

Nicolas ROLLAND

Doctorant en Sciences de Gestion  
ESA - CERAG, Université de Grenoble II  
Assistant de Recherche  
Institut THESEUS

Rue Albert Einstein  
B.P. 169 – 06903 Sophia Antipolis Cedex

Tel : 04-92-94-51-34

Fax : 04-93-65-38-37

E-Mail : [nicolas.rolland@theseus.fr](mailto:nicolas.rolland@theseus.fr)

Numéro d'identification congrès de l'AGRH : 12

L'ACTION LEARNING AU SEIN DES MULTINATIONALES, UN PROCESSUS  
DE DÉVELOPPEMENT DES CADRES DIRIGEANTS

L'ACTION LEARNING AU SEIN DES MULTINATIONALES, UN PROCESSUS  
DE DÉVELOPPEMENT DES CADRES DIRIGEANTS

Numéro d'identification congrès de l'AGRH : 12

« Jeune Chercheur »

L'action learning est une philosophie d'apprentissage, un processus aidant les entreprises à changer de stratégie et les cadres dirigeants à modifier leurs croyances. Il peut être défini comme un processus par lequel les cadres se développent en résolvant des problématiques stratégiques concrètes et réelles. Cette pratique courante dans les grandes firmes américaines tente de se développer dans les multinationales françaises. Ces dernières, confrontées à des environnements complexes et volatiles, tentent de mobiliser collectivement leurs ressources intellectuelles et de globaliser leur culture multinationale dans l'intention de se développer stratégiquement. La recherche, menée au près de multinationales françaises et américaines, montre que les firmes françaises utilisent ces programmes d'action learning pour développer leurs filiales ou divisions étrangères avant de l'utiliser dans leur pays d'origine. Contrairement aux entreprises américaines, ces programmes de développement des cadres dirigeants ou des managers se divisent dans le temps en plusieurs stages. L'action learning, dans les firmes françaises comme américaines, est divisé en trois phases : la phase de cours pédagogique et de présentation de la problématique, la phase d'entretiens et la phase de présentation des recommandations. L'ensemble des firmes interrogées souhaitent continuer le développement de cette pratique et l'étendre à l'ensemble de l'organisation sous différentes formes.

Mots clés: Action learning, développement des dirigeants, théorie de la connaissance, mobilisation collective de l'intelligence.

Business driven action learning is a process and philosophy that can help change a company's strategy, and the behavior of its executives. It can be define as a process through which, the executives are involved to develop themselves in solving real business issues. This process is currently used by American multinationals and, try to be implemented in French multinationals. These firms, facing with volatile and complex environments, try to adopt a mobilization of collective intelligence, and describe the main goal of their executive development programs as the development of a global organizational culture. This study results from research carried out with French and American multinationals reveals that French companies use business driven action learning to develop their filial in foreign countries. French multinationals that have adopted action learning did so only recently, and they practice action learning through different parts. The program's design is the same for French and for US companies. Business driven action learning integrates company-wide learning with individual executive development and teamwork. It is divided in three phases: the first is the academic phase with program introduction, team building and academic sessions related to current business issues. The second phase is the interview phase and the third is the report preparation and presentation of the recommendations. All the firms are interested to continue in this way and to adopt action learning in different ways in the firm.

Key words: Action learning, executive development, knowledge based view of the firm, mobilising collective intelligence.

## **L'ACTION LEARNING AU SEIN DES MULTINATIONALES, UN PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DES CADRES DIRIGEANTS**

Les termes d'apprentissage organisationnel, de management de la connaissance ou d'intelligence économique sont des termes fréquemment utilisés dans les entreprises pour désigner des pratiques managériales courantes ou des intentions stratégiques. Les entreprises, pour se développer, ne s'orientent plus nécessairement et uniquement sur l'évolution du couple marché/produit mais, se focalisent sur leurs ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Grant, 1991). Cette focalisation des organisations sur leurs connaissances a permis le développement d'une nouvelle économie au sein de laquelle le principal facteur de production est le capital intellectuel (Quinn, 1992 ; Drucker, 1993). Ces organisations, définies comme des systèmes sociaux complexes, cherchent à détenir les connaissances les plus pertinentes stratégiquement. Pour cela, elles doivent savoir manager leurs connaissances individuelles et organisationnelles tout en gardant une flexibilité organisationnelle permettant de se développer dans la nouvelle économie, marquée par une combinaison de rapidité, d'intangibilité et de connectivité (Davis et Meyers, 1998). Les ressources et les compétences des organisations sont donc devenues des sources d'avantages concurrentiels et les organisations doivent se transformer en une organisation capable de les mobiliser rapidement et efficacement, à savoir en une organisation apprenante (Senge, 1990). Néanmoins, les pratiques utilisées par les firmes pour arriver à cette mobilisation de ressources diffèrent selon les organisations. Les premiers auteurs à s'être intéressés à l'apprentissage organisationnel ou individuel développent des concepts comme les courbes d'expériences ou le learning by doing (Arrow, 1962) en s'appuyant sur le fait que les individus apprennent en répétant et que ce sont leurs expériences qui, emmagasinées dans leurs esprits, transforment les organisations (Hedberg, 1981).

Les entreprises ont ainsi réalisé que la création de valeur passe par une mobilisation de leurs compétences et d'un processus d'apprentissage émergeant de l'action. Elles tentent ainsi de mettre en place des processus incluant un apprentissage actif, concret, du management de la connaissance et de l'intelligence économique. Ces processus utilisés par de nombreuses multinationales américaines (General Electric, IBM, Johnson & Johnson, Motorola, Boeing...), allemandes (Siemens, Volkswagen,...) ainsi que d'autres grandes compagnies (Philips, Ericsson, ...) pour développer leurs cadres ont fait une apparition récente dans les entreprises multinationales françaises.

Ce papier est le résultat d'une recherche menée auprès de multinationales françaises et a pour but de comprendre comment ces multinationales appréhendent l'action learning, quelles en sont leurs motivations, et comment elles mettent en place ce processus.

### **1- ACTION LEARNING<sup>1</sup> : DEFINITION ET FONDEMENTS THEORIQUES**

Développés par les firmes multinationales et multiactivités, les programmes d'action learning permettent d'apprendre et de changer rapidement dans des environnements volatiles. Revans (1966, 1979, 1982), explique, en effet, que l'apprentissage par l'action permet de générer apprentissage organisationnel par création de connaissance plus que par la simple utilisation de connaissances déjà existantes. Partant du principe que demain est différent d'aujourd'hui, il convient de savoir poser les bonnes questions avant de résoudre des problèmes. La philosophie fondamentale étant qu'il ne peut pas avoir d'apprentissage sans action et pas d'action sans apprentissage. De ce fait, les organisations ne peuvent pas se développer tant que l'apprentissage (L) n'est pas au moins égale au changement (C) :  $L=C$ . Selon Revans, l'apprentissage est lui-même composé de deux éléments : l'instruction traditionnelle ou programmée (P) provenant des livres et d'autres sources, ainsi que d'une réflexion critique (Q), qui représente l'apprentissage provenant des questions posées, des discussions et de conclusions basées sur l'expérience. L'apprentissage peut ainsi s'écrire  $L=P+Q$ .

#### **1-1 LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'ACTION LEARNING**

- **L'approche Classique.**

L'approche classique est principalement basée sur les travaux de Revans et a été suivie par des chercheurs comme Pedler et Weinstein. Revans définit l'apprentissage managérial comme un échange

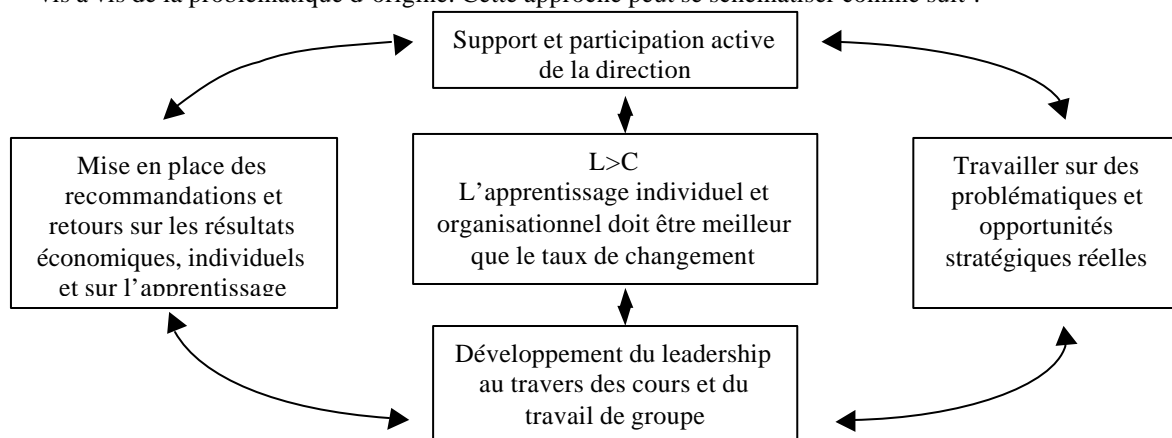
---

<sup>1</sup> Le terme d'action learning est un terme anglo-saxon qui ne possède pas d'équivalent en termes de management dans la littérature française. De ce fait, nous emploierons l'expression originelle d'action learning dans l'ensemble de cet article.

social dans lequel les managers apprennent, avec et par les autres, durant le diagnostic et le traitement de problèmes réels. L'action learning est une approche de développement des personnes dans les organisations qui permet de véhiculer l'apprentissage par la mobilisation collective de l'intelligence. Cet action learning permet à la fois le développement des individus et de l'organisation par une dynamique d'apprentissage. L'action learning se définit comme un processus et une philosophie qui peut aider à changer la stratégie des entreprises et les croyances de ses employés (Boshyk, 1999). La philosophie principale de l'action learning repose sur la pratique et la croyance que l'apprentissage est fortement lié à la réalité stratégique et que les employés peuvent fournir les meilleures solutions à des problématiques réelles. La survie à long termes dépend ainsi d'un apprentissage continu et effectif et d'une habilité à traduire l'apprentissage en changement et en action (De Geus, 1997). Autrement dit, l'action learning est un processus qui permet à l'entreprise de se développer stratégiquement par le biais d'un apprentissage de ses employés et plus précisément de ses cadres dirigeants. Cela en les mettant dans des situations de résolution de problèmes stratégiques réels et actuels lors de programmes intensifs de courte durée. Cette approche se distingue de celle de Revans dans le sens où les participants à ces programmes de développement ne sont pas volontaires mais choisis par la direction et que les recommandations émises lors du processus seront appliquées par l'entreprise. Selon Revans, les managers apprennent plus efficacement lorsqu'ils viennent volontairement en groupe pour partager leurs expériences et leur compréhension vis à vis de problèmes posés. Cette approche traditionnelle de l'action learning se veut plus théorique ou philosophique en étant orientée vers la réflexion des participants sur le processus même d'apprendre à apprendre et d'apprendre de soi-même.

- **L'approche Moderne ou Stratégique**

Si l'approche traditionnelle est une pratique de développement des cadres issue de courants théoriques, l'approche moderne est, elle, une pratique issue de la réalité stratégique (Boshyk, 1999). Il ne s'agit pas ainsi d'une dichotomie fondamentale, mais simplement d'une « américanisation » et d'une mise en pratique plus réelle de théories de management. La distinction principale qu'il peut exister entre les deux approches se situe simplement dans le fait que l'approche traditionnelle a une volonté principale et unique de développement des individus par l'intermédiaire de l'organisation et de ses problèmes stratégiques alors que l'approche moderne veut développer l'individu et l'entreprise dans un même temps, de façon à ce que les membres de cette firme connaissent les changements organisationnels, stratégiques et structurels pour bénéficier de plus de flexibilité. L'approche moderne a introduit un sujet concret et réel ainsi que la mise en place des recommandations supportées par l'ensemble de l'entreprise et principalement de la direction. Ce processus procure ainsi des résultats économiques à la firme tout comme des résultats positifs en termes de personnel, d'apprentissage et de développement. Cette approche moderne ou stratégique nommée « conduite de la stratégie par l'action learning »<sup>2</sup> se focalise plus sur une réalité économique et stratégique que sur les relations apprenantes entre un individu et un groupe. Elle part d'une opportunité ou problématique stratégique et fait réfléchir un groupe d'individus sur cette problématique grâce à des cours théoriques, des méthodes de facilitation, du travail d'équipe, d'entretiens auprès des différents acteurs, des fournisseurs, des clients de façon à faire mobiliser au mieux leur intelligence pour proposer des solutions et émettre des recommandations vis à vis de la problématique d'origine. Cette approche peut se schématiser comme suit :



Source : Boshyk (1999), *Business Driven Action Learning : Global Best Practices* p XIV

<sup>2</sup> Traduction de *Business Driven Action Learning*, terme régulièrement utilisé pour approcher l'Action Learning comme un composant même de la stratégie.

## **2- FONDEMENTS THEORIQUES**

Le principal courant théorique explicatif de la croissante utilisation de cette pratique managériale de développement du personnel est la théorie des ressources. Néanmoins, si ce courant théorique permet d'expliquer la réalisation de ces programmes, la réussite dépend de l'émergence d'une mobilisation collective de l'intelligence donc d'une ressource plus intangible comme la connaissance. Nous expliquerons ainsi l'action learning comme issu de la théorie de la connaissance.

### **2-1 Les origines : la théorie des ressources et des compétences**

La théorie des ressources permet de concevoir la firme, non plus comme un ensemble d'activités, mais comme un ensemble de ressources (Wernerfelt, 1984 ; Rumelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Collis, 1991, Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993) que la firme mobilise en compétences pour se développer. Une des principales sources d'avantage concurrentiel, dans cette vision idiosyncrasique de la firme, relève des capacités organisationnelles distinctes, qui permettront aux entreprises de mobiliser leurs ressources en compétences clés. L'avantage concurrentiel provient des compétences clés qui, elles-mêmes, sont une combinaison de ressources que la firme possède (Prahalad et Hamel 1991). La compétence est formée à la fois de connaissances, de pratiques et d'attitudes. Elle représente l'habilité à soutenir le déploiement coordonné des ressources dans une direction stratégique qui permet à la firme d'atteindre ses buts (Grant, 1991). Les compétences sont donc définies comme un ensemble de ressources et de savoir-faire que la firme mobilise pour coordonner et réaliser une activité donnée ou la stratégie en général. Certaines compétences sont des compétences clés (Prahalad et Hamel, 1990). En effet, de part leur spécificité, leur opacité et leur utilité, elles permettent à la firme de détenir un avantage concurrentiel. L'apprentissage organisationnel apparaît comme une capacité dynamique de l'entreprise à développer et à valoriser ses compétences clés. L'essence de la théorie des compétences repose alors sur la perspective qu'une firme apprend par l'action dans un objectif d'accumulation des compétences. Néanmoins, certaines firmes ne possèdent pas des ressources stratégiques qui leur permettent de se différencier des autres. Or, comme cette théorie repose sur le fait que le repositionnement de la firme n'est possible que par les ressources et les compétences spécifiques qu'elle possède, il convient d'adapter cette théorie organisationnelle à l'ensemble des organisations. Dans ce cas, la distinction entre les entreprises provient de la façon dont les ressources sont mobilisées. Les entreprises qui ont des connaissances supérieures ou qui sont capables de coordonner ou de combiner leurs ressources d'une manière différente et innovante posséderont une valeur stratégique distinctive source d'avantage concurrentiel (Penrose, 1957). La source même de l'avantage concurrentiel devient alors la possession d'une ressource intellectuelle supérieure. Les compétences managériales, pouvant être définies comme des compétences permettant de diriger les hommes d'une organisation en vue d'atteindre des objectifs, entrent dans cette vision. De ce fait, la connaissance peut être considérée comme la ressource la plus stratégique de la firme et l'habilité de l'acquérir, de la partager, et de l'appliquer comme la capacité la plus importante pour soutenir un avantage concurrentiel (Cohen and Levinthal, 1990). L'apprentissage de connaissances devient alors une problématique stratégique pour l'entreprise. Afin de mieux comprendre cette problématique, nous proposons une synthèse des travaux sur la théorie organisationnelle des connaissances. C'est le transfert d'intérêt des ressources tangibles vers les intangibles qui a permis le développement de cette nouvelle théorie organisationnelle.

### **2-2 La théorie de la Connaissance**

Cette théorie permet de voir la firme comme un ensemble de ressources dont la plus importante est la connaissance. Cette connaissance est une ressource «non-consommable », c'est à dire qu'il est possible de l'utiliser sans l'user. La connaissance, possédée par la firme, est une entité dynamique qui peut se modifier et se valoriser une fois qu'une nouvelle est intégrée. Pour se développer, l'organisation doit donc se focaliser sur sa connaissance, sa création, son acquisition et sa diffusion. Elle doit ainsi mettre en place une stratégie de la connaissance (Zack, 1999). L'avantage concurrentiel est principalement lié à une connaissance spécifique de la firme qui permet d'apporter une valeur ajoutée à des facteurs de production d'une manière relativement unique. C'est la connaissance organisationnelle et l'habilité de la firme à générer du savoir qui permettent de définir basiquement la théorie de la firme (Spender, 1996). Cette version de la « knowledge-based view of the firm », permet de modifier l'effet « top-down » des anciennes théories de management selon lesquelles les firmes sont des structures hiérarchiques dominées non seulement par les actionnaires dont l'argent est investi dans les actifs tangibles, mais aussi par les connaissances supérieures des dirigeants ou de l'entrepreneur

(Spender, 1998). Elle introduit ainsi des limites aux pouvoirs de la bureaucratie weberienne (1968), selon laquelle l'ensemble des connaissances stratégiques nécessaires pour les choix structuraux et procéduraux sont disponibles uniquement par les dirigeants. Par cette approche, la relation entre l'apprentissage et l'implication active des employés apparaît comme nécessaire, proposant ainsi une vision plus démocratique de la firme dans laquelle les employés sont à charge de différentes activités, apprenant ainsi différentes connaissances sur les processus de transformation des inputs en outputs. Il n'y a ainsi plus de raisons particulières de penser que les connaissances de la direction sont supérieures à celles du reste des employés. Cette approche met ainsi en avant les connaissances et l'apprentissage du reste de la firme et montre que l'apprentissage est aussi effectif et stratégique à ce niveau que s'il l'était de la direction. L'intérêt de cette théorie est d'expliquer pourquoi et comment la connaissance peut être conçue comme la base de la théorie de la firme (Spender, 1996). Cela n'est possible qu'en définissant la connaissance organisationnelle et ses relations avec les entités qui la créent et l'appliquent ainsi que sa relation avec la poursuite de rentes économiques. L'apprentissage étant conçu par cette approche comme le processus d'expérimentation et d'analyse, ou le processus de communication de la connaissance préalablement générée par d'autres. L'approche par la connaissance (Drucker, 1993 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 et Spender, 1996) montre que le savoir est devenu plus important que les facteurs de production. Les managers doivent alors se focaliser sur sa production, son acquisition, ses mouvements, ses freins et son application (Spender, 1996, 1998). Il permet ainsi de dynamiser l'approche organisationnelle de la firme. Grant (1996), explique que les organisations peuvent être structurées de façon à maximiser l'efficacité de l'intégration des connaissances organisationnelles. L'organisation est alors vue comme un système d'entités interdépendantes qui créent, partagent et appliquent les connaissances organisationnelles dans la poursuite d'objectifs stratégiques et économiques<sup>3</sup>.

Afin de comprendre comment les organisations mobilisent leurs connaissances, il est essentiel de faire le point sur les différents types de connaissances et les différents niveaux où elles sont détenues, comment elles sont créées, détenues et appliquées.

Il existe deux principaux types de connaissances : la connaissance tacite et l'explicite. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), le challenge principal d'une organisation est la conversion de la connaissance tacite en explicite car la connaissance tacite est généralement, à l'origine, individuelle et par conséquent possède une valeur organisationnelle moindre.

Les *connaissances explicites* sont transmissibles par un langage formalisé et incluent les symboles et les faits explicites (Kogut et Zander, 1992). Elles se situent dans les bases de données, dans les procédures standards et dans les manuels. Elles sont donc objectifiées.

Les *connaissances tacites* sont définies comme des savoirs intuitifs, non verbalisables et non articulables (Polanyi, 1962) par conséquent non communicables (Spender, 1996). Elles peuvent être divisées en deux principaux types : automatique ou collective, auxquels il convient d'ajouter certaines connaissances consciencieuses.

Polanyi, dans une volonté de critique des scientifiques positivistes, ajoute d'importantes nuances à cette distinction. Sa notion de connaissance tacite apporte une dimension psychologique post-Freudienne amenant le savoir conscient vers un sub- et préconscient mode de savoir, expliquant ainsi que l'on sait plus que l'on peut dire (Polanyi, 1962 ; Spender, 1998). Pour les connaissances tacites, Nelson et Winter (1982), puis Spender (1996), réfèrent aux routines organisationnelles, qui peuvent représenter la « carte génétique » des organisations, incluant non seulement les règles bureaucratiques mais aussi des règles implicites comme les artéfacts, les valeurs partagées et les hypothèses de bases définissant ainsi la culture organisationnelle (Schein, 1992). Les organisations sont alors une représentation de leurs expériences. L'interaction de la connaissance tacite et de l'explicite permet la création d'une connaissance organisationnelle (Nonaka et Takeuchi, 1995) et permet ainsi, de déterminer les performances futures des entreprises.

Il est possible de faire une distinction supplémentaire en termes de savoir-faire. Les capacités peuvent être définies comme des « connaissances en action » et résultent principalement de connaissances liées à l'expérience (Sanchez, Heene et Thomas, 1996). Les capacités peuvent donc être assimilées à une partie des routines organisationnelles, à savoir aux connaissances enfouies dans les processus (Nelson et Winter, 1982). Les individus développent des connaissances tacites comme ils résolvent des problèmes réels. Cela signifie que la connaissance tacite, comparée à l'explicite ou même à

---

<sup>3</sup> Ces principes sont à l'origine du concept d'auto-organisation qui permet, de part ses caractéristiques, la création de connaissance.

l'information, tend à une réflexion plus proche de la réalité à savoir comment les organisations travaillent.

Les différents niveaux de connaissances sont l'individu et le social (Spender, 1996). La connaissance individuelle est définie comme l'ensemble des croyances détenues par un individu sur des relations causales entre différents phénomènes (Sanchez, Heene et Thomas, 1996). Le social est divisé en sous niveaux : le groupe, l'organisation auxquels il convient d'ajouter l'inter-organisation (Nonaka, 1994). Chacun de ces groupes pouvant détenir une connaissance stratégique particulière face à une problématique donnée.

La connaissance peut ainsi être transmise entre les différents niveaux et les différents types de manière plus ou moins facile. Cela suggère qu'une connaissance peut être détenue à différents niveaux et par conséquent, être applicable aux activités de manières dissemblables. La théorie organisationnelle de la connaissance permet de comprendre, d'après les types et niveaux de connaissances, qu'il existe des difficultés dans la capture d'une connaissance et son utilisation par la firme. L'organisation est alors perçue comme un système de distribution des connaissances dans laquelle la connaissance organisationnelle est distribuée dans une direction indéterminée. Les organisations sont alors confrontées à des incertitudes : elles ne savent pas et elles ne peuvent pas savoir ce dont elles ont besoin de savoir. La firme peut alors être définie comme un système cherchant à résoudre ces incertitudes (Spender, 1996).

Le but pour la firme étant de transférer la compétence en une connaissance sociale explicite pouvant argumenter la stratégie de la firme. Pour cela, il convient de maîtriser parfaitement la compétence et pouvoir l'expliquer à l'ensemble des membres de la firme pour qu'ils puissent adopter les transformations nécessaires.

Si la connaissance est transmise d'un type à l'autre ou d'un niveau à un autre c'est essentiellement par l'apprentissage. Par cette approche, l'apprentissage peut être défini comme un processus qui change le niveau de connaissance d'un individu, d'un groupe, d'une organisation ou d'une inter-organisation. Ce changement de niveau de connaissance peut prendre la forme d'une modification des schémas de pensées actuels ou d'adoption de nouveaux schémas de pensées. La firme peut développer des connaissances à certains niveaux dans le but de les transférer à d'autres dans le cas où elle serait face à des problématiques stratégiques nouvelles.

La littérature sur la connaissance organisationnelle a exploré, par l'intermédiaire de l'apprentissage organisationnel, le rôle des organisations dans l'acquisition, le stockage et la mise en application du savoir (Argyris et Schön, 1978 ; Levitt et March, 1988). La connaissance permet de soutenir un avantage concurrentiel dans le sens où plus une firme sait plus elle veut apprendre (Zack, 1999) car elle est prête à acquérir un savoir complémentaire du sien que les autres ne détiennent pas. Cela implique la création de synergies uniques. Le nouveau savoir est intégré avec les existants pour en développer un unique avec plus de valeur. Cette théorie explique que les entreprises souhaitent aujourd'hui mobiliser les connaissances de leurs employés, préférant ainsi avoir une équipe de managers « intelligents » plutôt que bien informés.

Néanmoins, pour mieux comprendre comment les multinationales françaises utilisent l'Action Learning, il convient de déterminer quelles en sont les principales motivations, les différents processus mis en œuvre ainsi que les principaux freins.

La méthodologie de recherche retenue est un mode qualitatif inductif basé sur le modèle de la *grounded theory*. Pour cela notre étude nous a mené à réaliser des entretiens semi-directifs auprès de responsables du développement stratégique des ressources humaines<sup>4</sup> représentant trente-cinq multinationales françaises<sup>5</sup>. Le choix d'une méthode qualitative résulte d'une volonté de compréhension et d'analyse du processus d'action learning.

---

<sup>4</sup> Les termes employés dans les entreprises pour désigner ces différents responsables varient du responsable des ressources humaines, au responsable du développement des compétences, voir au responsable de formation. Notre recherche s'est focalisée sur les personnes à charge du développement des cadres et cadres dirigeants au niveau du « groupe » de la multinationale. A savoir des personnes à charge de la mise en place de programmes de développement de type action learning.

<sup>5</sup> Les entreprises interrogées faisaient toutes parties des plus grandes entreprises françaises dans les divers classements parus dans les revues telle que l'Expansion. Pour des raisons de confidentialité les entreprises ne seront pas nommées sous leur véritable identité.



### 3- LES PROCESSUS D'ACTION LEARNING.

L'un des premiers résultats issu de notre recherche est que peu de multinationales françaises ont de l'expérience dans les programmes d'action learning<sup>6</sup>, et que si elles en ont, elles ne pratiquent pas cette mobilisation collective de l'intelligence depuis de nombreuses années dans une optique de développement stratégique.

Afin de mieux comprendre comment les multinationales françaises pratiquaient l'action learning, nous avons cherché dans un premier temps à comprendre pourquoi elles réalisaient de tels programmes.

#### 3-1 LES PRINCIPALES MOTIVATIONS

- **La mobilisation des compétences et des connaissances.**

Comme l'explique la théorie des ressources, les entreprises ont tendance à se recentrer sur leurs compétences propres et stratégiques.

A. Riboud soulignait : « l'élévation continue des compétences aurait des retombées positives sur la qualité des produits et donc sur la capacité concurrentielle des entreprises ».

Mais cela ne se fait pas sans modifications organisationnelles. L'ensemble des firmes interrogées ont modifié ou sont en train de modifier leur organisation dans le but de coordonner leurs compétences. Elles souhaitent globaliser leur compétences afin de favoriser des stratégies émergentes. Leur intention stratégique principale est de créer de la valeur par un partage de savoir et d'expériences. Outre les modifications organisationnelles, ce recentrage sur leurs compétences implique des modifications structurelles et comportementales dans les entreprises. Elles ne doivent plus se concevoir comme un ensemble de divisions distinctes et indépendantes, mais doivent néanmoins avoir une approche globale et transversale de leur développement managérial. Il leur convient alors de construire des capacités de leadership globales. Cette approche modifie les processus de développement des dirigeants des multinationales. Il ne convient plus seulement de les faire participer à des programmes de formation orientés vers un apprentissage passif. L'entreprise est alors vue comme une organisation qui a le pouvoir de susciter l'émergence de compétences nouvelles ou complémentaires de la part de ses cadres dirigeants. L'ensemble des multinationales interrogées prennent en compte ces différentes approches en impliquant les cadres dirigeants dans les décisions stratégiques propres à l'entreprise. C'est en cela que l'apprentissage par l'action est essentiel au développement humain et stratégique de l'entreprise. Pour cela, les multinationales impliquent l'équipe dirigeante dans les programmes de développement des managers. Mais ces modifications ne sont possibles que par une corrélation entre l'évolution des compétences et le développement stratégique des entreprises. Les firmes ont donc des orientations nouvelles en termes d'apprentissage managérial. En réponses aux changements impliqués par leur mobilisation de compétences, elles ne souhaitent plus obligatoirement développer leurs cadres par l'intermédiaire de méthodes pédagogiques classiques basées sur l'apprentissage comportemental. Ces méthodes ne permettant pas des transformations organisationnelles comme humaines, elles empêchent les cadres de modifier leurs comportements en direction des nouvelles intentions stratégiques. En souhaitant vouloir mobiliser leurs compétences les entreprises mettent donc en place des programmes d'action learning. Ces programmes leur permettent de se développer en fonction des compétences propres de l'entreprise puisque pour la firme Alpha, en faisant réfléchir des cadres appartenant à différentes divisions de l'entreprise aux possibilités de développement d'une division précise, ils ne connaissent pas nécessairement l'environnement, le marché, les produits ou les services concernés et donc ils ne sont pas susceptibles de pouvoir proposer une solution en fonction du couple marché/produit. Néanmoins, les participants à ces programmes connaissent l'entreprise ainsi que ses compétences stratégiques. Ils peuvent donc, par une mobilisation de leurs connaissances, proposer des stratégies émergentes en fonction de ces ressources propres.

Dans cette logique et dans une approche expliquée par la théorie des connaissances, les entreprises réalisent des programmes d'action learning dans un objectif de flexibilité grâce à la mobilisation collective de l'intelligence des cadres. Comme le souligne le responsable du développement des ressources de l'entreprise β :

« La rapidité avec laquelle une entreprise peut apprendre et utiliser une nouvelle connaissance est une source d'avantage concurrentiel particulièrement pertinente. Mais l'apprentissage ne suffit pas, il convient de pouvoir appliquer ce que l'on apprend au monde du travail ou à son travail proprement dit. »

---

<sup>6</sup> Plus de la moitié le font depuis moins de deux ans.

Le travail et l'apprentissage doivent être intégrés de façon à ce que l'entreprise devienne une entreprise apprenante. L'action learning met en pratique efficacement ces différentes tâches. Il permet ainsi une acquisition et une utilisation rapide de nouvelles connaissances. En partageant les processus et les systèmes de changement, il est à l'origine d'une philosophie de transformation voir d'auto-organisation. L'action learning permet une démarche cognitive qui aide les managers à exprimer et à partager leurs idées ainsi que leurs expériences positives comme négatives. Ces processus permettent donc le transfert de routines, comme de connaissances tacites en explicites, de l'individu au groupe.

De plus, l'une des dimensions la plus importante dans un environnement complexe est le temps. Un apprentissage rapide comme une prise de décision juste et rapide sont des sources incontestables d'avantage concurrentiel. L'une des étapes importantes dans les théories de l'apprentissage organisationnel est le développement d'une psychologie cognitive qui permet de comprendre comment les individus apprennent au sein de leur système cognitif. Or ces systèmes cognitifs sont la plus part du temps basés sur des mécanismes de stimuli-réponses où les individus apprennent en interaction avec leur environnement. Lors de programmes d'action learning, les managers partagent leurs connaissances mais surtout leurs expériences concernant différentes situations et de ce fait, ils gagnent du temps par rapport à une situation classique où les managers mettent plus où moins du temps à comprendre d'où viennent les erreurs.

Ces programmes sont donc un moyen de développer des organisations apprenantes dans le sens où lorsqu'une organisation apprend, elle apprend par les individus, puis par les groupes. Or cette démarche représente celle de l'action learning. Néanmoins, cette notion de mobilisation collective de l'intelligence ne remplace pas l'organisation apprenante mais la complète. L'action learning ne peut être développé que sur les bases d'une organisation possédant une forte culture et de fortes attitudes d'organisation apprenante. Cette culture organisationnelle est même l'une des motivations principales du développement des programmes d'action learning dans les multinationales françaises.

- **La Culture Organisationnelle**

L'ensemble des entreprises interrogées ont répondu que l'un des objectifs principaux de leurs programmes de développement des cadres dirigeants est d'avoir une culture organisationnelle globale. L'action learning répond ainsi à une volonté de globalisation de la culture organisationnelle.

Le directeur du développement des ressources humaines de la multinationale française Alpha explique que l'un des plus important changement qui est apparu ces dernières années est la volonté de coordonner toutes les différences qui existent entre les employés travaillant dans les 40 pays dans lesquels l'entreprise est présente.

« La cohérence de la culture multinationale est une preuve de qualité des excellentes entreprises : parce que plus le monde devient global, plus la culture nationale est défendue ».

Pour lui, les firmes doivent adapter leur programme de développement et apprendre avec les spécificités de leurs cadres dirigeants dans un processus par lequel il résolvent des problématiques stratégiques réelles.

Les processus d'action learning reprennent les caractéristiques des différences culturelles au sein des groupes. En effet les groupes construits pour les programmes d'action learning sont toujours des groupes représentatifs des différents pays dans lesquels la multinationale est présente. De plus, les caractéristiques organisationnelles des différentes filiales sont aussi représentées car les multinationales essaient, le plus que possible, d'avoir au moins un manager de chaque filiale de façon à apporter des connaissances et des réflexions extérieures à l'activité. Cette culture doit permettre aux gens de travailler ensemble pour apprendre et leur permettre d'apprendre à travailler ensemble. L'action learning permet de globaliser la culture dans le sens où il instaure une atmosphère favorisant l'apprentissage.

La culture organisationnelle de notre échantillon fait référence à une histoire et une identité particulière. L'histoire des entreprises françaises interrogées fait appel à la notion de temps. Beaucoup d'entre elles ont été des entreprises nationalisées durant de nombreuses années. De ce fait, elles n'ont été, en majorité, que très peu confrontées à la concurrence ou marquées par une culture particulière (hors culture administrative et gouvernementale) ne leur laissant pas nécessairement une autonomie stratégique ou une indépendance vis à vis du pouvoir gouvernemental. La firme Gamma a été privatisée dans les années quatre-vingt et ne s'est que très récemment retrouvée en concurrence sur son

marché. Néanmoins, elle avait mis en place des programmes d'action learning pour se développer dans les pays étrangers. De ce fait, pour préparer des stratégies proactives, elle a reproduit les programmes qu'elle réalisait lors de ses développements internationaux pour une démarche nationale. Cette caractéristique est très représentative des firmes françaises et de leur culture. En effet, il est possible de remarquer que les multinationales françaises réalisent des programmes d'action learning dans un premier temps pour leur filiales étrangères puis, si les résultats économiques et financiers sont présents, elles l'adaptent à leurs filiales françaises. Cette remarque est aussi vraie pour des entreprises « privées », puisque quasiment l'ensemble des firmes interrogées ont répondu dans ce sens. Le responsable du développement stratégique des ressources humaines dans un groupe français leader mondial dans son industrie émet l'hypothèse que :

« La complexité d'une prise de décision stratégique pour un développement international nécessite à la fois une prise de risque rapide mais réfléchi. En mobilisant des cultures différentes, il est plus facile de prendre en compte l'ensemble des alternatives posées par notre problématique initiale. »

Cette dimension est importante dans l'évolution et dans le changement du développement des dirigeants des multinationales françaises. Elles doivent, dans un premier temps, développer une culture globale pour permettre la mise en place d'un support général de l'ensemble de l'entreprise pour une intervention globale des cadres dans des problématiques stratégiques réelles.

L'ensemble des interviewés expliquent que pour développer une culture organisationnelle globale et une compétence spécifique, les entreprises doivent utiliser les connaissances et les expériences de leurs dirigeants. Pour cela, ils se doivent de participer à des programmes qui reposent sur les caractéristiques principales de la firme et des problématiques réelles afin de véhiculer la stratégie, les valeurs partagées, les artefacts dans l'ensemble de l'entreprise. En d'autres mots, ils doivent apprendre par l'action. Pour le directeur du développement stratégique d'une banque française :

« La meilleure façon de développer ses dirigeants est de travailler en groupes afin de partager leurs croyances et leurs expériences et mobiliser leur intelligence. »

Les principales motivations à réaliser des programmes d'action learning pour les multinationales françaises sont donc une volonté de mobiliser les connaissances et les compétences afin de répondre à des objectifs de flexibilité et de recentrage sur les activités principales. La seconde motivation étant une volonté de globaliser la culture organisationnelle et ceci, en faisant participer des managers de toutes les nationalités du groupe et de toutes les filiales dans des programmes nécessitant des travaux de groupe et des mobilisations collectives de leur capital intellectuel ainsi que de leur expérience.

### **3-2 LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES**

L'action learning est un terme anglo-saxon qui ne trouve pas de réelle équivalence dans les pratiques managériales françaises. Seulement 25% des entreprises interrogées prétendent utiliser uniquement l'action learning comme processus de développement des cadres dirigeants ou managers. En général, les entreprises interrogées lors de l'étude définissent l'action learning comme une pratique de développement stratégique de l'entreprise et de ses cadres dirigeants. Cela comprend un apprentissage par l'action, un travail en groupe pour résoudre une problématique stratégique actuelle et réelle, une implication totale de la direction et de l'entreprise ainsi qu'une responsabilité des participants dans l'application des recommandations. Soit une double volonté initiale de développement stratégique. Cette vision des multinationales se rapproche de l'action learning moderne. Elle permet de faire le lien entre une approche d'organisation apprenante et une approche où les résultats financiers et stratégiques sont primordiaux pour le développement de la firme.

#### **• Les Participants**

Les participants aux programmes d'action learning dans les multinationales françaises appartiennent à des niveaux hiérarchiques très hétérogènes. En effet, certaines firmes n'utilisent l'action learning que pour leurs cadres dirigeants « seniors ». Pour ces firmes, l'action learning est une approche originale de brainstorming, permettant à divers dirigeants de l'ensemble du groupe de s'exprimer sur des domaines d'activités peu connus de leur part, et ainsi, de partager leur expérience propre sur une problématique

donnée. Cette méthode s'est répandue dans ces firmes parallèlement à la mise en place de processus d'intelligence économique ainsi qu'à des procédures de benchmarking.

D'autres firmes, ayant toujours eu une culture organisationnelle très ouverte et voulant faciliter la mise en place d'une auto-organisation, développent ces programmes spécialement pour les « *junior managers* ». Cette forme d'action learning permet une globalisation de la culture organisationnelle. Elle entraîne ainsi une cohérence dans les valeurs partagées par l'ensemble de ces jeunes managers avec plus ou moins d'expérience dans l'entreprise.

Enfin une troisième catégorie d'entreprise plébiscite la participation de l'ensemble des cadres de l'entreprise aux programmes d'action learning. Ce cas est beaucoup moins fréquent mais apparaît plus intéressant dans le sens où les participants les plus expérimentés peuvent partager leur expérience avec des plus jeunes qui, quant à eux, peuvent apporter une nouvelle vision au problème ainsi que de nouveaux outils de gestion et méthodes de management. Il faut noter que les firmes pratiquant ce type d'action learning sont des entreprises appartenant au tertiaire et qu'elles n'utilisent pas uniquement l'action learning pour développer leurs cadres.

- **Nomination des Participants.**

Les participants sont choisis par l'équipe dirigeante ou à charge des programmes. En aucun cas les participants sont volontaires. Il n'en reste pas moins que dans certaines entreprises les employés peuvent émettre la volonté de participer à des programmes futurs. Leur candidature étant généralement retenues pour un prochain programme.

La nomination repose sur les compétences mais aussi sur l'expérience des managers. Quelques entreprises utilisent des méthodes scientifiques, incluant ainsi des coefficients à diverses variables comme l'âge, l'expérience, la formation initiale... Le nombre de participants à un programme varie entre 20 et 30 appartenant à diverses régions du monde où est présente la firme, à différentes nationalités et à différentes branches ou filiales du groupe. En règle générale, les entreprises essaient de faire participer des personnes n'ayant jamais travaillé ensemble. Certaines souhaitent même ne pas dévoiler les positions dans l'entreprise des participants durant la durée du programme. La plupart ne leur fournissent que très peu d'informations sur la problématique générale

- **Les Projets ou Problématiques**

La problématique du programme est définie par la direction. Cette problématique n'est pas distribuée aux participants avant le programme. Le critère principal de sélection des projets (ou problématique) est l'impact potentiel des résultats sur la croissance de la compagnie et sur les opportunités d'apprentissage qu'il laisse apercevoir. Il convient en effet que les recommandations permettent un développement général des membres de l'organisation. Le programme est ainsi choisi en fonction de la nature du projet, à savoir les possibilités d'apprentissage qu'il implique, tout comme les résultats tangibles liés au développement stratégique.

Les principales problématiques retenues par les multinationales françaises sont les suivantes : Développement à l'international (incluant des alliances stratégiques), Problème d'intégration culturelle, Pénétration sur un nouveau marché, Développement d'un nouveau produit. Dernièrement, il est apparu une nouvelle problématique concernant le développement de site ou portail Internet pour l'entreprise ou l'une de ses filiales. Les problématiques concernent le plus souvent des filiales étrangères. A savoir que les entreprises françaises adoptent à l'étranger des pratiques de développement de leurs managers différentes de celles qu'elles pratiquent en France : « un environnement peu connu, avec des habitudes différentes, nécessite une réflexion plus approfondie sur le choix de la stratégie » précise un directeur du développement des compétences de l'entreprise Gamma.

Certaines multinationales françaises posent plusieurs problématiques simultanément. Dans de tels cas, les participants sont divisés en plusieurs équipes résolvant chacune une problématique.

- **Conduite et Durée des Programmes.**

La durée des programmes varie entre trois semaines et dix mois. Quelques uns de ces programmes sont divisés en différents stages. Par exemple, une des entreprises dit réaliser un programme de quarante-cinq jours mais sur dix mois. En règle générale, les entreprises françaises réalisent les programmes d'action learning en plusieurs étapes, alors que la plupart des multinationales américaines essaient de concentrer leurs efforts sur trois ou quatre semaines en continue.

Les programmes sont supervisés soit par le département « développement stratégique des ressources humaines » soit par l'une des filiales ou entreprise du groupe.

Dans l'ensemble les programmes se construisent de la même manière.

- Dans un premier temps, les participants sont réunis afin d'assister à des cours magistraux mais interactifs, présentant les différentes problématiques, l'environnement économique et culturel ainsi que les tendances sur le marché ou l'activité en question. Lors de cette première phase les équipes de cinq ou six personnes sont constituées et des facilitateurs interviennent afin de faire du « team building ». Travailler dans un environnement où les équipes sont en compétition, où il existe une forte contrainte de temps, où la visibilité des projets n'est pas encore totalement claire et dans un domaine d'activité pas familier, crée un stress considérable pour les participants. Chaque équipe cherche à se construire au mieux, à mettre en place des processus de management et de maintien d'une dynamique au sein des groupes. Les participants sont ainsi confrontés à des conditions très chaotiques, complexes et dures pour être le plus efficace possible dans leur réflexion et leur apprentissage. Les activités de construction d'équipe les amènent à être confronté à des problèmes de différences culturelles ainsi qu'à des processus de maintenance de la cohésion dans un groupe.
- Dans un second temps les participants rencontrent des professionnels en relation avec la problématique stratégique ou le pays concerné. En quelques sortes, les participants réalisent lors de cette phase l'étude de marché. Ils cherchent à savoir quelles sont les attentes des principaux acteurs. Par exemple, une compagnie d'assurance souhaitant proposer des produits relatifs à une mutuelle santé, fera rencontrer des personnes de la caisse primaire d'assurance maladie, des associations de mutuelles, des grandes entreprises du pays pour voir quelles sont leurs attentes dans ce domaine, des professionnels de la santé comme les pharmaciens, les généralistes et les spécialistes pour déterminer comment ils choisissent les médicaments prescrits.
- Dans une troisième phase, les équipes réfléchissent indépendamment des autres, mettent en commun les informations et rédigent les propositions avant de les présenter sous forme de recommandations. Les responsables du projet (ou sponsors) décident alors de la stratégie à adopter puis essayent rapidement de mettre en œuvre ces recommandations. L'une des différences notoires avec les entreprises multinationales américaines est que ces dernières n'hésitent pas à nommer responsables, de la mise en place de la stratégie décidée, les participants dont le projet a été retenu. Dans les multinationales françaises, cette pratique n'existe, globalement, pas encore, mais tend partiellement à se développer.

- **Les Ressources Supplémentaires**

La majorité des entreprises utilisent des ressources externes. Elles s'associent avec des instituts de management, des centres de formation spécialisés, voir des écoles de commerce qui les aident à définir les problématiques concrètes, à structurer les programmes et à leur déroulement. Ce sont ces instituts qui font appel à des professeurs ou à des facilitateurs qui interviendront dans les programmes. Les sponsors gardent toujours le droit de pouvoir choisir si un professeur ou un intervenant ne correspond pas à leurs attentes ou à leur philosophie d'apprentissage. De même, ces instituts font appel à des personnes qui seront à même de trouver et de choisir des intervenants pour la seconde phase.

<b>Exemple de programme d'Action Learning dans une multinationale française.</b>
La compagnie Alpha réalise un programme d'action learning concernant le développement de sa filiale anglaise en Suède. Son programme est divisé en 5 sessions. Elle utilise un institut de management pour préparer les cours sur l'environnement et sur les opportunités des nouveaux marchés. Les 30 participants sont tous des jeunes managers qui proviennent d'autres filiales et d'autres pays (seulement cinq participants appartiennent à la filiale). Ils sont divisés en trois groupes de dix. Les deux premières sessions permettent une présentation de la Suède, de sa culture et du marché concerné. Les deux suivantes sont consacrées aux entretiens et la dernière à la rédaction des recommandations.

### 3-3 LES PRINCIPALES LIMITES

L'une des principales limites émise lors des entretiens concerne la structure organisationnelle de certaines multinationales françaises. Dans un premier temps, les entreprises possèdent une structure au sein de laquelle le département « développement stratégique » est séparé du département « développement des compétences » de manière très significative. Même si cela est réalisable, il apparaît très complexe de faire un programme concernant ces deux départements. Les divergences d'intentions et de priorités représentent un frein certain au développement de programmes d'action learning.

Certaines firmes considèrent que les cadres dirigeants arrivent dans l'entreprise avec leurs compétences et leurs connaissances et se forment une expérience au cours de leur carrière. Il suffit alors de les faire participer à des séminaires de formation pour leur faire partager l'esprit, la culture et les valeurs de la firme. Lors de ces séminaires à but pédagogique, ils apprennent des nouveaux outils de management ou à adapter les anciennes pratiques à de nouvelles données économiques et stratégiques. Ces séminaires développent les connaissances des cadres et des managers grâce à des techniques comme les études de cas ou les jeux d'entreprises.

Enfin, dans de nombreuses multinationales, une hiérarchie formelle sépare l'ensemble des divisions. Il apparaît très difficile dans ces cas d'avoir une approche globale et transversale du développement. Cette pratique de développement étant liée à une démarche de changement organisationnelle, pratiquer de tels programmes est très difficile dans des structures rigides. De plus, de nombreuses firmes étaient jusqu'à peu des entreprises nationales. Elles étaient donc liées très étroitement aux politiques économiques et gouvernementales. Cela implique une relation forte et contradictoire avec la volonté prédominante actuellement de participation des dirigeants dans les décisions stratégiques.

### CONCLUSION

Ce papier a pour but de présenter le concept d'action learning et ses pratiques dans les multinationales françaises. L'action learning est en adéquation avec les principes cognitifs d'apprentissage : les cadres dirigeants apprennent plus efficacement lorsqu'ils travaillent en groupe sur des situations réelles. L'action learning donne la possibilité à ces entreprises de développer leur base de compétences.

Les multinationales françaises qui pratiquent l'action learning ne le font pas depuis très longtemps. Plus de 50 % le font depuis moins de 2 ans. Comme il s'agit d'une pratique nouvelle, les entreprises sont enthousiastes et souhaitent continuer dans cette voie. Pour ces firmes, les cadres dirigeants sont particulièrement motivés pour réaliser des programmes d'action learning et pensent que cette méthode est adaptée à leurs propres attentes de développement et incite la direction à entendre leur opinion stratégique sur des problématiques actuelles.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les entreprises françaises commencent à se restructurer, dans leur ensemble, leur organisation et focalisent plus leur attention sur les compétences au lieu de la notion de poste. L'action learning appartient à cette logique. Il peut être une des réponses à ce qu'elles souhaitent faire. Il ne serait donc pas impossible de voir se développer ce type de processus dans les multinationales françaises durant les prochaines années.

La dernière décennie a montré une certaine volonté de l'ensemble des dirigeants à vouloir intégrer dans les entreprises françaises la participation des employés, la restructuration des emplois et notamment le développement du travail en groupe. La contingence de l'ensemble de ces modifications implique nécessairement une performance organisationnelle. Il convient de développer la motivation des employés et des dirigeants à partager leurs expériences et leurs compétences puis ensuite de les faire travailler sur une problématique réelle.

Ces dernières remarques incitent les entreprises à développer des universités d'entreprise comme l'institut du management d'EDF-GDF ou l'université de ST Microelectronics. Ces universités, inspirées du modèle américain, permettent de structurer et d'organiser des programmes d'action learning.

Les principales limites de cette recherche sont qu'elle est basée sur un échantillon limité de multinationales et que les résultats sont issus d'une méthode qualitative. De ce fait il existe des risques de rationalisation et de mauvaises interprétations des perceptions qui peuvent être accentués par le fait que nous n'avons interrogé qu'une personne au sein de ces organisations.

## BIBLIOGRAPHIE

- AMIT R. et SCHOEMAKER P. (1993). – Strategic Assets and Organizational Rent – *Strategic Management Journal* – Vol 14 p 33-46.
- BARNEY (1986). - Organizational Culture : Can it be a source of sustained Advantage ? - *Academy of Management Review*.
- BOSHYK Y. (1999). – *Business Driven Action Learning: Global Best Practices* – London: Mac Millan Business
- DE GEUS Arie (1997). - *The Living Company*. - Boston, MA : Harvard Business School Press.
- GRANT R.M. (1991) – The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation - *California Management Review* – vol. 33 p 114-135
- KILLING P. (1987). - The role of task and organization learning. - *Sloan Management Review*.
- KIM D.H. (1993). - The link between individual and organizational learning. - *Sloan Management Review*, p. 37-58.
- MACK M. (1995). - L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur. - *Revue Française de Gestion*.
- NONAKA I. (1994). - A dynamic theory of organizational knowledge creation. - *Organization Science*. - Vol 2, n° 1, p. 14-37.
- NONAKA and TAKEUCHI, H (1995)– *The Knowledge Creating Company* – New York.
- PEDLER Mike J. (1983). – *Action Learning in Practice*. – Aldershot : Gower.
- PEDLER Mike J. (1996). – *Action Learning for Managers*. – London : Lemos and Crawe.
- PENROSE E.T. (1959). - *The Theory of the Growth of the firm*. - Oxford, Basil Blackwell.
- POLANYI M. (1967). - *The Tacit Dimension*. - New York, Garden City.
- POLANYI M. (1958). - *Personal knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy*. - New York, Harper Torchbooks.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G. (1990). - The Core Competence of the corporation.- *Havard Business Review*.
- QUINN J.B. (1992). – *Intelligent Entreprise* – Free Press : New York.
- REIX R. (1995). - Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise. - *Revue Française de Gestion*, p. 17-28.
- REVANS Reginald W. (1966). – *The Theory of Practice in Management*. – London : Macdonald.
- REVANS Reginald W. (1979). – *Action Learning* – London : Blond & Briggs.
- SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H. (1996). – *Dynamics of Competence-based competition*. - Pergamon. – 403 p.
- SENGE P. (1990). – *The Fifth Discipline* – New York: Doubleday.
- SPENDER J.C. (1994). – Knowing, managing and learning : A dynamic managerial epistemology – *Management Learning* – Vol 25, p. 387-412.
- SPENDER J.C. (1996). – Making Knowledge The Basis of a Dynamic Theory of the Firm – *Strategic Management Journal* – Vol. 17 Winter Special Issue, p. 45-62
- SPENDER J.C. (1996). – Organizational knowledge, learning and memory : three concepts in search of a theory – *Journal of Organizational Change Management* – Vol 9, n°1, p. 63-78
- SPENDER J.C. (1998) – Pluralist Epistemology and the Knowledge-based Theory of the Firm - *Organization* - Vol. 5 n°2. P. 233-256
- WEINSTEIN Krystyna (1995). – *Action Learning : A Journey in Discovery and Development*.- London : Harper Collins.
- WERNERFELT B. (1984) – A Resource-Based View of the Firm – *Strategic Management Journal*, vol 5, p.171-180
- WRIGHT R.W., VAN WIJK G., BOUTY I. (1995). - Les principes du management des ressources fondées sur le savoir. - *Revue Française de Gestion*, p. 70-75.
- ZACK M. (1999) – Developing a Knowledge Strategy – *California Management Review*, Vol. 41, n°3. P.125-145
- ZARIFIAN P. et VELTZ P. (1994). - De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation. - *Revue Française de Gestion*.