

Le transfert intra organisationnel des bonnes pratiques: quand l'entreprise joue au domino.

Alexandre Perrin

Doctorant en Sciences de Gestion

Allocataire - Moniteur

Université de Nice Sophia Antipolis

GREDEG-CNRS

250, Rue Albert Einstein, 06560 Valbonne

perrin@idefi.cnrs.fr

Comment l'entreprise peut-elle convaincre son personnel de l'intérêt d'échanger son savoir et de réutiliser ses bonnes pratiques ? Ces dernières sont aujourd'hui présentes dans les organisations engagées dans une politique d'amélioration de la qualité ou de gestion de ses connaissances. Concept quelque peu fourre-tout, « la bonne pratique » se retrouve sous une forme ou une autre dans la plupart des services qui composent une entreprise (les Ressources Humaines, les Ventes, le Marketing, etc.). Peu de travaux ont tenté de définir ce concept et d'en réduire son équivocité. De nombreuses questions méritent pourtant d'être soulevées : en quoi une pratique peut-elle être « bonne » voire « meilleure » pour une organisation ? Qui décide de sa pertinence ou de sa qualité ? Qui incite à sa réutilisation ? L'application de ces pratiques représente pourtant des enjeux majeurs pour les organisations qui souhaitent améliorer leur performance de manière organique. La mise en place croissante de structures dédiées à faciliter leurs réutilisations en est l'illustration.

Cette communication répond donc à un double objectif : réaliser une revue de la littérature du concept de « bonne pratique » dans le contexte des stratégies de transfert des connaissances et illustrer celles-ci par l'image du jeu de domino. Nous appuyons notre réflexion sur une étude de cas réalisée dans une entreprise multinationale engagée dans une politique de transfert de ses bonnes pratiques industrielles et commerciales. Notre étude consiste à observer les transferts des bonnes pratiques sur une base de données accessible sur Lotus Notes et à réaliser des entretiens semi directifs avec des personnes impliquées dans ce processus pour en comprendre les mécanismes. En complément aux travaux empiriques quantitatifs que l'on trouve dans le champ du management stratégique, notre recherche se base sur une analyse empirique qualitative du processus de transfert. Nous concluons notre travail sur la pertinence de l'image du domino développée au cours de notre réflexion.

Mots clés : *Bonnes Pratiques, Transfert des Connaissances, Knowledge Management*

Le transfert intra organisationnel des bonnes pratiques: quand l'entreprise joue au domino.

Résumé

Comment l'entreprise peut-elle convaincre son personnel de l'intérêt d'échanger son savoir et de réutiliser ses bonnes pratiques ? Ces dernières sont aujourd'hui présentes dans les organisations engagées dans une politique d'amélioration de la qualité ou de gestion de ses connaissances. Concept quelque peu fourre-tout, « la bonne pratique » se retrouve sous une forme ou une autre dans la plupart des services qui composent une entreprise (les Ressources Humaines, les Ventes, le Marketing, etc.). Peu de travaux ont tenté de définir ce concept et d'en réduire son équivocité. De nombreuses questions méritent pourtant d'être soulevées : en quoi une pratique peut-elle être « bonne » voire « meilleure » pour une organisation ? Qui décide de sa pertinence ou de sa qualité ? Qui incite à sa réutilisation ? L'application de ces pratiques représente pourtant des enjeux majeurs pour les organisations qui souhaitent améliorer leur performance de manière organique. La mise en place croissante de structures dédiées à faciliter leurs réutilisations en est l'illustration.

Cette communication répond donc à un double objectif : réaliser une revue de la littérature du concept de « bonne pratique » dans le contexte des stratégies de transfert des connaissances et illustrer celles-ci par l'image du jeu de domino. Nous appuyons notre réflexion sur une étude de cas réalisée dans une entreprise multinationale engagée dans une politique de transfert de ses bonnes pratiques industrielles et commerciales. Notre étude consiste à observer les transferts des bonnes pratiques sur une base de données accessible sur Lotus Notes et à réaliser des entretiens semi directifs avec des personnes impliquées dans ce processus pour en comprendre les mécanismes. En complément aux travaux empiriques quantitatifs que l'on trouve dans le champ du management stratégique, notre recherche se base sur une analyse empirique qualitative du processus de transfert. Nous concluons notre travail sur la pertinence de l'image du domino développée au cours de notre réflexion.

Mots clés : *Bonnes Pratiques, Transfert des Connaissances, Knowledge Management*

INTRODUCTION

Toute entreprise construit un recueil de pratiques qui lui est propre et qui est déterminé par les connaissances des individus qui la composent. Mais au fur et à mesure que sa taille et sa complexité augmentent, le besoin de mettre en commun ce que savent ses employés devient de plus en plus difficile à satisfaire. Les organisations connaissent aujourd'hui une crise dans la transmission des savoirs (Foray, 2000). Qu'il s'agisse de transfert vertical entre un maître et un apprenti ou de transfert horizontal entre experts, les organisations - en particulier multinationales - ne peuvent désormais plus s'appuyer sur des réseaux sociaux simples et peu coûteux. Sous l'effet d'un approfondissement de la distribution spatiale de leurs activités (éparpillement des sites de production et de commercialisation) et de la hausse des coûts de coordination de ces activités (équipes multiculturelles et multilingues), une nouvelle exigence est apparue pour les organisations multinationales : celle de la codification et du transfert de leurs savoirs les plus utiles, les plus utilisables et les plus utilisés. Sous l'impulsion de projets de gestion des connaissances (Knowledge Management), de projets relatifs à la qualité totale (Total Quality Management) et d'étalonnage interne (Benchmarking), ces savoirs ont pris la forme de « bonnes pratiques », c'est-à-dire de connaissances procédurales codifiées - supérieures à d'autres - et développées à un moment donné par un individu ou un groupe d'individus appartenant à l'organisation. Ces pratiques organisationnelles constituent aujourd'hui les ressources principales sur lesquelles les entreprises - particulièrement les entreprises multinationales - s'appuient pour améliorer leur performance.

Dans le champ du management stratégique, l'approche de la stratégie par les ressources a mis en évidence le rôle central joué par ces actifs immatériels dans la constitution d'un avantage concurrentiel (Peteraf, 1993). C'est en conjuguant des connaissances que l'entreprise développe compétences et capacités organisationnelles sur lesquelles elle prend appui pour renforcer sa compétitivité (Moingeon et Métais, 2000). L'enjeu stratégique ne se situe donc pas uniquement dans la constitution d'un portefeuille de pratiques mais dans la mobilisation de ce portefeuille. Or, l'infime espoir qu'une entité puisse apprendre quelque chose d'utile à partir de l'expérience d'une autre est très souvent un espoir non réalisé (Porter, 1985: 352). C'est pourquoi de nombreux travaux sont apparus dans les années quatre-vingt-dix pour comprendre les tenants et les aboutissants du transfert des connaissances, et, a fortiori, de la réutilisation des bonnes pratiques par les unités qui composent une entreprise multinationale. Alors que certaines recherches ont montré que le transfert intra

organisationnel des bonnes pratiques a permis d'améliorer la performance d'entreprises manufacturières et d'entreprises de services (Baum et Ingram, 1998), la réalisation effective de ces transferts varie considérablement selon les organisations (Argote, 1999 ; Szulanski, 2003).

Pour autant, les quelques travaux portant sur le transfert des pratiques organisationnelles n'analysent pas en profondeur les mécanismes de leur constitution. Les auteurs partent du principe que ces pratiques -assimilées le plus souvent dans la littérature anglo-saxonne à des routines au sens des évolutionnistes- sont connues et partagées. Or les recherches récentes réalisées sur la nature tacite des connaissances ont montré l'impossibilité de partager certaines formes de ces connaissances. Ces recherches ont néanmoins eu le mérite de souligner que transférer des « bonnes pratiques » représente un coût pour l'organisation. Ce coût augmente en fonction de la complexité de sa structure. C'est pourquoi on assiste à l'émergence de certaines recherches portant sur les déterminants de flux de bonnes pratiques au sein des organisations (Szulanski, 1996, 2003 ; Kostova, 1999).

Pour illustrer ces enjeux nous commençons par définir ce que nous entendons par une « bonne pratique organisationnelle » (1.). Puis nous étudions les politiques de transfert de ces pratiques dans les organisations (2.). Nous illustrons ces stratégies de répliquations par une histoire de transfert de bonne pratique dans notre cas d'étude (3. et 4.). Enfin, nous comparons cette histoire avec le jeu de domino dans une dernière partie (5.).

1. QU'EST-CE QU'UNE BONNE PRATIQUE ORGANISATIONNELLE ?

Historiquement, l'homme a toujours observé les bonnes idées et essayé de les adapter pour satisfaire ses propres besoins. En 1912, Henry Ford avait eu la curiosité de se rendre à un abattoir de Chicago où son attention fut attirée par le travail du personnel en charge de découper la viande : la carcasse étant suspendue par un crochet à un rail, chacun la poussait à la personne suivante après avoir effectué sa tâche. Il s'en inspira pour l'organisation de ses usines de production. Taylor a certainement été le premier auteur à aborder indirectement le concept de bonne pratique. Pour lui, « la direction doit s'attacher à rassembler cette grande masse de connaissances traditionnelles, l'enregistrer, la classer et dans de nombreux cas, la réduire finalement en lois et règles exprimées même par des formules mathématiques et assumées volontairement par les directeurs scientifiques» (Taylor, 1911). Cette appropriation du travail par les dirigeants, renforcée par le développement du pouvoir des experts et l'avènement de méthodes de gestion technocratiques est peut-être le début de l'histoire du

concept de « bonne pratique ». Alors que ce terme est, d'une certaine manière, né avec les premiers auteurs classiques du management, il a fallu attendre les années quatre-vingt pour le voir resurgir dans la bouche des consultants et dans les articles des chercheurs. Voss (1995) et Diedrich (2004) - qui ont étudié l'émergence de ce terme - ont montré que ce dernier était utilisé à la fois pour expliquer la relation entre les connaissances organisationnelles et le contrôle mais également pour attirer l'attention sur le besoin des managers d'identifier et de transférer les connaissances organisationnelles. Il nous apparaît donc légitime de définir une bonne pratique organisationnelle en nous basant sur les recherches réalisées sur les connaissances organisationnelles.

1.1 LES PRATIQUES: UNE MANIFESTATION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES

Cette première sous partie nous permet de définir le terme de « pratique organisationnelle ». Depuis peu, les recherches réalisées dans le champ de la gestion tentent de montrer qu'il n'existe pas « une » mais « des » connaissances dans l'organisation. De nombreuses taxonomies sont donc apparues dans la littérature : celle de Blackler (1995), celle de Nonaka et Takeuchi (1995), celle de Baumard (1996) pour n'en citer qu'une petite partie. Certains auteurs ont étudié la relation entre la connaissance tacite et la connaissance explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995; Baumard, 1996; Spender, 1996); d'autres ont étudié les conversions entre les connaissances individuelles et collectives (Spender, 1996) et les différences entre les informations et les connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1995; Fahey et Prusak, 1998; Earl, 1999). Récemment, un certain nombre d'auteurs appellent les chercheurs en sciences de gestion à rapprocher l'étude des connaissances organisationnelles de l'étude des pratiques dans l'organisation. Trois perspectives nous permettent de réaliser ce rapprochement : la perspective cognitive (1.1.1) nous enseigne que les connaissances sont des représentations forgées par la pratique et basées sur des schémas mentaux qu'il convient de modifier si l'organisation souhaite apprendre ; la perspective stratégique (1.1.2) considère les connaissances comme une commodité que l'organisation doit convertir et utiliser de manière routinière afin d'améliorer sa performance ; enfin la perspective située (1.1.3) tente de réaliser une synthèse des perspectives précédentes en étudiant les connaissances dans leur contexte quotidien et en rapprochant les concepts de connaissance et de pratique.

1.1.1 La pratique en tant que retour d'expérience : une information mobilisable

La perspective cognitive assimile les connaissances organisationnelles à des représentations et des schémas mentaux construits à partir de l'expérience et de la pratique. Cette perspective est issue des analyses comparant l'organisation à un système ouvert traitant l'information (March et Simon, 1958). Or, l'interprétation des informations est difficile en raison de la rationalité limitée des individus du fait des connaissances qu'ils détiennent ou non. Ce constat permet de justifier l'existence de l'organisation, puisque le marché n'est pas capable de réaliser « efficacement » le traitement de l'information. Comme le souligne Cohendet et Llerena (1999), la conception contractuelle de la firme comme processeur d'information est fondamentalement celle d'une explication à partir des défaillances du marché pour faire face aux imperfections et aux asymétries d'information.

Une implication importante de ces recherches est l'étude de la dichotomie entre « connaissances » et « actions ». Ce décalage a été mis en lumière par les travaux de Chris Argyris et de Donald Schön (1978) : l'individu communique aux autres sa « théorie épousée » (*espoused theory*), mais celle qui gouverne son action est sa « théorie en usage » (*theory-in-use*), qui peut être incompatible avec la théorie épousée. Ainsi, l'individu traite l'information qu'il reçoit en vue d'un objectif. Il cherche à se représenter le monde dans ses schémas mentaux et son action doit en être facilitée. En d'autres termes, l'homme agit en fonction de ses connaissances. La notion de « pratique » est donc peu abordée.

A partir de cette analyse, certains auteurs recommandent aux entreprises de mettre en place des mécanismes de codification des pratiques pour constituer une base de connaissance. La codification des connaissances est le processus de conversion d'une connaissance en un message, qui peut être ensuite manipulé comme de l'information (Foray, 2000 : 48). Elle consiste à placer celle-ci sur un support. La codification est ce qui permet d'exploiter « cette propriété unique de l'homme qui est de pouvoir placer sur sa mémoire en dehors de lui-même » (Leroi-Gouran, cité par Favereau, 1998). Dans ce cadre, la pratique codifiée prend souvent la forme d'un retour d'expérience individuel : l'employé doit saisir selon un formulaire structuré ce qu'il a appris au cours de son action. Un exemple est donné par les programmes de retour d'expérience formalisée dans les entreprises industrielles comme *Dassault* ou *Renault*. Cette dernière incite les ouvriers à rédiger des fiches de retour d'expérience (appelée REX pour Retour d'EXpérience) sur la chaîne de montage de la voiture. L'exercice consiste à décrire le problème rencontré et à renseigner le lecteur de la fiche sur les solutions qui ont été apportées par l'employé en question. Chez *Renault*, on estime que la

rédaction d'une fiche coûte 150 euros ; une erreur corrigée en phase d'ingénierie véhicule coûte 150 000 euros ; une erreur constatée par le client, en série, coûte 15 euros...par véhicule (Prax, 2000). Le retour sur investissement doit donc être anticipé. L'information ainsi structurée est, en théorie, facilement mobilisable par ses collègues et constitue une mémoire organisationnelle procédurale.

Par extension, les projets qualité entretiennent tout de même des liens étroits avec les pratiques de gestion des connaissances décrites ci-dessus. Ils proposent des références communes aux membres de l'organisation qui permet à l'organisation d'apprendre (Drucker, 2000). Mayère (1995) fait remarquer que le dispositif normatif ISO 9000, et les méthodes qualité dont il est inspiré, accordent une grande importance à la formalisation de ce qui s'avère être, en fait, une partie des savoirs de l'entreprise ; ils postulent, de façon implicite, une gestion collective des savoirs fondée sur leur formalisation et leur mise en commun. Les normes ISO 9000 constituent un outil de management des connaissances qui conduit à une codification des savoirs et à leur formalisation sous la forme du système documentaire de la qualité (Canard et Carton, 2003).

1.1.2 La pratique en tant qu'objet réifié par l'organisation : une routine organisationnelle

Dans le prolongement des analyses cognitives, la perspective stratégique de la firme basée sur les connaissances (*knowledge-based view of the firm*) propose d'aborder l'étude des connaissances organisationnelles selon un angle évolutionniste.

La théorie évolutionniste s'inspire de la biologie dans laquelle l'évolution est définie comme la transformation irréversible des organismes les uns dans les autres au cours des temps géologiques (Devillers et Tintant, 1996). Les auteurs qui se réclament de cette théorie expliquent les changements survenus dans les entreprises comme une évolution. Cette théorie permet également d'expliquer le besoin que peut avoir une organisation à mobiliser ses diverses pratiques. Par exemple, pour McKelvey (1994), les organisations sont des groupes polythétiques de populations partageant des compétences. Mais celles-ci sont isolées les unes des autres car leurs compétences dominantes ne sont pas facilement transmissibles. A charge pour l'entreprise de codifier les connaissances des individus dans des routines mobilisables. La pratique renvoie donc à l'utilisation routinière par l'organisation de la connaissance (Nelson et Winter, 1982).

Selon cette perspective, la performance d'une entreprise reflète sa capacité à réutiliser de manière répétée ses connaissances plus vite que ses concurrents (Szulanski, 2003 :16). Ce mode de création de valeurs suit alors une loi des rendements croissants : plus on investit pour accroître l'efficacité d'une ressource, plus on obtient d'effet marginal (une fois qu'on a atteint un certain seuil de bascule). En effet, le différentiel de performance d'une entité par rapport à une autre peut s'expliquer par l'utilisation effective et évolutive d'une « bonne pratique » non détenue par l'autre entité (Szulanski, 2003).

Cette approche dite « stratégique » s'inscrit dans un contexte historique particulier. A la fin des années quatre-vingt les chercheurs en économie et en gestion s'interrogeaient alors sur les raisons du dynamisme de l'économie japonaise vis-à-vis des économies occidentales. Selon de nombreux auteurs, la raison de ce succès s'explique par la capacité d'innovation mais également de reproduction des connaissances de la part des entreprises japonaises. Pour Nonaka et Takeuchi (1995), par exemple, cette capacité provient de la facilité de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites de ces entreprises. Les mécanismes de conversion sont alors étudiés selon le schéma Socialisation-Externalisation-Combinaison-Internalisation. Les connaissances tacites sont également analysées comme la ressource stratégique de l'organisation car elles sont difficilement imitables puisque difficiles à convertir (Baumard, 1996).

Cette perspective, très présente dans les publications relatives à la gestion des connaissances à la fin des années quatre-vingt dix, a remis au goût du jour la notion de « bonne pratique » en se basant sur les théories évolutionnistes. En d'autres termes, une connaissance devient une bonne pratique si elle s'inscrit dans une utilisation répétée, dans les routines voire dans les gènes de l'organisation. Cette approche a le mérite de compléter l'approche précédente en introduisant la notion de connaissance tacite. Ainsi Nonaka et Takeuchi (1995) reconnaissent les limites du retour d'expérience formalisé en incitant les employés à observer et agir avec des experts afin de « convertir » les connaissances tacites. L'exemple le plus célèbre de processus de socialisation est certainement celui de la machine à pain développée par *Matsushita*. A la fin des années 80, *Matsushita* n'arrivait pas à créer une machine assez fiable pour fabriquer du pain, une machine destinée aux particuliers. En effet, les ingénieurs ne parvenaient absolument pas à reproduire le mouvement du « tour de main » du boulanger pour pétrir la pâte. Ils ont donc trouvé le meilleur boulanger en exercice au Japon et se sont formés aux principes de base de la boulangerie. A ses côtés, ils découvrirent alors que ce boulanger ne se contentait pas de pétrir la pâte puisqu'il la tordait d'une manière bien précise pour la rendre plus flexible. Les ingénieurs comprirent le « truc » et intégrèrent

ce double mouvement dans leur machine. Ils ont donc acquis cette connaissance par observation, imitation et pratique.

1.1.3 La pratique en tant que co-création communautaire : un savoir-faire à partager

Une troisième perspective, plus récente, propose d'étudier la relation entre connaissance et pratique dans un cadre social et culturel. Gergen (1991: 270) résume parfaitement cette nouvelle approche des connaissances organisationnelles quand il écrit que « la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent mais, plutôt, quelque chose que les individus font ensemble ». Les auteurs rapprochent ici la notion de « praxis » de celle de connaissance. Morin définit la pratique comme «un ensemble d'activités qui effectuent transformations, productions, performances, à partir d'une compétence » (Morin, 1977 :157). En d'autres termes, la pratique est ce que font les individus dans leur travail quotidien. Mais ce que montrent des auteurs comme Brown et Duguid (1991) c'est que les pratiques se font et se défont en fonction d'un contexte social : celui de la communauté.

Par un curieux glissement sémantique propre à la langue anglaise, les auteurs n'analysent plus les connaissances ('knowledge') mais les processus cognitifs, c'est-à-dire l'acte de connaître ('knowing'). Les connaissances y sont analysées comme une co-création de sens : nous pouvons agir ensemble car nous créons et transférons des connaissances communes (« knowing in practice ») (Gherardi, 2000). Cook et Brown définissent ainsi la pratique comme les activités coordonnées des individus et des groupes d'individu dans leurs tâches quotidiennes ('real work') telles qu'elles sont communiquées selon un contexte particulier (Cook et Brown, 1999). Selon cette perspective, l'acte de connaître est inséparable de l'action : « practice connects 'knowing' with 'doing' » (Gherardi, 2000: 18). Ce qui signifie que les pratiques ne peuvent être codifiées et réduites à des objets de connaissance : « when practices are defined as the situated recurrent activities of human agents, they cannot simply be spread around as if they were fixed and static objects » (Orlikowski, 2002: 253). L'acte de connaître ('knowing') devient selon nous très proche du processus d'apprentissage à ceci près que cet acte s'inscrit dans un contexte particulier.

On peut donc résumer la relation entre « connaissance » et « pratique » par le débat suivant : les pratiques dans l'organisation sont-elles codifiables en connaissances procédurales ou sont-elles des processus dynamiques intégrés dans les réseaux sociaux ? Dans les deux cas, il s'agit désormais de s'interroger sur la notion de « bonne » pratique.

1.2 LA BONNE PRATIQUE : UNE CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE SUPERIEURE AUX AUTRES ?

Dans sa revue de la littérature sur le transfert de connaissance publiée il y a cinq ans lors de la dixième conférence de l'AIMS, Boris Berthon mettait en garde le chercheur tenté par l'étude des connaissances efficaces : «la notion de connaissance supérieure suppose que la firme a repéré en son sein une connaissance efficace (processus proche du benchmarking) qu'elle souhaite reproduire en différents endroits pour améliorer la compétitivité de l'ensemble de l'organisation. Se limiter à l'étude des connaissances efficaces implique de ne pas tenir compte des transferts de connaissance informelle qui surviennent quotidiennement dans l'entreprise (échange verbal, courrier électronique, etc.) » (Berthon, 2001). Le fait d'étudier le transfert des bonnes pratiques nous incite à analyser « le haut de l'iceberg », c'est-à-dire les connaissances procédurales formalisées. Néanmoins, aborder le transfert des connaissances par celui des bonnes pratiques offre de nombreux avantages au chercheur : une compréhension immédiate de la part de l'organisation (de quoi parle-t-on), l'existence de pratiques déjà réifiées et formalisées par les acteurs de l'entreprise (où trouver les connaissances procédurales) et un intérêt certain montré par les agents pour tout ce qui touche à ce terme (enjeux managériaux forts et reconnus).

1.2.1 La vision normative: une résolution de problème

La première vision de la bonne pratique est celle qui est la plus présente dans les organisations, à savoir celle d'une bonne recette. Comme tout bon cuisinier, le manager doit s'appliquer à utiliser la pratique jugée « bonne » voire « meilleure » car recommandée en interne. Cette dernière est alors assimilée à de l'information véhiculée par des outils de diffusion à la disposition des managers (Intranet, Bases de Données, etc.). L'American Productivity and Quality Council (APQC) fournit une définition formelle de la bonne pratique: « toute pratique ou expérience qui a prouvé sa valeur ou qui est utilisée de façon efficiente dans une organisation, et pouvant trouver une application dans d'autres organisations ». La Direction de la Qualité est en charge de collecter et de filtrer les pratiques. Le processus de sélection est centralisé et déterminé par des experts formels ou informels organisés en « cercles de qualité ». Elles prennent souvent la forme de fiche. Cette fiche est structurée en trois parties : le problème rencontré est minutieusement décrit ; puis la solution apportée à ce

problème est alors détaillée par l'individu ; enfin les résultats obtenus sont indiqués, preuve que c'est une pratique efficace et qui nécessite une réutilisation. Ainsi, face à la résolution de problèmes quotidiens (ex. comment répondre à cet appel d'offre ?), les managers ou les opérationnels n'auraient qu'à puiser dans cette somme de bonnes pratiques.

Certains reprochent alors aux entreprises de considérer les bonnes pratiques comme des « one best ways » à la sauce taylorienne. Il est vrai que l'on est proche, dans ce cas, de l'organisation scientifique du travail. Rappelons que Taylor entendait substituer des méthodes de travail très strictes et codifiées (sous forme écrite) à l'expérience et au métier des ouvriers, considérés comme inacceptables car non scientifiques. La bonne pratique, version normative, est contiguë à l'approche scientifique : elle est déterminée par les experts (les responsables qualité) qui décident si oui ou non elle doit être utilisée. Les bonnes pratiques sont alors souvent assimilées à des meilleures pratiques et vice-versa...sans que les utilisateurs de la bonne pratique connaissent véritablement la différence (ex. « on assimile à une bonne pratique tout ce qui a bien marché dans notre entreprise ! »).

1.2.2 La vision réursive de la bonne pratique : une connaissance efficace à « routiniser »

Une deuxième approche de la bonne pratique est celle d'une « connaissance efficace ». En effet, Szulanski (1996) la définit comme une pratique interne utilisée efficacement dans l'organisation, et qui s'avère nettement supérieure à d'autres pratiques internes ou alternatives connues en dehors de l'organisation. Les bonnes pratiques sont donc des connaissances supérieures - performantes - dont la valeur a été prouvée au cours d'un apprentissage. Le déterminant principal à sa réutilisation devient la capacité d'absorption de l'unité réceptrice par rapport à l'unité émettrice (Szulanski, 1996 ; Gupta et Govindarajan, 2000). Cette capacité reflète l'aptitude d'une entreprise à reconnaître, assimiler et utiliser la connaissance externe pour l'appliquer à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990 : 128). Des mécanismes de compensation sont alors mis en place. Par exemple, des concours d'innovation permettent de collecter les différentes pratiques et de récompenser les plus utilisables.

Toutefois, la logique de routinisation des connaissances a ses limites. L'entreprise peut se retrouver piégée par ses compétences (Levitt et March, 1988). Elle va avoir tendance à mobiliser celles qu'elle maîtrise le mieux. Ce qui était compétence stratégique peut alors se transformer en « rigidité centrale » (Leonard-Barton, 1992). Ces phénomènes se trouvent fréquemment confortés par l'existence du syndrome du « non inventé ici », les salariés de

l'entreprise refusant d'apprendre de l'extérieur, ce qui a pour conséquence de limiter le portefeuille de connaissances au patrimoine existant.

1.2.3 La vision discursive de la bonne pratique : une « success story »

Au sein des communautés de pratiques, le processus de sélection des pratiques est auto-entretenu par ses membres. Leur fonctionnement rappelle celui des guildes du Moyen-Âge ou des canuts lyonnais au dix neuvième siècle. Ces communautés rassemblent sur la base du volontariat des individus partageant une même passion (pour un métier, un produit, une technologie, etc.). Adoptant un fonctionnement proche de celui constaté dans des organisations associatives, elles sont des lieux propices à l'émergence des pratiques. Les membres d'une communauté définissent leurs propres règles de fonctionnement ainsi que leurs objectifs. Ils n'attendent de l'entreprise qu'un soutien logistique et l'autorisation de consacrer une partie de leur temps à l'animation de la communauté.

A titre d'exemple, dans le groupe *Capgemini*, les spécialistes en architecture de systèmes d'information ont créé à leur initiative leur propre communauté. Cette communauté dispose d'un journal interne et d'un espace dédié sur l'intranet du groupe dans lesquels ses membres partagent leurs expériences, indiquent les meilleures pratiques qu'ils ont pu observer, font connaître les démarches et outils qu'ils ont développés. Ils organisent également différentes manifestations, notamment des séminaires et des conférences. *Xerox*, avec le projet « Eureka », fut également un pionnier en la matière en favorisant l'émergence d'un groupe de pratique impliquant tous les réparateurs de photocopieurs. Par exemple, les ingénieurs qui ont conçu les machines et les manuels de réparation se sont aperçus que les techniciens n'utilisaient jamais ces manuels lors de leurs interventions puisqu'ils avaient développé, au sein de leur communauté, une expertise pratique bien supérieure aux recommandations théoriques contenues dans les processus de réparation (Brown et Duguid, 1991). La bonne pratique se diffuse alors par le biais de la narration : les trucs et astuces des réparateurs étaient non seulement codifiés sur des petits carnets situés dans la poche du réparateur mais également véhiculés grâce à des histoires qui mettaient en scène les réparateurs eux-mêmes.

Au moment de conclure cette revue de la littérature, le terme de 'bonne pratique' nous semble s'éloigner de celui de 'pratique'...comme si le fait d'accoler un adjectif mélioratif ('bonne' ou 'meilleure') semble la transformer en règle applicable (normative), en routine

(récursive) ou en histoire (discursive). Ce décalage nous semblait intéressant à souligner. Selon nous, cette incohérence peut s'expliquer en décomposant le processus de constitution d'une bonne pratique. Nous l'étudions à travers trois étapes : son identification, sa codification et son transfert.

2. LES STRATEGIES DE REPLICATION INTRA ORGANISATIONNELLE DES BONNES PRATIQUES

Nous avons vu que si une organisation n'est pas capable de transférer ses bonnes pratiques entre ses différentes entités, alors elle ne peut créer de la valeur à partir de son portefeuille de connaissances. Une « pratique éprouvée » qui ne serait pas utilisée par une autre entité ne constituerait qu'une mémoire d'un apprentissage antérieur. Si une unité située en Allemagne trouve le moyen d'améliorer le processus de production, le transfert de ce savoir-faire peut également rendre plus efficace la production aux Etats-Unis et au Japon (Porter, 1985: 64). Les organisations doivent mettre en place des stratégies de réplication des bonnes pratiques (Szulanski et Winter, 2002). Ces stratégies s'opèrent en trois étapes que nous analysons dans les parties suivantes.

2.1 LE PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES BONNES PRATIQUES

Le processus d'identification des bonnes pratiques représente la première étape dans la gestion de la vie de la pratique. Il convient tout d'abord de souligner la difficulté que représente l'identification des pratiques disponibles. L'expression « *si mon entreprise savait ce qu'elle sait* » est fréquemment utilisée par les dirigeants qui appellent de leurs vœux une meilleure « connaissance des connaissances », un repérage précis et fiable du patrimoine existant. Cette difficulté à identifier ce que l'entreprise sait a pour conséquence le gaspillage de connaissances par non-utilisation. A la différence d'autres ressources, l'utilisation d'un savoir n'a pas pour effet d'en diminuer la qualité ou quantité. Bien au contraire, elle peut conduire à la création de nouvelles connaissances. Mais à l'inverse, leur non-utilisation peut entraîner une diminution du patrimoine disponible. Ceci se produit par exemple à l'échelle individuelle lorsque l'on ne pratique pas une langue ou un sport pendant une longue période.

Dans l'organisation, cette identification s'appuie généralement à la fois sur un benchmarking interne et externe. Le benchmarking interne porte sur un ensemble d'entités appartenant à une même organisation réalisant des activités comparables, avec le même type

de contraintes, et disposant de ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) de même nature, dont on évalue les performances comparativement aux meilleures. Cela nécessite de définir un ensemble de référents c'est-à-dire les meilleures pratiques managériales (the best-in-class), définissant la frontière d'efficience. Toute la difficulté consiste à comparer ce qui est comparable.

Au contraire, le benchmarking externe porte sur un ensemble d'entités appartenant à différentes organisations (concurrentes dans la plupart des cas) réalisant des activités comparables, avec le même type de contraintes et disposant de ressources de même nature, dont on évaluera les performances comparativement aux meilleures. Les bonnes pratiques peuvent alors devenir des « meilleures » pratiques car ce sont celles qui sont partagées par toute une industrie ou un secteur donné. La compagnie pétrolière Chevron est une des rares organisations qui a explicitement défini ces différences (O'Dell et Grayson, 1998). Quatre catégories de bonnes pratiques y sont distinguées :

- a) La bonne idée : elle ne repose sur aucune donnée pouvant la valider. Elle est donc mise de côté pour un examen ultérieur.
- b) La bonne pratique : processus ou méthode qui a été mise en oeuvre avec succès. Elle est étayée de données empiriques pour prouver sa valeur.
- c) La meilleure pratique locale : c'est une bonne pratique qui s'est avérée être la plus profitable dans l'entreprise selon un benchmarking interne.
- d) La meilleure pratique industrielle : c'est la meilleure pratique dans et hors de l'entreprise selon un benchmarking externe.

L'intérêt de l'étalonnage (benchmarking) réside dans l'identification de différentiels de performance. Par ce biais, l'entreprise peut alors capitaliser une pratique en interrogeant, par exemple, une équipe de vente plus performante qu'une autre sur un secteur comparable. Toute la difficulté consiste alors à comparer des unités comparables afin de ne pas créer pas un sentiment de frustration de la part des personnes ou des services concernées.

2.2 LE PROCESSUS DE CODIFICATION DES BONNES PRATIQUES

Si certaines pratiques peuvent être facilement formalisées (connaissances explicites), d'autres sont difficiles à expliciter et codifier (connaissances tacites). Pour Cowan et Foray (1998), le processus de codification revêt trois aspects : un aspect de techniques d'impression (outils), un aspect de modélisation de la connaissance tacite (cognitif) et un aspect de développement de langage. Hatchuel et Weil (1992) ont montré que le travail de codification

est un travail de recomposition des pratiques : « l'imitation de l'expertise, parce qu'elle est un processus d'automatisation de la connaissance, n'est possible qu'au prix d'une transformation active de cette connaissance car elle est en elle-même un créateur d'expertise ». La communauté d'utilisateurs de connaissance codifiée doit donc maîtriser le langage en question. La difficulté, en ce qui concerne le processus de codification à travers le langage, repose sur le fait que nous en savons plus que nous pouvons en dire (Polyani, 1967). Même si la connaissance tacite continue à jouer un rôle essentiel, la codification de la connaissance a donc constitué à la fois la cause et la forme privilégiée de l'expansion de la base de connaissance (cité par Foray, 2000: 46).

Les évolutions technologiques récentes ont permis un accroissement spectaculaire des capacités de traitement et de stockage des ordinateurs ainsi que des possibilités de communication entre acteurs. Toutefois, comme nous l'avons suggéré précédemment, la codification représente l'inconvénient de ne véhiculer qu'une partie du savoir procédural de l'individu ou du groupe d'individus. En effet, les processus de capitalisation des connaissances mis en oeuvre dans une perspective technique oublient trop souvent que la connaissance est avant tout un phénomène multidimensionnel dans le sens où « elle est de façon inséparable à la fois physique, biologique, cérébrale, mentale, psychologique, culturelle et sociale, (...) à la fois activité et produit de cette activité » (Morin, 1977). Comme le souligne Dominique Foray, la codification consiste plutôt en la construction de nouveaux ensembles de connaissances tacites et codifiées. Une fois que le message codifié est analysé par l'agent économique, celui-ci doit mobiliser des connaissances supplémentaires pour l'exploiter (Foray, 2000 :49).

2.3 LE PROCESSUS DE TRANSFERT DES BONNES PRATIQUES

Le processus de transfert intra organisationnel des bonnes pratiques a été analysé par de nombreux auteurs. La perspective « récursive » présente le transfert des bonnes pratiques comme un processus dyadique, instrumental et délibéré entre une source et un récepteur (Szulanski, 1996 ; O'Dell et Grayson, 1998 ; Gupta et Govindarajan, 2000 ; Berthon, 2001). Son transfert est analysé selon une approche évolutionniste où l'organisation sélectionne et réutilise les routines les plus utiles en fonction de sa capacité d'absorption (Szulanski, 1996). La viscosité ('stickiness') des connaissances est alors présentée comme la variable la plus importante pour déterminer son transfert. Un des objectifs des initiatives de gestion des connaissances est de stimuler le transfert des connaissances entre les différentes entités qui

composent une organisation (Davenport et Prusak, 1999). Pourtant, ces programmes actifs ou passifs (Choi et Lee, 2003), stratégiques (top-down) ou opérationnels (bottom-up), agissent comme des leviers de performance (Nonaka et Takeuchi, 1995) pour stimuler le transfert des connaissances. La finalité est d'arriver à un flux permanent et sans entrave des acquis en faisant tomber les barrières qui cloisonnent l'entreprise. La 'vie' de la bonne pratique peut donc être résumée dans la Figure 1.

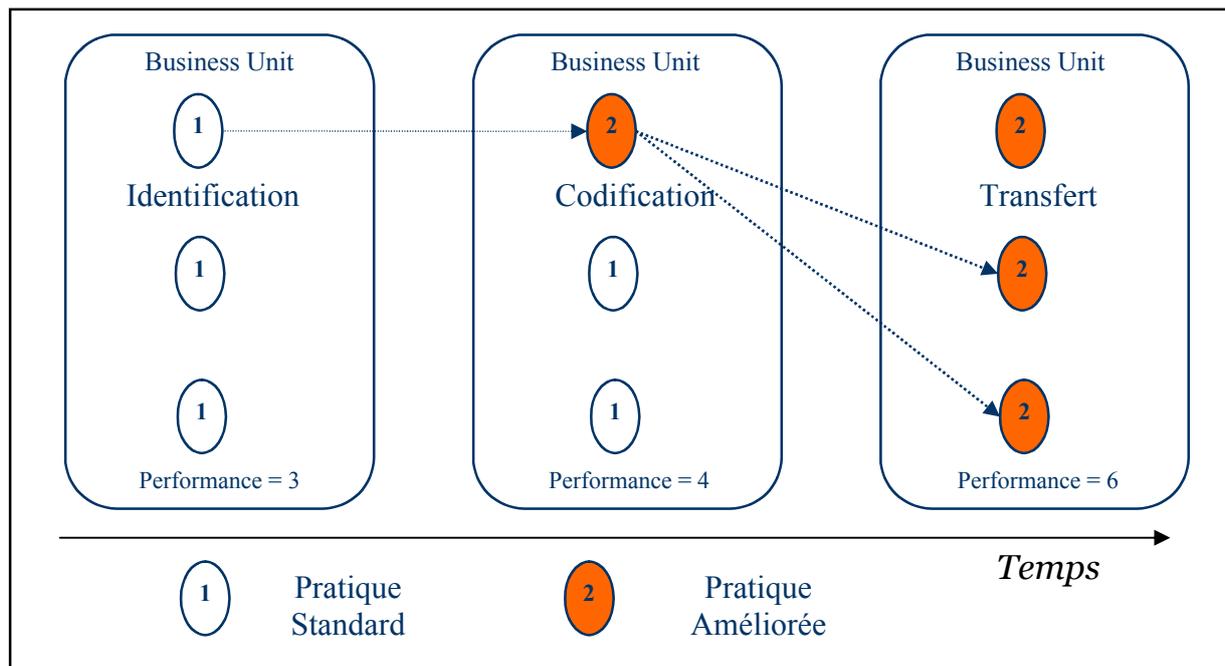


Figure 1. Apparition et Développement de la Bonne Pratique (adapté de Szulanski, 1996)

La perspective « discursive », au contraire, considère le processus de transfert comme un processus de transformation des connaissances. Gherardi et Nicolini (2000) résument le processus par la formule suivante : « *to transfer is to transform* ». Les communautés de pratiques sont alors les lieux d'échange et de co-création des pratiques organisationnelles si elles répondent aux critères énoncés par Wenger (1999) : engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé. Se posent alors des problèmes pratiques relatifs à ces communautés en terme d'animation, de support, de contrôle et de reconnaissance (Josserand et Saint Léger, 2004).

Nous pouvons conclure que l'identification des bonnes pratiques a pour objectif stratégique de trouver les pratiques **utiles**, que sa codification vise à la rendre **utilisable** et que son transfert doit assurer que la pratique est **utilisée**. Cette distinction va être discutée grâce à une étude de cas de transfert de bonne pratique.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE : HISTOIRE D'UN TRANSFERT DE BONNE PRATIQUE DANS UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE

Notre méthodologie se conforme à notre vision multiple du processus de transfert des bonnes pratiques. Notre travail est basé sur une collecte de données réalisée par un observateur qui participe (Baumard et al, 1999 : 239) à la mise en place du programme de management des connaissances. Nous employons principalement une stratégie dite « narrative » (Langley, 1999). Cette dernière consiste à construire une narration à partir des données récoltées (Langley, 1999 : 695). En effet, les mots et les récits permettent d'appréhender la vie de l'organisation (Czarniawska, 2004). Les récits permettent de déconstruire le vécu des employés. Ils sont des vecteurs intéressants pour étudier la perception du changement. La collecte des données consiste à analyser à la fois les retours d'expériences via une base de données et à interroger des acteurs de l'entreprise impliqués dans le processus étudié (l'émetteur, le récepteur ou le médiateur). Cette méthode est conforme à notre objectif de recherche à savoir étudier la stratégie de répliation des bonnes pratiques.

Nous sommes parti du principe qu'il est en général plus facile d'observer les connaissances sous ses formes tangibles (bonnes pratiques, bases de données ou règles opératoires) que le mécanisme de l'apprentissage dont la définition pose problème (Huber, 1991). C'est pourquoi la mise en place d'un programme de transfert des bonnes pratiques semble être une configuration idéale pour répondre à notre objectif de recherche.

Notre objectif était de parvenir à réaliser une triangulation des données (Figure 2). Une fois la bonne pratique identifiée sur la base de données de l'entreprise, nous avons analysé son évolution sur une durée de six mois. Grâce à cette observation, nous avons pu nous entretenir avec les émetteurs et les récepteurs de la pratique. Nous avons ainsi réalisé sept entretiens avec les responsables des services fonctionnels (Directeurs ou Responsables de projet) et des responsables de branches chargés de formaliser et transférer les bonnes pratiques locales. Enfin, nous avons réalisé une visite d'une usine qui a mis en place la bonne pratique afin d'obtenir des retours d'expérience et d'observer les résultats de sa mise en place. Le résultat de cette triangulation est le récit rédigé par le chercheur (voir partie 5.2). Le récit a été présenté et validé par les sept personnes interviewées. Cette histoire s'inscrit dans le cadre d'un programme de transfert des bonnes pratiques mis en place depuis plusieurs années dans une entreprise multinationale : Lafarge Plâtre.

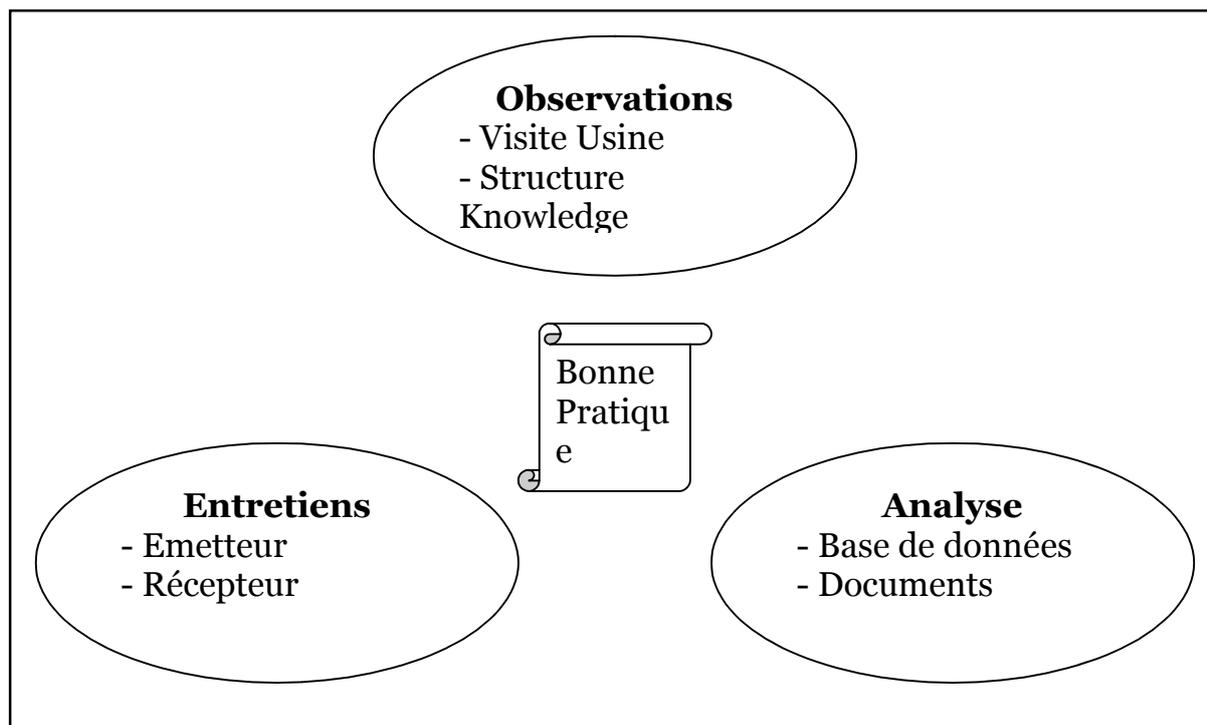


Figure 2. Méthode de collecte des données

4. LE PROGRAMME DE TRANSFERT DES BONNES PRATIQUES DE LAFARGE PLATRE

Le groupe Lafarge gère son savoir-faire industriel depuis des dizaines d'année à travers différents outils comme son centre de recherche (le *Cement Know-How Center*) ou ses programmes de gestion de la performance. Cependant, de nombreux membres du Comité de Direction, ont souligné depuis la fin des années quatre-vingt-dix la nécessité de gérer de manière plus cohérente les informations et les connaissances détenues par un groupe d'une telle envergure. Depuis sa création par la famille *Pavin de Lafarge* en 1833, cette entreprise n'a cessé de croître au point de devenir le leader mondial dans son domaine. Au cours de l'année 2001, elle acquiert un de ses plus importants concurrents sur le marché du ciment : *Blue Circle*. En fusionnant avec une entreprise de taille importante, la Direction Générale de *Lafarge* se penche alors sur les opportunités d'apprentissage et d'échanges de savoir-faire qui peuvent exister entre les deux groupes. Au début de l'année 2002, elle décide alors de mettre en place une politique formalisée de management des connaissances à l'échelle du groupe. C'est dans ce contexte que la direction de Lafarge Plâtre décide de la mise en place d'un programme de transfert des bonnes pratiques.

La société Lafarge Plâtre compte 7700 personnes, réparties sur 82 sites industriels dans 36 pays. Depuis cinq ans un nouveau siège ultra moderne a été construit à Avignon. La société est organisée par zones géographiques. Le comité exécutif est composé de Senior Vice Présidents (SVP), de fonctionnels basés au siège et de SVP opérationnels représentant les zones géographiques. Les directeurs d'usine sont hiérarchiquement rattachés aux directions géographiques et fonctionnellement aux Vices Présidents Manufacturing régionaux (7 régions dans le monde). En termes de résultats, cette branche représente 9% de l'activité totale du groupe Lafarge et 6% du compte d'exploitation.

Dans le souci d'assurer la sécurité des collaborateurs dans l'ensemble des usines, la division a cherché à identifier et communiquer avant tout des bonnes pratiques d'ordre sécuritaire. L'idée de la mise en place d'un processus de transfert de bonnes pratiques industrielles entre les usines a fait son chemin auprès de la direction industrielle, dont la principale priorité aujourd'hui est d'améliorer la performance globale des 82 usines de la division. Ce projet doit aussi être un moyen de fédérer ces usines, surtout dans un contexte de croissance externe. Suite à différentes réflexions et à la mise en place d'une structure de quelques personnes dédiée à l'animation du transfert des bonnes pratiques, l'entreprise a abouti aux définitions suivantes (Tableau 1).

Définition de la Bonne Pratique	Définition de la Meilleure Pratique
<p>Une bonne pratique est une pratique qui répond par l'affirmative aux 5 critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - améliorer la performance durablement ; - prouvée par l'expérience ; - mesurable en termes de performances et/ou ayant un impact financier ; - documentée selon le modèle ; - répliquable sur d'autres sites de notre branche. 	<p>Une meilleure pratique est une bonne pratique qui a été mise en œuvre avec succès au moins deux fois dans d'autres usines de la branche. La mise en œuvre de toute bonne pratique est obligatoire pour toutes les usines de la branche quand la bonne pratique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - a un lien avec les activités de l'usine ; - peut être mise en œuvre sur les équipements existants ; - est compatibles avec les exigences du client.

Tableau 1. Définition de la Bonne et de la Meilleure Pratique dans le cadre du programme

Les bonnes pratiques du groupe Lafarge sont identifiées, codifiées et transférées dans le cadre des programmes de performance. Le plan de performance regroupe d'une part un ensemble de savoir-faire qui est formalisé (prouvé et explicite) et d'autre part un ensemble de processus clés qui montrent dans quelle mesure ce savoir-faire, en s'appliquant, permet de générer du résultat. Ces programmes ont tous des noms évocateurs (« Advance », « FIRST »,

« Booster » etc.) et des objectifs chiffrés et directement mesurables. Il s'agit d'un plan stratégique que chaque entité, ou site de production, doit rédiger tous les deux ans. Y figurent en général la vision et les stratégies de l'entité, une analyse poussée des forces et faiblesses, les priorités stratégiques, les objectifs.

Ainsi, au sein de la division Plâtre a été lancé, en 2000, un outil d'indicateurs de performance des usines. Sa mise en place a rencontré de nombreux problèmes techniques et humains dus à la disparité des indicateurs. Aujourd'hui, cet outil permet à chaque usine de comparer ses indicateurs à la moyenne, du plus performant au moins performant. Ce langage commun a été adopté avec succès par les sites de production.

5. HISTOIRE D'UN TRANSFERT DE BONNES PRATIQUES : LE JEU DU DOMINO

Dans cette dernière partie nous discutons de la pertinence de l'image du domino pour illustrer le transfert intra organisationnel des bonnes pratiques. Pour ce faire, nous commençons par rappeler en quoi consiste le jeu du domino.

5.1 RAPPEL DES REGLES DU JEU DU DOMINO

Les dominos sont les pièces d'un jeu se jouant à deux ou plus avec 28 petits rectangles en ivoire, en os, en plastique ou en bois. Ce jeu a vu le jour en Chine, pendant l'Antiquité, mais il n'a été introduit en Europe qu'au milieu du XVIII^e siècle. Les premières pièces européennes possédaient un côté en ivoire et un côté en ébène ; leur nom viendrait de leur ressemblance avec une robe à capuche appelée domino. Chaque domino est divisé en deux parties égales marquées, comme aux dés, de points. Le plus souvent, le jeu comporte sept dominos doubles qui vont du 0-0 (double blanc) au 6-6 (double-six), vingt et un autres, 0-1 à 5-6. Avant de commencer la partie, les 28 pièces sont mélangées et placées face contre la table ; chaque joueur prend au hasard un domino. Selon la variante choisie, tous les dominos ou une partie seulement sont tirés un à un, alternativement, par chaque joueur. Les joueurs disposent leurs dominos devant eux sans les montrer à leurs adversaires. Les dominos qui restent constituent une réserve appelée **pioche**.



Photo 1. Des joueurs de domino (Source : Encarta, 2005)

Le premier à jouer pose une pièce à l'endroit sur la table. À côté d'une des deux parties de ce domino, le joueur suivant doit **poser une pièce correspondante**, c'est-à-dire qu'un des côtés du domino qu'il pose doit avoir le même nombre de points qu'un des côtés du premier domino. Le joueur suivant doit à son tour jouer un domino dont un des côtés correspond à un côté des dominos déjà posés sur la table. Les dominos sont posés sur la même ligne, mais les doubles se placent à angle droit. Si un joueur ne possède aucune pièce pour compléter la chaîne, il passe son tour et c'est au tour du joueur suivant. Dans les variantes avec pioche, c'est-à-dire lorsque tous les dominos ne sont pas distribués, un joueur peut piocher des dominos jusqu'à ce qu'il n'en reste plus que deux. Il a alors le droit d'épuiser la pioche même s'il possède un domino qu'il pourrait poser ; cette pratique est parfois une bonne stratégie, en particulier lorsque l'adversaire est bloqué.

Le jeu se poursuit jusqu'à ce que l'un des joueurs gagne en déposant son dernier domino ou jusqu'à ce qu'aucun joueur ne puisse plus jouer. Dans ce cas, le vainqueur est celui qui totalise le plus petit nombre de points avec **les dominos qui lui restent**, ou, si les deux camps sont encore à égalité, celui à qui il reste le moins de pièces.

5.2 HISTOIRE D'UN TRANSFERT : LE PROCEDE « LUMP BREAKER »

Comme l'a fait remarqué à plusieurs reprises Karl Weick, « ce qui est nécessaire dans la construction de sens, c'est une bonne histoire » (Weick ,1995). Celle présentée ci-dessous nous semble exemplaire. Elle reflète les différents processus qui accompagnent la réutilisation d'une bonne pratique entre différentes usines de Lafarge Plâtre.

Lors de la production de plaques de plâtres, des morceaux peuvent apparaître dans le mélange, lorsque celui-ci est étalé sur le papier à partir du mixer, ces morceaux peuvent casser le papier et donc provoquer l'arrêt de la ligne. En 1998, l'usine d'Auneuil réussit à mettre en place un outil, appelé « lump breaker » capable de casser ces morceaux avant qu'ils ne quittent le mixer. Cette trouvaille fut publiée dans le bulletin technique interne, remplacé depuis par une application Intranet. Après en avoir pris connaissance, l'usine de Wilmington, Etats Unis, choisit d'adopter cet outil. L'implantation se déroula avec succès : les deux directeurs d'usine se connaissaient bien au préalable et une équipe américaine était venue visiter l'installation d'Auneuil.

Prenant acte de ce succès, le département industriel du siège informa toutes les usines de l'existence du lump breaker, mais ne fit aucun effort d'explication ou de documentation, se contentant d'en référer à l'usine d'Auneuil. Il fut décidé d'installer l'outil à Ulsan, en Corée, où plusieurs usines connaissaient des difficultés. A priori, les conditions étaient réunies pour un succès : le personnel était motivé et confiant sur la possibilité technique de l'opération.

Toutefois, le directeur d'usine d'Ulsan ne maîtrisait pas bien l'anglais et, après coup, il est clair que la documentation qu'il avait reçue n'était pas suffisante. Le personnel tenta le coup, mais l'expérience se solda, cette fois-ci, par un échec. Pire encore, l'usine a cherché à couvrir cet échec, évitant tout d'abord de rapporter les problèmes techniques auxquels ils s'étaient heurtés, ce qui aurait pourtant été bénéfique pour les autres usines, et inventant à leur tour un nouvel outil, semblable mais plus adapté aux spécificités locales. Malheureusement, ce manque de communication a eu pour conséquence de provoquer un doute chez les autres usines.

Finalement, on a quand même pu transférer la pratique aux autres usines d'Asie et certaines en Amérique du Nord et en Europe. Il est toutefois intéressant de noter qu'une usine, aux Etats-Unis, refuse toujours de l'implanter malgré un besoin évident et malgré le fait que son directeur d'usine est le même qui était en poste à Auneuil lors de la création du lump breaker !

Comparons maintenant cette histoire avec la métaphore du domino.

5.3 TRANSFERT OU ENCHAINEMENT DES BONNES PRATIQUES ?

Afin de comparer l’histoire relatée précédemment avec le jeu du domino, nous utilisons les trois étapes du jeu du domino pour appuyer notre comparaison : la pioche, la pose de la pièce et l’enchaînement des pièces.

5.3.1 La pioche : identifier le réservoir des bonnes pratiques utiles

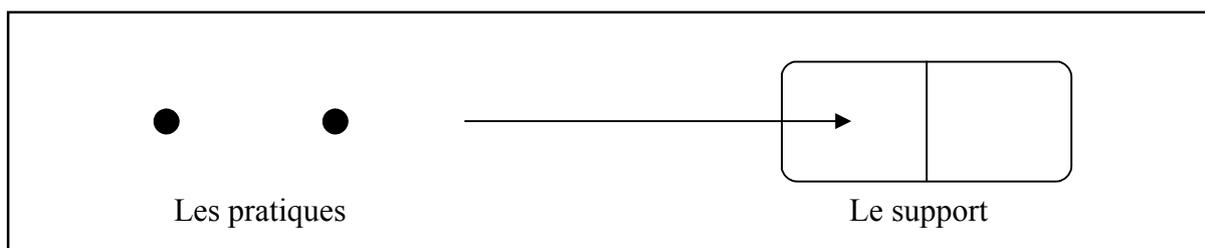


Figure 3. La pioche : placer les pratiques sur un support

Le portefeuille des bonnes pratiques est constitué à la fois de celles détenues actuellement par l’entreprise (son patrimoine de connaissances) et celles qu’elle peut acquérir (notamment en mobilisant ses capacités à apprendre). La gestion du portefeuille doit être guidée par la recherche d’un équilibre entre exploitation et exploration (March, 1991) : l’exploitation permettant de capitaliser sur le patrimoine acquis, l’exploration conduisant à acquérir de nouvelles connaissances. Elle représente la pioche dans le jeu de domino. Le manager « tire » la bonne pratique codifiée dans une base de données via l’Intranet et décide si oui ou non elle est applicable.

Le travail en amont consiste évidemment à identifier l’existant. Nous avons souligné la difficulté que représente l’identification des connaissances disponibles. Son identification repose sur la structure organisationnelle. Comme en témoigne un directeur général de Lafarge Plâtre: « on a, au niveau de chaque métier, des services fonctionnels (par exemple, la direction industrielle) qui ont pour mission de formaliser le savoir-faire. Mais ce dernier vient du terrain. Il ne vient pas des bureaux. Donc on arrive à l’identifier par des réseaux et le travail en commun. Au début, il y a donc un feeling, basé sur la compréhension du manager de ce qui est bon et de ce qui ne l’est pas. » Une fois la pratique identifiée, il est nécessaire de codifier la pratique sur un support (Figure 3). Cela passe par la rédaction d’une fiche sous Lotus Notes retraçant le problème rencontré, les solutions apportées et les résultats obtenus. Ici, la valeur de la bonne pratique (le domino) est déterminée par la performance intrasèque de la pratique.

Il peut s'agir d'une simple astuce comme d'un procédé plus complexe. Cette distinction n'est d'ailleurs pas définie au sein de Lafarge Plâtre.

5.3.2 La pose de la pièce : rendre la pratique utilisable

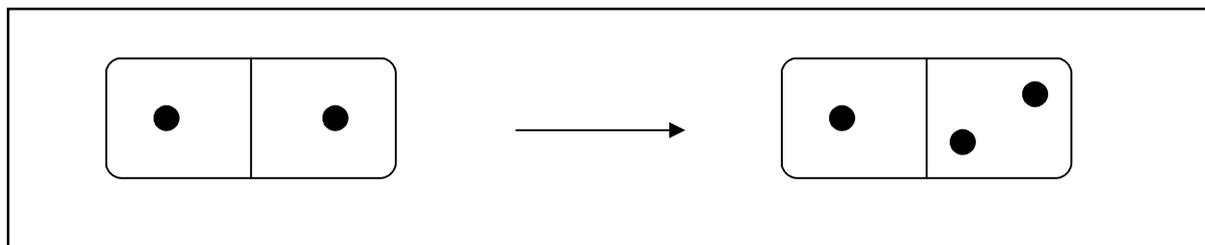


Figure 4. La pose de la pièce

Une fois que la pratique a été sélectionnée par le manager (ex. le lump breaker), il ne lui suffit pas de la lire pour en comprendre tous les tenants et tous les aboutissants. En effet, son adoption va dépendre de sa capacité d'absorption (avons-nous les moyens financiers et humains ?), de la qualité des relations avec l'unité émettrice (qui contacter ?) et des efforts d'adaptation à mettre en œuvre (comment l'adapter). Cette étape est souvent la plus oubliée dans le processus de transfert. Les caractéristiques des unités réceptrices et des unités émettrices peuvent alors influencer le transfert : une unité plus grande (ex. une grande usine) aura une capacité d'émission et d'absorption des pratiques plus importante qu'une unité plus petite.

C'est ici que les structures facilitant le transfert des bonnes pratiques ont un rôle 'médiateur' à jouer. Dans le cas des communautés de pratiques, les animateurs des communautés s'attachent à filtrer les thèmes en question et à mettre en valeur la pratique d'un membre de la communauté. La personne concernée s'efforce alors d'adapter son discours à ses pairs (effort souvent plus faible dans le cadre d'une communauté) (Figure 4). Il en est de même pour le transfert des bonnes pratiques. Dans l'histoire du « lump breaker », on remarque que l'équipe coréenne a rencontré les plus grandes difficultés pour adapter la pratique alors que toutes les conditions semblaient être réunies (l'envie, le besoin, les moyens financiers, etc.).

L'adaptation de la pratique consiste alors à la traduire dans la langue locale ou à développer des relations interpersonnelles. Cette confiance mutuelle est nécessaire lors de la phase d'implantation de la pratique (Szulanski, 1996), lorsque, inévitablement, des problèmes surviennent et exigent des solutions adaptées qui devront souvent être élaborées

conjointement par les équipes de l'usine « donneuse » et « receveuse ». Une pratique managériale essentielle, lors de cette phase du processus, est le droit à l'erreur ; on voit bien dans l'exemple du « lump breaker » qu'une certaine timidité des coréens et certainement aussi la peur des conséquences d'un échec ont inhibé toute communication avec les usines ayant déjà réussi l'implantation de l'outil.

5.3.3 La correspondance entre les pièces : l'enchaînement des bonnes pratiques utilisées

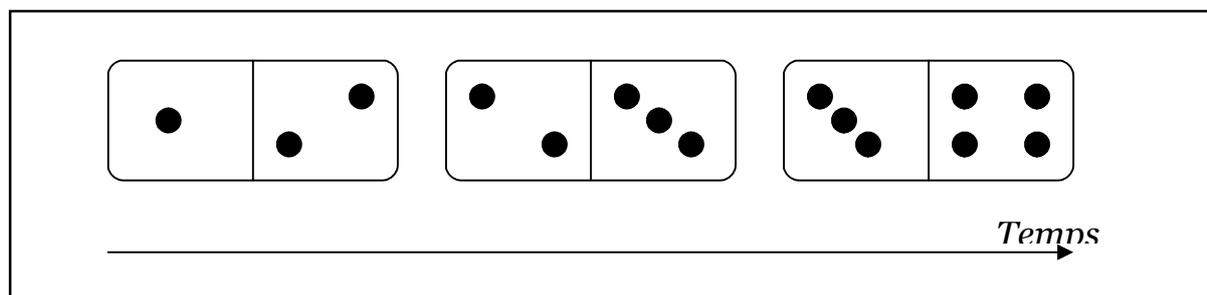


Figure 5. L'enchaînement des pièces

« En ce qui concerne les 'bonnes' pratiques, c'est au manager de décider. On recommande leur utilisation. Le manager doit pouvoir identifier ce qui est bon pour lui et ce qui ne l'est pas - compte tenu de l'ensemble des priorités qu'il a à traiter » nous déclarait un membre de la Direction Générale du groupe. Ici se pose la question cruciale de l'animation du transfert des bonnes pratiques. Cette animation est assez simple à entretenir dans une communauté. Elle est beaucoup plus complexe quand les bonnes pratiques sont directement disponibles via une base de données. Le rôle des animateurs consiste alors à prouver en permanence que les 'bonnes pratiques' sont 'bénéfiques'. Il s'opère souvent un véritable 'marketing' des bonnes pratiques : on offre des cadeaux à chaque réutilisation des bonnes pratiques, on récompense formellement les unités par des prix, etc. « Le moteur est essentiellement laissé à l'appréciation du manager local qui doit trouver les ressorts pour les mettre en œuvre. En général, ils savent que les bonnes pratiques doivent apporter une amélioration du résultat. C'est l'appréciation de cette amélioration qui devient le moteur de la mise en œuvre ».

On constate dans l'histoire du « lump breaker » que l'enchaînement des pièces est brisé par le refus des coréens de partager leurs erreurs. Pour assurer cet enchaînement cumulatif, l'organisation doit donc s'assurer que des boucles rétro-actives de feedbacks

parviennent aux structures facilitant le transfert des bonnes pratiques (ex. le directeur de la qualité ou le knowledge manager). Une fois que l'apprentissage est partagé, l'enchaînement peut reprendre (Figure 5).

5.4 AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE LA METAPHORE DU JEU DE DOMINO

L'emploi de cette métaphore a pour but de matérialiser les enchaînements cumulatifs qui peuvent s'opérer au cours du processus de transfert: ce qu'apprend une unité sert en théorie aux autres, ce qui, par ricochet, accélère le réutilisation. En d'autre terme, plus une pratique est adaptée, plus elle est utilisée. A charge des responsables de la qualité ou des knowledge managers de s'assurer qu'elles sont utilisables et adaptables. Cette métaphore vise donc également à montrer que le transfert des bonnes pratiques nécessite une animation. Les entreprises ont appris à leur dépend qu'il ne leur suffisait pas de créer une base de connaissance pour qu'elle soit utilisée (le fameux « *built it and they will come !* » étudié par O'Dell et Grayson, 1998). Le Directeur Général que nous avons interrogé soulève ainsi la question de manière rhétorique: « y a-t-il des exemples de réutilisation de bonnes pratiques sans animation ? Je ne suis pas sûr que l'on en trouve beaucoup ! ».

Enfin, notons qu'utiliser un langage imagé permet d'encourager la réflexion et de réduire l'écart de compréhension entre la vision du chercheur et celle de son lecteur. Même si son emploi peut apparaître comme non scientifique, elle représente pourtant une méthode rhétorique intéressante pour accéder à la complexité d'un phénomène organisationnel (Tsoukas, 1991: 581). Rappelons que l'emploi de la métaphore consiste à évoquer une idée dans un sens abstrait via une image, en vertu d'une analogie qui reste implicite. La métaphore vient du grec « *metaphora* » qui signifie transport au sens matériel comme au sens abstrait, c'est le « transport à une chose d'un nom qui en désigne une autre » écrit Aristote dans la *Poétique*. Dans notre cas, le phénomène de transfert des connaissances (l'idée) est véhiculé par celui du jeu de domino (l'objet).

En revanche, cette métaphore trouve sa limite dans la fin de l'histoire du « lump breaker ». En effet, comment expliquer que le manager qui a mis en place la pratique dans l'usine française refuse de réutiliser sa propre trouvaille dans son usine américaine ?

CONCLUSION

Le terme de bonne pratique contient, de manière sous-jacente, une conception normative et directive de la gestion des connaissances. Dans les organisations multinationales, la bonne pratique est souvent assimilée à une règle ou à une procédure qui doit être utilisée pour améliorer la performance de l'organisation. La bonne pratique est, en soit, une connaissance procédurale efficace. Elle est un vecteur de performance. Pour s'assurer de son efficacité, le processus de validation est formalisé dans une structure dédiée qui détermine la qualité de la pratique par un procédé d'étalonnage interne ou externe. Il est vrai que l'une des bases de l'apprentissage individuel est l'assimilation, c'est-à-dire le copiage. Le changement introduit par la mise en place de structures facilitant le transfert des bonnes pratiques va dans ce sens : elles encouragent à copier son prochain, en fait les autres unités (usines, équipes, etc.). Toutefois, l'existence de communautés de pratiques montre qu'une autre approche de la bonne pratique est possible. La sélection des pratiques est alors auto entretenue et distribuée entre les pairs. A charge pour l'entreprise de réussir à « cultiver » ces lieux d'apprentissage interstitiels.

Nous pensons que ces deux visions coexistent dans la réalité des organisations. La reproduction de la pratique et la reproduction de l'information sont deux phénomènes différents mais qui s'opèrent régulièrement dans les entreprises. La première se réalise par processus d'apprentissage. La seconde par un processus de duplication (copier - coller). Or, mettre à disposition des bonnes pratiques ne consiste pas à mettre à disposition de l'information issue de « l'expérience terrain ». Mettre à disposition des bonnes pratiques consiste plutôt à construire de nouveaux ensembles de connaissances codifiées. Cette mise à disposition nécessite alors un effort de compréhension et d'apprentissage de la part des acteurs concernés. Comme en témoigne le responsable du transfert des bonnes pratiques de l'entreprise étudiée : « le but, dans la documentation des bonnes pratiques, est que les collaborateurs puissent disposer d'une information lisible, claire et simple. L'objectif n'est pas de vouloir tout expliquer en quelques phrases et un dessin, mais plutôt de synthétiser la pratique pour qu'elle soit une base de discussion, de collaboration entre l'équipe intéressée par la pratique et celle qui la maîtrise ».

C'est pourquoi nous pensons que la métaphore du domino représente fidèlement le transfert intra organisationnel des bonnes pratiques. Elle permet de montrer que la réutilisation d'une pratique passe nécessairement par un processus d'apprentissage cumulatif : la première entité apprend pour la seconde qui apprend pour la troisième, etc. Les expériences

s'enchaînent et s'enrichissent pour transformer la pratique et l'améliorer...jusqu'à devenir une « bonne » pratique. L'histoire du « lump breaker » montre que cet enchaînement est loin d'être un chemin balisé mais un véritable jeu de domino où l'apprentissage par l'exemple est nécessaire pour aboutir au 'do me know' ('faites moi savoir'). C'est grâce à des relais organisationnels comme les responsables de gestion des connaissances que ce jeu peut se dérouler de manière continue.

REFERENCES

- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Norwell: Kluwer.
- Argyris, C., and Schön, D. (1978). *Organizational Learning*. Reading: Addison Wesley.
- Baum, J., and Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. *Management Science*, 44, 996-1016.
- Baumard, P. (1996). *Organisations déconcertées: la gestion stratégique de la connaissance*. Paris: Masson.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R. A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 224-256). Paris: Dunod.
- Berthon, B. (2001). *Le transfert intra-organisationnel de connaissance: survol de la littérature*. 10^{ème} conférence de l'AIMS, Université de Laval, Québec.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organisations: An Overview and Interpretation. *Organisation Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Brown, J. S., and Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified view of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Canard, F., and Carton, S. (2003). *Apport des référentiels qualité à une meilleure capitalisation des connaissances: la qualité liée aux applications informatiques*. VII^{ème} Congrès de l'AIM, Montpellier.
- Choi, B., and Lee, H. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Cohen, W., and Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

- Cohendet, P., and Llerena, P. (1999). La conception de la firme processeur de connaissance. *Revue d'économie industrielle*, 88, 211-235.
- Cook, S., and Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Cowan, R., and Foray, D. (1998). L'économie de la codification et de la diffusion des connaissances. In Petit (Ed.), *L'Economie de l'information*. Paris: La Découverte.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives In Social Science Research*. London: Sage Publications.
- Davenport, T., and Prusak, L. (1999). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Devillers, C., and Tintant, H. (1996). *Questions sur la th^{ème} Théorie de l'évolution*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Diedrich, A. (2004). *Engineering Knowledge*. Goteborg: BAS.
- Drucker, P. (2000). *A propos du management*. Paris: Le Village Mondial.
- Earl, M. (1999). Toutes les entreprises font de l'information. *Les Echos*.
- Fahey, L., and Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3).
- Favereau, O. (1998). Notes sur la théorie de l'information à laquelle pourrait conduire l'économie des conventions. In Petit (Ed.), *L'économie de l'information*. Paris: La Découverte.
- Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris: La Découverte.
- Gergen, K. (1991). *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in the organization. *Organization*, 7(2), 211-223.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization*, 7(2), 329-348.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (2000). Knowledge Management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-80.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris: Economica.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Josserand, E., and Saint-Leger, B. d. (2004). *Les difficultés pratiques des communautés de pratique*. 13^e conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine.

- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Levitt, B., and March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- March, J., and Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mayere, A. (1995). La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel. *Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre*.
- McKelvey, B. (1994). *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford University Press.
- Moingeon, B., and Métails, E. (2000). Le management des compétences et capacités organisationnelles: illustration par le cas de l'entreprise Salomon. In B. Quélin & J. L. Arrègles (Eds.), *Le management stratégique des compétences* (pp. 263-286). Paris: Ellipses.
- Morin, E. (1977). *La méthode. Tome 1: La nature de la nature*. Paris: Seuil.
- Nelson, R., and Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
- Nicolini, D., and Lippi, A. (2005). *The Practice of 'Best Practice'. The case of the Italian Public Administration*. Paper presented at the 21st EGOS Colloquium, Berlin.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- O'Dell, C., and Grayson, J. (1998). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantages: creating and sustaining superior performance.
- Prax, J.-Y. (2000). *Le guide du knowledge management*. Paris: Dunod.

- Spender, J. C. (1996). Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications. In B. Moingeon & A. Edmondson (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage* (pp. 56-73). London: Sage.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27-43.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm*. London: Sage.
- Szulanski, G., and Winter, S. (2002). Getting it right the second time. *Harvard Business Review*, 63-69.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. <http://melbecon.unimelb.edu.au/het/taylor/sciman.htm>.
- Tsoukas, H. (1991). The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science. *Academy of Management Review*, 16(3), 566-585.
- Voss, C. A. (1995). Operations Management, from Taylor to Toyota - and Beyond. *British Journal of Management*, 6, 17-30.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: University Press.