

Une analyse intégrative du processus de transfert intra organisationnel

Janis HILARICUS

Conservatoire National des Arts et Métiers - LIPSOR

292 rue Saint-Martin, 75 003 Paris

CEREGMIA, Université des Antilles et de la Guyane

hilaricusjanis@yaoo.fr

Candidate au Prix Roland Calori

Résumé

La recherche sur les organisations se répartit entre des analyses au niveau micro et des analyses au niveau macro. Il en va de même de la recherche en management international sur les transferts de connaissance. Cependant, ni les analyses au niveau micro ni celles au niveau macro ne parviennent à traduire toute la complexité du processus de transfert intra-organisationnel. Ce phénomène nécessite un cadre d'analyse intégrateur tenant compte des variables micro et macro simultanément. Compte tenu de ces contraintes, la perspective de la pratique apparaît la plus opportune pour étudier le processus de transfert intra-organisationnel. La perspective de la pratique se distingue parce qu'elle accorde autant d'importance à l'extra qu'à l'intra-organisationnel. En nous appuyant sur ce cadre théorique, nous proposons un cadre modèle intégrateur du processus de transfert intra-organisationnel basé sur les trois concepts suivants: les praxis, les pratiques et les praticiens.

Mots-clés: Transfert de pratique; strategy-as-practice, firme multinationale.

Une analyse intégrative du processus de transfert intra organisationnel

Résumé

La recherche sur les organisations se répartit entre des analyses au niveau micro et des analyses au niveau macro. Il en va de même de la recherche en management international sur les transferts de connaissance. Cependant, ni les analyses au niveau micro ni celles au niveau macro ne parviennent à traduire toute la complexité du processus de transfert intra-organisationnel. Ce phénomène nécessite un cadre d'analyse intégrateur tenant compte des variables micro et macro simultanément. Compte tenu de ces contraintes, la perspective de la pratique apparaît la plus opportune pour étudier le processus de transfert intra-organisationnel. La perspective de la pratique se distingue parce qu'elle accorde autant d'importance à l'extra qu'à l'intra-organisationnel. En nous appuyant sur ce cadre théorique, nous proposons un cadre modèle intégrateur du processus de transfert intra-organisationnel basé sur les trois concepts suivants: les praxis, les pratiques et les praticiens.

Mots-clés: Transfert de pratique; strategy-as-practice, firme multinationale.

Dans son article, publié en 1999 dans la revue scientifique *The Academy of Management Review*, Tatiana Kostova rappelait la nécessité d'adopter un cadre d'analyse intégrateur pour appréhender le transfert de pratique intra-organisationnel : *“Multilevel approach [...] is the appropriate way to study multilevel phenomena, such as transfers of practice accross national borders.”* (p. 320). Faisant écho aux propos de Kostova, la communication présentée par Florian Becker-Ritterspach et Christoph Dörrenbächer lors de la conférence internationale de l'EGOS¹ des 10 et 12 juillet 2008 à Amsterdam, souligne que : *“There is a general need to focus more on transfer and learning processes as a whole and on the micro-level as compared to pure outcome perspectives at the aggregate firm level. Ultimately such a shifted focus also allows for a better understanding of the outcomes of transfers and learning in MNEs.”* (p. 31). Il apparaît que la littérature sur le transfert de pratique intra-organisationnel ne parvient pas à traduire toute la complexité du phénomène. Cette lacune est due à des choix méthodologiques inadéquats relatifs au niveau d'analyse.

Le choix du niveau d'analyse n'est pas uniquement une question d'ordre méthodologique, il détermine notamment la perspective de recherche au sens large. On distingue généralement deux grandes perspectives de recherche : la 'perspective micro' généralement associée aux phénomènes psychologiques, et la 'perspective macro' qui étudie le contexte socioéconomique. Une troisième perspective permet, cependant, d'échapper à ce clivage. Au début des années 90, un certain nombre de chercheurs (House et Rousseau, 1991 ; Rousseau et House, 1994) ont élaboré un troisième paradigme, le paradigme méso. Le terme méso signifie « au milieu ». Pour les chercheurs, il fait référence à l'intégration de théories micro et macro dans l'étude de processus organisationnels spécifiques qui sont par nature, une synthèse de processus psychologiques et socioéconomiques. Les recherches méso sont adaptées pour étudier des processus qui se produisent simultanément à plusieurs niveaux. La plupart des concepts qui intéressent les chercheurs en management sont justement des phénomènes multi-niveaux, c'est-à-dire des phénomènes qui se produisent simultanément à différents niveaux et qui ne peuvent être étudiés, compris, que dans le cadre d'analyse multi-niveaux.

La littérature empirique sur les transferts de pratique tend elle aussi à se répartir en deux catégories distinctes : d'une part, les études macro qui s'attachent à déterminer les facteurs institutionnels et organisationnels du transfert ; d'autre part, les études micro qui se focalisent

¹ *European Group for Organization Studies*

sur les déterminants individuels du transfert de pratique. Ce clivage limite la portée des études empiriques sur les transferts de pratique intra-organisationnels. A l'instar de Friedland et Alford (1991), nous considérons qu'une théorie sociale adéquate doit être valable à ces trois niveaux d'analyse : individuel, organisationnel et institutionnel. Ces trois niveaux d'analyse sont liés et les dynamiques individuelles, organisationnelles et institutionnelles sont interdépendantes.

Notre objectif est de comprendre le processus de transfert de pratique intra organisationnel dans sa globalité. Pour atteindre cet objectif, nous avons conduit deux études de cas et étudié 4 transferts de pratique (soit 2 transferts dans chacun des cas) entre deux maisons mères françaises et leurs filiales brésiliennes. Dans une première section, nous présentons une revue de littérature relative aux processus de transfert de connaissance. Dans une seconde section, nous exposons notre méthodologie, avant de proposer, dans une troisième section, une synthèse narrative des cas étudiés. Enfin, nous discutons nos résultats avant de conclure par une typologie des transferts de pratique intra organisationnels.

1. **REVUE DE LITTÉRATURE**

Nous considérons que le processus de transfert se compose de différentes étapes. S'il existe différents découpages du processus de transfert intra organisationnel dans la littérature, il n'y a pas de consensus sur le nombre d'étapes qu'il comprend. Cependant, les phases les plus récurrentes sont : l'initiation du transfert à l'unité source, le transfert proprement dit entre la source et le récepteur, et l'intériorisation de la pratique transférée dans l'unité réceptrice.

Le début : l'initiation du processus de transfert intra-organisationnel

Hamel (1991) considère que la première étape du processus de transfert consiste à révéler la connaissance détenue par la source du transfert. A l'origine de tout transfert il y a un besoin (Teece, 1976). Ce besoin et la connaissance nécessaire pour y répondre doivent se trouver à l'intérieur de l'organisation. Les organisations utilisent souvent le *benchmarking* pour identifier la connaissance produisant les meilleurs résultats. Cette connaissance supérieure peut soit être créée au sein de l'organisation soit provenir de diverses sources, internes ou externes (Meyer et Zack, 1996). Concrètement, cette phase se caractérise par la collecte d'information provenant de sources internes ou externes.

Une fois que ce besoin et que sa solution potentielle ont été clairement identifiés, la faisabilité du transfert est étudiée (Szulanski, 1996). Ces études de faisabilité peuvent durer plusieurs

années et nécessitent souvent des mois de collecte de données (Teece, 1976). Très souvent, ces entreprises ont recours aux services de consultants. Quoiqu'il en soit, ces études de faisabilité engagent un grand nombre de ressources sur une longue durée. Les événements qui précèdent la décision de procéder au transfert peuvent suivre une chronologie ordonnée ou un processus plutôt anarchique (Cohen, March, et Olsen, 1972).

Le milieu : la mise en œuvre du transfert de pratique

Le processus a proprement parlé commence avec la décision de procéder au transfert. Cette phase se caractérise par des échanges d'informations et de ressources entre la source et le récepteur. A ce stade, la connaissance circule entre la source et le récepteur qui établissent à cette occasion des liens sociaux spécifiques (Szulanski, 1996). La pratique transférée est adaptée aux besoins du récepteur pour éviter les problèmes survenus au cours des transferts précédents de cette même pratique mais aussi pour que cette nouvelle connaissance paraisse moins menaçante pour le récepteur. Pour Meyer et Zack (1996), cette phase correspond à "l'épuration". L'épuration met en œuvre différents processus tels que la purification, l'étiquetage, l'intégration, la catégorisation, l'indexation, la standardisation, le tri et la synthèse qui permettent d'extraire la valeur de la connaissance transférée avant de l'ajouter aux répertoires de connaissance de l'organisation. Ces activités sont préalables à la mise en œuvre de la pratique transférée dans l'unité réceptrice.

La fin : le résultat du transfert

Le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée. Au cours de cette phase, la connaissance transférée subit différentes altérations puisqu'elle doit s'adapter à un nouveau contexte. Au début, le récepteur s'attèle à identifier et à résoudre les problèmes inattendus qui l'empêchent de tirer pleinement profit de la nouvelle pratique. Il est probable, que la connaissance transférée soit mal utilisée dans les premiers temps (Chew, Leonard-Barton et Bohn, 1991). Pour Meyer et Zack (1996) cette phase consiste à mettre en place des mécanismes permettant au récepteur d'accéder aux répertoires de connaissance de l'organisation dans lesquels la connaissance à transférer est stockée.

On distingue deux approches relatives à cette phase ultime du transfert dans la littérature. Pour la première, la mise en œuvre de la pratique transférée dans l'unité réceptrice aboutie nécessairement à l'appropriation de la nouvelle pratique par le récepteur. Une fois que le récepteur utilise de façon autonome et satisfaisante la connaissance transférée, celle-ci perd progressivement son caractère nouveau et se transforme progressivement en routine. Au fur et

à mesure de son utilisation, une histoire partagée de l'utilisation conjointe de la pratique transférée se construit au sein de l'unité réceptrice. Des catégories d'acteurs et d'activités apparaissent et certaines actions sont bientôt associées à certains acteurs. (Szulanski, 1996). C'est de cette façon que la pratique transférée devient une pratique institutionnalisée, c'est-à-dire une pratique "allant de soi" ou "*taken-for-granted*" (Berger et Luckman, 1967). Szulanski (2000) considère que les membres de l'unité réceptrice apprennent la nouvelle pratique par l'usage (*learning-by-doing*). La réussite de cette phase dépend donc des efforts mis en œuvre pour éradiquer tout obstacle à la transformation de la nouvelle pratique en routine. Des dysfonctionnements liés à la mise en œuvre de la connaissance transférée ou des objectifs de performance non atteints peuvent perturber cette phase délicate du processus de transfert.

Pour les tenants de la seconde approche, la mise en œuvre de la pratique transférée dans l'unité réceptrice n'aboutit pas forcément à son institutionnalisation. Kostova (1999) définit les pratiques organisationnelles comme « *des modes d'organisation spécifiques des fonctions organisationnelles qui ont évolué dans le temps sous l'influence de l'histoire de l'organisation, des gens, des intérêts et des actions et qui se sont institutionnalisés* ». Elles se composent de règles formelles mais aussi d'un ensemble d'éléments cognitifs tels que les croyances et les valeurs. Par conséquent, le succès du transfert dépend de la mise en œuvre de la pratique transférée mais aussi de son degré d'internalisation dans l'unité réceptrice. La mise en œuvre se traduit par des pratiques objectives, il s'agit de mesurer le niveau d'utilisation des pratiques transférées dans l'unité réceptrice. L'internalisation mesure le degré d'appropriation des pratiques transférées par l'unité réceptrice. Une pratique est internalisée lorsqu'elle est acceptée et approuvée par les employés, lorsqu'ils voient l'utilité de cette pratique, et lorsque la pratique fait partie de l'identité organisationnelle des employés (Kostova, 1999). Même s'il existe un lien positif entre la mise en œuvre et l'internalisation, Kostova (1999) souligne que la mise en œuvre n'aboutit pas systématiquement à l'internalisation. Il est possible que bien qu'une pratique soit formellement mise en œuvre et que ses règles soient correctement appliquées, les employés de l'unité réceptrice ne voient pas son utilité et ne peuvent donc pas développer une attitude positive à son égard. Dans ce cas, on parle d'*adoption cérémoniale*² (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1991).

Les trois périodes du processus de transfert de pratique intra organisationnel n'ont pas suscitées le même intérêt pour les chercheurs. Alors que la phase d'échange (milieu) à

² Adoption formelle d'une pratique par les employés de l'unité réceptrice pour des raisons de légitimité sans qu'ils ne croient à sa valeur réelle pour l'organisation (Meyer et Rowan, 1977 ; Kostova et Roth, 2002).

proprement parlé et le résultat du transfert ont fait l'objet de nombreux travaux, peu de recherches se sont intéressées à la phase d'initiation du transfert. C'est pourquoi il nous semble important d'approfondir notre connaissance de ce processus.

1. MÉTHODOLOGIE

Nous avons réalisé deux études cas. Dans le premier cas, le cas Cetelem, nous avons étudié deux transferts (le Cap et Alter) entre la maison-mère, localisée en France, et sa filiale brésilienne, située à San Paulo (Brésil). Dans le second cas, le cas Viléo, nous avons également étudié deux transferts (Access D et Dalia) entre la maison-mère, Viléo France, et sa filiale brésilienne, située à San Paulo.

Nous avons collecté deux types de données : des données primaires issues d'une part de l'observation non participante, et d'autre part, d'entretiens semi-directifs centrés, et de données secondaires collectées sur le terrain. La multiplicité des sources de données (entretiens, observation, documents) utilisées nous a permis de répondre à l'objectif de triangulation des sources de données et de renforcer nos interprétations (Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989).

Notre stratégie principale de collecte est l'entretien semi-directif. Nous avons réalisé 27 entretiens semi-directifs centrés pour avoir une vision plus précise des activités mises en œuvre par les acteurs au cours du processus de transfert. Chaque entretien commençait par une phrase d'entame assez large du type : « *Quel était votre rôle dans le transfert ?* ». Au fur et à mesure de l'entretien, des clarifications et des détails sur certains points étaient demandés. Une fois que des thèmes commençaient à émerger, nous les introduisons dans le guide d'entretiens.

Pour être cohérent avec notre problématique de recherche, nous avons adopté une logique d'échantillonnage théorique, et nous avons interrogé aussi bien des membres de la filiale que des membres du siège, tous impliqués dans les processus de transfert (Eisenhardt, 1989). La durée des entretiens est comprise entre 60 et 120 minutes. L'ensemble des entretiens a été enregistré à l'aide d'un dictaphone numérique puis retranscrit.

Pour analyser les données, nous avons choisi d'adopter une stratégie narrative. Langley (1997) considère que la stratégie narrative est particulièrement adaptée à l'étude des phénomènes processuels. Elle définit la stratégie narrative comme une stratégie d'analyse qui vise à comprendre un processus en s'appuyant sur « *la construction d'une histoire organisée et chronologique des événements à partir de sources brutes* » (p. 41). Ce type de récit a une visée principalement descriptive, ce qui correspond bien à notre objectif à ce stade de la réflexion.

Tableau 1. Entretiens réalisés au sein de Groupe Cetelem

	Fonction dans le groupe	Rôle dans le transfert	Nombre d'entretiens	Durée totale
Filiale	Directeur	Supervision	2	3h
	DRH	Concepteur / chargé de la diffusion dans la filiale	3	6h
	Responsable de la formation	Responsable de la formation	1	1h30
	Responsable du Crédit	Concepteur / Utilisateur	3	4h30
Siège	Directeur Corporate des RH	Concepteur	2	3h
	Cadre de la Direction Corporate des RH	Chargé du déploiement international du Cap	1	2h
	Directeur International	Supervision	1	1h30
7 fonctions			13	21h30

Tableau 2. Entretiens réalisés au sein du Groupe Viléo

	Fonction dans le groupe	Rôle dans le transfert	Nombre d'entretiens	Durée totale
Filiale	Directeur	Responsable du transfert / Utilisateur	3	6h
	Directeur R&D	Utilisateur	3	6h
	Directeur de s RH	Utilisateur	3	4h30
	Manager RH	Utilisateur	2	2h
	Directeur Corporate des RH	Concepteur	1	2h
Siège	Directeur R&D	Chargé du déploiement international	2	4h
6 fonctions			14	24h30

2. LES CAS CETELEM ET VILÉO

2.1 LE CAS CETELEM

Le groupe Cetelem est présent dans 22 pays à travers le monde. Sa filiale brésilienne est relativement récente puisqu'elle n'a été créée qu'en 2001. Le groupe a opté pour une organisation par zones géographiques : six zones existent aujourd'hui (2005, 2006), comparativement à quatre auparavant. Le *connex*, composé de sept membres dont le président du groupe Cetelem, a pour mission d'élaborer les grandes orientations stratégiques du groupe et de convaincre les actionnaires de leur bien fondé. Depuis 2001, Cetelem France n'est plus la maison-mère du groupe mais une filiale comme les autres qui n'a de responsabilités opérationnelles que sur le territoire français.

Le groupe a adopté une organisation matricielle qui permet aux filiales de bénéficier du soutien des Directions de Zone mais également des Directions *Corporate*. Les Directions Corporate ont pour vocation - chacune dans leur domaine de spécialité (le marketing, l'informatique, la comptabilité, etc.) d'apporter un support technique aux filiales. Les Directions Corporate répondent aux attentes des filiales de deux manières : soit en

reproduisant dans un pays une solution qui a fonctionné ailleurs, soit en imaginant de nouvelles solutions.

Nous avons étudié deux transferts de pratique entre les Directions Corporate du groupe Cetelem, qui tiennent lieu de « siège » et la filiale Cetelem du Brésil. Le premier transfert porte sur le système de management. En effet, le Cetelem a initié une démarche d'intégration du développement durable dans sa stratégie qui se traduit dans ses pratiques de gestion. La Direction *Corporate* des Ressources Humaines est à l'origine de ce programme nommé le Cap, Cetelem Attitude et Performance. Ce système de management est l'expression concrète, quotidienne et opérationnelle de l'engagement stratégique du groupe dans le développement durable. Le Cap se définit comme un véritable « *système de management du développement durable* ». Le second transfert étudié dans le cas du Cetelem porte sur un système informatisé d'attribution de crédit.

- **Le Cap**

Le Cap est le résultat de la collaboration de l'ensemble des directeurs des ressources humaines du groupe Cetelem. Réunis en *workshop* à l'initiative du Directeur Corporate des RH, les DRH des filiales ont participé à la formalisation du Cap. Ce document formalise les valeurs du groupe et les attitudes correspondant à ces valeurs. Par exemple, les quatre valeurs du groupe sont : la créativité, la réactivité, l'ambition et l'engagement. Ces valeurs sont déclinées en une cinquantaine d'attitudes telles que : « *Valoriser les talents* », « *S'engager à long terme vis-à-vis du client* », etc. Les pratiques associées aux attitudes n'ont pas été détaillées.

En janvier 2003, l'ensemble des DRH des filiales se sont rendus à Paris pendant une semaine pour participer à diverses réunions. L'objectif de ce déplacement était clair : « *Le premier rassemblement a été l'occasion de se retrouver pour définir les objectifs, les valeurs, et mettre tout ça en forme. Chacun a fait des propositions. Après, ça ne s'est pas fait en une semaine.* ». La première réunion a été l'occasion de rappeler l'histoire du groupe Cetelem. Les participants ont visionné un film retraçant les faits marquants du développement du Cetelem qu'ils ont ensuite commentés lors des *workshops*. Lors des réunions suivantes, les participants ont assisté à des présentations sur le Global Compact, l'Agenda 21 ou encore sur le GRI (*Global Reporting Initiative*). A l'issue de cette première semaine, les DRH sont rentrés avec des travaux à soumettre à leurs équipes locales.

Environ 4 mois après la première convention, l'ensemble des DRH – des filiales et du groupe - se sont à nouveau réunis pour une convention de 3 jours. Chaque DRH a présenté des propositions d'actions pour résoudre les problèmes auxquels il était confronté. Pour

Claudia, il s'agissait de présenter un plan d'action sur « *le développement des compétences et la promotion des talents locaux* ». Ce plan d'action faisait la synthèse des pratiques de la filiale brésilienne dans ces domaines et des propositions d'amélioration envisagées par Clàudia. Environ deux mois, après cette convention, la Direction Corporate des RH du groupe a rédigé une première mouture du Cap qui a été soumise au DRH des filiales.

Au mois d'octobre, les DRH se sont à nouveau réunis à la Direction Corporate des RH. Chacun avait préparé un rapport faisant état de corrections et/ou de propositions en vue d'améliorer le document de base. Lors de cette convention, des intervenants extérieurs ont été invités à prendre part aux discussions. Il s'agissait d'universitaires et de spécialistes reconnus dans le domaine de la responsabilité sociale. Quelques semaines après son retour, Clàudia a reçu la version définitive du CAP qu'elle a ensuite présenté aux autres membres de l'équipe de direction de la filiale.

Le Cap a été présenté par le DRH *Corporate* lors du comité de direction du groupe du mois de novembre. Il a ensuite fait l'objet d'une présentation officielle lors de la convention annuelle du mois de décembre, rassemblant l'ensemble des directeurs de zones, de pays et des directeurs *Corporate* pendant une semaine. A cette occasion, divers documents relatifs au Cap – plaquettes et guides – ont été distribués.

Concrètement, la déclinaison du Cap en pratique relève des Directions locales des RH. « *L'une des missions qui a été donnée à chaque Directeur Général de filiales est de faire en sorte que ce programme, le Cap, soit disséminé dans sa filiale. D'autre part, la façon dont il est divulgué dans le pays est laissée à notre entière liberté. Il est de la responsabilité de la filiale de construire son programme de divulgation et de maintien en vie du Cap.* ». Chaque filiale est donc chargée de diffuser le Cap et d'évaluer son application comme elle l'entend.

La Direction des RH de la filiale brésilienne a élaboré un programme de diffusion du Cap en plusieurs étapes. Premièrement, un travail de traduction des valeurs en portugais a été réalisé. La Direction des RH, dirigée par Clàudia, a consacré près de huit semaines pour réaliser ce travail de traduction. La Direction RH est composée de huit collaborateurs tous d'origine brésilienne et anglophones. La traduction ne consistait pas uniquement à transcrire les valeurs en portugais. Il s'agissait surtout de trouver des mots capables de transmettre le sens. « *L'engagement, n'est pas facile à retraduire en portugais. On a dû écrire pas mal, associer les collaborateurs, pour trouver les mots justes pour traduire 'engagement'. Il fallait trouver un mot portugais qui exprime toutes les valeurs du mot 'engagement'* ».

Une fois ce travail de traduction achevé, la deuxième étape a consisté à illustrer le Cap. Dans le but de favoriser l'implication de l'ensemble des collaborateurs de la filiale, la

Direction des RH a organisé un concours d'illustration du Cap. « *Notre démarche consistait à vraiment associer au plus près les collaborateurs. On a eu l'occasion de la présenter à notre groupe, ça a marqué les esprits ! Parce que ça voulait dire que les gens avaient bien compris. La façon dont on le [le Cap] fait vivre aujourd'hui alimente notamment la curiosité de notre groupe qui justement a l'intention de s'en resservir pour la retransférer à d'autres filiales* ».

La troisième étape a consisté à décliner la Cap dans la pratique. Il s'agissait d'associer des pratiques de travail quotidiennes aux attitudes définies par le Cap. Chaque valeur du Cap a été déclinée en attitudes qui ont, à leur tour, été associées à des pratiques concrètes. Par exemple, la valeur 'Engagement' a été déclinée en quatre attitudes : 'engagement vis-à-vis du client', 'engagement vis-à-vis de la communauté', 'engagement vis-à-vis des collaborateurs' et 'engagement vis-à-vis des partenaires commerciaux'. Dans la pratique, l'attitude 'engagement vis-à-vis du client' a servi de base pour rédiger les scripts utilisés par les opérateurs du service après-vente.

Les opérateurs du service après-vente ne sont pas les seules cibles puisque le Cap a été décliné en 144 pratiques qui concernent l'ensemble des activités et des niveaux hiérarchiques de l'entreprise. L'attitude 'engagement vis-à-vis des collaborateurs' a été déclinée en plusieurs pratiques dont l'une d'elles consiste à réaliser annuellement des entretiens d'évaluation, ce qui représente une pratique totalement nouvelle par la filiale brésilienne qui ne disposait pas de programme formalisé de gestion des carrières.

Malgré la campagne de diffusion intensive du Cap, la mise en œuvre de certaines pratiques n'a pas été automatique. « *Quand nous avons réalisé la première campagne de sensibilisation autour de la réalisation de ces entretiens d'évaluation, péniblement on n'a eu même pas un tiers des entretiens d'évaluation qui ont été réalisés. Cette année, on s'y est pris longtemps à l'avance, bien que ce ne soit pas dans les habitudes françaises de notre groupe, on a exigé que tous les entretiens d'évaluation se terminent avant une certaine date. Le résultat a été que 97% des entretiens ont été faits. Et avec un degré de qualité qui est particulièrement haut* ». Le questionnaire d'évaluation a été rédigé par la Direction locale des RH en s'appuyant sur le Cap.

Le premier « audit Cap » a été réalisé par des auditeurs internes de la filiale. Les résultats ont été particulièrement satisfaisants pour la filiale brésilienne qui se classe première sur le Cap. Pour le Directeur de la filiale : « *ça signifie que, non seulement tout le monde a bien compris ce qu'est le Cap, c'est en grande partie grâce au travail de Claudia, mais surtout qu'on le fait vivre dans la pratique. Mais, je sais qu'on peut encore faire mieux* ».

Afin d'améliorer l'impact du Cap, la Direction RH de la filiale brésilienne a créé un outil informatique de gestion des '*best practice Cap*' au début de l'année 2005. Cet outil informatique permet de rendre compte des actions entreprises à tous les niveaux de l'organisation pour répondre aux engagements du Cap. Il s'agit d'un blog où les salariés peuvent proposer de bonnes pratiques et échanger leurs points de vue sur ces pratiques. *« L'idée est de mettre en commun les expériences et de les transformer en opportunités de progrès. On a eu beaucoup de propositions, et tout le monde, à tous les niveaux, a participé. Nous avons déjà validé vingt-quatre best practices »*. La Direction RH évalue la conformité de chaque pratique proposée au regard du Cap. Les pratiques jugées conformes font l'objet d'une fiche d'identité qui sera répertoriée dans une base de données accessible à l'ensemble des salariés sur l'Intranet de la filiale.

L'idée du blog a été lancée par l'un des membres de l'équipe RH de la filiale : Eduardo, un brésilien qui a intégré la filiale il y a deux ans, a pour fonction la gestion de l'Intranet. *« Au Brésil on est à la pointe. La France est assez conservatrice pour ça. Internet par exemple, ça a explosé. Et puis on surf, ça marche très bien. Si on regarde les plus gros utilisateurs de blogs, sont des Brésiliens et des sud-américains. »*

Grâce à la mutualisation des pratiques, les différentes versions du Cap ont permis à la Direction Corporate des RH d'enrichir le Cap. Ainsi, la nouvelle filiale du Mexique, qui n'a pas participé à la construction du Cap, a lancé un programme de diffusion du Cap sur le modèle du programme élaboré par la direction des RH du Brésil. *« Nous avons trouvé l'idée du concours d'illustration très originale. En plus, le Brésil fait parti des meilleurs sur le Cap. Donc, on les a aidés, au Mexique, à mettre en place un programme de diffusion similaire. C'est aussi ça le rôle de la Direction Corporate. »* Le blog initié par la Direction des RH de la filiale brésilienne a également séduit la Direction Corporate des RH qui a généralisé cette pratique à l'ensemble du groupe.

- Alter

La politique d'attribution des crédits du Groupe Cetelem se traduit par cinq principes fondamentaux. Il s'agit de principes généraux qui guident les pratiques européennes dans ce domaine. *« Sur les principes, ce sont toujours les mêmes que l'on utilise. Et pour rester dans le contexte maison-mère / filiale, c'est toujours une même politique générale d'attribution des crédits. Elle est basée sur cinq grands chapitres conformes à la législation de l'Union Européenne. La façon ensuite d'appliquer chacun de ces principes est laissée à la responsabilité de la filiale. C'est à la filiale de s'adapter à ce qui existe ou n'existe pas sur le marché pour pouvoir mettre en place ces principes »*.

Au début de l'année 2004, la Direction *Corporate* du crédit (Direction *Corporate Gift*) a élaboré un programme informatique d'attribution des crédits conforme aux principes fondamentaux du Groupe. Chaque filiale dispose d'une version identique de cet outil d'aide à la décision. *« Depuis que le Cetelem a commencé son développement international, le choix a été fait, depuis le début, sur le fait que quand on s'implante dans un pays, on lui livre une version internationale de l'applicatif. Il est implanté dans la filiale, ensuite ce sont les équipes de développement locales qui vont mettre en conformité cet applicatif avec les obligations locales. Il y a des obligations réglementaires et des obligations de marché ».*

En juin, deux techniciens de la Direction *Corporate* du crédit sont venus au Brésil installer le nouveau programme. Les cadres de la direction du crédit, principaux utilisateurs de ce programme informatique, n'ont suivi qu'une session de formation organisée par les deux techniciens mandatés par la Direction *Corporate* du crédit. Selon l'un des managers : *« On a tout de suite vu qu'il faudrait faire des arrangements, des adaptations. C'était clair. Le problème, c'est qu'on n'a pas le même contexte ici et en France ».* Les techniciens expatriés sont restés trois semaines au Brésil avant de se rendre en Argentine. Lors du Conseil d'administration local qui a suivi, le Directeur de la filiale a pris la décision de procéder à une adaptation locale de l'outil avant de l'utiliser. *« C'est notre directeur local du crédit qui en a parlé le premier. C'est normal, ce sont eux les premiers utilisateurs du programme. »*

Un des principes de la politique d'attribution des crédits, concerne l'utilisation d'informations historiques sur les paiements des clients. En France, il n'existe pas de fichiers positifs de crédit retraçant l'historique de la relation entre un client et les organismes de crédits. Par contre, il existe des fichiers négatifs avec mémoire qui concernent exclusivement les mauvais payeurs : un client qui se trouvait hier en situation irrégulière, figure aujourd'hui dans le fichier. Mais la situation est très différente au Brésil. Les fichiers négatifs disponibles n'ont pas de mémoire : un client qui hier était en situation irrégulière, qui a régularisé sa situation aujourd'hui, est effacé du fichier. Or, le groupe considère que les informations historiques sont cruciales. L'utilisation de l'historique du comportement de paiement des clients fait d'ailleurs parti des cinq principes qui régissent la politique d'attribution des crédits du Groupe. L'outil conçu par la Direction *Corporate Gift* tient compte de ces données historiques qui existent en France, mais pas au Brésil. *« Nous avons dû nous débrouiller pour essayer de palier cette situation et tenir compte des données qui sont à notre disposition. Nous avons des cadres compétents, qui ont été recrutés localement et formés en France ».*

Au Brésil, s'il n'existe pas de fichiers historiques, il existe des systèmes de ponctuation des clients. Les entreprises qui gèrent ces fichiers, sachant qu'elles n'ont pas le droit de construire

d'historique de paiement à partir des fichiers, ont construit des scores qui traduisent le parcours de paiement du client. L'achat de fichier à des tiers ne fait pas parti des pratiques habituelles du Cetelem : *« Il n'est pas dans l'habitude du Cetelem d'attribuer des scores qui sont calculés par des tiers. Mais en fait, dans la mesure où ici au Brésil on s'est rendu compte que ça nous permettait de palier une lacune, finalement nous avons pris la décision d'utiliser ces scores de bonne régularité de paiement. Bien entendu, quand on a voulu incorporer ce genre d'outils dans notre palette d'outils d'aide à la décision, comme ça ne fait pas parti des habitudes, on a dû s'adresser à la Direction Corporate compétente qui s'occupe des scores pour faire valider que les instruments étaient bons et qu'on pouvait les utiliser ».*

La filiale brésilienne a décidé de déroger à la règle et d'acquérir un certains nombre de fichiers scorés auprès de sociétés brésiliennes spécialisées. Cependant, de nombreuses vérifications sur la validité de ces scores et leur conformité avec les valeurs du Groupe doivent être faites avant de pouvoir les utiliser. De plus, le logiciel d'attribution des crédits, qui n'avait pas été conçu pour intégrer des scores mais des données historiques, va devoir être revu dans son intégralité.

Conscient de cette difficulté, Une équipe de techniciens de la Direction du crédit de la filiale brésilienne a donc été composé conjointement par le Directeur de la filiale et le Directeur local du crédit. Composée de quatre personnes, cette équipe avait pour mission d'adapter l'outil afin qu'il réponde au mieux aux spécificités du marché du crédit brésilien.

Leur première tâche a consisté à créer de nouveaux scores à partir des scores externes conçus par les fournisseurs de fichiers et des scores définis par le Cetelem. Pour réaliser cette tâche, l'équipe de techniciens de la filiale a fait appel aux services de la Direction *Corporate* des scores. Une fois les nouveaux scores définis, il a fallu aménager le logiciel de telle sorte qu'il les intègre. La première démarche de l'équipe brésilienne a été de contacter la Direction Corporate du crédit afin de savoir si une telle démarche avait déjà été mise en œuvre dans un autre pays : *« Si ça avait déjà était fait dans une autre filiale du groupe, ça aurait été plus simple : on n'aurait eu qu'à recopier. Mais ce n'était pas le cas. On n'était vraiment les seules dans cette situation. Donc on a innover, mais avec l'aide de la Direction Corporate Guift car ils ont beaucoup de spécialistes ».*

Le Directeur de la filiale a mandaté deux des quatre membres de l'équipe chargée de l'adaptation de l'applicatif pour se rendre à la Direction Corporate du Crédit et tenter de trouver des solutions compatibles avec les exigences du Groupe et de la filiale. *« On est resté environ un mois. On a envisagé plusieurs solutions, on a fait des tests. Finalement, on s'est mis d'accord sur une version ».* De retour au Brésil, ils ont installé la nouvelle version de

l'applicatif. Tout au long de cette période, ils ont bénéficié de l'assistance des deux cadres de la Direction Corporate du crédit avec qui ils avaient réalisé les modifications. Ces deux cadres ont effectué deux déplacements dans la filiale brésilienne pour aider l'équipe locale.

Après avoir obtenu la validation de la Direction Corporate compétente, la filiale brésilienne a pu commencer à utiliser sa version « aménagée » de l'outil d'attribution des crédits.

Une présentation du nouveau logiciel a été organisée à l'attention de l'ensemble des cadres de la direction locale du crédit. Des sessions de formation ont également été organisées. *« Les problèmes qui se sont posés après ne nécessitaient pas d'autres modifications majeures. C'était essentiellement des problèmes d'utilisation, liés à une mauvaise utilisation, des erreurs de manipulation. Il a fallu un certain temps pour s'habituer, mais c'est toujours comme ça au début. Après, un certain temps ça va tout seul ».*

Aujourd'hui, la filiale brésilienne dispose d'un outil d'aide à la décision spécifique à son marché. Pour répondre aux spécificités locales, l'outil a subi de nombreuses transformations. De ce fait, la version brésilienne du logiciel est aujourd'hui très éloignée de la version initiale élaborée par la Direction Corporate. *« La version internationale qui nous avait été livrée à l'origine n'a plus grand-chose à voir avec l'applicatif de départ. Le développement tel qu'il a été fait a été conduit par des équipes embauchées localement, qui ont été envoyées pendant un certain temps en France travailler dessus et voir comment on pouvait l'adapter. Ensuite ces gens là ont vraiment pris en main toute la partie adaptation, customisation de l'applicatif pour permettre les modalités du produit qu'on voulait ».*

2.2 LE CAS VILÉO

La filiale brésilienne de Viléo compte un effectif de 5 323 personnes et génère un chiffre d'affaire de 63 millions d'euros. Le Directeur de la filiale brésilienne est un expatrié français. Trois conseils d'administration sont organisés au cours de l'année. Ces conseils, organisés pays par pays, regroupent le Directeur général local, le Directeur international, le président, le Directeur financier et le Directeur général du groupe. *« La seule chose qui préoccupe le siège c'est la vision consolidée. Même si on a différentes activités, après au niveau des reportings, on sépare après les chiffres consolidés en fonction des types d'activité ».* Le Directeur de la filiale souligne également que le traitement des filiales dépend beaucoup de l'intérêt du pays pour le groupe : *« Ça dépend énormément des pays et de l'intérêt porté par les membres de l'équipe de Direction générale à Paris...qui vont se répartir les rôles en fait, les pays quoi »*

Le Directeur de la filiale brésilienne doit également assister aux réunions de consolidation Amérique latine qui regroupe les dirigeants du siège et les directeurs des filiales de la zone. Le Directeur de la filiale brésilienne ne ressent pas un poids énorme du siège et se considère relativement autonome : « *En général on a une organisation qui est basée sur une grande autonomie des pays.* »

La direction régionale a une fonction de coordination entre le siège et les filiales. Concrètement elle est chargée de vérifier l'application des plans d'action définis par le Groupe. « *Sur l'établissement de la vision stratégique, de faire en sortes que les grandes lignes du plan stratégique dessinées par le Groupe, comme le SME, soient reproduites et adaptées localement. Adaptées non seulement au marché mais adaptées à la culture* ». La direction régionale Amérique latine a été créée dans le but de veiller à l'application des plans d'action mais également d'aider les filiales de la zones à adapter ces plans à leurs spécificités locales.

Nous étudierons deux transferts au sein du groupe Viléo: Dalia, qui concerne le transfert d'un système de management environnemental et Acces D, le transfert d'un SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines).

– **Dalia**

« *Le groupe est leader mondial des services à l'environnement, et le groupe a décidé de mettre en tête de ses priorités sur le développement durable, la question sur la légionellose* ». L'objectif de cette politique est clair : il s'agit de prévenir le développement des légionelles dans les installations exploitées par le groupe, d'optimiser les actions de décontamination et de mieux cerner les risques infectieux. Le groupe a lancé plusieurs études sur ce thème avant de concrétiser un plan d'action spécifique.

Différents partenaires extérieurs ont été associés à la réflexion amorcée en 2003. Parmi les principaux partenaires on retrouve : l'Université de Poitiers et son Laboratoire de Chimie de l'eau et de l'environnement, l'École Nationale de santé publique de Rennes, ou encore l'Institut Pasteur de Paris. De nombreuses études ont été menées en amont de la définition du plan d'action pour mieux connaître la légionelle et prévenir de façon efficace sa prolifération. Le Groupe a notamment impulsé une étude sur le lien entre contamination et infection.

Ces études conduites par la Direction de la R&D en collaboration avec ses partenaires universitaires ont permis de définir les méthodes d'analyse qui figurent aujourd'hui dans le plan d'actions. Ces études ont été testées sur des sites industriels pilotes avant d'être intégrées au plan d'actions. L'ensemble des recommandations émises par le plan d'action découle directement des résultats des recherches menées. Le plan de lutte contre la prolifération de la

légionelle fait parti d'un plan d'action plus large intitulé : politique Hygiène, Santé et Environnement (HSE).

Un guide des "bonnes pratiques" a été élaboré pour aider les exploitants des réseaux d'eau chaude et d'installation énergétiques à gérer ce risque sanitaire. Il est enrichi continuellement par les retours d'expériences, la veille technologique et réglementaires et les travaux de R&D.

Malgré la fonction coordinatrice assurée par la direction régionale, dans la réalité, l'adaptation locale des pratiques est réalisée par les pays. Les filiales disposent de peu d'outils de formation spécifiques à la politique HSE. *« Comme formation, on a des grandes lignes, là aussi on voit sur place, ce n'est pas standardisé. On n'a pas une armoire comme dans les boîtes américaines hyper bien organisées, nous on est un peu des artistes quand même ».*

Malgré une assez grande autonomie apparente, la filiale dispose d'une marge limitée pour adapter le plan d'action *« Au niveau groupe, dans le cadre de la politique HSE, on a une série d'indicateurs, qui sont déterminés au niveau global, par la Direction de la R&D. Donc là, effectivement, ça structure la démarche, ça nous oblige à travailler sur le sujet ».*

La direction de la R&D du groupe a développé, pour l'ensemble des activités, un outil multimédia d'autoformation, accessible à l'ensemble des salariés du groupe et aux principaux clients, via un CD-Rom ou une plate-forme intranet de e-Learning. Cet outil recourt à des démonstrations en situation par la vidéo. Il est disponible en neuf langues, dont le portugais. Cependant, cet outil multimédia ne semble pas adapté aux caractéristiques de la filiale brésilienne qui ne possède pas les équipements suffisants. *« On emploie des gens à un niveau de formation extrêmement simple, on leur demande un minimum. Et on n'a pas les moyens d'avoir des postes informatiques à la disposition de tout le monde. Ce type de formation e-learning ça concerne uniquement les cadres, mais pas le personnel de terrain. Pourtant, ce sont les premiers concernés ».*

La mise en œuvre de la politique HSE, et plus particulièrement du plan de lutte contre la prolifération des légionelles s'est heurtée à différents obstacles : d'une part, des obstacles liés aux contextes institutionnels de la filiale ; d'autre part, des contraintes d'ordre pratique liées à la mise en œuvre du plan d'action.

Si la légionellose fait parti des préoccupations européennes, il en est tout autrement au Brésil : *« Le groupe a décidé de mettre en tête de ses priorités sur le développement durable, la question sur la légionellose. C'est la bactérie qui tue les malades dans les hôpitaux. Donc on a mis en place un plan de vérification et d'opération de nos installations de telle manière qu'elles soient toutes en conformité avec les règles élémentaires de prévention de la légionellose même si dans des pays comme le Brésil, ils ne savent même pas ce que c'est ! Et*

au Chili n'en parlons pas ! ». Il existe en France toute une réglementation relative à la légionellose. C'est pourquoi, les entreprises françaises exposées, mettent en œuvre des plans d'action pour avoir un comportement conforme à la loi. Cependant, au Brésil, la légionellose ne fait pas parti des préoccupations des autorités sanitaires. Il s'agit donc d'une problématique française, voire européenne, mais certainement pas brésilienne à en croire les propos du Directeur de la filiale.

En outre, chaque filiale possède un portefeuille client spécifique. En France, par exemple, les hôpitaux et les sites industriels représentent une grande partie de la clientèle. Ces centres dits "sensibles" sont particulièrement exposés aux risques sanitaires et soucieux de ces questions. La filiale brésilienne a développé un savoir faire spécifique sur le marché des centres commerciaux qui représentent sa clientèle principale. Mais les centres commerciaux sont moins exposés aux risques sanitaires que les hôpitaux par exemple, d'autant plus qu'il n'existe pas de législation relative à la légionellose au Brésil à cette époque.

Les techniciens de la filiale brésilienne ont suivi les formations dispensés par les formateurs de la Direction R&D sans grand enthousiasme sachant que la question de la lutte contre la légionellose ne fait pas parti des préoccupations de leurs clients locaux : *« Les gens quand on leur parle de nos méthodes contre la légionellose, ils ne savent pas de quoi on parle. On en parle beaucoup en Europe, mais pas vraiment ici »*.

La principale difficulté de la filiale brésilienne a été de trouver un laboratoire capable de réaliser les analyses. Le groupe a déterminé des méthodes d'analyse fines et rapides qui permettent de détecter la présence de légionelle dans le réseau d'eau froide. Cependant, aucun laboratoire brésilien ne pratiquait ce type d'analyse et ne disposait des accréditations internationales nécessaires pour les réaliser.

Pour se conformer aux exigences du groupe, la filiale brésilienne a dû inciter un laboratoire à importer le matériel nécessaire et à entamer les démarches de certification. La Direction R&D a aidé le laboratoire brésilien à obtenir les certifications nécessaires. Deux experts mandatés par le Direction R&D se sont rendus au Brésil pour former les laborantins aux méthodes d'analyse développées par le Groupe.

Le plan d'action HSE s'accompagne d'un *reporting* régulier. Des relevés doivent être réalisés fréquemment pour vérifier si les seuils définis par la Direction R&D sont respectés. Le Directeur de la filiale considère ce *reporting* comme excessif et inutile. *« On a un reporting HSE que l'on fait mensuellement, mais personne ne sait à quoi ça sert. Les gens devraient nous faire des questions, mais on n'a jamais de questions donc ça m'inquiète. S'il n'y a pas de questions, je me demande si quelqu'un le lit ! »*

Compte tenu du manque d'intérêt suscité par le plan de lutte contre la légionellose parmi les employés et, des difficultés rencontrés pour le mettre en œuvre, la filiale brésilienne n'a pas réussi à atteindre les objectifs fixés par le Groupe. Les dernières analyses ont révélé la présence d'amides. Les amides peuvent servir de réservoir aux légionelles et ainsi les protéger contre les traitements et leur conférer une plus grande résistance. L'audit a démontré que ces résultats étaient dû à une mise en œuvre incorrecte et incomplète du plan d'action HSE.

Pour remédier à cette situation, la Direction R&D a lancé un programme d'analyse comportementale en matière d'hygiène et de sécurité sur le site du Brésil.

Ce programme est aujourd'hui en cours d'application, mais les premiers résultats sont encourageants puisque la filiale brésilienne est revenue à des seuils acceptables.

- Access D

Performance économique et développement des hommes étant étroitement liés, la politique des Ressources Humaines (RH) représente un enjeu stratégique, en particulier dans les zones en forte croissance comme l'Amérique latine. Le Groupe a formalisé une nouvelle politique de RH autour d'enjeux prioritaires tels que : *Développer les compétences ; Faciliter la mobilité géographique ; Favoriser l'employabilité des collaborateurs ; Promouvoir les talents locaux.*

Pour faciliter la diffusion et la mise en pratique de cette nouvelle politique, le groupe a adopté un nouvel outil informatique : le *Balanced Scorecard* (BSC). Il s'agit d'un système de management facilitant la clarification et la formalisation de la stratégie. L'un des avantages du BSC est qu'il permet de décliner les mesures stratégiques vers les niveaux inférieurs de la hiérarchie, de sorte que les directeurs de départements, les directeurs de filiales, les chefs de service, opérateurs et employés puissent voir quelles sont les exigences à leur niveau pour atteindre la performance globale.

Le BSC se décline en quatre perspectives – la perspective « financière », « client », « processus », et « apprentissage et croissance ». Dans le cadre de cette étude de cas, nous nous sommes concentrés sur l'axe apprentissage organisationnel qui s'intéresse aux performances du travail. Les indicateurs de mesure portent sur la productivité des salariés, leurs motivations, et la communication dans l'entreprise. Pour chaque perspective, il faut piloter : (1) *les objectifs* : il s'agit des grandes lignes de la stratégie; (2) *les indicateurs* : ce sont les paramètres observables qui seront employés pour mesurer la progression vers l'objectif à atteindre; (3) *les cibles* : il s'agit des valeurs cibles à atteindre; (4) *les initiatives* : les projets ou plans d'action lancés pour atteindre l'objectif.

La méthode du BSC repose sur l'hypothèse qu'on ne peut améliorer que ce qu'on peut mesurer. Les indicateurs de mesure ont été définis, en conformité avec les priorités de la politique RH élaborée par la Direction Corporate des RH. Par contre, la définition des cibles a donné lieu à des discussions entre les Directeurs filiales et la Direction Corporate des RH. Les négociations se sont déroulées cas par cas. Les cibles ont été définies conjointement par chaque filiale et la Direction Corporate des RH afin que les cibles tiennent compte des compétences et des moyens de la filiale. Le Directeur de la filiale brésilienne souligne l'importance du réseau de relation dans ce type de négociation. *« C'est un peu à la tête du client tout ça. Moi je n'ai pas eu de difficultés, aussi parce que j'ai des réseaux, c'est très important. Je sais utiliser ces réseaux en fonction de mes besoins, je peux actionner la personne décisionnaire ou même aller au-dessus. Mais ça c'est lié à moi directement, ce n'est pas la réalité de tout le monde. Donc, je pense d'une façon plus générale, que c'est toujours très important quand on part comme ça à l'étranger d'avoir son réseau au siège parce que sinon, c'est vrai, ça doit être très compliqué. Vous vous faites embêter en permanence par les exigences de chacun, parce qu'il faut savoir dire non, on n'a pas les moyens, on ne peut pas ».*

Le groupe a commencé à utiliser le *Balaced Scorecard* au mois de septembre 2003 Cet outil structure la politique de ressources humaines autour de neuf indicateurs déterminés par la Direction RH du groupe. *« Ce sont de grands objectifs. Au niveau local, à nous de développer les moyens nécessaires pour les atteindre ».* Le BSC permet de transmettre les objectifs, mais la filiale doit elle-même définir et trouver les moyens de les atteindre.

Par exemple, différents indicateurs permettent de mesurer le développement des compétences, qui représente un des axes majeurs de la nouvelle politique des RH. Parmi eux, le nombre d'heures de formation par employé permet de mesurer l'effort de formation par métier et par employé. Le groupe s'est fixé comme cible 18 heures de formation par employé.

La filiale brésilienne propose un nombre limité de formations essentiellement destinées aux managers. Pour atteindre la cible des 18h / employé, le Directeur de la filiale a dû revoir son offre de formation. La direction RH de la filiale a élaboré un certain nombre d'outils de formation destinés aux employés. Mais avant de diffuser son programme, elle doit le faire valider par la Direction Corporate des RH qui peut, si elle le juge nécessaire, y apporter des modifications. *« Il nous faut faire valider tous les programmes par la direction Corporate des RH. Ils vérifient quoi ? Par exemple, si le contenu des livrets d'intégration transmet bien les valeurs du groupe, si les formations proposées sont adaptées. Par exemple, ils ont vu qu'on ne*

proposait pas assez de formation à nos comptables et à nos financiers sur les nouvelles normes, vous savez, les normes IFRS, donc ils nous en ont rajoutées ».

Même si les grandes lignes du programme font l'objet d'une vérification par la Direction Corporate des RH, la filiale s'estime assez autonome dans ce domaine. *« Par exemple nous avons notre propre livret d'intégration. Ce n'est pas un livret d'intégration groupe. Chaque pays développe ses outils de lui-même. On a nos propres guides d'intégration, on va avoir nos propres procédures de recrutement, nos propres règlements internes. Ça dépend des pays, des entreprises, même des États. Au Brésil on est presque dans quatorze pays différents. Nous ici, on a une école interne puisqu'on emploie des gens à un niveau de formation extrêmement simple. Donc on a une école, une ici à San Paulo, une autre à Belém, et une qui va s'ouvrir à Rio de Janeiro, dans laquelle on forme les gens jusqu'au BEPC ».*

S'inspirant du modèle de l'Academy Accor du Brésil, ces formations proposent des cours de niveau DESS. Il s'agit d'une initiative locale qui n'a pas d'équivalent dans le reste du groupe.

En matière de politique salariale et de recrutement, la filiale a également créé ses propres procédures. Mais, comme pour les formations, la filiale associe la Direction Corporate à la prise de décision : *« Au niveau des recrutements, on fait quand même participer le siège, parce qu'on a quelques personnes qui sont extrêmement compétentes dans le recrutement, qui participent à une présélection. Elles ne font que la présélection. Ça ne veut pas dire que c'est forcément la personne qu'on va embaucher ».* En fait, la Direction Corporate n'a qu'un rôle consultatif puisque les décisions opérationnelles sont prises localement.

Au début de l'année 2005, la filiale brésilienne a lancé une nouvelle pratique : *« Le contrat de gestion ».* Ce contrat, conclu entre un manager et son subordonné, a pour objectif de structurer cette relation en fixant des objectifs individuels à chaque employé. Le contrat de gestion permet notamment de déterminer l'attribution des bonus en fin d'année aux collaborateurs qui ont atteint ou dépassé leurs objectifs. Le DRH de la filiale brésilienne, Jaïr, est l'instigateur de cette pratique dans la filiale brésilienne. Avant d'intégrer Viléo Brésil, Jaïr a travaillé 5 ans comme DRH dans une FMN américaine qui mettait en œuvre cette pratique. Il avoue s'être inspiré de cette expérience pour instituer le contrat de gestion dans la filiale brésilienne : *« A l'international, il faut savoir copier coller et ne pas avoir honte de copier coller, adapter c'est important ».*

En septembre 2005, un premier bilan a été réalisé par la Direction Corporate des RH pour mesurer les performances des filiales sur le BSC. La filiale brésilienne est au troisième rang et c'est une source de fierté pour le Directeur : *« On a eu de très bons résultats cette année.*

Notre indice de satisfaction est très bon et on est parmi les meilleurs sur le BSC. Il faut dire que l'équipe RH, ils sont très dynamiques, assez jeunes, et ça marche bien. On donne l'exemple dans plein de domaines, et ça c'est bien ».

3. DISCUSSION

En nous basant sur l'étude des cas Cetelem et Vileo ainsi que sur la revue de littérature, nous avons développé un cadre d'analyse intégrateur du processus de transfert intra organisationnel. Malgré des différences substantielles, les quatre transferts étudiés se déroulent de façon identique. En effet, le processus de transfert se compose de trois phases successives : la formalisation, la combinaison et l'intériorisation. Ces trois phases se caractérisent par une combinaison spécifique de praxis, de pratiques et de praticiens.

- La formalisation

La formalisation traduit un moment de codification au moyen duquel la connaissance d'un groupe spécifique est synthétisée dans un système matériel et symbolique. La formalisation correspond à la phase de conception de la pratique organisationnelle qui fera l'objet du transfert. La première observation tient au caractère identique des pratiques mises en œuvre dans les quatre transferts : au-delà des différences qui apparaissent dans le détail, toutes les entreprises mettent en œuvre des pratiques récurrentes parmi lesquelles : les *workshops*, les réunions, les présentations, les séminaires, les comités de direction, etc.

La phase de formalisation du Cap se caractérise par un nombre important d'interactions entre le siège et la filiale. Au cours de la formalisation, les épisodes de praxis font intervenir des praticiens de la filiale mais aussi du siège. Par exemple, la première réunion, même si elle a lieu à Paris, rassemble l'ensemble des DRH du groupe. La formalisation du Cap donne lieu à de nombreux allers-retours entre la filiale et la Direction Corporate des RH du groupe. La première réunion est l'occasion pour la Direction Corporate des RH de présenter l'objectif de la démarche. De retour au Brésil avec des instructions de travail, la DRH de la filiale a présenté le projet à ses collaborateurs locaux. Au cours de cette période, Clàudia, entretenait un rapport constant avec sa Direction Corporate via la visioconférence, les e-mails, ou les communications téléphoniques.

La phase de formalisation aboutit dans l'ensemble des cas à la formalisation d'un outil qui doit faciliter le transfert de pratique vers les filiales. Cet outil est plus ou moins modulable. Dans le cas Alter, l'applicatif transféré est une version standard que les utilisateurs doivent adapter à leur besoins spécifiques, alors que dans le cas Dalia, l'outil formalise les pratiques qui doivent être mises en œuvre et aucune dérogation n'est autorisée. L'outil informatique

permet aux maisons-mères d'exercer un contrôle plus ou moins fort sur les pratiques de leurs filiales. Cependant, ce n'est pas tant l'outil qui contraint les pratiques, étant donné qu'il est possible de le modifier, que la façon dont il est utilisé. Dans le cas Dalia, le siège n'admet aucune dérogation aux règles, alors que dans le cas Access D, les filiales décident seules des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés par le *Balanced Scorecard*.

- **La combinaison**

La combinaison est le processus par lequel l'outil transféré est adapté aux caractéristiques spécifiques de l'unité réceptrice en vue de son utilisation. La combinaison est une phase intermédiaire entre la conception (la formalisation) et la mise en œuvre (l'intériorisation) de la pratique transférée. Avant la mise en œuvre proprement dite, s'opère un travail de sensibilisation, de traduction, de formation, et de diffusion au sein de l'unité réceptrice. La combinaison regroupe toutes les activités nécessaires et préalables à la mise en œuvre de la pratique transférée dans l'unité réceptrice. Ces activités ont lieu au sein de l'unité réceptrice et peuvent impliquer des membres de l'unité réceptrice mais aussi des membres du siège chargés d'opérer le transfert.

Au-delà des différences qui apparaissent dans le détail, les deux entreprises étudiées mettent en œuvre des pratiques de combinaison récurrentes parmi lesquelles : les sessions de formation destinées aux utilisateurs, les comités de direction qui désignent les responsables locaux du déploiement de la nouvelle pratique, l'envoi de documentation par le siège, des conversations entre membres du siège et de la filiale, la conception des plans d'action qui seront mis en œuvre ultérieurement, la diffusion d'informations sur l'intranet et parfois l'expatriation de praticiens de la filiale qui vont se former au siège.

Deux situations contrastées se distinguent : les cas où l'ensemble des épisodes de praxis de la combinaison a lieu à la filiale (Cap et Dalia), et les cas où les épisodes de praxis se répartissent entre le siège et la filiale (Alter et Access D).

Dans le premier cas de figure, les épisodes de praxis se déroulent tous au niveau de la filiale. Dans le cas Cap, les cadres locaux sont responsables de la diffusion des pratiques transférées dans la filiale. La direction des RH de la filiale a élaboré un plan de diffusion du Cap qui se compose de trois étapes : la traduction des valeurs, un concours d'illustration du Cap, et la déclinaison du Cap en pratiques. Dans le cas Dalia la formation des utilisateurs s'est déroulée dans la filiale. Ces sessions de formation ont été réalisées soit par des cadres de la filiale soit par des cadres expatriés venus du siège.

Dans le second cas de figure, la combinaison se répartie entre des épisodes de praxis au siège et à la filiale. Dans les cas Alter et Access D, la combinaison se caractérise par de

nombreuses interactions entre le siège et la filiale. Dans le cas Alter, la formation des cadres de la filiale a été réalisée par des expatriés en mission de court terme dans la filiale. Le conseil d'administration de la filiale a décidé d'envoyer deux cadres locaux à la direction Corporate du Crédit pour travailler en collaboration avec les concepteurs du système afin d'adapter l'outil aux contraintes de la filiale. De retour au Brésil, les cadres locaux ont procédé à l'adaptation du système et formé leurs collaborateurs. Durant cette période, ils ont bénéficié de l'assistance de la direction Corporate du crédit. Les épisodes de praxis se répartissent entre la filiale et la direction Corporate du crédit. Dans le cas Access D, si les indicateurs de mesure ont été définis par la direction Corporate des RH, la définition des cibles a donné lieu à des discussions entre le Directeur de la filiale et la direction Corporate des RH. Les outils de formation élaborés par la direction des RH de la filiale ont aussi, dû être validés par la direction Corporate des RH avant utilisation. La direction Corporate des RH exerce un contrôle permanent sur les pratiques de la filiale.

- L'intériorisation

L'intériorisation traduit un processus « d'assimilation par la pratique » de la pratique transférée. Ce sous-processus commence lorsque la connaissance transférée est mise en pratique dans l'unité réceptrice. Les avantages et les inconvénients de la pratique transférée vont alors apparaître clairement.

On distingue ainsi deux situations. Premièrement, on compte un nombre limité d'épisodes de praxis lors de l'intériorisation, lorsque la pratique transférée a été formalisée par les praticiens du siège et de la filiale conjointement (Cap) et lorsque la pratique transférée a été adaptée au contexte local lors de la combinaison (Alter et Access D). Deuxièmement, on compte un nombre d'épisodes de praxis important lors de l'intériorisation, lorsque les phases précédentes – la formalisation et la combinaison – n'ont pas donné lieu à des échanges entre la filiale et la source (Dalia).

Dans le premier cas de figure, l'intériorisation de la pratique transférée par les utilisateurs donne lieu à un nombre limité d'épisodes de praxis, un ou deux au plus. Dans le cas Cap, la pratique transférée a été formalisée par les praticiens du siège et de la filiale conjointement. La formalisation conjointe a permis d'anticiper les problèmes de mise en œuvre. Dans ce cas, l'intériorisation de la pratique transférée par les utilisateurs ne nécessite pas d'interactions entre la filiale et la maison-mère. Dans les cas Alter et Access D, la pratique transférée a subi de nombreuses adaptations lors de la combinaison. Les praticiens de la filiale ont anticipé les problèmes d'utilisation et réalisés les adaptations nécessaires avant la mise en œuvre de la pratique transférée. Dans le cas Alter, par exemple, l'outil d'aide à la décision d'attribution de

crédits a été tellement adapté aux spécificités locales qu'il n'a plus rien à voir avec la version d'origine. Dans le cas Access D, les praticiens utilisateurs ont rajouté des fonctionnalités à l'outil. Ils ont rajouté le contrat de gestion au *Balanced Scorecard*.

Dans le deuxième cas de figure, les épisodes de praxis de l'intériorisation sont nombreux. Il s'agit de régler les problèmes rencontrés par la filiale lors de la mise en œuvre de la pratique transférée. Dans le cas Dalia, la majorité des interactions entre la Direction Corporate R&D et la filiale se déroulent à la fin du transfert, lors de la phase d'intériorisation. Les échanges qui ont lieu à ce moment sont liés aux problèmes de mise en œuvre rencontrés par les utilisateurs. Ces problèmes nécessitent l'intervention du siège quand la filiale ne dispose pas des compétences ou de l'autonomie suffisante pour les résoudre seule. Par exemple, la filiale a sollicité l'assistance de la Direction Corporate R&D pour aider le laboratoire d'analyse brésilien dans sa démarche de certification. Par ailleurs, le *reporting HSQE* est mal perçu par les cadres de la filiale qui estiment qu'il n'a aucune utilité. Le fait que le Directeur de la filiale remette en cause ouvertement le *reporting* renforce ce sentiment chez ses collaborateurs locaux. Un plan d'action spécifique au secteur hospitalier a été transféré vers la filiale brésilienne alors que ces principaux clients sont des centres commerciaux que la lutte contre la légionellose concerne relativement peu.

Typologie du processus de transfert intra organisationnel

Nous avons confirmé empiriquement l'existence de différents types de processus de transfert. Nous avons également précisé leur contenu et les conditions dans lesquelles ils se déroulent. Nous pouvons maintenant nous interroger sur une conceptualisation générale du processus de transfert intra-organisationnel. Nous avons identifié trois types de processus de transfert intra-organisationnels. Ces derniers se distinguent par le moment où les interactions entre le siège/source et la filiale/récepteur se produisent et par la nature de ces interactions. En comparant les trajectoires des 4 transferts étudiés, nous avons déterminé trois configurations: le transfert de type collaboratif, le transfert de type combiné et le transfert de type directif.

TYPE 1: le transfert de type collaboratif / CAP

Dans le transfert de type collaboratif, les interactions entre siège et filiale se produisent au moment de la formalisation. Ces interactions traduisent une formalisation conjointe de la pratique transférée. Les praticiens du siège et de la filiale travaillent en collaboration afin de formaliser une pratique qui soit adaptée à chaque contexte. Par conséquent, la pratique formalisée tient compte des spécificités de chaque contexte. Les praticiens de la filiale

défendent les intérêts de leur filiale au moment de la formalisation pour que la pratique soit adaptée aux spécificités du contexte de leur filiale. Les praticiens s'appuient en général, sur des pratiques issues de l'environnement international qui bénéficient d'une certaine légitimité. La phase de formalisation s'achève par la formalisation d'un outil qui servira de support au transfert de pratique.

Au moment de la combinaison, les praticiens concepteurs membres de la filiale sont en charge de la diffusion de la nouvelle pratique dans leur filiale. Ayant participé à la formalisation de la pratique, ils sont les mieux placés pour expliquer l'utilité de cette nouvelle pratique à leurs collaborateurs de la filiale. Les praticiens de la filiale sont responsables de la diffusion de la nouvelle pratique dans la filiale. Chaque filiale va définir ses propres outils de diffusion et faire vivre la nouvelle pratique dans la filiale.

L'intériorisation de la pratique transférée par les utilisateurs, ne nécessite pas d'interactions entre la filiale et la maison-mère. En effet, les rares problèmes de mise en œuvre qui n'avaient pas été anticipés lors des phases précédentes sont résolus par les utilisateurs. La pratique transférée est rapidement assimilée par les praticiens utilisateurs car elle répond à un besoin de la filiale. Les praticiens s'approprient la nouvelle pratique et contribuent même à son amélioration.

TYPE 2: le transfert de type combiné / ALTER et ACCESS D

Dans le transfert de type 'combiné', les interactions entre le siège et la filiale se situent au moment de la combinaison. Ces interactions traduisent une combinaison conjointe de la pratique transférée. Les praticiens du siège et de la filiale travaillent conjointement à l'adaptation de la pratique transférée au contexte de la filiale.

La pratique transférée est formalisée par les praticiens de la maison-mère. Lors de la formalisation, il n'y a pas d'interactions entre la maison-mère et la filiale, car les praticiens de la maison-mère formalisent seuls la nouvelle pratique. La phase de formalisation s'achève par la formalisation d'un outil qui servira de support au transfert de pratique. L'outil formalisé correspond à une formule standard, suffisamment modulable pour s'adapter aux différents contextes des filiales.

Au moment de la combinaison, les utilisateurs vont adapter la nouvelle pratique au contexte de la filiale. Dans certains cas, la filiale va bénéficier de l'expertise de la maison-mère. Dans d'autres cas, la maison-mère va superviser les adaptations réalisées par la filiale. L'expatriation est une des pratiques privilégiées par certains groupes au moment de la combinaison. Des praticiens de la maison-mère peuvent réaliser des missions de court terme

dans les filiales pour former les utilisateurs à la nouvelle pratique. Parfois, ce sont des praticiens de la filiale qui partent se former à la maison-mère. A l'issue de la combinaison, la pratique transférée est tellement adaptée aux spécificités de la filiale qu'elle n'a plus rien à voir avec la version d'origine. Chaque filiale a réalisé les adaptations nécessaires et peut utiliser l'outil puisqu'il a été modifié pour répondre aux besoins des utilisateurs. Au cours de cette phase, les utilisateurs s'appuient sur des pratiques issues de leur environnement extra-organisationnel, pour adapter la nouvelle pratique.

Au cours de l'intériorisation, les interactions entre la filiale et la maison-mère s'arrêtent. Les problèmes qui se posent sont des problèmes mineurs qui peuvent se résoudre localement sans l'intervention de la maison-mère, d'autant plus que la pratique transférée, devenue spécifique à la filiale après la combinaison, n'a plus grand-chose à voir avec la pratique formalisée par la maison-mère. La pratique transférée est rapidement assimilée par les utilisateurs puisqu'elle est adaptée à leurs besoins.

TYPE 3: le transfert de type directif / DALIA

Dans le transfert dit 'directif', les interactions entre la maison-mère et la filiale se produisent à la fin du transfert, au moment de l'intériorisation. Ces interactions traduisent les problèmes de mise en œuvre rencontrés par les utilisateurs au moment de l'intériorisation. Les praticiens de la filiale sont confrontés à une grande diversité de problèmes de mise en œuvre étant donné que la pratique transférée a du mal à s'imposer puisqu'elle ne répond pas à un besoin des utilisateurs.

Lors de la formalisation, il n'y a pas d'interactions entre la maison-mère et la filiale, car les praticiens de la maison-mère formalisent seuls la nouvelle pratique. La phase de formalisation s'achève par la formalisation d'un outil qui sera le support de la pratique transférée. L'outil laisse peu de marge de manœuvre aux utilisateurs car il a été conçu dans le but de renforcer la centralisation de la prise de décision. Il s'agit donc d'un outil peu flexible qui répond au besoin de contrôle de la maison-mère.

Les utilisateurs prennent connaissance de la nouvelle pratique au début de la combinaison. La combinaison se résume à la formation des utilisateurs par des expatriés en missions de court terme. Dès leur prise de connaissance de l'outil, les utilisateurs émettent des doutes quant à son efficacité. Les raisons de ce comportement sont diverses. Premièrement, la pratique transférée n'est pas adaptée au contexte local. Deuxièmement, elle vient remplacer une pratique existante qui a prouvé son efficacité. Troisièmement, les praticiens de la filiale considèrent que cette pratique réduit leur autonomie de gestion.

La mise en œuvre de la nouvelle pratique se heurte à des résistances de la part des utilisateurs. Le Directeur de la filiale essaye sans succès d'obtenir des dérogations de la part de la maison-mère afin de s'affranchir de la nouvelle pratique. Face aux refus de la maison-mère, les utilisateurs peuvent adopter deux types de comportement. Ils peuvent mettre en œuvre la pratique mais sans y adhérer ; ils peuvent également détourner la pratique transférée à leur avantage.

4. CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

L'apport théorique de notre recherche est multiple. Premièrement, nous avons mis en évidence les trois phases qui composent le processus de transfert intra organisationnel: la formalisation, la combinaison et l'intériorisation.

Deuxièmement, nous proposons un cadre d'analyse intégrateur. Nous avons privilégié une perspective 'mésos' parce que nous pensons que les trois niveaux d'analyse traditionnels ne sont pas adaptés à l'étude d'un processus organisationnel aussi complexe que le transfert de pratique. Whittington (2006) propose un cadre d'analyse qui permet de construire une compréhension plus intégrative des phénomènes organisationnels. Ce cadre d'analyse intègre les deux niveaux d'analyse traditionnels – micro et macro – et se base sur trois concepts : la pratique, la praxis et les praticiens.

Troisièmement, nous montrons qu'il existe différentes façons de transférer des pratiques. Nous avons mis en évidence trois types de transfert qui correspondent chacun, à une manière de transférer des pratiques: le transfert 'collaboratif', le transfert 'combiné' et le transfert 'directif'. Le transfert collaboratif se caractérise par une formalisation conjointe, entre la source et le récepteur, de la pratique transférée. Dans le transfert combiné, la source et le récepteur adaptent ensemble la pratique transférée aux spécificités du récepteur. Enfin, dans le transfert directif, la source formalise la pratique et se charge de la combinaison. Nous constatons également, qu'au sein d'une même entreprise, les pratiques sont transférées de différentes façons. Certaines entreprises privilégient les transferts de type collaboratif et combiné, alors que d'autres préfèrent procéder à des transferts de type directif. Le choix du type de transfert dépendrait plus de la structure de l'entreprise que de la nature de la pratique transférée.

Quatrièmement, nous révélons que le résultat du transfert dépend de son déroulement. En effet, le résultat – échec ou succès – du transfert est fonction de la nature des interactions, entre la source et le récepteur, et du moment où elles se produisent.

Enfin, les implications managériales de notre recherche sont diverses. De nombreux transferts intra-organisationnels échouent parce que les praticiens s'engagent dans un processus dont ils ne maîtrisent pas les leviers. C'est pourquoi, il est primordial de savoir comment se déroule le processus de transfert avant de s'y engager. Les résultats de notre recherche suggèrent qu'il existe différentes façons de transférer une pratique. Certaines entreprises engagent des transferts de type 'directif' sans en avoir conscience. Dans ce cas, l'échec du transfert est souvent attribué à la culture du pays d'accueil. Les entreprises qui échouent ne savent pas forcément que celles qui réussissent mettent en œuvre des transferts de types 'collaboratif' ou 'combiné'. Une même entreprise peut également avoir recours à différents types de transferts.

La principale limite de notre recherche réside dans sa validité externe. Notre analyse repose sur une étude de cas multiples dans un contexte spécifique. Dès lors, le risque de contextualisation est présent. L'ensemble des filiales étudiées est implanté au Brésil et les FMN sont toutes des entreprises françaises. Il serait intéressant d'étudier des transferts entre une maison-mère et ses filiales dans différents pays.

Pour des raisons de validité interne, notre analyse se concentre sur des transferts entre maison-mère / source et filiale / récepteur. Cependant, les FMN mettent en œuvre d'autres transferts tels que les transferts entre filiales ou encore les *reverse transfers*, les transferts qui partent des filiales (source) vers la maison-mère (récepteurs). Il serait intéressant d'étudier si, dans ces deux cas, les processus de transfert suivent des trajectoires identiques à celles que nous avons mises à jour.

Bibliographie

BECKER-RITTERSPACH, F., and C. DÖRRENBÄCHER. «Transfers and learning in MNEs: A Review of the Literature.» *24th EGOS Colloquium*. Viennes, Autriche, 10-12 juillet 2008.

BERGER, P., et T. LUCKMANN. *The Social Construction of Reality*. NJ: Doubleday: Garden City, 1967.

CHEW, W. B., LEONARD-BARTON, et BOHN R.E. «Beating Murphy's Law.» *Sloan Management review* 32, n° 3 (1991): 5-16.

COHEN, MARCH et OLSEN. "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, 35(1) (1972), pp. 128-152.

DIMAGGIO, P. J., et W. POWELL. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.» *American Sociological Review* 48 (1991): 147–60.

DUTTON, J. E., S. J. ASHFORD, R. M. O'NEIL, and K. A. LAWRENCE. «Moves that matter: Issue selling and organizational change.» *Academy of Management Journal* 44, n 4 (2001): 716–736.

EISENHARDT, K. M. «Building theories from case study research.» *Academy of Management Review* 14, n°4 (1989): 532-550.

GRANT, R. M. «Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors.» *Strategic Management Journal* 24, n 6 (2003): 491–517.

HAMEL, Gary. "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 12 (Summer Special Issue) (1991), pp. 83-103.

HENDRY, J., and D. SEIDL. «The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change.» *Journal of Management Studies* 40, n°1 (2003): 175–196.

HOUSE, R. J., and D. M. ROUSSEAU. «If it ain't Meso, it ain't OB. Position paper meso organization studies team.» *Wharton School of Business University of Pennsylvania*, 1991.

JARZABKOWSKI, P. «Actionable strategy knowledge: A practice perspective.» *Academy of Management Access*, 2004.

KOSTOVA, T. «Transnational transfer of strategic organizational practices: A conceptual perspective.» *Academy of Management Review* 24, n 2 (1999): 308-324.

LANGLEY, A. «L'étude des processus stratégiques : Défis conceptuels et analytiques.» *Management International* 2, n 1 (1997): 37-50.

MAGUIRE, S., C. HARDY, and T. B. LAWRENCE. «Institutional entrepreneurship in emerging fields.» *Academy of Management Journal* 47, n°5 (2004): 657–679.

MCKENNA, C. D. *The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

MEYER, J.W., and B. ROWAN. "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology* 83(1977), pp. 340-363.

MEYER M. H. & ZACK M. H., «The design of information products », *Sloan Management Review*, 37(3) (1996), pp. 43-59.

MEZIAS, J., P. GRINYER, and W. D. GUTH. «Changing collective cognition: A process model for strategic change.» *Long Range Planning* 34, n°1 (2001): 71–96.

REGNER, P. «Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making.» *Journal of Management Studies* 40, n°1 (2003): 57–82.

ROUSSEAU, D. M., and R. J. HOUSE. *MESO organizational behavior: Avoiding three fundamental biases*. Vol. 1, In *Trends in organizational behavior*, C. L. COOPER and D. M. ROUSSEAU, 13-30. London: Wiley, 1994.

SZULANSKI, G. «Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm.» *Strategic Management Journal* 17, n° Special Issue: Knowledge and the firm (1996): 27- 43.

SZULANKI, G. «The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness.» *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82, n° 1 (2000): 9-27.

TEECE, D. J. *The Multinational Corporation and The Resource Cost of International Technology Transfer*. Cambridge, MA: Ballinger, 1976.