈGRENT LE SAVOIR DANS LEURS PROJETS

Auteur 1 : SERGIO JANCZAK

Université Western Ontario
King's College
266 Epworth Avenue, London, Ontario, Canada, N6A 2M3
Tél: (519) 433-3491, poste 4426
Télécopieur: (519) 433-2227
Courriel: sjanczak@uwo.ca

Auteur 2 : ALIDOU OUEDRAOGO

Groupe de recherche : CRISES-HEC MONTREAL

Université de Montréal

3725, Dupuis, app. 6; Montréal, Québec, Canada H3T 1 E 5

Tél. : (514) 344-5062; télécopieur : (514) 340-5635;
Courriel : alidou.ouedraogo@hec.ca

RÉSUMÉ :

La présente étude qualitative explore les processus stratégiques et tactiques entrelacés qu'utilisent les cadres moyens afin d'intégrer le savoir dans des organisations pluridivisionnelles. Elle vise à enrichir la littérature traitant de management, non seulement par l'examen des nouveaux rôles dévolus aux cadres moyens, mais également par l'explication des forces dynamiques inhérentes à ces rôles, dont font preuve les cadres moyens dans l'accomplissement de leurs projets. En résumé, l'apport de notre recherche à la littérature sur les processus réside dans le fait qu'elle se concentre sur le management moyen. Les résultats indiquent que les cadres moyens utilisent trois types de processus (analytique, intuitif et pragmatique) afin de créer et d'intégrer les diverses connaissances dans le savoir organisationnel au service de leurs clients.

Mots clés : Cadres moyens, intégration du savoir, processus stratégique, études de processus

COMMENT LES CADRES MOYENS INTÈGRENT LE SAVOIR DANS LEURS PROJETS

La présente étude qualitative a pour objectif de révéler les méthodes utilisées par les cadres moyens afin d'intégrer le savoir organisationnel. Elle vise à enrichir la littérature traitant de management, non seulement par l'examen des nouveaux rôles dévolus aux cadres moyens, mais également par l'explication des forces dynamiques inhérentes aux rôles de ces cadres moyens dans l'accomplissement de leurs projets. Son apport à la littérature traitant du sujet réside dans le fait qu'elle se concentre sur les processus auxquels ont recours les cadres moyens afin d'intégrer les connaissances au sein des organisations.

1. Revue de la littérature

Bien que les connaissances soient créées et exploitées au sein d'organisations, le rôle que jouent les cadres moyens dans l'intégration du savoir organisationnel n'a pas encore été compris entièrement (Livian, 1997; Nonaka & Takeuchi, 1995). De par la position occupée par les cadres moyens, qui se trouve suffisamment proche de l'action et des décisions stratégiques, il est possible que l'intégration du savoir organisationnel constitue la « raison d'être » du management au niveau intermédiaire.

Par contre, de nombreux auteurs ont prédit le déclin, voire la fin des postes de cadres moyens. Réciproquement, toutefois, des études récentes ont insisté sur les rôles stratégiques des cadres moyens en mettant en lumière les répercussions en termes de stratégie et de changement des activités du management intermédiaire (Floyd & Wooldridge, 1996; Huy, 2001, 2002). Selon ces auteurs, les cadres moyens ne sont pas une version miniaturisée des cadres supérieurs ; une telle affirmation contraste avec ce que la majeure partie de la littérature en management nous indique. En effet, les cadres moyens jouent un rôle crucial en veillant à l'accomplissement des activités au sein d'une organisation, à ce que les employés agissent de manière responsable et assurent, en équilibrant les changements et la stabilité organisationnels, la capacité de l'organisation à générer des alternatives créatives à ses problèmes. C'est à ce niveau que les politiques et stratégies de l'organisation se traduisent en pratiques et décisions. Par exemple, Burgelman (1991) a exploré les conséquences que peuvent avoir des activités d'affaires induites et autonomes sur des projets de sociétés ou d'entreprises et a découvert que les personnes occupant un poste moyen au sein de l'organisation sont souvent à l'origine d'activités stratégiques autonomes. Mais, si les cadres moyens jouent un rôle dans la gestion du savoir, quelle est la nature de leur travail ? De quelle façon participent-ils à des projets, en termes de savoir ? Ces questions n'ont pas encore fait l'objet de recherches dans la littérature pertinente.

1.2. Le savoir au sein des organisations

Le savoir est constitué d'une combinaison d'information et de contexte de telle façon à permettre la prise de décision (Davenport & Prusak, 1998). Il permet d'effectuer des prédictions, des associations déterminantes et de prendre des décisions prescriptives. Le savoir peut donc être décrit par sa capacité à atteindre les objectifs organisationnels par la prise de décision.

L'intégration du savoir est définie dans la présente recherche comme le processus d'exploration des connaissances existantes et la création de nouvelles connaissances au sein d'organisations. Ce concept comporte l'idée selon laquelle les entreprises ne font que posséder des connaissances lorsqu'elles ne dépendent pas de l'individualité de chaque employé. La majeure partie de la littérature sur le management traitant d'intégration du savoir s'est concentrée sur le contexte entourant le développement de produit. Peu d'universitaires ont dégagé d'autres types d'exploration et de création du savoir au sein d'organisations; à cet égard, Baumard (1996) et Brown & Duguid (1991) constituent des exceptions. Étant donné que la réalisation d'une décision organisationnelle requiert du savoir-faire, le processus de création de nouveaux produits étudié par Nonaka représente un cas particulier d'intégration du savoir organisationnel. Nonaka & Takeuchi (1995) ont suggéré que la création du savoir s'effectue par la conversion de deux formes de connaissances : la transformation du savoir tacite en savoir explicite et, à l'inverse, de savoir explicite en savoir tacite et, au sein de chacune de ces transformations, le transfert entre des personnes, des groupes, des niveaux organisationnels et interorganisationnels. Dans leur modèle, le processus de création du savoir s'élabore en cinq étapes : (1) le partage du savoir tacite, au cours duquel les employés partagent les aptitudes acquises dans divers secteurs fonctionnels; (2) la création de concepts, au cours de laquelle les employés tiennent compte collectivement du modèle mental tacite et partagé, élaboré au cours de la première phase; (3) la justification des concepts, au cours de laquelle les concepts nouvellement créés sont évalués au niveau organisationnel; (4) la réalisation d'un archétype, au cours de laquelle le concept justifié est converti en une chose tangible; et (5) le nivellement transversal des connaissances, au cours duquel le concept sert à activer de nouveaux cycles de création du savoir.

Davenport, Long et Beers (1998) ont décrit la façon suivant laquelle les systèmes de management filtrent et synthétisent l'information tout en lui donnant un contexte. Bien que ces auteurs aient insisté sur le besoin en matière de connectivité, d'accès et de transfert, ils se sont concentrés sur les systèmes plutôt que sur les acteurs. Dans une étude plus récente, Davenport et Prusak (2000) ont décrit les cadres recherchant des

idées, des opinions et des discernements comme des «chercheurs de savoir ». De tels gestionnaires utilisent des réseaux personnels pour recueillir les connaissances explicites ou tacites.

Leonard-Barton (1995) déclare que le savoir organisationnel est une capacité fondamentale que l'on ne peut embaucher. Selon elle, les organisations s'inscrivent dans un continuum se situant entre l'exploitation et l'exploration du savoir. Le savoir en place est exploité dans le cadre d'un processus créatif de résolution de problèmes et les nouvelles connaissances sont explorées par leur importation, leur expérimentation et leur intégration dans les capacités organisationnelles. Les organisations développent leur «capacité d'absorption » par l'utilisation d'observateurs du savoir et de responsables de la « jonction réticulaire ». Elle porte une attention particulière à la création de savoir par la « gestion de l'interaction entre, d'une part, les activités mises en œuvre dans le cadre de l'élaboration de nouveaux produits et processus et, d'autre part, les capacités technologiques fondamentales de l'organisation » (Leonard-Barton, 1995:17).

Tous ces auteurs font référence aux activités qu'effectuent les cadres moyens au sein des organisations. Par exemple, les cadres moyens de divers niveaux ont des discussions en tête à tête afin de résoudre les problèmes d'une manière collective. En outre, les cadres moyens évaluent également les concepts et les occasions, justifiant ces derniers en fonction du critère négocié entre les divers services. Cependant, aucun des auteurs cités ne s'est penché sur la nature du travail des cadres moyens du point de vue du savoir. La présente étude vise donc à mettre cet aspect du management intermédiaire en lumière et à combler ainsi une lacune de la littérature sur le sujet.

2. **Cadre méthodologique**

La présente recherche se focalise sur les processus utilisés par les cadres moyens afin d'incorporer le savoir dans des projets. Mintzberg, Raisinghani et Theoret (1976) définissent le processus de décision comme un ensemble de décisions et une dynamique de facteurs commençant au moment où l'on décèle un stimulus en vue d'une action et se termine au moment où prend place la décision d'action particulière. En outre, l'étude de la chaîne des événements constitue un élément essentiel de toute analyse de processus. En fait, nous n'avons pas seulement relevé la chaîne des événements, mais également décelé des tendances parmi plusieurs cas soigneusement choisis (Pettigrew, 1992). La conception de la présente étude qualitative comprend l'examen d'un échantillon de 59 projets entrepris par 39 cadres moyens au sein de 35 organisations multidivisonnelles situées au Canada. Les gestionnaires étaient des cadres moyens (c.-à-d. des gestionnaires faisant partie d'un groupe situés hiérarchiquement entre deux autres cadres et à deux

niveaux au-dessous du PDG). La définition donnée exclut les directeurs généraux des unités fonctionnelles. Dans le cadre de la méthode utilisée, nous avons interrogé chaque cadre de l'échantillon, afin de savoir de quelle façon ils avaient entrepris de tels projets. L'analyse n'a pas seulement reposé sur les décisions décrites par les cadres, mais également sur la façon dont ceux-ci les ont exécutées.

Aux fins de l'étude, nous avons choisi des participants se trouvant dans de nombreux endroits différents, afin d'obtenir une importante diversité contextuelle, qui est utile à l'étape de codage de la recherche. Au cours de la collecte des données, nous avons recherché des preuves de la présence ou de l'absence d'une variété de processus utilisés par les cadres moyens dans chaque projet. Par conséquent, chaque entrevue peut faire référence à plusieurs exemples de ces processus. Dans le cas où un cadre moyen a décrit plusieurs projets, nous avons vérifié le comportement de ce gestionnaire dans une situation différente. Au cours de l'entrevue, nous avons demandé aux personnes interrogées de décrire de quelle façon elles travaillaient au cours d'un projet. Nous leur avons également demandé de nous donner d'autres exemples de projets dans le cadre desquelles elles avaient utilisé une approche identique ou différente. Certaines questions étaient ouvertes, alors que d'autres étaient plus précises. Notre objectif, dans le cadre de ce processus de collecte de données, consistait à explorer les réalisations des cadres au cours des deux dernières années. C'est-à-dire que nous avons essayé de recueillir de l'information sur les mesures effectivement prises par les gestionnaires au sein des organisations plutôt que sur leur avis à l'égard de ce qu'ils auraient dû faire. Les entrevues avaient une durée d'environ deux heures chacune. En tout, le processus de collecte des données s'est déroulé sur une période de huit mois.

Les entrevues semi structurées, orientées sur des événements critiques, ont permis de recueillir un grand nombre d'importantes données. La principale question de l'entrevue était la suivante : « Pouvez-vous décrire, en donnant des exemples, certains objectifs que vous avez atteints dans les deux dernières années ? ».

Les catégories, qui n'étaient pas déterminées à priori, ont émergé du contenu des entrevues, en fonction des processus (ordre des activités) utilisés par les cadres dans l'accomplissement de chaque projet. Pour ce faire, nous avons regroupé les activités similaires utilisées et comparé les modèles de processus auxquels ont eu recours les cadres dans l'accomplissement de leurs projets.

Cette façon de procéder nous a permis de relever les principales variables ayant eu une influence sur les processus choisis par les cadres dans leurs projets. Lorsque les premières idées ont commencé à se

préciser d'après les données, nous avons réuni les éléments qui nous donnaient des indications sur la théorie émergeante et avons demandé à quelques chercheurs d'interpréter les données sélectionnées. Ces interprétations ont alors été comparées à notre propre analyse. Enfin, nous sommes revenus aux données originales afin de veiller à ce que nos interprétations soient toujours cohérentes avec le reste des données.

Nous avons commencé notre analyse en relevant les thèmes qui émergeaient des descriptions données par les cadres. Nous avons réalisé des études de cas individuelles pour chacun des 59 projets et examiné les dimensions principales ressortant des comptes rendus des gestionnaires. Ensuite, nous avons dressé un tableau faisant état des dimensions importantes dans le cadre de chaque processus utilisé dans les projets. Enfin, nous avons comparé les dimensions des divers cas. Nous avons également élaboré une base de données et certains graphiques afin de faciliter davantage les comparaisons entre les projets et les processus. En outre, nous avons comparé les projets par paires successives, recherchant les similitudes et les différences. Enfin, nous avons effectué une deuxième série d'entrevues au cours desquelles nous avons discuté des résultats avec des cadres supérieurs, des cadres moyens et des cadres inférieurs afin de confirmer nos conclusions. En fait, l'utilisation de cette méthode reposant sur la cohérence des éléments relevés nous a permis de découvrir trois processus utilisés pas les cadres moyens afin d'intégrer le savoir dans leurs organisations.

3. Modes d'intégration du savoir

L'utilisation d'une analyse comparative constante dans laquelle on attribuait aux données un code ouvert émergent (Strauss et Corbin 1990) nous a permis de constater qu'aucune dimension (type d'organisation, type de structure, origine du projet, type de résultat), ni même un ensemble de celles-ci, n'était suffisant pour expliquer le processus de gestion. Nous avons alors tenté de comprendre chacun des processus en nous concentrant sur la façon dont les gestionnaires perçoivent leurs projets. En fait, il semble que leur perception à cet égard constituait le facteur déterminant dans le choix des étapes à suivre pour mener à bien leurs projets. Par cette approche, trois types de descriptions se dégageaient des données. Selon la façon dont ils percevaient leurs projets, les cadres ont eu recours aux trois modes de connaissance élémentaire (processus) suivants pour les décrire : 1) un problème à régler, 2) un défi personnel et, 3) une stratégie devant maîtriser un aspect organisationnel.

Selon cette analyse des données, nous avons catégorisé les processus de management en trois modes distincts : analytique, intuitif et pragmatique. Des trois descriptions de projets données par les cadres, trois

phases correspondantes se sont dégagées. À chacune de ces phases, les cadres agissaient différemment selon le mode utilisé dans l'accomplissement de leur projet. Nous ferons référence à ces étapes de la façon suivante : 1) prise de conscience, 2) exploration par rapport à exploitation du savoir et, 3) codification et évaluation des résultats.

À la phase de prise de conscience, les cadres font face à des problèmes à résoudre et à des possibilités à exploiter. Ils ont identifié les acteurs principaux et évalué le contexte qui pourrait contribuer à l'élaboration d'un projet, ou la limiter. Pendant la phase exploration par rapport à exploitation du savoir, les cadres interagissent avec des personnes et mobilisent les ressources afin d'élaborer le projet, en décidant de la portée de la solution. Enfin, à la troisième phase, doit la codification et l'évaluation des résultats, les cadres mettent en pratique les décisions prises lors des deux phases précédentes. Ils ont également évalué les résultats et pris des mesures visant à maintenir les changements apportés par une nouvelle procédure ou un nouveau produit.

Dans le groupe de trente-neuf cadres, dix-neuf d'entre eux n'ont décrit qu'un seul projet et vingt gestionnaires ont décrit deux projets. Seize d'entre eux ont décrit des projets dans lesquels ils ont utilisé le mode analytique, quinze des projets dans lesquels ils ont fait appel au mode intuitif et quatorze ont parlé de projets réalisés grâce au mode pragmatique. L'annexe A présente des exemples illustrant certaines des 59 réalisations, tout en donnant un sommaire de l'échantillon.

Au cours de notre analyse, nous avons découvert que chaque phase de projet reflétait une différente étape d'intégration du savoir. La figure 1 présente cette relation symétrique.

********INSERER Figure 1 PAR ICI*******

3.1 Le mode analytique

Les cadres qui ont travaillé en mode analytique ont décrit les projets comme des problèmes à résoudre. Ces cadres moyens ont cependant décrit le processus de résolution de problèmes selon certaines caractéristiques particulières. En effet, ils séparent les problèmes en sous-problèmes, procèdent à une analyse de chacun de ces derniers, font appel à des connaissances externes afin de résoudre chaque sous-problème et parviennent à une solution parfaite (soit la vraie solution) qui peut être normalisée. Ces cadres agissaient d'une manière réactive, concentrant leur attention sur la détection de problèmes pour lesquels il possédait déjà une solution. Ils percevaient alors chaque résolution de problème comme une tâche facile à accomplir. Étant donné que le processus d'intégration du savoir décrit par ces cadres comporte de telles

caractéristiques, ce processus sera appelé le «mode analytique ». Les cadres moyens qui ont décrit des projets dans lesquels ils ont fait appel à un tel mode seront également baptisés « analystes ». Les analystes se sont décrits eux-mêmes comme des réalisateurs efficaces de solutions pour leurs organisations. Dans leur rôle de réalisateurs, les analystes se percevaient souvent comme des messagers des décisions provenant de la haute direction (c.-à-d. une approche de haut en bas selon la perspective du traitement de l'information).

3.1.1 Phase de prise de conscience : Collecte de renseignements sur les problèmes.

L'objectif principal de cette phase réside dans la collecte de renseignements sur les problèmes. Dans tous les cas, les analystes ont décrit ressentir une pression externe les poussant à entreprendre leurs projets ; une pression qui générait des situations qui les astreignaient presque à faire face au problème. Les cadres moyens s'efforçaient donc à offrir des solutions adéquates en réponse à des demandes provenant de leur environnement et des cadres supérieurs. L'analyste a souvent mentionné l'obligation de combler un besoin. Par exemple, un gestionnaire a déclaré «nous n'avions pas le choix. Le contexte nous forçait à réagir ». Nous avons trouvé deux regroupements de projets dans lesquels les cadres moyens utilisaient le mode analytique. Le premier groupe était constitué de petits projets lancés de façon autonome qui pouvaient être traités dans le cadre du pouvoir de décision du cadre moyen. Le second était constitué de grands projets autorisés qui traversaient les frontières sectorielles de l'entreprise. Dans les deux cas, les cadres moyens ont déclaré ne pas avoir éprouvé de grandes difficultés à réaliser leurs projets. En effet, les présentations des analystes comportaient la caractéristique commune qu'elles touchaient la description de projets ayant eu un processus d'élaboration sans accroc. En fait, les analystes étaient très sélectifs dans leurs recherches, parce qu'ils concentraient leur attention sur la recherche de problèmes pour lesquels ils possédaient déjà une solution. Au cours de la phase de prise de conscience, les analystes ont entrepris deux groupes d'activités. Le premier groupe d'activités qui n'étaient effectuées que par des analystes ayant lancé leur propre projet, se concentrait sur la recherche de solutions. Le second groupe, réunissant des activités entreprises par tous les analystes, se concentrait sur la clarification des buts. Dans des projets lancés de façon autonome, les analystes ont décrit des situations dans lesquelles ils n'étaient pas conscients des besoins en matière de ressources parce que le problème à résoudre n'était pas clair. Cependant, ces cadres moyens recherchaient des occasions de mise en œuvre des solutions qui surgissaient même avant que l'ensemble du problème ait été défini en détail. Ces activités de recherche reposaient sur le besoin de

générer des solutions efficaces pour leurs organisations. Les cadres analystes qui ont lancé leurs propres projets étaient très sélectifs dans la recherche d'occasions. Ces cadres ont également déclaré avoir sélectionné et déterminé les ressources au tout début de leurs projets.

Dans le second groupe d'activités, les cadres moyens qui avaient reçu l'autorisation de mettre sur pied un projet ou qui avaient lancé leur propre projet agissaient de façon similaire ; ils avaient essayé de clarifier le « véritable » problème qu'ils désiraient résoudre avec les cadres supérieurs. Dans le cas des projets personnels, les analystes ont saisi l'occasion de présenter leurs solutions aux cadres supérieurs et étaient très centrés sur le choix des personnes et de l'information. Au cours de cette phase, les analystes ont souvent décrit des activités telles que «sélectionner les personnes », «clarifier un but », et « clarifier un mandat ». En limitant les options qui seraient soumises à une analyse, une telle sélection permettait aux cadres moyens de passer rapidement à la phase exploration par rapport à exploitation du savoir. En fait, les analystes précipitaient le passage à cette phase suivante en clarifiant leurs buts avec les cadres supérieurs.

3.1.2. Phase exploration par rapport à exploitation du savoir: Collecte de connaissances externes. L'objectif principal de cette phase vise la collecte de connaissances provenant de l'extérieur. Après avoir clarifié leurs buts, les analystes ont commencé la phase exploration par rapport à exploitation du savoir du processus de projet, dans laquelle ils ont concentré leurs efforts sur la recherche de ressources afin d'appliquer une solution optimale. Les analystes étaient très sélectifs dans l'utilisation des ressources. Un analyste a fait remarquer le point suivant : « Je voulais optimiser les résultats, amoindrir les coûts, faire le maximum pour mon entreprise » ; un autre analyste a déclaré que « Nous voulions découvrir la méthode de travail la plus efficace ». Au cours de cette phase, les analystes se sont attardés à recueillir de nouvelles connaissances provenant de l'extérieur de leurs services. En évitant de décrire les interactions entre les personnes, ils ont traité le savoir comme un objet qui pouvait être manipulé. Dans les rares occasions où des analystes ont décrit les interactions entre les personnes, ils ont précisé avoir embauché ou établi des liens avec des personnes dans l'intention de résoudre des problèmes particuliers; autrement dit, ils ont utilisé les personnes comme des ressources matérielles. La collecte de nouvelles connaissances permet à certains d'apprendre à partir de l'expérience d'autrui. En outre, le savoir offre des solutions rapides à de nombreux problèmes organisationnels. Habituellement, la collecte de connaissances ne fait référence qu'au savoir explicite ; cependant, cela peut également signifier l'embauche de personnes

possédant les connaissances nécessaires à la résolution d'un problème particulier et la formation d'employés au moyen des connaissances explicites disponibles. La collecte a été la méthode que les cadres moyens ont le plus souvent utilisée afin d'apporter des connaissances au sein de leurs organisations. Bien que peu de cadres moyens aient justifié l'utilisation de connaissances recueillies dans la durée limitée accordée à la réalisation d'un mandat, la majorité n'a pas donné d'explication au raisonnement à l'origine de leurs décisions.

Les façons les plus communes utilisées par les cadres moyens pour recueillir des connaissances touchaient l'acquisition de rapport et d'autres documents officiels, la consultation d'experts-conseils et la formation (à leur égard ou à l'intention de leurs employés). Les analystes se sont avancés vers les solutions de manière proactive parce qu'ils avaient déjà une idée précise de l'étendue, des limites temporelles et autres de la solution au problème et qu'ils étaient également conscients des résultats attendus par la haute direction. En fait, les buts négociés auparavant n'ont pas seulement indiqué (et limité) les résultats attendus, ils ont également donné une indication du genre de solution que l'on pouvait espérer. Les analystes ont donc importé des solutions déjà testées et approuvées provenant d'autres services que le leur. Cette caractéristique a souvent été illustrée par les décisions des cadres visant à « conclure des contrats avec des experts-conseils » ou à « rechercher des experts à l'extérieur de la société ».

3.1.3. Phase d'évaluation et de codification: Normalisation.

Cette phase vise principalement à normaliser. Au cours de cette troisième phase, évaluation et codification, les analystes se concentrent sur la description de l'efficacité du produit ou du service prêté. Les analystes ont souvent décrit la normalisation comme un résultat de leurs projets. Cependant, au cours de leurs descriptions, les analystes n'ont presque jamais décrit les évaluations de leurs activités; ils ont souvent parlé d'un processus linéaire subissant peu d'interférences provenant de l'environnement organisationnel au cours du projet. Les analystes ne se sont pas attardés à la description du processus de mise en œuvre. Ils se sont intéressés aux résultats plutôt qu'aux processus et ces résultats étaient souvent encodés en dimensions mesurables. En outre, les analystes ont accordé une attention particulière à la description de la codification du produit, ce qui facilite le transfert du savoir interne et externe. Ces cadres ont également manifesté un intérêt particulier pour l'élaboration d'obstacles juridiques afin d'empêcher les concurrents de copier leurs projets. Au cours de cette phase de normalisation, les analystes ont évoqué leur efficacité à mener à bien leurs projets au moyen de ressources optimales. C'est-à-dire que l'analyste a souvent décrit

des solutions optimales ou des solutions véritables dans le but de normaliser leur utilisation pour résoudre d'autres problèmes. Étant donné que les analystes n'ont pas décrit d'activités de rétroaction, mais plutôt la diffusion d'une solution, l'apprentissage organisationnel se limitait à l'apprentissage de chaque membre qui participait au processus du projet.

Le tableau 1 présente des extraits représentatifs des entrevues avec les analystes, provenant des transcriptions, organisés conformément à l'ordre utilisé par les cadres moyens dans la réalisation de leurs projets. Le tableau présente également des extraits des paroles des cadres qui ont décrit les projets au cours desquels ils ont eu recours aux deux autres modes.

********INSERER Table 1 ICI**********

Les analystes se sont comportés comme des responsables de la collecte d'information, recueillant et stockant les connaissances explicites et, donc, exploitant celles-ci. Bien que les organisations requièrent des connaissances pour résoudre des problèmes, les analystes n'en ont pas créé de nouvelles; cependant, ils ont effectivement réuni des connaissances externes par l'exploration de leur environnement. Par la résolution de problèmes, les analystes ont en fait développé leurs ressources en matière de savoir. Les analystes ont donc intégré le savoir dans leurs organisations en y incorporant des connaissances externes et en normalisant des solutions. En outre, les analystes ont décrit le savoir comme un objet qui peut être acheté, échangé et manipulé. Les analystes ont donc considéré le savoir en premier lieu dans sa dimension explicite, ce qui explique la raison pour laquelle ils ont accordé une attention particulière à la collecte et à la mise en œuvre d'activités. Les analystes ont tenté d'influencer leur entourage par des arguments reposant sur le pouvoir conféré par l'autorité hiérarchique, l'expertise technique ou des mandats. Nous définissons donc ce système logique utilisé par les analystes afin de mettre en pratique et de justifier leurs décisions comme une «logique autoritaire ». Par l'utilisation de cette logique, les analystes justifient leurs décisions en les qualifiant de rationnelles, évidentes, voire des seules décisions possibles.

En résumé, le mode analyste présentait un modèle d'activités par lesquelles les cadres moyens offraient de nouvelles connaissances à leurs services et clients. Ce savoir a été recueilli soit à l'intérieur, soit à l'extérieur du service, puis traité dans le but de résoudre un problème particulier. Cependant, la solution n'a pas fait l'objet d'une évaluation à l'égard des autres problèmes éventuels qu'elle pouvait peut-être régler.

La figure 2 présente sous forme de graphique le mode de connaissance analytique. Dans le cadre du mode analytique, les cadres moyens recherchent l'information, clarifient les objectifs auprès des cadres

supérieurs, recueillent des connaissances et en font une sélection en les filtrant et en choisissant les personnes à qui les transmettre et, finalement, offrent un produit et des solutions de normalisation.

********INSERER Figure 2 ICI**********

3.2 Le mode intuitif

Les gestionnaires qui ont travaillé selon le mode intuitif ont décrit les projets comme étant des défis personnels par lesquels ils visaient des possibilités sans tenir compte, à priori, de la disponibilité des ressources. En effet, ces cadres ont décrit un processus de création par lequel des contributions originales étaient élaborées au sein de leurs organisations. Ils ont entrepris de manière proactive des projets pour lesquels ils pouvaient tirer plaisir en cas de réussite. Percevant des possibilités à exploiter relativement à de nouvelles méthodes de travail, ils ont influencé les membres de l'organisation en manifestant de l'émotivité dans leurs arguments, tels que l'enthousiasme, le plaisir et la confiance. Nous avons donc défini ce processus comme un «raisonnement instinctif», utilisé par les cadres moyens intuitifs pour influencer les autres gestionnaires, selon une « logique émotive ».

Les cadres agissant selon le mode intuitif ont décrit un important engagement dans l'originalité d'une idée, même avant que celle-ci ait été mise à l'essai. Selon les données, il semble qu'ils n'ont pas utilisé de raisonnement déductif ou «rationnel» afin de savoir si les idées qu'ils élaboraient seraient efficaces à la fin du processus. Plutôt, ils faisaient principalement confiance à leur intuition. Les cadres qui ont utilisé ce mode afin d'accomplir leurs objectifs seront donc appelés des «cadres intuitifs». Les cadres intuitifs ont souvent décrit un engagement personnel à la source de leurs projets. Cet engagement s'est poursuivi au cours de toutes les phases du processus du projet. En outre, ces cadres moyens ont fréquemment décrit des activités qui établissaient un climat de moral positif facilitant les interactions entre les personnes.

3.2.1. Phase de prise de conscience: Susciter des idées.

La phase de prise de conscience consiste principalement à susciter des idées. Les cadres moyens intuitifs ont entrepris leurs projets par une exploration étendue leur permettant de connaître leur environnement et de découvrir les possibilités de création de savoir organisationnel. Les cadres intuitifs n'ont pas concentré leur attention directement sur la recherche d'une application particulière, mais étaient préoccupés par la découverte de nouvelles idées. Au cours de la phase de prise de conscience, les cadres intuitifs ont entrepris trois groupes d'activités. Le premier groupe d'activités, qui n'ont été effectuées que par des cadres intuitifs ayant lancé leur propre projet, se concentrait sur l'exploration de leur environnement. Le

second groupe, effectué par des cadres intuitifs ayant reçu un mandat, visait l'affectation d'objectifs externes. Enfin, le troisième groupe, entrepris par tous les cadres intuitifs, avait pour objectif de faciliter les initiatives des employés. Dans les projets personnels, les cadres intuitifs ont souvent décrit une grande curiosité relative à l'exploration de leur environnement et à la découverte de nouvelles possibilités à exploiter. Cette curiosité a aidé les cadres intuitifs à percevoir leur environnement sans préjugés. Dans les projets autorisés, les cadres intuitifs ont décrit un processus d'appropriation de leurs mandats. Par ce processus, les cadres intuitifs ont transformé un projet donné par mandat en défi personnel. Les cadres intuitifs n'ont pas nécessairement élaboré des stratégies divergentes des orientations données par les cadres supérieurs. Cependant, ils ont interprété les orientations des cadres supérieurs afin de mettre en œuvre une approche personnelle au mandat qui leur était confié. Alors que certains cadres intuitifs ont discuté de la convergence d'un mandat en fonction de leurs vues personnelles, d'autres gestionnaires ont mentionné avoir obtenu le pouvoir de décider de la façon de coordonner les projets. En plus de rechercher des occasions et de s'approprier leurs mandats au cours de la phase de prise de conscience, les cadres moyens travaillant en mode intuitif ont collaboré principalement avec leur groupe et, dans certains cas, avec des pairs. En fait, les cadres intuitifs ont principalement échangé avec des cadres inférieurs, des clients et des fournisseurs.

3.2.2. Phase exploration par rapport à exploitation du savoir: Expérimenter de nouvelles connaissances

Au cours de la phase exploration par rapport à exploitation du savoir, l'objectif principal consiste à expérimenter de nouvelles connaissances. Au cours de cette phase, les cadres intuitifs ont élaboré des solutions créatives, mis à l'essai des options et créé des prototypes. L'expérimentation et le prototypage, tout comme les méthodes essais-erreurs, reposent sur l'idée selon laquelle il est permis de faire des erreurs. Au contraire des analystes, les cadres intuitifs ont créé et mis en œuvre de nouvelles solutions sans avoir clarifié leurs objectifs auprès des cadres supérieurs. Les cadres intuitifs ont insisté sur l'importance de faire confiance aux autres membres, et sur la nécessité de jouir de la liberté de procéder à l'expérimentation et au prototypage de solutions sans demander l'approbation préalable de la haute direction. Donc, c'est seulement après que les cadres intuitifs aient suivi un processus essais-erreurs, qu'ils étaient en mesure d'influencer les cadres supérieurs en leur présentant les résultats convaincants de leurs prototypes.

En effet, les cadres moyens considéraient important de choisir certains aspects de leurs activités et de les

mettre en exergue afin de convaincre leurs cadres supérieurs; il ne s'agissait pas nécessairement d'un processus manipulateur. Parfois, même les cadres intuitifs ne pouvaient consciemment expliquer les raisons qui les ont poussés à mettre l'accent sur certains aspects et à en diminuer d'autres. Risquant leur carrière et leur réputation, ces cadres ont agi comme des filtres actifs amplifiant l'information et absorbant les incertitudes. En résumé, le mode intuitif présentait un modèle d'activités par lesquelles les cadres moyens créaient de nouvelles connaissances à l'intention de leurs services et clients. Le savoir étant issu des interactions entre les personnes, les cadres intuitifs ont facilité ces dernières pendant l'ensemble du processus.

3.2.3. Phase d'évaluation et de codification: Célébration.

Au cours de cette phase, les cadres moyens intuitifs célébraient le savoir nouvellement créé au cours de la phase précédente, puis commençaient un autre processus original dans lequel les nouvelles connaissances pouvaient émerger. Les cadres intuitifs ont également décrit les interactions avec les cadres supérieurs afin d'insister sur l'originalité et l'efficacité de leurs méthodes nouvellement élaborées. En d'autres termes, les cadres intuitifs se sont concentrés sur de nouvelles méthodes de travail à offrir à leurs organisations. En outre, la grande majorité d'entre eux ont parlé de certaines évaluations qu'ils ont effectuées au cours du processus du projet même, décrivant souvent les résultats en termes de qualité et les multiples répercussions de leurs mesures (c.-à-d. plusieurs résultats par projet). Plutôt que de discuter de l'importance des résultats financiers ou de la livraison d'un produit, les cadres intuitifs ont souvent décrit les conséquences qu'a eues leur projet sur leurs clients. À l'encontre des analystes qui se sont attachés à codifier le savoir dans des documents, des formules et des logiciels, les cadres intuitifs ont encodé les connaissances chez des personnes, nourrissant le savoir à être transmis de manière collective.

Au cours du processus du savoir intuitif, les cadres ont influencé les autres membres de l'organisation en ayant recours à des arguments dépassant les arguments rationnels utilisés par les analystes. Les cadres du mode intuitif ont en effet utilisé des arguments émotifs tels que l'enthousiasme, le plaisir et la confiance. Les cadres intuitifs ont souvent fait des remarques telles : « Je sais simplement comment faire certaines choses ». Il est extrêmement difficile de réduire cette logique intuitive à une règle de décision ou de la relier à d'autres règles de décision. En résumé, le mode intuitif présentait un modèle d'activités par lesquelles les cadres moyens créaient de nouvelles connaissances à l'intention de leurs services et clients. Le savoir étant issu des interactions entre les personnes, les cadres intuitifs ont facilité ces dernières pendant l'ensemble du

processus. Les cadres moyens intuitifs ont influencé les autres membres de l'organisation par leur logique émotive.

La figure 3 présente sous forme de graphique le mode de savoir intuitif. Dans le mode intuitif, les cadres moyens ont exploré leur environnement, reçu un engagement personnel, expérimenté et créé de nouvelles connaissances et, en fin de compte, filtré activement l'information et célébré des résultats positifs.

***********INSERER Figure 3 ICI********

3.3. Le mode pragmatique

Les cadres qui ont travaillé dans le cadre de ce processus ont décrit chaque projet comme étant une négociation visant à régler un problème organisationnel. La recherche de solutions efficaces et l'opportunisme sont deux caractéristiques importantes de ce mode. En fait, ces cadres ont donné une signification ou accordé de la vérité à ce qui pouvait découler d'une chose en raison de son utilité ou des conséquences. Nous préférons donc définir ce processus de négociation consistant à faire face aux contraintes organisationnelles comme le « mode de savoir pragmatique ». Les cadres moyens ayant décrit leurs projets dans le cadre du mode pragmatique seront ainsi appelés « pragmatiques ».

Les négociations élaborées par les pragmatiques étaient complexes. En effet, les pragmatiques ne présentaient ni objectifs clairs, ni éventail de solutions au début de leurs négociations. Le cadre de la négociation pouvait changer au cours du processus et les ressources disponibles étaient rares. Tout comme les cadres intuitifs, les pragmatiques ont décrit leurs projets comme étant mutuellement reliés à d'autres, ils ont indiqué que l'interdépendance faisait partie de la tâche entreprise. À l'encontre des analystes, les pragmatiques ont perçu qu'ils négociaient l'étendue des problèmes organisationnels s'inscrivant dans un système organisationnel et politique.

3.3.1. Phase de prise de conscience: Briefing

Pour les cadres pragmatiques, la phase de prise de conscience consistait principalement en briefing. Les pragmatiques ont souvent décrit que cette phase comportait un processus de planification à l'égard des phases subséquentes. Ils ont parlé de «collecte de données », de «compréhension de la situation et d' « établissement des limites ». Au cours de cette phase de briefing, les pragmatiques ont survolé leur environnement organisationnel en vue d'évaluer les alternatives en matière de négociation et d'éviter les mauvais arrangements; par conséquent, l'origine des projets n'était pas importante. Les pragmatiques ont également analysé la situation afin d'élaborer une stratégie efficace à l'égard de la gestion et du contrôle du

dialogue, ainsi que pour établir l'éventail de possibilités en matière de négociation. Au début de leurs projets, les pragmatiques ont élaboré des activités principalement avec des cadres supérieurs et des pairs. En effet, au cours de cette phase de briefing, les pragmatiques se sont bien préparés et placés en vue des phases de négociation subséquentes. Lorsque c'était possible, les pragmatiques ont sélectionné des projets qu'ils pouvaient entreprendre, mais lorsque ce n'était pas le cas, ils ont choisi des stratégies visant à offrir des résultats utiles pour l'organisation. Les pragmatiques ont insisté sur le fait qu'ils préféraient souvent l'approche la plus simple au cours de ce processus. Les pragmatiques ont également mis l'accent sur le fait qu'ils commençaient à négocier des objectifs et des stratégies au cours de la phase initiale et poursuivaient leur négociation au cours des phases suivantes du projet. Par conséquent, les stratégies efficaces étaient des stratégies qui permettaient d'atteindre les buts négociés au cours du processus. Les cadres moyens pragmatiques ont souvent décrit des interactions, par la mise sur pied d'un réseau de contacts, avec différents niveaux de l'organisation et des services à l'extérieur de la chaîne de commandement, passant souvent les frontières des services et de l'organisation.

3.3.2. Phase exploration par rapport à exploitation du savoir: Adaptation du savoir existant.

Les pragmatiques ont développé un réseau de contacts par lequel ils ont adapté le savoir existant à de nouveaux usages, en appliquant les connaissances existant à l'intérieur ou à l'extérieur du service à un contexte particulier. Cette adaptation peut se faire par de nouvelles combinaisons de connaissances existantes afin de créer une nouvelle expertise au sein d'un service, ou par la mise en œuvre de changements à l'égard des connaissances existantes qui ont déjà permis de résoudre des problèmes d'une nature similaire, pour lesquels une approche progressive est adaptée au savoir existant. Dans la majorité des descriptions de leurs projets, les cadres ont expliqué leurs interactions personnelles, détaillant en particulier la façon dont ils ont favorisé la collaboration des membres de l'organisation. Par rapport au type de solution élaboré, les cadres moyens pragmatiques ont souvent utilisé une approche progressive. À l'encontre des cadres intuitifs, les pragmatiques ont évité d'avoir recours aux émotions pour influencer les autres membres; ils ont également évité de décrire l'autorité. En fait, les cadres moyens pragmatiques ont souvent décrit des processus de négociation continus par lesquels ils adaptaient leurs objectifs aux ressources disponibles. Tout comme les analystes, les pragmatiques ont souvent parlé de rationalité, mais à l'encontre des analystes, ils ont mis l'accent sur le fait qu'ils changeaient d'arguments et d'approches selon la personne qu'ils désiraient influencer.

3.3.3. Phase d'évaluation et de codification: Débriefing. Les cadres ont continué leur processus d'adaptation du savoir au cours de la phase finale du processus du projet, décrivant une évaluation finale au moyen de laquelle ils se replaçaient efficacement en vue de la prochaine négociation. Cette phase de débriefing était aussi importante pour les pragmatiques, parce que les activités qu'elle comportait pouvaient donner lieu à la réussite des négociations futures. Par conséquent, le débriefing, qui permet de tirer un enseignement d'une expérience par la discussion des résultats obtenus, constituait un important processus d'apprentissage selon les pragmatiques. Bien que les pragmatiques n'aient pas créé de nouvelles connaissances, l'ajout continuel et progressif de morceaux de savoir favorise un fonctionnement efficace de leur organisation. Dans leur description des résultats, les pragmatiques ont indiqué ne pas concentrer leur attention sur les résultats mêmes. En fait, les pragmatiques ont souvent indiqué avoir effectué une évaluation continue de leurs activités et du rendement, même avant d'avoir terminé les projets. En outre, les pragmatiques ont déclaré qu'ils continuaient à interagir avec des personnes même une fois atteints les objectifs proposés. Par ces activités, ces cadres ont assuré la continuité du processus du projet. En effet, ils ont décrit une approche interactive et itérative leur permettant de concilier de multiples intérêts pendant toute la durée de leurs projets. Enfin, les pragmatiques présentent la caractéristique principale de ne pas partager le savoir avec leurs pairs au cours du processus du projet, sélectionnant sciemment les personnes et le moment opportun pour ce faire.

Au cours de la phase de connaissance, les pragmatiques ont influencé les personnes par des arguments conciliants afin de satisfaire les acteurs de chaque interaction. Nous appellerons le raisonnement flexible utilisé à cet effet la « logique conciliatoire ».

En résumé, le mode pragmatique présentait un modèle d'activités par lesquelles les cadres moyens adaptaient les connaissances existantes à de nouveaux usages à l'intention de leurs services et clients. Les pragmatiques influençaient les membres de l'organisation au moyen de la logique conciliatoire. En outre, les pragmatiques agissaient comme des missionnaires du savoir en contactant une myriade de personnes afin d'apporter un nouvel usage de la connaissance. À la fin du processus, les pragmatiques ont appris du débriefing de leurs expériences afin de se préparer en vue des négociations à suivre.

La figure 4 présente sous forme de graphique le mode de savoir pragmatique.

*********INSERER Figure 4 ICI*********

Vers un modèle d'intégration

Dans chacun des trois modes de savoir, les cadres moyens ont adopté un ensemble de comportements typiques permettant l'interaction des connaissances externes et internes afin de créer des connaissances totalement nouvelles. Les modes d'intégration du savoir comprennent une série de comportements à l'égard des connaissances, qui sont résumés au tableau 2.

*********INSERER Table 2 ICI*********

D'après ce tableau, on peut voir que les analystes sont importants à l'égard de l'intégration du savoir parce qu'ils offrent de nouvelles solutions externes à l'organisation. Bien qu'aucune nouvelle connaissance ne soit créée, le renouvellement continuel d'apport externe favorise l'apprentissage organisationnel. Les cadres moyens intuitifs sont importants en matière d'intégration du savoir parce qu'ils créent de nouvelles connaissances au sein des organisations et découvrent de nouvelles possibilités et approches sans se demander, à l'avance, si ces nouvelles idées permettront ou non l'atteinte d'un objectif organisationnel particulier. Par la mise à l'essai empirique de ces nouvelles idées, les cadres moyens intuitifs créent un processus d'apprentissage. Enfin, les pragmatiques sont importants aux fins de l'intégration du savoir parce qu'ils se concentrent sur l'utilisation de solutions antécédentes et sur l'élargissement progressif de la base de connaissances. Plutôt que de recueillir des connaissances externes, ces cadres adaptent les connaissances existantes et se concentrent sur la mise en œuvre de changements dans le savoir tiré des expériences antécédentes. Autrement dit, le savoir existant au sein des services des cadres moyens. En adaptant les connaissances à de nouveaux usages, les pragmatiques utilisent le savoir qui était disponible à l'intérieur ou à l'extérieur d'un service afin de l'intégrer à de nouvelles activités.

4. Discussion et implications

La présente étude traite des premières étapes de l'élaboration d'une compréhension des processus dynamiques par lesquels les cadres moyens créent et intègrent le savoir dans les organisations. Par l'analyse des descriptions données par les cadres moyens des processus qu'ils ont utilisé pour atteindre leurs buts, nous avons construit un cadre de travail qui jette de la lumière sur les processus d'intégration du savoir organisationnel.

Les trois processus utilisés par les cadres moyens dans l'accomplissement de leurs projets différaient l'un de l'autre par leur nature et aucun gestionnaire n'a mentionné avoir utilisé plusieurs processus dans le cadre du même projet. En fait, seuls quelques cadres ont décrit avoir utilisé un processus à l'égard d'un premier projet, puis un autre processus pour en réaliser un deuxième. Dans les données, nous avons également

trouvé de nombreux projets similaires, mais ces similitudes n'étaient pas suffisantes pour déterminer le mode de connaissance que les cadres moyens avaient utilisé. Par conséquent, nous avons suffisamment d'arguments pour conclure que, bien que la plupart des cadres moyens préfèrent travailler en fonction d'un mode plutôt que d'un autre, le contexte particulier de chaque service peut déterminer le mode utilisé.

En ce qui a trait aux cadres qui ont déclaré avoir utilisé deux modes différents dans deux projets distincts, nous n'avons trouvé de caractéristique distinctive ni dans leurs comportements ni dans leurs organisations pouvant expliquer un tel changement. Ces cadres peuvent soit être considérés comme des exceptions, soit être vus comme des méta-pragmatiques dont la perception de leur comportement à la suite d'un projet a été modifiée en fonction du contexte organisationnel. Une autre explication pourrait résider dans une contrainte contextuelle qui a créé une situation dans laquelle le cadre n'avait pas le choix du mode selon lequel entreprendre son projet (par ex., un très court délai pour l'accomplissement d'un projet). Cependant, nous ne possédons pas assez de données pour nous permettre de comprendre le comportement de ces cadres.

Au moyen des activités d'expérimentation et de prototypage, les organisations étendent leurs capacités existantes dans le but d'établir un cercle vertueux d'innovation (Leonard-Barton; 1995). Étant donné que, selon la présente étude, les activités d'expérimentation et de prototypage ne se produisent qu'au cours de la phase d'élaboration de certains projets, ces résultats soutiennent ceux de Leonard-Barton tout en leur apportant une nouvelle lumière. Par exemple, nous avons découvert que ces activités ne se produisent qu'après que les cadres moyens aient traversé la phase de prise de conscience de leurs projets.

Les cadres ayant eu recours au mode analytique ont raconté des activités d'importation de connaissances de l'extérieur comme celles décrites par Leonard-Barton (1995). Cependant, ces activités ne se sont pas produites dans les mêmes projets dans lesquels les cadres moyens ont effectué des activités d'expérimentation et de prototypage. Par conséquent, les processus d'intégration du savoir ne sont pas liés (au moins dans chaque projet distinct) comme le propose l'étude de Leonard-Barton (1995). Enfin, nos résultats diffèrent de ceux présentés par Leonard-Barton dans la description de l'activité de mise en œuvre de nouveaux outils et méthodes. En fait, nous avons découvert que les cadres moyens mettent en œuvre des outils et des méthodes dans les trois modes. Cependant, selon le mode d'intégration du savoir choisi, les cadres moyens utilisent différentes approches et insistent sur des aspects différents. Par exemple, les analystes se sont concentrés sur la conformité technique et la normalisation de la solution, les

cadres intuitifs ont mis l'accent sur de nouvelles méthodes et procédures susceptibles de générer satisfaction et créativité professionnelle et les pragmatiques ont insisté sur le processus de changement et l'utilisé de leurs mesures afin d'atteindre une reconnaissance personnelle plutôt que sur la qualité technique de leurs décisions.

À partir des données, nous avons découvert que ni les mandats, ni les initiatives personnelles ne déterminaient de façon exclusive le comportement des cadres moyens; nos résultats nuancent donc également les résultats de Burgelman (1991). Nous avons découvert que même les projets initiés par des mandats pouvaient produire des connaissances. Il peut donc être essentiel d'étudier le processus d'appropriation décrit par les cadres moyens intuitifs afin de comprendre davantage le processus de création du savoir organisationnel. Nos résultats ne font pas qu'appuyer l'énoncé de l'étude de Nonaka et Takeuchi (1995) selon lequel les cadres moyens formulent des «déclencheurs de projet » et créent un espace ou un contexte favorable à la création du savoir, mais ils décrivent également les trois différentes façons d'agir des cadres moyens au sein des organisations dans le but de créer un tel contexte. Cependant, Nonaka et Takeuchi (1995) n'ont décrit qu'un seul processus de création du savoir, concentrant leur attention seulement sur l'innovation en matière d'élaboration de produits et, sans surprise, le processus décrit est très similaire à celui utilisé par les cadres intuitifs. Par contraste, les résultats de notre recherche montrent que non seulement les cadres intuitifs – par l'expérimentation et l'innovation – ont intégré des connaissances dans leurs organisations, mais que les pragmatiques, par l'adaptation du savoir existant, ont également contribué à créer de nouvelles compétences. Même les analystes, par la résolution de problèmes au jour le jour, ont apporté leur contribution à leurs organisations en important des connaissances de l'extérieur.

En outre, nous avons trouvé que les cadres moyens recherchent le savoir de différentes façons, selon le mode d'intégration, ce qui contraste avec l'étude de Davenport et Prusak (1998), déclarant que les gestionnaires ne recherchent l'information que d'une seule façon.

Floyd & Wooldridge (1996) précisent que les cadres moyens participent à deux types d'activités. Le premier consiste en activités de comportement (envers les supérieurs et subalternes) qui dépend de la direction de l'influence des cadres moyens sur les membres de l'organisation, et le deuxième touche les capacités cognitives (d'intégration et de divergence), qui dépend de la façon dont les activités des cadres moyens s'inscrivent dans la stratégie organisationnelle. Bien que les données recueillies soutiennent cette

conclusion, notre recherche ajoute une caractéristique dynamique au modèle proposé par Floyd & Wooldridge (1996). Puisque nous présentons un modèle de processus comportant trois différents types, notre recherche tient compte du contexte dans lequel les cadres moyens jouent leurs rôles stratégiques présentés par Floyd et Wooldridge.

Notre recherche avait pour hypothèse fondamentale le fait que les cadres moyens ajoutent de la valeur à leurs organisations en y intégrant des connaissances. Les processus découverts et la succession de rôles que jouent les cadres moyens dans chaque processus étaient largement conformes à cette prémisse. Le partage des connaissances dépendait de la façon dont les cadres moyens percevaient leurs projets (c.-à-d. un problème à résoudre, un défi personnel, une stratégie visant à régler un enjeu). De telles approches donnent lieu à des activités qui ont généré des relations interdépendantes (hiérarchiques ou latérales).

En résumé, le principal argument de la présente étude réside dans le fait que les cadres moyens intègrent le savoir en utilisant trois différents processus. Le choix du processus d'intégration du savoir dépend principalement de la façon dont les cadres moyens perçoivent leurs activités. En gérant le flux de connaissances, les cadres moyens contribuent au développement de nouvelles compétences au sein de leurs organisations.

5. Limites

Étant donné que les cadres moyens pouvaient s'attribuer plus d'importance qu'ils n'en méritaient en réalité, il pouvait en résulter un biais. Ce biais pourrait être réduit par des recherches à venir qui tiendraient compte des perceptions des personnes interagissant avec les cadres moyens ou qui feraient appel à l'observation participante. Afin de valider nos interprétations et de réduire le biais de notre recherche, nous avons envoyé nos analyses à certains participants. Nous avons également discuté des résultats avec certains cadres supérieurs et universitaires.

Étant donné que notre recherche était inductive par nature, notre objectif ne consistait pas à quantifier des variables, mais à approfondir la compréhension d'un sujet, à découvrir d'importantes dimensions et à élaborer une théorie à vérifier. Les phases des processus ne sont que des métaphores qui ne sont pas des concepts, variables ou facteurs mesurables. Enfin, dans nos interprétations, nous n'avons utilisé que les descriptions des cadres. Nos matières premières consistaient donc principalement en un savoir articulé.

6. Implications théoriques

Nous avons élaboré une nouvelle perspective afin de comprendre le management intermédiaire, soit

l'intégration du savoir. Cette nouvelle perspective, élaborée d'après un ensemble d'activités d'intégration du savoir dans une myriade d'organisations, aide à comprendre les processus que les cadres moyens utilisent afin d'intégrer les connaissances. En comprenant et comparant les modèles utilisés dans ces processus, nous apportons une nouvelle typologie des processus accomplis par les cadres moyens. La présente étude a révélé que les cadres moyens ont planifié et mis en œuvre des stratégies qui « adaptaient » les orientations de la haute direction à l'environnement de l'organisation. Par l'exploitation du savoir existant, les analystes nous ont donné les meilleurs exemples de cette approche. En outre, l'étude a révélé que les cadres moyens ont généré de nouvelles ressources, en particulier un savoir organisationnel, par l'exploration de l'environnement et la découverte de nouvelles possibilités à exploiter. De telles activités exploratoires aident leurs organisations à développer de nouvelles compétences. Enfin, par l'utilisation de l'approche progressive, les pragmatiques ont généré de nouvelles capacités organisationnelles.

Ce résultat est lié à l'importante idée selon laquelle une stratégie ne consiste pas seulement à adapter les ressources disponibles à un environnement donné, mais également à : 1) découvrir de nouvelles possibilités et générer de nouvelles connaissances ; 2) adapter le savoir existant à de nouveaux usages ; et 3) importer des connaissances existantes afin de résoudre des problèmes particuliers. Les cadres moyens intuitifs, les pragmatiques et les analystes ont respectivement effectué ces activités d'intégration du savoir par lesquelles les organisations ont acquis de nouvelles compétences. Cette idée est capitale parce qu'elle intègre le management intermédiaire au cœur de la théorie fondée sur les ressources. Les cadres moyens jouent effectivement un rôle important en pilotant l'intégration du savoir, qui constitue une ressource précieuse, rare et en partie inimitable ; par l'intégration de ce savoir, les cadres moyens contribuent à l'organisation efficace de ces ressources, aidant ainsi leurs organisations à conserver un avantage concurrentiel.

7. Références

Baumard, P. 1996 *Organisations déconcertées: la gestion stratégique de la connaissance,* Paris: Masson.

Brown, J. S., & Duguid, P. 1991 'Organizational learning and toward a unified view of working, learning, and innovation'. *Organization Science*, 2: 40-57.

Burgelman, R. A. 1991 'Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research'. *Organization Science*, 2: 239-262 .

Davenport, T., & Prusak, L. 1998 *Working knowledge: Managing what your organization knows*, Boston,MA: Harvard Business School Press.

Davenport, T., Long, D., Beers, M. 1998 'Successful knowledge management projects'. *Sloan*

Management Review, 39: 43-57.
Floyd, S. W., & Wooldridge, B. 1996 *Strategic middle manager*, San Francisco: Jossey-Bass.
Huy, Q. N. 2001 'In praise of middle managers'. *Harvard Business Review*, 80(8). 72-79.
Huy, Q. N. 2002 'Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers' *Administrative Science Quarterly*, 47: 31-67
Leonard-Barton, D. 1995 *Wellsprings of knowledge : Building and sustaining the sources of innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
Livian, Y.-F. 1997 *Middle managers in Europe*. London: Routledge.
Mintzberg, H., Raisinghani, D., and Theoret, A. 1976 'The structure of "unstructured" decision processes'. *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-275.
Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995 *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
Pettigrew, A. 1992 'The character and significance of strategy process research'. *Strategic Management Journal*, 13/1: 5-6.
Strauss, M., & Corbin, J. 1990 *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Ca: Sage Publications.

****

FIGURE 1

Modes d'intégration du savoir

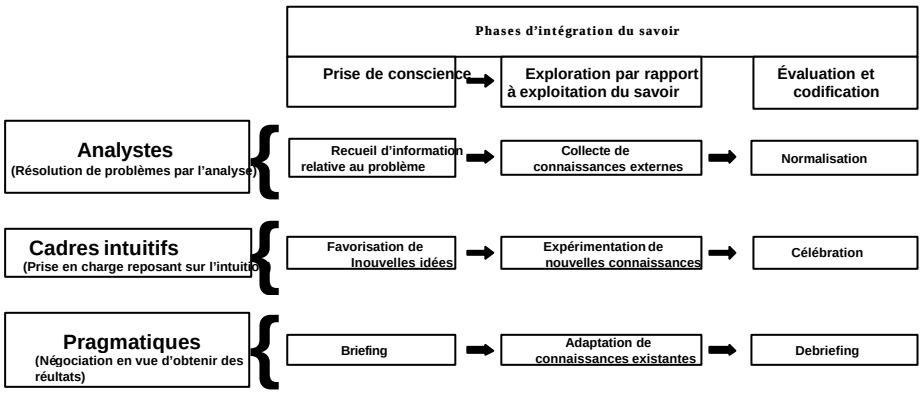


FIGURE 2

Mode de connaissance des analystes : Convaincre par la logique autoritaire

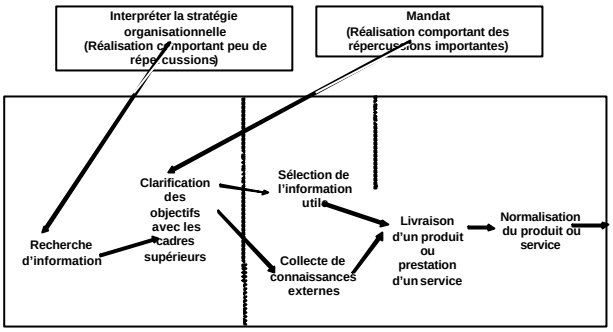


FIGURE 3

Mode de savoir intuitif : **Convaincre** la logique émotive

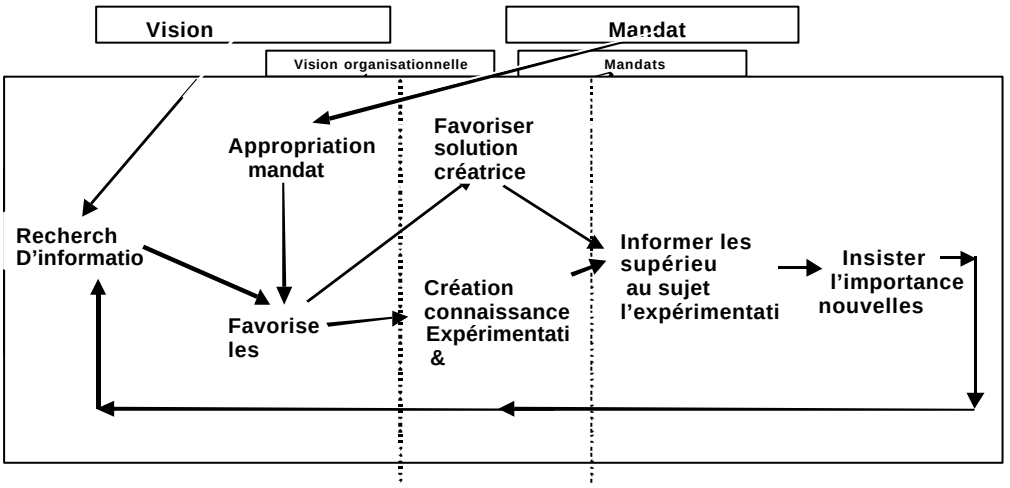
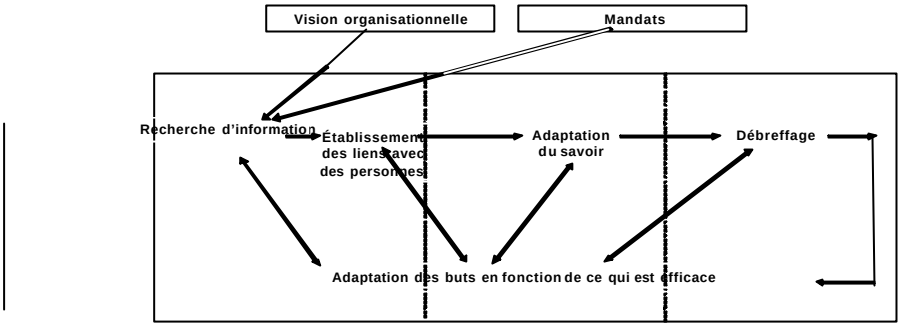


FIGURE 4

Mode de connaissance des pragmatiques : **Convaincre par la logique conciliatoire**



Annexe A

Exemples illustrant les 59 cas examinés

Décision	Mode
Élaboration d'un système de contrôle de l'information afin de soutenir les activités des vendeurs et de faciliter le contrôle de gestion	Analytique
Analyse et mise en œuvre d'un nouveau système d'information intégré Transformation d'un service commercial non rentable en un service rentable, amélioration du rendement technique.	Analytique Analytique
Développement des aptitudes des employés en vue d'un établissement comportant de la nouvelle technologie.	Analytique
Élaboration et mise en place d'un système résidentiel Internet.	Analytique
Élaboration d'un prototype de système d'électricité pour le Honduras.	Analytique
Mise en œuvre d'un processus de refonte en fonction des activités de développement d'un nouveau produit.	Analytique
Création d'un service de nouvelle technologie pour la société afin de transférer la technologie d'une coentreprise.	Analytique
Conception et mise en œuvre d'un plan de satisfaction de la clientèle afin d'accroître la fidélisation de la clientèle.	Intuitif
Augmentation des ventes de produits financiers dans une région à l'économie stagnante.	Intuitif
Réorganisation d``une unité fonctionnelle de recherche et développement en fonction d'un nouveau processus budgétaire	Intuitif
Réduction du temps de maintenance dans une aciérie par la réduction des employés chargés de la maintenance.	Intuitif
Mise en œuvre d'une nouvelle approche afin de choisir et développer des produits en vue d'un catalogue de vente.	Intuitif
Mise en œuvre d'un service à la clientèle multilingue en soutien à des groupes ethniques.	Intuitif
Planification et mise en place d'une nouvelle image d'entreprise dans une foire commerciale.	Intuitif
Changement de lignes de communication en cuivre pour des fibres optiques.	Intuitif
Création et publication de plans d'urgence pour la société.	Pragmatique
Élaboration d'un programme de marketing pour une clientèle cible.	Pragmatique
Mise sur pied d'une unité de cardiologie dans un hôpital général.	Pragmatique
Élaboration d'une banque de données interne afin de faciliter les tâches internes.	Pragmatique
Développement d'un nouveau produit financier comportant une ligne de crédit inférieure à 5 000 $.	Pragmatique
Nouvelle conception d'une ancienne gamme de paquets de cigarettes et création d'une nouvelle ligne.	Pragmatique
Élaboration d'un nouveau système de contrôle de l'information compatible avec une nouvelle taxe.	Pragmatique
Mise sur pied de sessions de planification stratégique pour une nouvelle unité fonctionnelle.	Pragmatique
SOMMAIRE DU TOTAL DES 59 CAS	25 analytiques 16 pragmatiques 18 intuitifs

Tableau 2

Modes d'intégration du savoir

	AnalystAnalyste	**Intuitive Intuitif**	**PragmaticPragmatique**
Durée d'élaboration	Court terme	Moyen/long terme	Long terme
Façon dont les personnes sont influencées	Logique autoritaire	Logique émotive	Logique conciliatoire
Résultat	Livraison d'une solution	Nouvelle méthode de travail	Repositionnement
Changement d'orientation	Stabilité/planification	Renouvellement	Adaptation/progressive
Mesure-processus	Réactif	Proactif	Interactif
Nature du savoir	Explicite	Tacite et explicite	Tacite et explicite
Initiative en matière de savoir	Mise en œuvre d'une solution importée	Expérimentation de nouvelles options	Adaptation
Approche du savoir	Collecte de connaissances externes	Création et recherche de nouvelles possibilités; favorisation des initiatives des employés	Établissement de liens entre des connaissances, aptitudes et meilleures pratiques dispersées à l'interne ou entre les service
Nature des résultats	Conformité technique/normalisation	Satisfaction et créativité professionnelle	Satisfaisant
Rétroaction/évaluation	Aucune rétroaction	À la fin	Continue
But en matière de savoir	Vérité	Plaisir	Utilité
Rôles préférés en matière de savoir	Chercheur de problèmes, filtre passif	Radar, catalyseur, filtre actif	Chercheur opportuniste, connecteur, missionnaire

TABLEAU 1

EXTRAITS DES ENTREVUES AVEC LES CADRES MOYENS

	Mode analytique	Mode intuitif	Mode pragmatique
Perceptions des cadres moyens de leurs projets	➢ Nous devions prendre une décision… ➢ Je perçois le management moyen comme une usine de production. ➢ Le mandat était tellement clair, que… ➢ Nous avions les compétences nécessaires à la résolution de n'importe quel problème technique. ➢ Je possédais le pouvoir officiel de décider.	➢ Il est important d'avoir de l'intuition. ➢ Je suis une personne curieuse. ➢ Il n'y a pas que la qualité de la vie professionnelle, je dois prendre du plaisir dans mes activités - On me percevait comme un rebelle ayant des objectifs et préférences divergents de l'orientation des cadres supérieurs.	➢ J'étais très pragmatique depuis le début. ➢ J'ai fondé le processus sur la réalité. J'ai essayé d'éviter les décisions émotives. J'ai pris mes décisions en ne me fondant que sur les données. ➢ Nous avons élaboré une simple stratégie afin d'obtenir de bons résultats. .
Phase de prise de conscience	➢Un problème qui est circonscrit et décelé est déjà à moitié résolu. ➢C'est un besoin parce que nous possédons les aptitudes nécessaire à l'accomplissement du travail ou parce que nous avons a un nouveau concurrent. ➢J'ai clarifié le mandat avec mon patron. ➢En premier lieu, j'ai déterminé le type de solution que je mettrais en œuvre. ➢Après avoir appris cette nouvelle méthode, j'ai décidé de la mettre en œuvre à mon bureau.	➢ J'aime passer du temps à la cafétéria afin d'écouter mes employés. ➢ J'assistais à une réunion lorsque je me suis rendu compte que je pouvais développer un nouveau produit. ➢ Je n'ai pas reçu de mandat; cependant, j'y crois très profondément. ➢ J'ai lu un article dans le magazine Telnet et ai appelé le vice-président chargé de la promotion afin de lui proposer mon idée. ➢ Je n'ai pas demandé l'autorisation, je l'ai tout simplement fait.	➢ C'était une bonne occasion de nous positionner- ➢ J'ai passé le plus clair de mon temps à établir des liens avec des personnes et à traduire les décisions à différents niveaux organisationnels. ➢ S'étant fixés sur certains ensembles d'objectifs…l'étape logique suivante consistait à déterminer ce qui limitait leur atteinte. ➢ Je devais faire des pressions afin de vendre mon idée. Au début, je devais décider des objectifs que je voulais atteindre.
Phase exploration par rapport à exploitation du savoir	➢ Peu importe le degré de complexité d'un problème, il peut habituellement être réduit à une forme simple et compréhensible, ce qui constitue souvent la meilleure solution. ➢ J'ai transféré les solutions élaborées dans un autre service afin de résoudre le problème. ➢ Nous avons embauché des experts sur le marché. ➢ J'étais l'expert en restructuration, on a donc tenu compte de mon opinion. J'ai piloté le processus pendant toute la durée.	➢ Nous aimons effectuer des évaluations. Une idée peut paraître excellente, nous devons toujours la mettre à l'essai avant de l'adopter. ➢ Nous n'avions pas beaucoup d'information, alors nous avons procédé par essais et erreurs. ➢ La méthode élaborée ne reposait pas sur les résultats précédents, il s'agissait d'une idée entièrement nouvelle issue de l'interaction entre des personnes. J'ai élaboré un prototype à petite échelle afin de simuler la réalité.	➢ C'était comme une partie d'échecs. ➢ Il nous fallait changer certains objectifs idéalistes en buts réalistes. ➢ Nous étions au bon endroit au bon moment. ➢ Nous avons amélioré le rendement du système. ➢ Il s'agissait d'un changement progressif. ➢ Nous avons modifié un concept existant. ➢ Il s'agit d'une stratégie réussie parce qu'elle fonctionne. ➢ Étant donné que nos priorités ont changé, nos arguments l'ont également été.
Phase d'évaluation et de codification	➢ Ma valeur repose sur ma capacité à produire ce qui doit être livré. ➢ Cela a eu pour résultat d'augmenter, en un an, de presque vingt pour cent le nombre de clients qui n'achètent que nos produits. ➢ Les pannes ont été réduites de 15 %. ➢ Je crois que nous devrions tout mesurer. Si l'on ne peut mesurer quelque chose, il ne	➢ Ce n'était pas un résultat quantitatif, mais c'était un résultat. ➢ Nous avons mis sur pied une équipe en mesure de développer des solutions originales. ➢ Je n'ai pas documenté le processus, mais notre équipe a discuté des répercussions à court et long terme.	➢ Vous ne pouvez vous battre contre l'avenir, mais vous pouvez le préparer- ➢ Nous avons fait une évaluation post-mortem afin de nous préparer en vue des changements subséquents. ➢ Évaluation en route. ➢ Il s'agit d'un processus d'ajustement sans fin. ➢ À la suite du projet, j'ai rédigé un rapport

TABLEAU 1

EXTRAITS DES ENTREVUES AVEC LES CADRES MOYENS

	s'agit pas d'une variable de gestion.	➢ À la fin du projet, nous avons célébré le triomphe de cette activité pour laquelle nous avions pris des risques.	faisant état des décision et je l'ai envoyé à tous les participants.