

# L'influence des caractéristiques professionnelles sur la consultation d'un SGC et la capitalisation : le cas des métiers d'auditeur, d'avocat et de consultant

*Laetitia MONNIER-SENICOURT*

Maître de Conférences en Gestion  
Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE de Nantes  
Université de Nantes

---

## RÉSUMÉ

---

*Cet article identifie les caractéristiques professionnelles qui peuvent expliquer des différences de comportement de partage des connaissances (capitalisation volontairement et consultation du SGC), pour des auditeurs, avocats et consultants. Notre modèle inclut huit variables indépendantes, mises en évidence grâce à une comparaison des professions exercées dans ce cabinet international : la forme de travail en équipe, la fréquence des déplacements professionnels, l'horizon temporel des missions, la taille de la population dans l'organisation, l'existence d'une méthodologie de travail, l'existence d'une réglementation du métier, l'existence d'alternatives au SGC et l'existence de logiciel de travail spécifique. Nous nous sommes appuyé sur une méthodologie qualitative (inspirée de la cartographie cognitive), analysant plusieurs métiers et niveaux hiérarchiques. Nos résultats montrent principalement que la consultation est majoritairement influencée par les caractéristiques professionnelles, alors que la capitalisation n'est pas soumise aux mêmes variables d'influence.*

**Mots-clés** : Système de gestion des connaissances, Consultation, Réutilisation, Capitalisation des connaissances, Caractéristiques professionnelles.

---

**ABSTRACT**

---

*This article identifies professional characteristics that could explain differences between auditors, lawyers and consultants' behaviors in the knowledge transfer process that is in "feeding" the KMS (voluntary sharing acts) and in using knowledge repositories. Eight independent variables have emerged from a comparison between the three main professions of the Big Four firm and their influences were to be assessed in the research model: team work coordination, travel frequency, short or long term mission, business unit size within the company, work methodology existence, trade regulations existence, alternatives in KMS using, dedicated software existence. A multi-profession, multi-hierarchical rank qualitative methodology (partially based on cognitive mapping) is adopted. The major results are that using acts are mostly influenced by professional characteristics, whereas "feeding" does not appear to be determined by the same factors.*

**Key-words:** Knowledge management system, Using, Reusing and sharing knowledge, Professional characteristics.

## INTRODUCTION

La concurrence accrue entre firmes et la nécessité d'une rapide mise sur le marché des différents produits a donné une place centrale aux connaissances procédurales dans l'industrie, devant être mises en commun afin d'améliorer les démarches d'ingénierie. La distribution et le partage collectif des savoir-faire deviennent ainsi prépondérants (Orlikowski, 2002) et représentent de véritables avantages concurrentiels (Nonaka, 1994 ; Ruggles, 1998 ; Sarvary, 1999). Dans cette société de la connaissance (Castells, 1996), des outils de gestion des connaissances ont progressivement été mis en place par les organisations (tant industrielles que de services), notamment grâce aux possibilités offertes par les technologies de l'information. L'usage d'un système de gestion des connaissances (SGC) est constitué de deux actions complémentaires : d'une part, la « consultation » du système, afin de rechercher les bonnes pratiques et autres connaissances capitalisées à réutiliser et, d'autre part, la « capitalisation » volontaire, via l'outil support, des expériences intéressantes, techniques créées et connaissances nouvelles émergeant du travail des intéressés. Or, l'existence même du SGC ne garantit pas le succès de la démarche de gestion des connaissances par les différents acteurs. Se pose dès lors la question de l'usage du SGC et de ses facteurs d'influence. Différentes recherches se sont consacrées aux déterminants d'adoption d'un SGC (Lancini, 2001), à la réutilisation réussie des connaissances (Markus, 2001 ; Watson et Hewett, 2006) ou encore aux facteurs facilitant les comportements de contribution dans un SGC (Bourdon, 2004 ;

Bock *et al.*, 2005). Cependant, peu de recherches associent l'étude des deux comportements de consultation du SGC et de capitalisation volontaire. Ainsi, notre premier objectif est d'étudier distinctement mais simultanément les deux actions.

En outre, la littérature relative aux systèmes d'information permet de classer en plusieurs catégories les facteurs favorables et défavorables à la consultation d'un SGC ou à la capitalisation des connaissances créées par les acteurs. Mais elle n'évoque pas de différences notables de consultation ou de capitalisation, selon le métier exercé. Or, notre observation, préalable à la recherche, des comportements d'acteurs de trois métiers de conseil (auditeurs, avocats d'affaires et consultants en organisation), au sein d'un grand cabinet international, nous a permis de constater certaines différences de comportements d'usage d'un même SGC selon le métier exercé : faibles consultation et capitalisation dans le SGC pour les auditeurs, préférant échanger avec les membres de leur équipe ; préférence pour la documentation papier pour les avocats, doublée d'un certain individualisme assez contraire au partage ; démarche de partage plus importante chez les consultants, tant par l'usage du SGC que par des échanges directs entre collègues. Comme les collaborateurs observés n'exercent pas le même métier, notre second objectif de recherche vise à répondre à la question suivante : ces différences de comportement vis-à-vis de la capitalisation des connaissances et de la consultation du SGC ne proviennent-elles pas aussi des caractéristiques attachées à leur profession ?

Un certain nombre de recherches, consacrées à la gestion des connaissances, ont été menées dans de grandes sociétés de services comme des cabinets de conseil (par exemple Grey, 1998 ; Hansen *et al.*, 1999 ; Empson, 2001 ; Kärreman et Alvesson, 2004 ; Hansen et Haas, 2007), mais l'influence de l'appartenance à un métier en particulier n'est pas évoquée. Nous n'avons pas trouvé de travaux cherchant à comparer les comportements de consultants de différents métiers travaillant dans la même entreprise, face à un même SGC. Les auditeurs, avocats et consultants qui exercent dans un cabinet de conseil réalisent leur travail de façon autonome, par adaptation au cas présent et à leur expérience. Mais ils savent aussi travailler en équipe et appartiennent à trois communautés de métier. Celles-ci représentent des groupes de collaborateurs partageant une même culture de métier, les valeurs qui y sont attachées, les pratiques, les rites, un langage et une identité professionnelle (Blin, 1999 ; Osty, 2002). Nous nous sommes alors interrogé sur l'existence de liens entre les profils de ces trois catégories de « *travailleurs du savoir* » (Ermine, 2003 ; Soulier, 2003) et leurs deux comportements de partage (consultation et capitalisation). Notre recherche se déroule dans un cabinet où un SGC est installé depuis quelques années, selon une stratégie de « codification de la connaissance » (Hansen *et al.*, 1999). Notre question de recherche peut se résumer ainsi : quelles sont les caractéristiques professionnelles, propres au métier exercé, qui expliquent la consultation d'un SGC et la capitalisation volontaire ?

Ce sujet suscitait l'intérêt car la question de la connaissance est cruciale

dans les sociétés de conseil (Sarvary, 1999), comme dans toute entreprise à « fort capital intellectuel » (« *knowledge-intensive companies* »), dans lesquelles le travail est réputé être de nature intellectuelle et où les employés sont hautement qualifiés (Starbuck, 1992). L'intérêt de notre recherche tient également au fait qu'elle vise à comparer des acteurs d'une telle société (avec une formation, des parcours et des profils individuels relativement semblables), qui exercent leur profession dans la même organisation (même culture d'entreprise et politique de communication globale) et qui utilisent le même SGC (infrastructure et objectifs de mise en place communs aux métiers). Les approches actuelles de gestion des connaissances étant le plus souvent axées sur la connaissance en tant qu'objet, Chanal (2003) propose de replacer les démarches dans une perspective plus pragmatique, centrée sur les pratiques des acteurs et moins sur les outils. Notre recherche s'inscrit dans ce courant en envisageant le contexte opérationnel et social encadrant les pratiques des acteurs. Elle ne se positionne pas au cœur des mécanismes et processus de création de connaissance, qui tiennent compte de l'articulation des connaissances tacites et explicites (Nonaka, 1994). Elle n'aborde pas non plus les conditions favorisant l'émergence de structures propres à l'innovation et à la création de connaissances (Morris *et al.*, 2007). Elle est centrée plus en aval de ces processus, dans une démarche de transfert qui fait défaut à la littérature, d'après Sambamurthy et Subramani (2005) et d'accès à des connaissances essentiellement formalisées et contenues dans un document de travail (document pouvant être diffusé et partagé

dans une organisation, via un outil informatique support ou par échanges directs entre acteurs).

Dans la première section de cet article, après avoir présenté les sources d'influence du partage connues d'après la littérature, nous nous intéressons à ce que représente un métier et à ses implications. Nous présentons dans un deuxième temps la méthodologie de recherche adoptée. La troisième section est consacrée à la présentation des variables de la recherche et aux résultats auxquels nous aboutissons ; nous les discutons dans la dernière section.

## **1. LES FACTEURS D'INFLUENCE DU PARTAGE**

### **1.1. Les influences connues**

Les premiers SGC se donnaient pour objectif de disposer d'une technologie propre à gérer les connaissances dans l'entreprise et de s'assurer que ces systèmes s'adaptaient au travail des acteurs. Les recherches ont ensuite permis de définir les déterminants d'acceptation, d'adoption et de consultation des SGC (Lancini, 2001), d'analyser la dynamique d'insertion des SGC dans les organisations (Orlikowski, 2000), de définir les conditions structurelles favorisant la gestion des connaissances (Isaac et Jossierand, 2002). La difficulté d'apporter des réponses globales à la mise en œuvre et à l'acceptation du principe du partage vient de la diversité des entreprises, des communautés d'acteurs, des stratégies et du management, ainsi que des multiples manières de gérer les informations et connaissances dans les mémoires d'entreprise. Elle émane

aussi des problèmes d'adhésion à la capitalisation volontaire (Alavi et Leidner, 2001 ; Fulk *et al.*, 2004), à la formalisation des connaissances et à leur réutilisation (Markus, 2001 ; Watson et Hewett, 2006) : ce sont les comportements relatifs à la capitalisation volontaire qui constituent le point faible des SGC.

Pratiquement, tous les acteurs capitalisent pour eux-mêmes, mais ont des réticences à capitaliser pour autrui. C'est tout le problème de la transmission des connaissances, qui fait apparaître la nécessité d'instituer une culture du partage et un climat de confiance dans l'entreprise (Grundstein, 2004). Malgré les aides et les incitations (Bounfour, 2000 ; Markus, 2001), la capitalisation apparaît ainsi comme une action sous forte influence. Selon la littérature, elle est liée à des facteurs individuels ou subjectifs (Markus, 2001 ; Lancini, 2001), s'appuyant tantôt sur une logique de contre-don (Bounfour, 2000 ; Bock *et al.*, 2005), tantôt sur un calcul plus opportuniste (Fulk *et al.*, 2004). Elle semble aussi liée à des facteurs relevant de l'infrastructure technique (Lancini, 2001), à des facteurs organisationnels (Alavi et Leidner, 2001 ; Markus, 2001 ; Monnier-Senicourt, 2005) et à des facteurs liés aux groupes sociaux (Karahanna et Straub, 1999 ; Davenport et Prusak, 2000 ; Bock *et al.*, 2005).

Hansen, Nohria et Tierney (1999) distinguent deux types de stratégie de gestion des connaissances : elles passent par un réseau humain ou par un SGC. Pour les auteurs, la coexistence de ces deux stratégies dans une même organisation ne serait pas rentable et les consultants en organisation se plieraient à la stratégie de partage décidée par la direction de leur cabinet ; ils n'évo-

quent pas d'éventuels blocages individuels. Mais on peut penser que le profil même d'expert autonome des trois catégories d'acteurs étudiés et les éléments du contexte de leurs pratiques professionnelles déterminent aussi des formes de partage propres à leur profession. D'ailleurs, pour Defélix (2002), le management des connaissances reste une affaire de contexte et d'acteurs ; cela souligne la nécessité de mieux prendre en compte le facteur humain, comme les caractéristiques des utilisateurs, leurs comportements et leurs besoins multiples. Par notre recherche, nous proposons de montrer que les phases précédant l'application des connaissances dépendent de certaines caractéristiques professionnelles ; c'est pourquoi nous avons cherché à définir ce qui caractérise un métier.

## **1.2. Le métier des acteurs, source d'influences diverses**

Il n'existe pas de définition communément acceptée du métier. Certains auteurs (Dubar et Tripier, 2003) en donnent une définition assez fonctionnelle, représentant à la fois un emploi, une fonction occupée et un ensemble de personnes exerçant la même activité. D'autres élargissent son champ en y incorporant la notion de savoir-faire, comme Descologes (1996), qui apporte un regard affiné sur les enjeux du métier, associant trois aspects distincts : le travail (qui assure la production : c'est une occupation), l'œuvre (constituée par l'invention technique ou la création de connaissances : c'est le savoir-faire) et l'action (c'est-à-dire le comportement de l'être en société : c'est la profession). Le métier, vu

comme une profession, renvoie aussi à la construction d'un référentiel commun de jugement et d'un collectif d'appartenance, repérable par ses normes de comportement, ses valeurs ou ses représentations (Osty, 2002). Plus précisément, dans ce courant fonctionnaliste (Osty, 2002 ; Dieng *et al.*, 2000), une profession est, pour l'essentiel, « une communauté relativement homogène dont les membres partagent identité, valeurs, définitions des rôles et intérêts » (Bucher et Strauss, 1992, p. 67). Ainsi, les acteurs appartenant à une même communauté professionnelle sont susceptibles de présenter des normes de comportement communes et sont liés par un certain nombre de cognitions propres à leur profession. Précisons que cette communauté professionnelle est prise au sens de groupe social et non de communauté de pratiques (Lave et Wenger, 1991), dont elle ne possède pas les caractéristiques.

En outre, les pratiques, la culture professionnelle, l'identité, les communautés et groupes d'acteurs d'une même profession ont été étudiés en sociologie des professions comme des entités significatives des « représentations professionnelles ». Celles-ci portent avant tout sur l'ensemble des idées que partagent des individus sur un métier donné et comportent, selon Blin (1999), trois dimensions : une dimension pratique, représentant l'ensemble des objets susceptibles d'être utilisés par une profession (ses objets, ses moyens, ses activités et ses produits) ; une dimension contextuelle, portant sur le cadre des activités professionnelles, de l'organisation du travail et de l'institution ; enfin une dimension identitaire, relative aux objets liés aux enjeux identitaires (idéal pro-

fessionnel, soi professionnel). Plus particulièrement, la dimension contextuelle s'attache au contexte d'action, selon le double point de vue opérationnel (activités et organisation du travail) et culturel de l'entreprise (institution). Si la dimension institutionnelle réfère davantage à la culture d'entreprise et à la stratégie qu'elle élabore, variables selon l'organisation, la vision opérationnelle semble particulièrement pertinente pour étudier les cognitions significatives des métiers d'auditeur, d'avocat et de consultant et relier leur profil autonome d'expert à leurs activités et pratiques professionnelles. Aussi avons-nous considéré que les éléments attachés à la dimension contextuelle et pratique des représentations professionnelles de ces métiers étaient les mieux à même de définir les caractéristiques de ce profil. Les caractéristiques de la profession constituent alors les variables indépendantes de notre recherche.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Les cabinets de consultants sont des sociétés à fort capital intellectuel, dans lesquelles la principale activité est de mobiliser les connaissances et expertises de leurs membres, afin d'élaborer des solutions pour les clients. Lorsqu'un tel cabinet a mis en place des outils de gestion des connaissances, ce type de terrain devient particulièrement adapté à une recherche sur les comportements d'usage du SGC. Précisons, en outre, que le terrain de recherche a été choisi

de telle façon qu'un grand nombre de traits communs puissent être identifiés entre les profils des membres des trois professions, afin d'isoler un nombre limité de variables, et en l'occurrence les variables professionnelles, liées au contexte et aux pratiques de travail des acteurs. Ces traits ou facteurs communs permettent de définir le cadre du recueil des données, d'assurer la logique de réplication<sup>1</sup> (Yin, 2002) et de justifier, ainsi, la pertinence des informations recueillies sur la base d'autres facteurs différenciant les acteurs. Telle est la logique que nous avons adoptée. Ce terrain nous semblait particulièrement adapté à notre recherche, puisque tous les acteurs se trouvaient confrontés au même SGC depuis quelques années, dont les fonctionnalités techniques ont été déclinées de façon similaire dans chaque métier.

La démarche méthodologique adoptée s'est déroulée en deux temps. Tout d'abord, nous avons procédé par abduction, afin de faire émerger des caractéristiques propres aux trois métiers, susceptibles d'exercer une influence sur les comportements de consultation d'un SGC, de capitalisation supportée par un SGC et de partage direct entre acteurs. Nous souhaitons ainsi proposer une nouvelle conceptualisation théorique (Thiéart, 2003).

Pour dégager ces caractéristiques professionnelles, nous avons mené une première approche sur le terrain, pour analyser les variables définissant le contexte d'action et les contraintes du

1. En cas de choix multiples, le choix du terrain et du cadre doit suivre une logique de réplication littérale (les cas mènent à prévoir les mêmes résultats) ou une logique de réplication théorique (les cas mènent à des résultats contradictoires).

métier. Notre expérience de six années comme auditeur financier au cabinet constituant notre terrain de recherche nous a permis d'avoir une bonne compréhension du fonctionnement et des principales particularités des métiers représentés. Cette période d'observation s'est doublée de huit entretiens auprès de membres de la direction KM et de Knowledge Managers du cabinet, afin d'identifier les caractéristiques professionnelles les plus saillantes des professions et susceptibles d'être en lien avec les comportements de partage.

Dans un second temps, une nouvelle approche qualitative a été retenue pour identifier les relations d'influence entre les huit variables indépendantes ainsi émergentes et les deux variables dépendantes (consultation du SGC et capitalisation volontaire), sur la base d'observations du métier et de cinquante-quatre entretiens semi-directifs réalisés auprès de collaborateurs de ce même cabinet (24 auditeurs, 14 avocats et 16 consultants). Les métiers étant organisés en plusieurs départements de spécialisation (tels que les ressources humaines, les systèmes d'information, la logistique, la stratégie... pour les consultants par exemple), l'échantillon a été structuré selon deux critères : nous avons interrogé des collaborateurs de tout département, situés dans deux bureaux géographiques du cabinet national forts différents en termes d'effectif total ou de clientèle (Paris et un bureau de province), afin d'éliminer toute influence propre au lieu d'exercice. Nous avons sélectionné la moitié des consultants du bureau de province (soit vingt-sept personnes) dans chacun des trois grades hiérarchiques représentés (Juniors, Seniors, Managers). Cette

structuration de l'échantillon a permis d'interroger le même effectif à Paris. Ces entretiens se sont déroulés sur la base du volontariat et ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

Dans le cadre de la méthode « a priori » que nous avons choisie, nous nous sommes inspiré des principes de base de la méthode de la cartographie cognitive (Eden, 1988 ; Allard-Poesi, 1997 et 2003) pour recenser les liens d'influence établis par les individus eux-mêmes, dans leurs réponses, entre deux types de concepts : les huit variables indépendantes identifiées et les deux variables dépendantes. Nous avons ensuite codé les arguments du discours en les pondérant d'un sens positif ou négatif, selon qu'ils représentaient un facteur favorable ou défavorable à la consultation du SGC ou à la capitalisation. Nous déduisons ainsi, pour chaque individu, un éventuel lien d'influence entre les différentes variables. Puis, nous avons reporté ces codages dans une matrice des représentations individuelles ; des profils de comportements homogènes par groupe d'acteurs ont ensuite été identifiés, afin de dresser une ou des tendances de comportement et d'identifier une éventuelle influence de chaque variable indépendante. La structuration de l'échantillon par grade nous a permis d'identifier certaines tendances de comportement propres à une catégorie d'acteurs.

### **3. RÉSULTATS D'ANALYSE**

#### **3.1. Les variables de la recherche**

Les caractéristiques professionnelles sont des éléments qui permettent de décrire, de différencier et de classer les

acteurs d'un métier, soit par l'organisation de leur travail, soit par rapport au contexte des tâches à effectuer. Deux métiers diffèrent par des modalités<sup>2</sup> différentes d'une même caractéristique. Il ressort de notre analyse du terrain huit

caractéristiques professionnelles caractérisant les contextes d'action et pouvant être déclinées en plusieurs modalités, selon le métier d'auditeur, d'avocat ou de consultant (cf. tableau 1).

N°	Caractéristiques des professions	Audit	Conseil juridique et fiscal	Conseil en organisation
1	Forme de travail en équipe	Minimum 2, moyenne 3 personnes en équipe ; forte supervision avec répartition des tâches	Souvent 2 pers. en équipe ; forte délégation des tâches, un manager, déléguant à un collaborateur	Travail individuel, ou travail en équipe ; équipes parfois mixtes entre spécialités ; forte autonomie et répartition des tâches
2	Fréquence des déplacements chez le client sur la durée de la mission	Sur toute la durée ou presque	Rares	Très réguliers
3	L'horizon temporel des missions	Commissariat aux comptes (CAC) : oui Autres Lignes De Services (LDS) : non	Non pour les lignes de services, sauf en droit des sociétés (rédaction récurrente de PV...)	Non, mission ponctuelle
4	Taille de la population dans le groupe professionnel	CAC : très importante LDS spécifiques : beaucoup plus réduite	Très importante, quelle que soit la LDS	Très variable selon la LDS, parfois très réduite
5	Existence d'une méthodologie de travail obligatoire	Oui - travail très encadré, méthodologie imposée par le cabinet	Non absence de méthodologie imposée	Non
6	Existence de réglementation stricte du métier	CAC : réglementation constamment présente	Législation et réglementation constamment présentes	Pas de cadre réglementaire. Cadre spécifique et réglementaire pour les marchés publics seulement
7	Existence d'alternatives à l'utilisation de l'ordinateur	Ouvrages papier : recours aux collègues	Ouvrages, classeurs juridiques et codes de textes de lois en support papier ; collègues	Collègues
8	Existence d'un logiciel de travail spécifique	CAC : oui, logiciel d'audit centralisant les fichiers créés par client, d'utilisation obligatoire pour toute mission	Logiciel spécifique d'enregistrement automatique de tout document créé	Pas de logiciel de travail spécifique

**Tableau 1 : Comparaison des modalités prises par les huit caractéristiques professionnelles selon le métier.**

2. Chaque variable peut être déclinée en au moins deux modalités : par exemple, déplacements professionnels fréquents ou quasi inexistants.

### ***Caractéristiques liées au contexte de travail :***

*Caractéristique n° 1 : forme de travail en équipe (structure hiérarchique de l'équipe avec Juniors, Seniors et Managers et mode de coordination)*

Des spécificités sont relevées dans les modalités de travail des avocats ou des consultants par rapport au travail d'audit. En audit, chacun a une partie différente du travail à réaliser et cela s'assimile à une compilation du travail dans une synthèse globale ; mais il y a une forte coopération et entraide entre les grades, puisque les supérieurs (senior ou manager) ont réalisé ces tâches les années précédentes. Le senior encadre directement le travail du junior et représente pour lui une source importante d'information, tant pour comprendre le travail à faire que pour savoir où trouver une information particulière. Le manager encadre le senior, l'oriente dans sa recherche de solutions ou les élabore avec lui, en n'intervenant que très ponctuellement dans l'audit opérationnel. Parce qu'il gère principalement la relation client, c'est aussi une source d'information importante pour le senior (informations sur l'environnement du client et son activité).

Pour les avocats d'affaires, la répartition des tâches tend plus vers une délégation de la recherche pour collecter les informations nécessaires et préparer le travail que va réaliser le manager, voire le senior après quelques années. Ce n'est donc pas une synthèse globale de tous les travaux qui est constituée in fine. La coopération est constante dans

l'équipe pour orienter les travaux et échanger sur les résultats partiels trouvés. Le manager délègue à ses équipes une grande partie de ses recherches ; c'est ensuite sur la base des différents éléments rassemblés qu'il élabore sa réponse à la problématique posée. Il n'a pas un rôle de supervision comme dans l'audit, mais un rôle central, autour duquel gravitent les membres de son équipe.

Pour les consultants en organisation, il s'agit généralement d'un travail en équipe hiérarchisée entre experts et souvent en équipe pluridisciplinaire (contrairement à l'audit ou au conseil juridique). A la manière de l'audit, les tâches sont réparties et compilées in fine dans une synthèse globale, mais le « chef de projet » du cabinet (manager ou associé), qui supervise les différents experts, ne peut revoir le travail de chacun sur le fond, car il ne peut être spécialisé dans tous les domaines concernés ; il ne revoit que la forme et l'organisation de la mission. Ainsi, c'est une supervision sans véritable coopération et entraide au sein de l'équipe. En cas de besoin, les membres se tournent vers leurs pairs pour avoir une réponse.

### *Caractéristique n° 2 : fréquence des déplacements professionnels*

La principale caractéristique du métier d'auditeur, encore plus que pour les métiers de consultant et surtout d'avocat, est que le collaborateur passe presque tout son temps chez une entreprise cliente, en raison de la masse de documentation qu'il doit récupérer. A l'inverse, le consultant en organisation prépare sa mission à son bureau et finalise y le rapport destiné au client,

ainsi que les autres documents. Quant à l'avocat, il ne se déplace que rarement en clientèle, chaque fois ponctuellement, et non pour des missions de plusieurs jours consécutifs, pour rencontrer un ou plusieurs dirigeants ou encore récupérer des informations à traiter ensuite au bureau.

### *Caractéristique n° 3 : l'horizon temporel des missions*

Les missions de commissariat aux comptes françaises, ou d'audit légal des comptes, sont des missions récurrentes pour six exercices consécutifs, renouvelables. L'auditeur est soucieux de la réalisation de sa mission et aussi soucieux de bien préparer sa prochaine intervention. Les auditeurs capitalisent ainsi « pour leur dossier », créent et affinent des documents ou outils sur Excel pour gagner du temps et être plus performants lors de l'intervention suivante. Les fichiers sont réutilisés et améliorés au fur et à mesure des interventions ou à chaque fois qu'un nouveau collaborateur travaille sur le dossier en apportant ses propres compétences, idées et savoir-faire issus d'autres dossiers. L'horizon temporel et la connaissance procédurale structurée de ce métier le rendent proche de l'industrie.

Pour le métier d'avocat d'affaires comme pour celui de consultant, un problème particulier se pose. Les missions revêtent toutes des aspects différents, dans leur problématique, dans la spécificité du client, de son environnement, de la stratégie qu'il a choisie... De ce fait, chaque cas est particulier ; se pose alors le problème d'unicité des cas traités, qui ne sont pas forcément reproductibles. La prestation repose sur la

construction ponctuelle d'une connaissance grâce aux capacités intellectuelles et relationnelles du prestataire, qui jouent un rôle majeur dans l'exercice de la profession.

### *Caractéristique n° 4 : taille de la population dans la spécialité*

Les auditeurs représentent la population la plus importante du cabinet, c'est traditionnel dans ce type de cabinet anglo-saxon. Parallèlement à ce métier spécifique, il existe, dans le métier de conseil en organisation, de petites spécialités composées parfois d'une dizaine de membres. Les avocats d'affaires sont inclus, comme les auditeurs, dans des lignes de taille assez importante (par exemple, en droit social, droit des sociétés, droit des contrats, droit fiscal...), où ils ne peuvent connaître tous leurs homologues français.

### ***Les caractéristiques liées à l'environnement des missions :***

#### *Caractéristique n° 5 : existence d'une méthodologie précise et obligatoire de travail*

La procédure d'audit (commissariat aux comptes) des comptes annuels est extrêmement documentée par les normes de la profession et est détaillée en étapes et travaux à réaliser obligatoirement, selon une méthodologie construite et déployée par chaque cabinet. L'auditeur est donc guidé dans ses tâches par un cadre et même un « programme de travail » relativement précis (tout en restant adapté au cas spécifique du client). En ce sens, cette ca-

ractéristique de la prestation de services rapproche également ce métier du milieu industriel.

En revanche, les consultants en organisation réalisent des missions qui ne sont pas cadrées avec des techniques particulières, il n'existe pas de modèle relatif à la démarche à adopter, de méthodologie, leur permettant de savoir comment mener leurs missions. Comme nous l'avons vu précédemment, cela est lié au caractère de leurs missions, rarement reproductibles, tant les paramètres et les demandes des clients diffèrent dans chaque contrat. Quant aux avocats, ils ont la nécessité de documenter leurs missions par des recherches précises et importantes. Il existe une méthodologie d'approche, de recherche d'information, non imposée véritablement par le cabinet, mais par le métier : elle concerne les sources d'information à utiliser.

*Caractéristique n° 6 : existence d'une réglementation forte encadrant le métier*

Les missions d'audit comprennent l'émission de l'opinion du commissaire aux comptes, dans le cadre d'un rapport réglementé par la profession. A cette étape, l'auditeur a besoin d'informations réglementaires, qu'il doit respecter à la lettre, car des contrôles de commissions de la profession sont possibles.

Le métier juridique est, lui aussi, soumis à un environnement réglementé, puisque la recherche et l'application des textes sont le principe même de ce métier. Ces environnements très particuliers distinguent les métiers d'auditeur et d'avocat d'affaires du métier de

conseil en organisation, qui n'est soumis à aucune réglementation.

***Les caractéristiques liées à l'incidence de l'utilisation de l'outil informatique sur le travail quotidien :***

*Caractéristique n° 7 : existence d'alternatives à l'usage du SGC*

Deux alternatives à l'usage du SGC existent : le recours direct aux collègues et la consultation de documentation papier. La première est possible dans tous les métiers du cabinet. En revanche et contrairement aux consultants, les auditeurs et les avocats peuvent faire un large usage des ouvrages papier (surtout légaux) et revues spécialisées pour réaliser leurs missions. Ces deux métiers techniques sont en effet très réglementés et les références aux textes sont souvent indispensables. Bien que la documentation existe aussi sous format électronique au cabinet, ces alternatives peuvent toutefois structurer différemment les usages, en fonction de l'information recherchée, mais aussi parce qu'étant plutôt habitués à utiliser un support, des collaborateurs peuvent être amenés à se détourner des autres.

*Caractéristique n° 8 : utilisation d'un logiciel de travail spécifique et obligatoire*

Seuls les métiers d'auditeur et d'avocat sont concernés par l'utilisation d'un logiciel de travail spécifique, mis en place par le cabinet. Un logiciel de travail d'audit existe depuis quelques années : sa fonction est de centraliser et

de classer tous les documents de travail créés au cours d'une mission, quel que soit leur format informatique, dans un « dossier » électronique, simultanément accessible à tous les membres de l'équipe. Un auditeur ne peut consulter que les dossiers électroniques de ses propres clients.

Les avocats d'affaires ont un logiciel de travail aux fonctions différentes, mis en place depuis peu. Le logiciel automatise l'enregistrement de tout document créé, afin de centraliser tous les documents, pour en constituer une base de données commune. Cette fois, l'accès aux documents est possible pour un plus grand nombre d'individus, car tous les membres d'une spécialité de Droit peuvent consulter les documents de leurs confrères.

Dans ces deux métiers, l'usage de ce logiciel oblige l'enregistrement et la mise en commun de documents de travail. Alors que la capitalisation volontaire représente une autre démarche d'enregistrement de documents de travail, la juxtaposition des deux procédures peut avoir des influences sur les comportements des collaborateurs concernés (figure 1).

Il semble évident que les facteurs susceptibles d'influencer les acteurs sont

trop nombreux pour qu'un seul ait une influence prédominante sur l'appropriation globale du système. Mais on peut penser que la présence ou l'absence d'un ou de plusieurs facteurs induira des motivations et des types de comportement particuliers, engageant les acteurs vers les différentes possibilités d'usage du SGC.

### 3.2. Les résultats de la recherche

Nous présentons à présent le résultat cumulé de toutes les influences relevées pour chacun des métiers étudiés, c'est-à-dire l'influence globale (favorable ou défavorable) des caractéristiques professionnelles sur les comportements de consultation du SGC et de capitalisation volontaire dans le SGC.

#### 3.2.1. Les comportements de consultation du SGC

Le tableau 2 en annexe regroupe les caractéristiques et les modalités influençant les comportements de consultation. Nous avons écarté les groupes de répondants qui n'identifiaient aucune influence ou qui présentaient une trop grande hétérogénéité des réponses. N'apparaissent ainsi que les éléments favorables ou défavorables à un com-

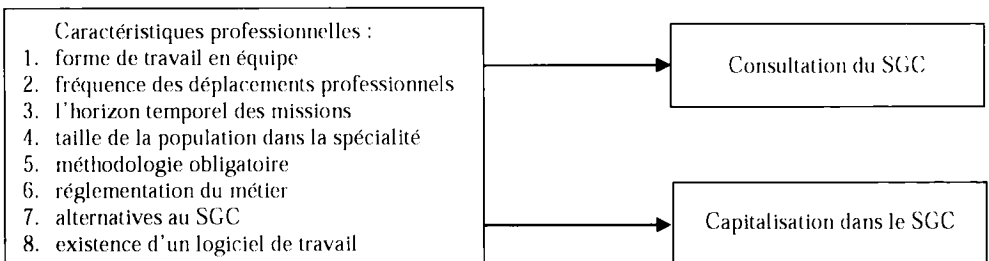


Figure 1 : Le modèle de la recherche.

portement. D'autre part, les influences relevées concernent soit l'unanimité des collaborateurs interrogés, soit une proportion majoritaire d'entre eux (parfois pour certains grades hiérarchiques) ; nous ne constatons alors qu'une tendance de comportement du métier. Deux caractéristiques n'apparaissent pas dans ce tableau de résultats, car les réponses apportées par les collaborateurs de chaque métier n'étaient pas suffisamment homogènes pour décrire une tendance de comportement du métier (caractéristique 8) ou bien les comportements étaient tous globalement identiques, quelle que soit la modalité de la caractéristique retenue (caractéristique 5). Ces deux caractéristiques n'ont donc pas révélé d'influence sur les comportements de consultation du SGC.

Pour les six autres variables, nous avons présenté, dans ce tableau de synthèse, les analyses selon trois catégories, en fonction des arguments de réponse obtenus et de l'éclairage qu'ils apportaient à notre recherche. La première catégorie concerne l'accès à l'outil SGC, car il peut être entravé par des caractéristiques des métiers (caractéristiques 1, 2 et 7). Concernant la *première variable* « Forme de travail en équipe », deux tendances opposées apparaissent. En audit et en conseil, les équipes sont souvent assez structurées autour de trois personnes (classiquement Junior, Senior et Manager ou Manager senior). Cela permet l'échange au sein de cette petite communauté et facilite l'obtention d'informations et de documents pertinents. Les échanges en équipe sont privilégiés pour les juniors, qui s'adressent directement à leurs supérieurs, ce qui leur évite souvent de

consulter le SGC. En revanche, les seniors et managers de ces deux métiers semblent assez autonomes dans leur recherche d'information ; il y a peu de délégation des tâches, ce qui les incite à utiliser eux-mêmes le SGC. Les équipes d'avocats fonctionnent à l'inverse des deux métiers précédents, avec une faible responsabilisation des grades inférieurs et une forte délégation du travail par les grades supérieurs. Les juniors effectuent les recherches pour leur équipe, ce qui favorise leur consultation du SGC, tandis que les deux grades supérieurs, déléguant cette recherche, ont moins besoin de consulter le SGC.

Ainsi, nous observons une certaine similarité des comportements d'auditeurs et de consultants, au niveau des grades concernés par les types d'influence. En outre, ces deux métiers connaissent, pour la caractéristique professionnelle étudiée, une modalité relativement proche. A l'opposé, la répartition des grades selon les influences estimées est inversée pour les avocats d'affaires, alors qu'il s'agit d'une modalité de caractéristique professionnelle opposée aux précédentes. Nous pouvons ainsi conclure à l'influence directe de la caractéristique « forme de travail en équipe » sur les comportements de consultation ; mais cette influence dépend de la position hiérarchique occupée.

Pour la *deuxième caractéristique*, les résultats apparaissent également très marqués selon les modalités des métiers. Nos analyses nous amènent à deux conclusions. Si la mission en clientèle nécessite, dans son déroulement, l'obtention de réponses à des questions ponctuelles que se pose le collaborateur, et si les éléments de ré-

ponses peuvent être recherchés sur le SGC, alors les déplacements professionnels sont des freins à la consultation du SGC. Les temps de connexion à distance et l'impossibilité de copier sur son disque dur l'intégralité des bases disponibles sont en cause. Si la mission en clientèle nécessite très peu ou ne nécessite pas, dans son déroulement, l'obtention de réponses à des questions ponctuelles que se pose le collaborateur, et si les éléments de réponses peuvent être recherchés antérieurement ou postérieurement à la mission en clientèle, alors les déplacements professionnels ne sont pas un frein à la consultation du SGC. Celle-ci est donc liée aux besoins de recherche d'information, et dans cette nécessité, la fréquence des déplacements professionnels a une influence sur les comportements de consultation du SGC.

Enfin, l'analyse de la *septième caractéristique* apporte des résultats semblables, quel que soit le métier, alors que dans chaque profession, il existe au moins une alternative à la consultation du SGC, pour obtenir des informations nécessaires. Ainsi, quel que soit le nombre d'alternatives possibles à la consultation du SGC, les collaborateurs préfèrent majoritairement utiliser l'une d'elles avant de consulter le SGC. L'hypothèse est là aussi validée.

La deuxième catégorie émergeant de l'analyse est celle de la nécessité perçue de structuration de l'information, en fonction de la mission et des besoins du métier. La *troisième caractéristique*, liée à l'horizon temporel des missions, entre dans cette catégorie, notamment si l'on distingue les collaborateurs spécialisés dans un secteur d'activité de ceux qui ne le sont pas. En effet, en audit, la na-

ture très standardisée du travail permet de reproduire assez facilement une analyse réalisée chez un autre client. Cela est particulièrement pertinent lorsque deux clients font partie du même secteur d'activité, voire du même groupe. C'est ce qui explique l'intérêt des auditeurs spécialisés sur un secteur d'activité ou un type de client (Banque, chimie...), pour les bases spécialisées correspondant à ce domaine ; une consultation régulière des informations, des outils et des modèles peut s'avérer fructueuse. A l'inverse, en conseil en organisation, les missions sont uniques, étroitement adaptées aux spécificités des clients ; les documents sont donc très contextualisés. De ce fait, une trop grande spécialité pousse les consultants à croire qu'ils ne trouveront pas, dans les bases même spécialisées, de document concernant des missions semblables à celles qu'ils traitent. Les bases ne peuvent être exhaustives, ce qui détourne certains de la consultation des bases du SGC. La majorité des auditeurs et consultants rencontrés restent cependant assez peu ou non spécialisés dans un secteur d'activité. Dans ce cas, la plupart des consultants, seniors et managers, estiment consulter davantage les bases du SGC, afin de s'inspirer de missions proches avec des problématiques relativement classiques, réalisées par leurs collègues. Il s'agit alors de comparer les démarches d'approche. En revanche, les auditeurs travaillant sur des missions et des clients récurrents, les analyses et informations nécessaires à la mission ont déjà été récupérées pour réaliser la première intervention et ont été adaptées aux spécificités du client ; les collaborateurs ont moins besoin d'utiliser le SGC pour trouver de nouveaux modèles. Quant

aux avocats, ils forment une profession un peu à part des autres, par la recherche systématique et obligatoire des textes de lois, qu'ils sont contraints de respecter à la lettre. C'est pourquoi la majorité des avocats interrogés n'établissent aucun lien entre le caractère unique et ponctuel de chaque mission et leur obligation de consulter les informations légales ou autre document du SGC. Ainsi, l'influence de l'horizon temporel des missions sur la consultation du SGC est vérifiée si elle est associée à la spécialisation des collaborateurs.

La *sixième caractéristique*, relative à la réglementation du métier, peut également être classée dans cette catégorie. En effet, nous observons que les collaborateurs, dont le métier est très réglementé, se tournent tous vers le SGC pour consulter les informations spécifiques, liées à cette contrainte. En revanche, les collaborateurs non soumis à un type de réglementation n'éprouvent pas le besoin de consulter d'informations particulières. Nous pouvons alors conclure à l'influence de cette caractéristique professionnelle sur la consultation du SGC.

Ce tableau montre des différences intéressantes au niveau du nombre de facteurs d'influence en jeu dans chaque métier. Il présente des comportements influencés, au sein d'un métier, par le grade occupé. En effet, nous remarquons que les métiers d'audit et de conseil en organisation présentent un total de facteurs d'influence dont le nombre est décroissant à mesure que l'individu occupe un grade plus élevé ; c'est la situation inverse pour les avocats d'affaires. Les différences semblent démontrer que les caractéristiques du métier d'avocat sont globalement défa-

vorables aux comportements de consultation du SGC par les Managers. En outre, la situation des Juniors est très diversement influencée selon le métier exercé, puisque les caractéristiques professionnelles jouent globalement de façon très négative pour les jeunes consultants en organisation, alors que leurs influences s'annulent pour les jeunes avocats. Les Juniors, auditeurs et avocats, semblent subir davantage les contraintes de leur métier, qui les freinent dans leur comportement de consultation des bases du SGC. Enfin, les Managers audit n'apparaissent pas pénalisés par les caractéristiques de leur métier, alors que les Managers en conseil en organisation le sont davantage.

L'observation de ces différents comportements nous permet d'apporter une première conclusion validant en partie notre question de recherche. Pour la consultation du SGC installé dans ce cabinet, il existe une différence de comportements selon le métier exercé et le grade occupé au sein de chaque métier : ainsi, les caractéristiques professionnelles structurent différemment le comportement de consultation des acteurs selon leur métier.

### **3.2.2. Les comportements de capitalisation volontaire dans le SGC**

Le tableau 3 de l'annexe précise les caractéristiques professionnelles et leurs modalités qui influencent le comportement de capitalisation volontaire dans le SGC ; cela nous amène à deux conclusions que nous détaillons. Notons également que trois caractéristiques (numéros 3, 5 et 6) ne figurent

pas dans ce tableau, faute de résultats homogènes par métier.

*Beaucoup de caractéristiques n'ont d'influence qu'à travers une de leur modalité*

Pour quatre caractéristiques, il est surprenant de constater que la plupart du temps, seule une modalité par caractéristique a révélé une influence sur les comportements de consultation du SGC. Dans ce cas, nous ne pouvons pas conclure à l'influence de la caractéristique déclinée selon toutes ses modalités observées. C'est le cas de la *première caractéristique*, la forme de travail en équipe. Nos analyses nous amènent à des résultats très variables selon le métier, donc selon la modalité retenue. En audit, la décision de capitalisation étant personnelle et la nature même du document à partager étant avant tout individuelle (tableau Excel ; macro ; traitements comptable spécifique...), l'acte de capitaliser dans une base est individuel et non lié à la composition de l'équipe ou même à la structure du travail en équipe. C'est pourquoi les auditeurs interrogés n'établissent aucune influence entre cette caractéristique et leur comportement de capitalisation. Pour le métier d'avocat, aucune conclusion n'est possible en raison de la trop grande hétérogénéité des réponses. En revanche, pour les consultants, les documents sont essentiellement de deux natures : des documents de synthèse de mission et des propositions de services. Ce sont avant tout des documents « collectifs », établis par l'équipe, qui peuvent être capitalisés par tout membre. Cette démarche étant considérée parfois comme contraignante, certains se-

niors ou managers se permettent de déléguer aux grades inférieurs la capitalisation de ces documents. Ils capitalisent donc moins dans le SGC, contrairement aux juniors ou seniors concernés. Pour la première caractéristique, la modalité n'est influente qu'associée à la nature collective des documents à capitaliser et cette influence dépend du grade occupé.

Au cours de l'étude de la *quatrième caractéristique*, nous avons observé des comportements disparates et même si des particularités ressortent, elles sont peu représentatives de modalités différentes de la même variable. Cependant, la modalité « population peu nombreuse mais connue » présente une influence négative pour l'unanimité des répondants concernés, ces individus expliquant échanger directement au sein de ce petit groupe, sans se servir du SGC. Seule cette modalité s'avère influente.

L'analyse de la *septième caractéristique* offre les mêmes résultats. Dans les métiers d'auditeur et d'avocat, les avis relevés ne sont pas homogènes et nous ne pouvons pas conclure quant à la relation d'influence de la caractéristique sur la capitalisation dans le SGC. Cependant, dans le métier de consultant en organisation, la possibilité de recourir aux collègues est préférée par les seniors et managers, qui échangent directement et estiment capitaliser moins dans le SGC.

Enfin, pour la *huitième caractéristique*, seuls deux métiers sont concernés, mais les résultats obtenus sont différents. Les auditeurs interrogés n'établissent aucun lien d'influence entre l'existence de leur logiciel d'audit

et leur comportement de capitalisation. Ils ne considèrent pas que le logiciel permette une véritable capitalisation, car, comme certains le soulignent, c'est une capitalisation des documents pour l'équipe sur le dossier du client, les documents servant de nouveau lors de l'intervention suivante. Ce n'est pas une démarche de capitalisation pour l'ensemble de leur communauté de métier, mais cela représente davantage une démarche de sauvegarde de documents pour la mission. En revanche, nous relevons un amalgame, dans l'esprit de certains avocats, entre la sauvegarde d'un document sur leur logiciel d'enregistrement automatique et la capitalisation dans le SGC. Certains de ces utilisateurs estiment capitaliser lorsqu'ils mettent leurs documents à la disposition des membres de leur équipe, par un enregistrement sur le logiciel spécifique. Ils n'évoquent pas de possible consultation par des membres externes à l'équipe, ce qui est pourtant l'objectif premier de toute capitalisation. Nous en déduisons que pour ces avocats, il ne s'agit pas véritablement de capitalisation, mais plutôt d'une sauvegarde des documents. La coexistence de deux formes de capitalisation ou de sauvegarde de documents peut créer une confusion dans l'esprit de certains et apparaître comme un frein à l'acte de capitaliser des connaissances dans le SGC.

*Seuls les déplacements professionnels des « collaborateurs nomades » ont une forte influence*

Nous constatons qu'une seule variable s'avère influente sur la capitalisation dans le SGC : la fréquence des dé-

placements professionnels. En effet, pour les avocats, des déplacements professionnels peu ou moyennement importants n'ont pas d'influence sur les comportements de capitalisation dans le SGC. Dans les autres métiers plus « nomades », les déplacements constituent une contrainte qui pèse sur les comportements de capitalisation dans le SGC. Sont en cause la nécessité de suivre une procédure de connexion à distance, en clientèle, ainsi que les temps de transport qui empiètent sur le temps disponible au bureau. Les deux modalités pouvant être prises par la variable, selon le métier concerné, amènent à deux types de comportements différents, ces différences étant nettement constatées dans les trois métiers. Dès lors, nous pouvons confirmer que les déplacements professionnels se présentent comme un frein à l'acte de capitalisation volontaire. Mais c'est la seule caractéristique identifiée ayant révélé une influence sur les comportements de capitalisation.

Finalement, nous avons mis en évidence que les comportements de capitalisation dans le SGC des collaborateurs des trois métiers ne sont pas directement influencés par les caractéristiques professionnelles de leur métier, contrairement aux comportements de consultation. Nous en concluons que les comportements de capitalisation restent majoritairement expliqués par d'autres sources d'influence.

#### **4. DISCUSSION**

Dans un objectif de généralisation des résultats, nous présentons en annexe (tableaux 4 et 5) les influences majori-

taires établies après analyse du discours des individus appartenant à tous les métiers. Présenter ces tendances de comportements en fonction des modalités majoritairement influentes (classées cependant par caractéristique professionnelle), et non en fonction des métiers, en généralise la portée : ainsi, toute autre profession peut être concernée par certaines de ces modalités et envisager leurs influences sur les comportements de ses acteurs. Nous discutons à présent les résultats obtenus par caractéristique.

### *Caractéristique n° 1 : forme de travail en équipe*

La littérature a montré que les structures par équipe étaient favorables à la consultation du SGC et à la réutilisation des connaissances, mais les auteurs ne détaillent que peu la forme du travail en équipe. Par exemple, Markus (2001) évoque deux formes de travail en équipe, favorisant la réutilisation des connaissances capitalisées par les contributeurs eux-mêmes : ces équipes de travail collectif se présentent soit comme des équipes dont le travail est « homogène », c'est-à-dire réalisé dans le même domaine d'activité, soit sous forme d'équipes mixtes, de type équipes projet. L'acte de réutilisation répond à la recherche de l'historique des travaux antérieurs liés à un même projet ou à la recherche et la comparaison de solutions mises en place sur des projets similaires. Ce sont les mêmes individus qui créent les documents, les mettent en forme pour les capitaliser et les réutilisent, alors les enjeux de la réutilisation sont peu importants. Markus explique que ces acteurs ont moins de dif-

ficultés que les autres à estimer qu'un document peut être pertinent pour leur travail, car ils comprennent généralement les idées, les suppositions et savoirs implicites de chacun, qui ont permis de construire le document ; ainsi, la structure en équipe de travail favorise la consultation d'un SGC pour la réutilisation des documents créés par les collaborateurs de l'équipe.

Cependant, la littérature n'approfondit pas cette relation d'influence, ce que nous pouvons faire par la prise en compte des diverses modalités de la variable : le niveau de supervision, la délégation des tâches ou l'autonomie de chacun de ses membres. Si le travail en équipe est institué dans chaque métier de l'entreprise d'audit et de conseil, c'est alors le mode de répartition et de coordination des tâches qui semble différer. Les obligations implicites de la coordination des tâches, indispensable dès l'instant où un processus de travail requiert plusieurs tâches, ont été examinées par De Terssac (1992) ; elles supposent que les opérateurs se concertent pour définir le travail à faire et les tâches à coordonner, collaborent pour créer un référentiel commun permettant de comprendre l'ensemble du processus, synchronisent leurs actions et contribuent au travail de coordination, quel que soit leur statut, en fonction de ce qu'attend d'eux l'encadrement. Autrement dit, pour De Terssac (1992, p. 103), « La concertation et la collaboration constituent deux illustrations des processus qui règlent le fonctionnement des collectifs de travail. » Ce sont bien les processus qui sont à l'origine des différences de comportements que nous avons constatées, si l'on tient compte de l'influence du grade (coordi-

nation des tâches) ainsi que de la taille des équipes et de leur mode de fonctionnement (concertation et collaboration facilitées).

En ce qui concerne l'impact de la forme de travail en équipe sur la capitalisation des connaissances, les expériences rapportées et les recherches antérieures ont toutes montré que les individus ont des réticences à capitaliser formellement dans un SGC (Bourdon, 2004). Cependant, Markus (2001) a précisé que les individus capitalisant pour eux-mêmes (travaillant en équipe de travail collectif ou en équipe projet) sont les salariés les plus motivés à partager leurs savoirs dans les bases de connaissances. Ici encore, notre recherche affine cette relation, puisque le seul fait de travailler en équipe ne suffit pas à favoriser la capitalisation dans le SGC (tous les collaborateurs du cabinet travaillent en équipe). Les formes de travail en équipe peuvent donc s'avérer influentes sur les comportements de partage des connaissances, selon le métier exercé.

### *Caractéristique n° 2 : fréquence des déplacements professionnels*

L'analyse de l'impact de cette caractéristique professionnelle prolonge les travaux d'Isaac (2004), où l'auteur tire plusieurs conclusions de son étude sur une population de salariés français, appelés « travailleurs nomades ». Tout d'abord, le nomadisme exerce une influence d'ordre temporel : la mobilité provoque un fractionnement du temps

qui empêche un travail continu. Disponibles en permanence, les consultants vivent dans l'instant et en arrivent parfois à ne plus distinguer clairement les priorités de leurs tâches. Ensuite, cette situation nouvelle de l'acteur nomade oblige les entreprises à remodeler l'organisation du travail et les actions organisationnelles. Elles doivent mettre en place des règles claires pour éviter une perte de temps et une superposition de tâches qui seraient préjudiciables à leur motivation et, par conséquent, aux actions de capitalisation.

En fait, cette notion générale de temps disponible au travail nous amène à rejoindre les conclusions de Bourdon (2004) qui spécifient que le manque de temps lié à la charge de travail est un frein aussi bien à la consultation qu'à la capitalisation. Pourtant, si la littérature évoque le fait que la capitalisation est limitée par le manque de temps (Alavi et Leidner, 2001 ; Davenport et Prusak, 2000 ; Orlikowski, 2000), elle ne met pas explicitement en évidence l'influence d'un travail réalisé à l'extérieur de l'entreprise sur les actions de capitalisation ou de consultation des bases du SGC. En revanche, certaines sociétés de maintenance<sup>3</sup> considèrent que les déplacements ne sont pas un frein à la capitalisation des informations relatives aux cas rencontrés, dès l'instant où les collaborateurs sont motivés pour le faire et y trouvent un intérêt partagé grâce à la réciprocité de ces actions. Ce constat n'est cependant pas généralisable à toutes les professions et, par ailleurs, il nous apparaît intéressant

3. Comme dans le cas de l'entreprise Xerox ; exemple présenté par M. Scherrer dans *Le knowledge management, ça peut marcher*, Management, janvier 2003.

d'analyser si les problèmes de temps disponible dépassent les problèmes de motivation.

D'après les entretiens réalisés, le premier problème lié à la fréquence des déplacements dans ce type de cabinet est bien le manque de temps personnel : lorsque le consultant est en mission en clientèle, ses journées sont souvent longues et d'un rythme assez soutenu, contrairement à certaines journées passées au bureau, entre deux missions, où il considère avoir plus de temps pour faire un grand nombre de choses. En outre, les temps de transport longs chaque lundi et vendredi prolongent des semaines déjà lourdes d'un temps jugé inefficace, assez peu opérationnel pour la plupart (surtout lors des trajets en voiture, fréquents en province). Il y a donc bien un problème lié au temps disponible lorsque le consultant n'est pas à son bureau. Le second problème est d'ordre technique, car l'absence de réseau wifi et l'obligation de se connecter à distance au réseau du cabinet en utilisant une prise téléphonique et un modem engendrent des temps de « préparation » à la connexion et des temps de connexion à distance sans haut débit assez rédhitoires. Autant les bases peuvent être dupliquées (copiées) sur le disque dur avant la mission, ce qui permet une consultation sur place hors connexion, autant la capitalisation nécessite la relation avec le réseau et ces temps perdus en connexion à distance pour un comportement « altruiste » peuvent être jugés peu compatibles avec le rythme de travail exercé en mission. Les impacts de cette caractéristique sur les comportements de partage peuvent ainsi être nombreux.

### *Caractéristique n° 3 : horizon temporel des missions*

La notion de récurrence des missions dépasse l'aspect routinier des tâches. Or, nous n'avons pas trouvé dans la littérature de propos relatifs à l'influence des modalités récurrentes ou uniques des interventions ou des projets. Seule la notion de routine des tâches a été analysée. Markus (2001) rapporte en effet les résultats de la recherche de Dixon (2000), selon lesquels les bases de connaissances sont utilisées avec succès si trois conditions sont réunies : l'individu qui réutilise la connaissance n'en est pas le producteur, la connaissance est explicitée et la tâche est routinière. Dans notre recherche, les deux premières conditions sont toujours remplies et l'on peut considérer que la tâche est en partie routinière si l'individu est spécialisé dans un domaine d'activité (bien que tous les individus interrogés soient des prestataires de services qui s'adaptent aux spécificités de chacun de leurs clients, ce qui rend leurs tâches moins routinières que dans d'autres secteurs d'activité). Dans ce cas, notre recherche vise à confirmer les résultats de Dixon et à les poursuivre, en étudiant les situations des individus plutôt généralistes et peu spécialisés dans un domaine précis de leur métier et en ajoutant, à la routine des tâches, le caractère récurrent des missions, qui semble, à nos yeux, limiter l'intérêt de la consultation du SGC et de la capitalisation sur les bases de l'outil. La nécessité perçue d'une capitalisation dans une base du SGC, liée à la motivation des individus (Markus, 2001), pourrait alors apparaître comme un élément déterminant des comportements de capitalisation.

#### *Caractéristique n° 4 : taille de la population dans la spécialité*

Si les comportements de consultation d'un SGC peuvent être a priori expliqués par la théorie de la masse critique d'utilisateurs (Markus, 1987), les comportements de capitalisation semblent relever d'une autre problématique, plus complexe. Les tâches du travail observé étant toujours réalisées de manière individuelle (tâches réparties ou déléguées en équipe), les liens établis dans cette coopération entre les acteurs de même métier ne sont pas destinés à leur permettre de réaliser ensemble un travail (Picq et Retour, 2001). Ce type de coopération volontaire, constaté dans nos études de cas, est explicité par Michaux (2003) comme un phénomène polymorphe, qui se réfère au principe des deux formes de solidarité développées par Durkheim (1895 ; 1973). La solidarité « organique » renvoie à celle qui anime « l'équipage d'un bateau » dont les membres sont liés par la nécessité de la survie, imposant la coopération malgré et avec les différences de sensibilité et de caractère. Elle s'oppose à la solidarité « mécanique » qui renvoie à la « bande de copains » qui partage des sentiments communs. Ces deux formes de solidarité peuvent coexister ou non. En suivant le même type de logique, Dameron (2001) oppose la « coopération complémentaire », qui sous-entend un intérêt commun, et la « coopération communautaire », qui sous-entend l'appartenance à une identité commune. En retenant cette dernière forme de coopération communautaire et le principe de solidarité mécanique, nous pouvons estimer que le principe de partage des connaissances est facilité dans deux cas : lorsque l'individu connaît tous les

membres de la communauté à laquelle il diffuse ses savoir-faire (« la bande de copains ») et lorsqu'il est socialement bien intégré à sa communauté professionnelle (partage de sentiments communs). Cette analyse prolonge alors celle d'Empson (2001), qui explique que les petites organisations s'appuient davantage sur des méthodes directes de partage des connaissances de collaborateur à collaborateur, tandis que les grandes entreprises tendent à développer des systèmes plus « instrumentalisés » (par un outil informatique) de codification et de diffusion des connaissances.

En outre, la problématique soulevée par cette modalité d'un groupe restreint, dans lequel il est difficile d'ignorer ce que font les autres, peut être instruite par les recherches sur l'influence des normes sociales et sur l'attitude des partenaires (Karahanna et Straub, 1999), non seulement par leur propre comportement mais aussi par l'observation qu'ils font du comportement d'autrui (Ajzen et Fishbein, 1980). Les interactions qui en résultent doivent favoriser les échanges et donc le partage des connaissances, ainsi que la confiance dans les productions des partenaires, confiance qui apparaît essentielle pour la réutilisation (Davenport et Prusak, 2000 ; Markus, 2001 ; De Montmollin, 2003). En définitive, la taille des groupes semble suffisamment influente pour devoir être prise en considération comme déterminant des comportements de partage.

#### *Caractéristique n° 5 : existence d'une méthodologie précise et obligatoire de travail*

Nous avons montré que l'existence de réglementation propre à un métier

semble avoir un impact sur la nature et la forme des connaissances partagées. Notre analyse s'inscrit alors dans la continuité des travaux d'Empson (2001), qui décrit la différence de codification des savoirs utiles selon deux types de professions : tandis que dans les professions dites « officielles », comme les cabinets d'audit et de comptabilité, les connaissances professionnelles et utiles à l'exécution des tâches sont formellement codifiées et identifiables, dans les professions dites « émergentes » comme en conseil en organisation, les savoirs sont moins formellement définis. Ainsi, les difficultés liées à l'utilisation des connaissances techniques d'un métier résideraient, a priori, dans leur nature, selon qu'elles sont tacites ou bien explicitées. Cependant, parce que les connaissances sont déjà codifiées en audit, elles sont moins sujettes à modification et à interprétation individuelle, donc à capitalisation. Elles sont aussi plus facilement standardisables et peuvent être regroupées dans une base de méthodologie propre au métier. En revanche, les approches de conseil en organisation sont davantage liées à l'expertise de chaque individu ; de ce fait, chacun a la possibilité de formaliser ses résultats et de les soumettre à capitalisation comme une « best practice ».

*Caractéristique n° 6 : existence d'une réglementation forte encadrant le métier*

La réglementation du métier représente un élément relatif à l'environnement juridique du métier exercé et apparaît comme une contrainte externe pour l'organisation. Que ce soit pour

l'usage d'un SGC ou pour la capitalisation, la littérature aborde les facteurs de contingence comme représentant les contraintes de l'environnement (Lancini, 2001), mais n'évoque pas ce type de contrainte réglementaire particulier. Il convient donc d'ajouter à ces facteurs la variable « réglementation particulière du métier » comme possible influence sur les comportements de consultation ; mais comme pour la caractéristique professionnelle précédente, il semble que ce soit l'aspect utilitaire des bases de documentation métier qui soit concerné.

*Caractéristique n° 7 : existence d'alternatives à l'usage du SGC*

En introduisant cette caractéristique dans notre analyse, nous estimons que la possibilité d'utiliser différents moyens de communication pour obtenir une même information amenait l'acteur à effectuer un choix, selon un ensemble de facteurs. Ses habitudes de travail et des facteurs intrinsèques aux modalités de communication devaient expliquer ses comportements. Cette notion dépasse celle introduite par Schmitz & Fulk en 1991, concernant l'habitude d'utilisation des TI : l'existence d'alternatives engendre des habitudes de consultation des sources d'information et peut, de fait, influencer sur un mode d'appropriation direct ou indirect (De Vaujany, 1999) du SGC de l'organisation, voire sur un mode d'appropriation libre (quand il existe trois supports de travail : papier, réseaux de contacts ou SGC) ou plus contraint (lorsqu'il n'y en a que deux, comme pour les consultants).

Nous pouvons encore éclairer davantage l'intérêt de cette variable pour an-

ticiper son impact sur les comportements de partage des connaissances. La théorie « de la richesse des médias » issue des travaux de Daft et Lengel (1986) montre qu'il existe une relation entre la nature des informations à échanger et l'efficacité d'un média par rapport à un autre (Marciniak et Rowe, 2005). Le choix dépend en outre de la rapidité avec laquelle on obtient l'information, de sa nature, de la possibilité de l'adapter à son propre contexte et de la variété des moyens d'expression que l'on peut utiliser. La hiérarchie qui en découle place en tête le face à face et le groupe. La préférence pour les échanges directs entre acteurs semble donc relever des mêmes facteurs, auxquels il convient d'ajouter la possibilité de lever l'incertitude sur le contexte des informations, ainsi que l'ambiguïté devant l'ignorance des relations de cause à effet reliant les différents éléments de la problématique. Si nous considérons les problèmes soulevés par la recherche de connaissances qu'un acteur souhaite réutiliser dans une nouvelle problématique qui se présente à lui, l'obtention des informations complémentaires, dont l'acteur a besoin pour comprendre et choisir un document, peut s'effectuer par deux moyens : par une nécessaire contextualisation des documents capitalisés, pour sélectionner celui qui paraît le mieux adapté au cas donné, et/ou grâce à un contact direct avec l'expert, producteur de la connaissance. En outre, cette théorie explique que les échanges entre individus facilitent « l'émergence d'interprétations nouvelles », ce qui représente, en soi, l'objectif de la réutilisation des connaissances (leur adaptation à un nouveau contexte). Ainsi, la mise en pratique d'une connaissance dans une situation

différente crée une nouvelle expression de la connaissance. Nous en déduisons qu'un individu, recherchant une connaissance à réutiliser, devrait avoir tendance à utiliser un support de communication incorporant des informations du contexte d'élaboration du document, facilitant sa compréhension et sa mise en œuvre. Si les connaissances capitalisées dans les bases sont trop décontextualisées et difficiles à appréhender, l'acteur devrait se tourner vers une source jugée alors comme plus « riche ». D'ailleurs, en cas de coexistence de deux réseaux de partage (instrumentalisé par un SGC ou plus humain, par les échanges directs entre collègues), le contexte social joue un rôle important dans le choix du média de transfert de connaissances (Monnier-Senicourt, 2007) : le SGC se pose alors plutôt comme un outil complémentaire du partage direct entre individus que comme une solution de contournement.

*Caractéristique n° 8 : utilisation d'un logiciel de travail spécifique et obligatoire*

Nous avons sélectionné cette caractéristique en estimant que l'usage d'un logiciel de travail obligatoire pouvait influencer l'usage d'un SGC en tant qu'usage d'une autre technologie de l'information (Lancini, 2001), même si la phase d'appropriation de l'outil informatique se situait en amont de notre recherche. Nous rejoignons en ce sens les premiers éléments que nous avons emprunté à la littérature pour justifier la variable précédente (Schmitz et Fulk, 1991 ; De Vaujany, 1999). En outre, nous avons estimé que la juxtaposition

de plusieurs procédés d'enregistrement de documents de travail et de capitalisation pouvait provoquer un amalgame entre sauvegarde et capitalisation, dans l'esprit de certains individus. Cela peut détourner les acteurs d'une véritable démarche de capitalisation dans les bases. Il s'agit alors d'un élément à prendre en considération pour la mise en place d'un SGC.

## CONCLUSION

Nous ne pouvons pas prétendre que les caractéristiques professionnelles, que nous avons fait émerger dans ces métiers de l'audit et du conseil, soient exhaustives et permettent de comprendre et d'expliquer l'usage des SGC dans tous les métiers. Les caractéristiques identifiées ont révélé des influences différentes sur les comportements d'usage d'un SGC, dans ces trois métiers du conseil. Il reste maintenant à élargir le champ des caractéristiques susceptibles d'expliquer les deux usages d'un SGC (comportements de consultation et comportements de capitalisation), en effectuant des recherches analogues dans d'autres secteurs d'activité.

Les apports théoriques, issus des résultats mis en évidence par notre recherche, sont doubles. D'une part, le fait d'avoir étudié distinctement mais simultanément les deux comportements d'usage du SGC nous a permis de constater que la consultation et la capitalisation n'étaient pas soumises aux mêmes influences professionnelles. Bien que ces deux comportements soient complémentaires dans le cercle vertueux du partage, il s'agit bien de

deux comportements distincts (Watson et Hewett, 2006), ce qui justifie la nécessité d'étudier chacun des deux dans toute recherche portant sur la dynamique de gestion des connaissances. On ne peut parler de l'usage du SGC de façon globale, sans distinguer ses deux constituants. Ainsi, la perception des deux comportements d'usage d'un SGC, à travers le prisme de la sociologie des professions, explique pourquoi il est indispensable de repenser les modèles conceptuels en incorporant, de façon différenciée, les facteurs relatifs aux deux pratiques.

D'autre part, notre recherche a montré que les caractéristiques professionnelles n'influençaient véritablement qu'un des deux comportements d'usage du SGC. La consultation du SGC s'est avérée contingente de la majorité des caractéristiques propres à chaque métier, tandis que ces mêmes variables n'ont pas révélé d'influence significative sur les comportements de capitalisation des connaissances. Ils restent majoritairement déterminés par d'autres facteurs. Cela amène plusieurs conclusions en termes d'apports managériaux pour encourager la gestion des connaissances en entreprise. De telles actions devraient s'avérer faiblement efficaces sur les comportements de consultation du SGC, si les caractéristiques professionnelles du métier concerné se présentent comme des freins à la démarche. En revanche, si des actions sont destinées à encourager les comportements de capitalisation, elles ne seront pas modérées par les caractéristiques professionnelles. Cela permet de nuancer les propos d'Alvesson et Kärreman (2001), selon lesquels la gestion des connaissances consistait

essentiellement à manager les individus dont le travail dépend de leurs connaissances.

Ces conclusions amènent certaines questions, qui demanderaient des prolongements. Si la consultation du SGC est soumise aux caractéristiques de chaque métier, elle serait encouragée si celles-ci lui sont toutes favorables. On peut s'interroger sur l'existence d'une cohérence entre les éléments de conception du SGC et les caractéristiques propres à chaque métier. En effet, les concepteurs du SGC ont, dans l'esprit de Goodhue et Thompson (1995), cherché à adapter la technologie aux tâches et aux pratiques de chaque métier. Le résultat de cette harmonisation se présente sous la forme d'un contenu différent pour chaque base, mais aussi à travers des types variés de présentation ou de classement des objets (informations ou connaissances), de nombre de bases par métier, de gestion des droits d'accès aux bases... La forme et la nature de cette harmonisation sont différentes selon les métiers et ne sont pas nécessairement adaptées aux caractéristiques des métiers. Le principe de l'harmonie entre la technologie proposée et les tâches à exécuter pourrait être complété par un second principe : celui d'une adaptation de la technologie aux attentes cognitives des acteurs des différents métiers. En effet, un avocat sera peut-être plus sensible aux textes, alors qu'un consultant le sera davantage aux schémas et un auditeur, aux tableaux... Ne s'agit-il pas en fait, d'un problème « d'ergonomie professionnelle » du SGC vis-à-vis du métier des utilisateurs ? La question mériterait, nous semble-il, d'être approfondie.

## BIBLIOGRAPHIE

Ajzen, I., Fishbein, M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Alavi, M., Leidner, D. (2001), « Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues », *MIS Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 107-176.

Allard-Poesi, F. (1997), *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.

Allard-Poesi, F. (2003), « Coder les données », in Giordano (Y.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS Edition, p. 246-290.

Blin, J.-F. (1999), *Représentations, pratiques et identités professionnelles*, L'Harmattan.

Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. et Lee, J.N. (2005), « Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate », *MIS Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 87-112.

Bounfour, A. (2000), « Gestion de la connaissance et systèmes d'incitation : entre théorie du 'Hau' et théorie du 'Ba' », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 5, n° 2, p. 7-40.

Bourdon, I. (2004), *Les facteurs de succès des systèmes intégratifs d'aide à la gestion des connaissances*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier II.

Bucher, R. et Strauss, A. (1992, 1961), « Professions in process », *American Journal of Sociology*, vol. 66, n° 4, 1961, traduction : « La dynamique des professions », in Strauss A., « La trame de la négociation », *Sociologie quantitative et interactionniste*, L'Harmattan, 1992, p. 67-86.

Chanal, V. (2003), « Management des connaissances et innovation : de nouveaux enjeux pour les systèmes d'information », in *Présent et futurs des systèmes d'information*, Caron-Fasan M.-L. et Lesca N., Presses Universitaires de Grenoble.

Daft, R., Lengel, R. (1986), « Organizational information requirements, media richness and structural design », *Management Science*, vol. 36, n° 5.

Dameron, S. (2001), *Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation*, Cahier de recherche de l'Université de Paris Dauphine.

Davenport, T.H., Prusak, L. (2000), *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Défélix, C. (2002), « Gérer les compétences et manager les connaissances : dépasser les contenus pour gérer des processus et des acteurs », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 616, p. 65-66.

Descolonges, M. (1996), *Qu'est-ce qu'un métier ?*, Sociologies d'aujourd'hui, PUF.

Dieng, R., Corby, O., Giboin, A., Golebiowska, J., Matta, N. et Ribière, M. (2000), *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*, Dunod.

Dixon, N. (2000), *Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Dubar, C., Tripier, P. (2003), *Sociologie des professions*, Armand Colin.

Eden, C. (1988), « Cognitive mapping », *European Journal of Operational Research*, vol. 36, p. 1-13.

Empson, L. (2001-b), « Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms », *Human Relations*, vol. 54, n° 7, p. 839-862.

Ermine, J.-L. (2003), *La gestion des connaissances*, Hermès.

Fulk, J., Heino, R., Flanagan, A.J., Monge, P.R., Bar, F. (2004), « A test of the individual action model for organizational information commons », *Organization Science*, vol. 15, n° 5, p. 569-585.

Goodhue, D. L. et Thompson, R. L. (1995), « Task-Technology Fit and Individual-Performance », *MIS Quarterly*, vol. 19, n° 2, p. 213-236

Grey, C. (1998), « Homogeneity to heterogeneity: being a professional in a « big six » firm », *Accounting, Organization and Society*, vol. 23, n° 5-6, p. 479-497.

Grundstein, M. (2004), « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise », in *Management des connaissances en entreprise*, Boughazala (I.), Ermine (J.-L.), Hermès, p. 25-54.

Hansen, M. T., Nohria, N., Tierney, T. (1999), « What's your strategy for managing knowledge? », *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 2, p. 106-116.

Hansen, M. T. et Haas, M. R. (2007), « Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on Knowledge sharing in organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 11, p. 1133-1153.

Isaac, H. (2004), *Technologies mobiles et management : émergence d'un manager nomade ?*, Colloque de l'AIM d'Evry.

Isaac, H., Jossierand, E. (2002), « Structure et systèmes d'information : quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance ? », in *e-grh : Révolution ou évolution ?*, Kalika (M.), Éditions Liaisons, p. 225-247.

Karahanna, E. et Straub, D. W. (1999), « The psychological origins of perceived usefulness and ease of use », *Information and Management*, vol. 35, n° 4, p. 237-250.

Kärreman, D. et Alvesson, M. (2004), « Cages in tandem : management control, social identity and identification in a knowledge-intensive firm », *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 149-175.

Lancini, A. (2001), *Les déterminants de l'adoption d'un système de gestion des connaissances : contribution à l'étude du succès de la technologie Lotus Notes dans une société mutuelle d'assurances*. Thèse de doctorat, Université de Toulouse I.

Lave, J., Wenger, E. (1991), *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press.

Marciniak, R., Rowe, F. (2005), *Systèmes d'Information, dynamique et organisation*, Économica.

Markus, M.L. (1987), « Towards a critical mass theory of interaction media : universal access, interdependence and diffusion », *Communication Research*, vol. 14, n° 5, p. 491-511.

Markus, M.L. (2001), « Toward a theory of knowledge reuse : types of knowledge reuse situations and factors in reuse success », *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n° 1, p. 57-93.

Michaux, V. (2003), *Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contact*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, septembre.

Monnier-Senicourt, L. (2005), *Utilisation d'un système de gestion des connaissances et capitalisation : l'influence des caractéristiques professionnelles dans les métiers du conseil*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, décembre.

Monnier-Senicourt, L. (2007), « What kind of knowledge sharing network for a consultant profile ? », *Annales des Télécommunications*, vol. 62, n° 7-8, p. 772-785.

Montmollin, G. de (2003), « Le changement d'attitude », in *Psychologie Sociale*, Moscovici S. (Ed.), Presses Universitaires de France, p. 91-136.

Morris, T., Anand, N., Gardner, H. K. (2007), « Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms »,

*Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 2, p. 406-428.

Nonaka, I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.

Orlikowski, W.J. (2000), « Using technology and constituting structures : a practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, p. 404-428.

Orlikowski, W.J. (2002) « Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing », *Organization Science*, vol. 13, n° 3, p. 249-273.

Osty, F. (2002), *Le désir de Métier: engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses Universitaires de Rennes.

Picq, T. et Retour, D. (2001), « La coopération dans les organisations par projets », *Personnel*, n° 417, p. 29-39.

Reix, R. (2004), *Systèmes d'information et management des organisations*, 5<sup>e</sup> édition, Vuibert.

Ruggles, R. (1998), « The state of the notion: Knowledge management in practice », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 14-37.

Sambamurthy, V. et Subramani, M. (2005), « Special issue on information technologies and knowledge management », *MIS Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 1-7.

Sarvary, M. (1999), « Knowledge management and competition in the consulting industry », *California Management Review*, vol. 41, p. 95-107.

Schmitz, J. A., Fulk, J. (1991) « Organizational Colleagues, Information Richness, and Electronic Mail: A Test of the Social Influence Model of Technology Use », *Communication Research*, vol. 18, p. 487-523.

Soulier, E. (2003), *Techniques de storytelling pour le partage des connaissances dans*

*les communautés de pratique*, Thèse de doctorat, Université de Paris VI.

Terssac, G. de (1992), *Autonomie dans le travail*, Presses Universitaires de France.

Vaujany, F.X. de (2000), « Usages d'un intranet et processus de structuration de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 5, n° 2, p. 79-105.

Watson, S. et Hewett, K. (2006), « A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 3, p. 141-173.

Yin, R.K. (2002), *Case study research, design and methods*, 3<sup>e</sup> éd. Newbury Park, Sage Publication.

**ANNEXES**

<b>Consultation du SGC</b>						
<i>Caractéristique</i>	<i>Auditeurs</i>		<i>Avocats</i>		<i>Consultants en Organisation</i>	
<i>(CP)</i>	<i>Modalité</i>	<i>Influence</i>	<i>Modalité</i>	<i>Influence</i>	<i>Modalité</i>	<i>Influence</i>
<b><u>1- Caractéristiques liées à l'accès à l'outil</u></b>						
CP1 : forme de travail en équipe	Fortes supervision	Négative pour J ; Positive pour S et M	Fortes délégation	Positive pour J ; Négative pour S et M	Fortes autonomie	Négative pour J ; Positive pour S et M
CP2 : déplacements professionnels	Très importants	Négative pour J et S			Très importants	Négative pour J
CP7 : existence d'alternatives à l'ordinateur	Collègues ou documents papier, consultés avant le SGC	Négative (échanges directs)	Documents papier, consultés avant le SGC ou les collègues	Négative	Collègues consultés avant le SGC	Négative (échanges directs)
<b><u>2- Caractéristiques liées à la nécessité de structuration de l'information</u></b>						
CP3 : horizon temporel des missions	Récurrance et missions non spécialisées	Négative			Unicité et missions peu spécialisées	Positive pour S et M
	Récurrance et missions spécialisées	Positive			Unicité et missions très spécialisées	Négative
CP6 : réglementation du métier	Fortes	Positive	Fortes	Positive		
<b><u>3- Caractéristiques liées à la crédibilité de la source</u></b>						
CP4 : taille de la spécialité et connaissance de ses membres	Population moyenne et en partie connue (auditeurs spécialisés)	Négative (échanges directs)	Population importante et non connue	Négative (méfiance)	Population moyenne et en partie connue	Négative pour S et M (échanges directs)
					Population peu nombreuse, mais connue	Négative pour S (échanges directs)
<i>Aucun résultat homogène par métier pour les CP n° 5 et 8.</i>						
<b><u>Total des Influences maximales relevées</u></b>						
<i>J=Juniors</i>	<i>5 infl.&lt;0 et 2 infl.&gt;0</i>		<i>2 infl.&lt;0 et 2 infl.&gt;0</i>		<i>5 infl.&lt;0 et 0 infl.&gt;0</i>	
<i>S=Seniors</i>	<i>5 infl.&lt;0 et 3 infl.&gt;0</i>		<i>3 infl.&lt;0 et 1 infl.&gt;0</i>		<i>4 infl.&lt;0 et 2 infl.&gt;0</i>	
<i>M=Managers</i>	<i>3 infl.&lt;0 et 3 infl.&gt;0</i>		<i>4 infl.&lt;0 et 1 infl.&gt;0</i>		<i>4 infl.&lt;0 et 2 infl.&gt;0</i>	

**Tableau 2 : Caractéristiques professionnelles et modalités influençant le comportement de consultation d'un SGC, en fonction des métiers.**

<b>Capitalisation dans le SGC</b>						
<b>Caractéristique (CP)</b>	<b>Auditeurs</b>		<b>Avocats</b>		<b>Consultants en Organisation</b>	
	<b>Modalité</b>	<b>Influence</b>	<b>Modalité</b>	<b>Influence</b>	<b>Modalité</b>	<b>Influence</b>
CP1 : forme de travail en équipe					Forte autonomie (et nature collective des documents)	Négative pour S et M Positive pour J
CP2 : Déplacements professionnels	Très importants	Négative pour J et S			Très importants	Négative pour J et S
	Moyens	Négative pour M				
CP4 : taille de la spécialité et connaissance de ses membres					Population peu nombreuse mais connue	Négative
CP7 : existence d'alternatives à l'ordinateur					Collègues consultés avant le SGC.	Négative pour S et M
CP8 : existence d'un logiciel spécifique			Logiciel d'enregistrement automatique	Positive pour J et S, sur la capitalisation entre membres de l'équipe		
<i>Aucun résultat homogène par métier pour les CP n° 3, 5 et 6.</i>						
<b><u>Total des Influences maximales relevées</u></b>						
<b>Juniors</b>	<b>1 infl.&lt;0</b>		<b>1 infl.&gt;0 pour capitalisation dans l'équipe seulement</b>		<b>2 infl.&lt;0 et 1 infl.&gt;0</b>	
<b>Seniors</b>	<b>1 infl.&lt;0</b>		<b>1 infl.&gt;0 pour capitalisation dans l'équipe seulement</b>		<b>4 infl.&lt;0</b>	
<b>Managers</b>	<b>1 infl.&lt;0</b>		<b>Aucune influence</b>		<b>3 infl.&lt;0</b>	

**Tableau 3 : Caractéristiques professionnelles et modalités influençant le comportement de capitalisation dans un SGC, en fonction des métiers.**