

Explorer la capacité de dissémination des connaissances : le rôle des pratiques managériales au sein d'une entreprise multinationale

1451

Résumé:

L'article présente une étude de cas explorant les pratiques managériales de dissémination des connaissances au sein d'une multinationale dans le secteur financier. Les résultats suggèrent quatre types de pratiques managériales (tutorat, expatriation, formation, standardisation) qui permettent à cette multinationale d'assurer une dissémination des connaissances à la fois tacites et explicites de la maison-mère vers les filiales. Les auteurs articulent leurs résultats à deux cadres conceptuels antérieurs et soulignent le caractère complémentaire des pratiques mises en lumière. Enfin, ils développent plusieurs propositions pour des recherches futures.

Mots clés: dissémination des connaissances, pratiques, multinationale, étude de cas

Depuis deux décennies, la recherche académique sur les multinationales a mobilisé de nombreux travaux et perspectives théoriques. Dans un ouvrage célèbre, Bartlett et Ghoshal (1989) avaient proposé une typologie des organisations opérant à travers le monde, en distinguant les firmes globales, multinationales, internationales et transnationales. Afin de consolider la base théorique de leurs travaux, les mêmes auteurs avaient proposé en 1990 de concevoir les multinationales selon la théorie des réseaux inter-organisationnels. Analysant l'adéquation de différentes théories en organisation pour étudier les multinationales diversifiées, Doz et Prahalad (1991) avaient conclu sur la nécessité de nouvelles recherches permettant de mieux saisir les opportunités de croisement entre différentes perspectives théoriques. Deux ans plus tard, Kogut et Zander (1993) suggéraient que les firmes multinationales n'apparaissent pas suite à un échec des marchés pour effectuer des transactions, mais grâce à leur efficacité supérieure pour assurer des transferts de connaissance dans plusieurs pays. Les auteurs avaient alors posé les fondations d'une théorie évolutionniste de la firme multinationale qui aurait pour vocation de se spécialiser dans la recombinaison et le transfert de connaissances. Kogut et Zander sont ainsi souvent cités comme étant les premiers à avoir proposé d'utiliser la perspective des connaissances pour analyser les firmes multinationales. En parallèle, les années 1990 ont également vu le développement de la recherche sur les connaissances au sein des firmes, notamment suite à l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi (1995). Aujourd'hui, les connaissances sont généralement reconnues comme un actif intangible important, source d'avantage concurrentiel. Grant (1996) ira même jusqu'à proposer une véritable théorie de la connaissance pour les firmes.

Cet article s'inscrit dans la lignée des travaux de Kogut et Zander (1993) en ce qu'il vise à comprendre le fonctionnement d'une multinationale sous l'angle de la dissémination des connaissances en son sein, et plus particulièrement de la maison-mère vers ses filiales. Récemment, plusieurs auteurs (Gupta et Govindarajan 2000, Minbaeva 2007, Van Wijk, Jansen et Lyles 2008, Monteiro, Arvidsson et Birkinshaw 2008) ont analysé les déterminants des flux de connaissances – à la fois les flux entrant et les flux sortant – dans les filiales de différentes multinationales. Toutefois, au-delà de l'analyse de tels déterminants, il semble utile et important de se pencher également sur les pratiques managériales de transfert des connaissances au sein des multinationales. De nombreuses études ont également analysé la « capacité d'absorption » (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Zahra et George, 2002 ; Jansen, Van den Bosch et Volberda, 2005 ; Kane, Koka et Pathak, 2006 ; Todorova et Durusin, 2007) des récepteurs de connaissances (transferts entrants). Toutefois,

la « capacité de dissémination » des émetteurs (transferts sortants) semble avoir reçu nettement moins d'attention (Minbaeva et Michailova, 2004). Nous explorons donc les pratiques managériales de dissémination (transfert sortant) de connaissances au sein de la maison-mère d'une multinationale diversifiée dans le secteur financier vers ses filiales. Récemment, d'autres études empiriques ont abordé le sujet de la gestion des connaissances, soit dans le secteur bancaire mais sans en explorer les pratiques managériales (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009), soit dans plusieurs institutions financières nationales en relevant un ensemble de pratiques de gestion mais sans implication pour une multinationale (Préfontaine, Drouin et Ben Mansour, 2009), soit dans une multinationale mais en se focalisant sur les seuls outils de gestion des ressources humaines (Paraponaris et Simoni, 2006). En capitalisant sur ces différents travaux, la question que nous soulevons semble donc nécessiter davantage d'efforts de recherche : quelles sont les pratiques managériales qui favorisent la dissémination des connaissances au sein d'une multinationale, en particulier de la maison-mère vers les filiales?

Nous procédons pour cela en deux étapes. Dans la première, nous présentons la notion de dissémination comme un type particulier de transfert de connaissances, et nous définissons le cadre conceptuel qui a été choisi pour explorer les pratiques managériales de dissémination des connaissances au sein d'une multinationale. Dans la seconde, nous examinons à l'aide d'une étude de cas les pratiques managériales qui émergent du terrain et nous proposons une articulation de ces pratiques au regard du cadre conceptuel préalablement défini. Nous discutons ensuite nos résultats au regard d'études antérieures sur la gestion des connaissances.

I. TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET CAPACITE DE DISSEMINATION

La « gestion des connaissances », parfois appelée « gestion du savoir » (Préfontaine, Drouin et Ben Mansour, 2009), « management des savoirs » (Mbengue, 2004) ou encore « management des connaissances » (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009), est apparue comme un thème central depuis les années 1990 dans la littérature en gestion. Les présentations du thème de la connaissance débutent régulièrement par la distinction entre donnée, information et connaissance. Alors que la donnée peut n'être qu'un chiffre « brut » (par exemple : 16%), elle ne renferme aucune information en tant que telle. L'information permet de donner du sens à un chiffre (par exemple : une rentabilité de 16%). Quant à elle, la connaissance permet de relier plusieurs informations entre elles et de créer du sens par application d'un schéma cognitif ou d'une théorie quelconque (par exemple : nous avons eu une rentabilité de 16% suite à la réduction de nos coûts d'approvisionnement). La connaissance implique donc une

intelligence des informations en lien avec l'action. C'est en ce sens que la connaissance est un actif intangible de valeur pour l'entreprise, et une source d'avantage concurrentiel.

Au-delà de cette distinction liée à la notion même de connaissance, la « gestion des connaissances » recouvre quant à elle différents processus au sein d'une organisation. Devant la multitude des recherches menées sur ce thème, Argote, McEvily et Reagans (2003) ont proposé une classification pour structurer la recherche scientifique. En particulier, les auteurs proposent deux dimensions sur lesquelles il convient de différencier les recherches menées. Le premier axe concerne les résultats d'une gestion des connaissances, à savoir la création, la rétention et le transfert de connaissances. Le second axe est dédié aux caractéristiques du contexte dans lequel cette gestion de la connaissance intervient, à savoir les propriétés des unités concernées, les propriétés des relations entre unités, et les propriétés de la connaissance. Suivant la réflexion de ces auteurs, il paraît important de positionner clairement notre recherche selon cette classification.

D'une part, notre étude est centrée sur la dissémination – soit le transfert sortant – des connaissances plutôt que la création ou la rétention. Bien que le transfert puisse nécessiter une forme de rétention préalable, Kogut et Zander (1993) présentent le transfert de connaissances comme le fondement de la théorie évolutionniste de la multinationale. Adoptant leur perspective, nous nous concentrons sur les transferts sortant (la dissémination) de connaissance comme objet d'étude pour analyser une multinationale. Peu d'auteurs se sont penchés explicitement sur la notion de « capacité disséminative » (Minbaeva et Michailova, 2004 ; Kuiken et Van der Sijde, 2010 ; Mu, Tang et Maclachlan, 2010 ; Tang, Mu et Maclachlan, 2010). Il s'agit donc d'un domaine où il y a un besoin pour plus de recherches. La plupart des recherches antérieures portent en effet sur la notion de transfert des connaissances. Par exemple, Paraponaris et Simoni (2006) adoptent une conception dialogique du transfert des connaissances dans une multinationale et soulignent le caractère ambidextre des outils de gestion utilisés, visant à la fois la création et le contrôle des connaissances. Notons que cette distinction entre création et contrôle des connaissances n'est pas sans rappeler la distinction entre exploration et exploitation attribuée à March (1991). L'étude de Paraponaris et Simoni suggère donc que l'étude du transfert des connaissances peut être un point de départ intéressant pour aborder ensuite la gestion des connaissances. Adoptant une démarche inverse, Préfontaine, Drouin et Ben Mansour (2009) explorent les pratiques de la gestion du savoir dans quatre institutions financières canadiennes et proposent

trois catégories d'outils de gestion du savoir : diffusion, externalisation et socialisation. En explorant les pratiques de la gestion des connaissances, les auteurs arrivent à formuler des propositions d'outils de transfert des connaissances. Très récemment, la question du transfert des connaissances a encore été étudiée dans le contexte de coopération interentreprises nord-sud (Surply, 2009) et parmi plusieurs filiales chinoises de multinationales de l'industrie automobile (Zhao et Anand, 2009). Dans ce contexte, nous nous concentrons sur les transferts sortant de connaissances dans une multinationale, et plus précisément nous explorons les pratiques managériales qui sous-tendent la capacité de dissémination des connaissances de la maison-mère.

D'autre part, notre étude prend en compte (1) les propriétés des connaissances disséminées ainsi que (2) les propriétés des unités concernées et de leurs relations. A cet égard, nous nous focalisons sur le caractère explicite ou tacite de la connaissance (propriétés de la connaissance transférée), et la perspective d'émetteur ou récepteur du transfert (propriétés des relations entre unités) ainsi que le niveau individuel ou collectif du récepteur (propriétés des unités concernées). Pour la première dimension, plusieurs auteurs ont souligné le caractère tacite ou explicite de la connaissance. Pour Polanyi (1967), la connaissance tacite est un savoir connu mais qui ne peut pas être exprimé. La connaissance tacite ne peut pas être articulée car elle fait partie de notre inconscient. En ce sens, la connaissance tacite est inaccessible à notre conscience, ce qui mène à conclure que « tout être humain en sait plus que ce qu'il est capable d'exprimer ». Nonaka et Takeuchi (1995) reformulent la distinction entre connaissances tacite et explicite. Pour ces auteurs, la connaissance explicite est celle qui peut être facilement communiquée ou partagée, par exemple dans des spécifications de produits, une formule scientifique ou un programme informatique. Par contre, la connaissance tacite est celle qui est très personnelle, difficile à formaliser et donc difficile à communiquer à d'autres. La connaissance tacite est très souvent liée à une action et une implication personnelle forte dans un contexte spécifique. Ainsi, Nonaka et Takeuchi affirment que les connaissances tacites peuvent être transférées, contrairement à Polanyi pour qui les connaissances tacites ne pourraient pas être transférées. Nonaka et Takeuchi développent ensuite le modèle « SECI » (Socialisation-Externalisation-Combinaison-Internalisation) qui suggère quatre processus de conversion des connaissances en tenant compte de la nature tacite ou explicite des connaissances. Ces quatre processus impliquent une conversion, c'est-à-dire à la fois un transfert et une éventuelle transformation (création) de connaissances. Ainsi, la socialisation est un mode permettant de convertir des connaissances tacites en d'autres connaissances

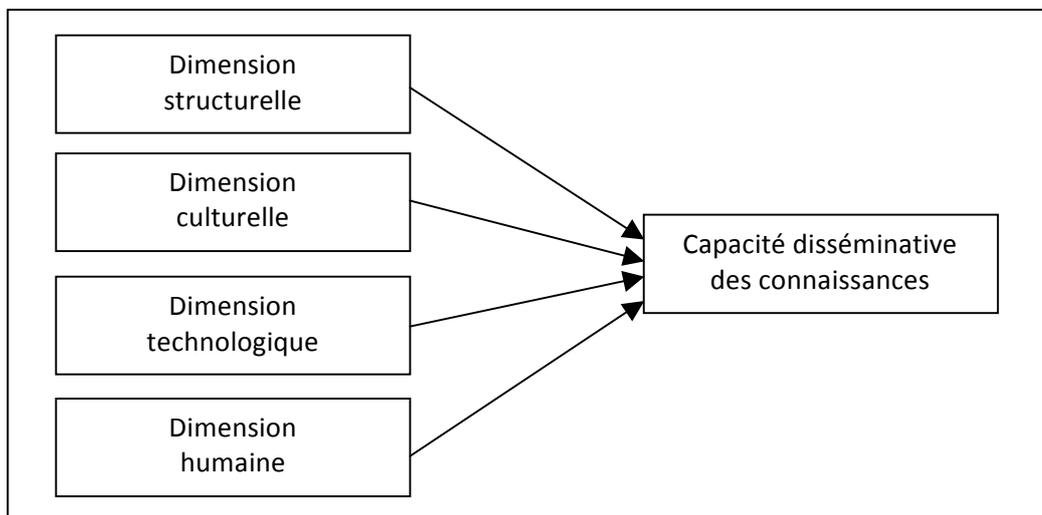
tacites. L'externalisation permet de transférer des connaissances tacites en connaissances explicites. La combinaison consiste en une conversion ou une restructuration de connaissances explicites en d'autres connaissances explicites. Enfin, l'internalisation permet de transférer des connaissances explicites en connaissances tacites. Notre étude se base sur les définitions de connaissances tacite et explicite propres à Nonaka et Takeuchi, et explore les pratiques de dissémination entre ces différents types de connaissances.

Pour la deuxième dimension, nous distinguons d'une part l'émetteur et le récepteur du transfert de connaissances (Minbaeva, 2007), et d'autre part le niveau individuel ou collectif des acteurs (Crossan, Lane et White, 1999). En effet, un émetteur individuel peut disséminer sa connaissance à un récepteur individuel ou collectif, et vice-versa. En outre, le récepteur collectif dans une multinationale doit être apprécié avec davantage de finesse, selon qu'il s'agit du niveau d'un groupe (ex : le service financier d'une filiale), d'une organisation (ex : une filiale) ou d'un réseau (ex : un ensemble de plusieurs filiales). En effet, la dissémination de connaissances est susceptible d'avoir lieu vers plusieurs ou tous ces récepteurs simultanément. Notons aussi qu'il convient de différencier connaissance individuelle ou collective (propriété des connaissances transférées), et acteur individuel ou collectif (propriété des unités concernées). Davenport et Prusak (1998) suggèrent que la connaissance peut exister au niveau individuel ou organisationnel. Pour un individu, la connaissance réside dans son expérience, sa formation et son intuition pour agir. Pour une organisation, la connaissance est disséminée dans des procédures, des routines, des normes et des bases de données. D'autres auteurs ont récemment utilisé la distinction individuel-collectif mais pour caractériser davantage les acteurs (récepteurs ou émetteurs) de transferts de connaissance que la nature de la connaissance. Par exemple, Paraponaris et Simoni (2006) énoncent des effets individuels et collectifs escomptés des outils de GRH dans une multinationale sur les récepteurs. Zhao et Anand (2009) suggèrent que les mécanismes (émetteurs) collectifs de transfert sont plus efficaces que les mécanismes (émetteurs) individuels. Dans le cadre de cette étude, nous explorons les pratiques managériales liées à la dissémination de connaissances dans une multinationale, en particulier la dissémination par des émetteurs individuels et collectifs.

Ayant clarifié différents aspects de la recherche selon la classification de Argote, McEvily et Reagans (2003), il est important de se référer à un cadre conceptuel pour structurer et soutenir notre démarche d'analyse. Le cadre conceptuel mobilisé pour cette étude est fondé sur une approche contingente qui vise à comprendre l'influence du contexte sur un phénomène. En

effet, pour explorer les pratiques de dissémination des connaissances, nous soutenons qu'il importe de comprendre le contexte dans lequel ces pratiques ont cours. Lee et Choi (2003) ont proposé quatre antécédents contextuels ou supports aux processus de transfert des connaissances : la structure organisationnelle, la culture organisationnelle, la technologie informationnelle et les traits de caractère humain. A leur suite, plusieurs auteurs ont rapporté ces éléments comme participant à la création d'un contexte plus ou moins favorable au transfert de connaissances (Pallas-Saltiel et Labaki, 2009 ; Préfontaine, Drouin et Ben Mansour, 2009). La figure 1 illustre ce cadre conceptuel que nous retenons pour structurer notre démarche et aider à comprendre le contexte des pratiques de dissémination des connaissances dans une multinationale.

Figure 1 – Cadre conceptuel de la capacité disséminative des connaissances (adapté de Lee et Choi (2003) et Pallas-Saltiel et Labaki (2009))



La dimension structurelle est liée à la structure de l'organisation et aux modes de travail, le degré de formalisation et de centralisation. La dimension culturelle touche aux valeurs et aux manières de faire, en particulier l'importance de la confiance, la collaboration ou la valorisation de l'apprentissage. La dimension technologique concerne tous les outils techniques et informatiques permettant de partager des informations. Enfin, la dimension humaine concerne le caractère ou la personnalité des personnes amenées à effectuer des transferts de connaissance, notamment la capacité individuelle à transmettre et à absorber des connaissances. Prises ensemble, ces quatre dimensions constituent autant de supports à la dissémination des connaissances dans une organisation. Nous proposons d'utiliser ce cadre conceptuel à travers une étude de cas qui met en lumière les pratiques managériales sous-jacentes à la capacité disséminative des connaissances au sein d'une multinationale.

II. PRATIQUES DE DISSEMINATION DES CONNAISSANCES DANS UNE MULTINATIONALE DU SECTEUR FINANCIER

Les pratiques managériales de dissémination des connaissances sont illustrées à travers une étude de cas qui a été menée dans une multinationale active dans les services financiers. Depuis quelques années, la stratégie de l'entreprise étudiée vise à développer « une organisation mondiale unifiée ». Dans ce contexte, il est particulièrement intéressant d'explorer les pratiques managériales de dissémination des connaissances, non seulement au sein du siège de la maison mère mais surtout vers ses filiales implantées dans le monde.

Après avoir précisé la méthodologie utilisée, nous présentons le profil de la multinationale, ses activités et son évolution récente. Ensuite, nous décrivons les pratiques managériales qui émergent de notre analyse. Nous terminons cette analyse en articulant les pratiques managériales relevées aux références théoriques présentées auparavant, et nous soulignons leur complémentarité à l'échelle de la multinationale.

2.1. MÉTHODOLOGIE

Cet étude s'inscrit dans la logique du cadre contextualiste (Pettigrew, 1987) et s'appuie sur une méthodologie de recherche qualitative. Le choix d'une méthode qualitative est fréquent pour des sujets de recherche ayant une visée exploratoire de compréhension d'un phénomène complexe dans son contexte. En particulier, l'étude de cas est la méthode la plus indiquée (Yin, 1984). Elle consiste en une analyse approfondie d'une situation unique selon plusieurs dimensions. La démarche adoptée s'inspire des principes de la théorie enracinée telle que développée par Glaser et Strauss (1967). Bien que basé sur une base théorique, le recueil de données ne vise pas à tester des hypothèses dans une logique déductive, mais à rassembler des éléments qui permettront l'enrichissement et la formulation de propositions dans une logique inductive. C'est une démarche très itérative et liée aux données en ce sens que la théorie évolue en même temps que les données collectées sont analysées. Des entrevues semi-structurées ont été réalisées auprès de 12 responsables de 8 fonctions différentes (direction générale, ressources humaines, direction finance, relations publiques, système d'information, plateforme régionale, service juridique, service des risques) et travaillant au siège d'une multinationale active dans des services financiers, en utilisant un guide d'entretien prétesté. Ce guide visait à explorer les types de connaissances disséminées ainsi que les pratiques managériales soutenant les transferts, tout en prenant en compte les quatre dimensions du

cadre conceptuel. Les entrevues ont été enregistrées, transcrites et codifiées selon les dimensions du cadre conceptuel. Les informations obtenues ont ensuite été complétées par des données secondaires issues de l'étude du site web de l'entreprise et de documents fournis par les répondants.

2.2. CONTEXTE DE LA MULTINATIONALE

L'entreprise (dénommée ici Alpha) emploie environ 7000 collaborateurs dans 67 pays. Créée en 1946, elle se situe parmi les leaders mondiaux de l'assurance crédit. Elle gère ses propres produits ainsi que des garanties publiques dans son pays. L'entreprise a connu trois grandes périodes de développement. Jusqu'à la fin des années 1980, l'entreprise est essentiellement nationale et centrée sur son métier historique d'assurance crédit. Depuis la fin des années 1980, elle va se diversifier dans la gestion de créances et l'information d'entreprise. Alpha va également entamer un long processus d'internationalisation essentiellement par acquisitions, en même temps qu'elle sera privatisée. Depuis les années 2000, elle a été achetée par une banque de détail et continue sa stratégie d'internationalisation fulgurante jusqu'à être présente dans 67 pays en 2009. Le plan stratégique en 2010 prévoit de faire de l'entreprise une « organisation mondiale unifiée », c'est-à-dire consolider les rapports et les synergies entre les différentes filiales nationales et les plateformes régionales. En 2010, l'entreprise a quatre domaines d'activités stratégique : l'assurance crédit, la gestion des créances, l'affacturage, la notation et information d'entreprise.

2.3. LES PRATIQUES MANAGÉRIALES IDENTIFIÉES

L'analyse de nos résultats nous mène à relever quatre pratiques managériales qui favorisent la dissémination des connaissances de la maison mère vers les filiales d'une multinationale. Ces pratiques managériales existent depuis quelques années seulement au sein de la multinationale, et ont été évoquées de manière constante à travers les interviews. Leur nombre restreint (quatre) coïncide avec notre volonté de chercheurs de ne relever que les pratiques managériales principales, en évitant d'aboutir à une liste d'activités quotidiennes de dissémination de connaissances aussi spontanées qu'erratiques comme des discussions de couloirs, des causeries, des réunions, etc. Les pratiques managériales identifiées ne sont pas (encore) reconnues au sein de la multinationale comme faisant partie d'un programme formel de dissémination des connaissances. Elles sont apparues pour la plupart de manière ponctuelle, sur base d'initiatives, durant les trois dernières années et en lien avec le plan stratégique visant une organisation mondiale unifiée. Enfin, trois pratiques identifiées sur

quatre sont encore en phase d'expansion au sein de la multinationale, une seule (la standardisation) étant déjà appliquée dans toutes les filiales, et les autres se propageant progressivement sous l'impulsion de la maison mère.

La première pratique identifiée est le tutorat. Chaque nouvelle recrue se voit accompagnée d'un « tuteur réseau » qui va lui apprendre surtout le côté informel de l'organisation, ses valeurs et ses normes. Notons qu'il s'agit bien d'une forme particulière de tutorat qui ne correspond pas vraiment à une fonction d'aide à l'acquisition d'un métier au sens de Fredy-Planchot (2007). En réalité, le principe du « tuteur réseau » s'apparente davantage à une forme de parrainage. Une particularité de ce tuteur est la manière dont il est choisi par la direction des ressources humaines. Le tuteur ne fait pas partie directement du service ou de l'équipe de la nouvelle recrue, ce qui permet de réduire le caractère hiérarchique de la relation recrue-tuteur. En réalité, le tuteur est choisi parmi les services qui sont susceptibles d'intéresser la nouvelle recrue au cours de sa carrière future possible dans l'entreprise. Un objectif complémentaire de cette pratique est également de décloisonner l'organisation, notamment entre ses quatre métiers en créant des liens informels entre employés de l'entreprise. Cette pratique a lieu le plus souvent au niveau local.

La deuxième pratique observée est l'expatriation. Il s'agit de l'envoi de managers autochtones dans des filiales étrangères afin de diffuser la vision et les valeurs de la maison mère. Il s'agit également d'inviter des managers de filiales étrangères à travailler soit au siège central, soit dans d'autres filiales. Depuis deux ans, les services centraux de l'entreprise accompagnent et encouragent fortement la mobilité internationale. On remarque que cette pratique dépend fortement des services concernés. Par exemple, les services juridiques sont sans doute les moins concernés par cette pratique, car le droit commercial et financier reste avant tout une matière nationale. Par contre, les personnes travaillant dans des services liés à la finance de marché et la macroéconomie sont plus susceptibles d'y participer. Cette pratique a une portée globale, ayant lieu soit entre filiales, soit entre les filiales et la maison mère.

La troisième pratique de dissémination des connaissances est la formation. Depuis deux ans, Alpha a organisé différentes formations au sein d'une structure appelée « Alpha Université ». Les formations organisées par « Alpha Université » font appel à des cadres ayant une expertise et des intervenants externes issus des milieux universitaires. Ces formations visent à enseigner des matières techniques et financières mais aussi des capacités managériales de

leadership et de gestion du changement. Par ailleurs, les « team leaders » d'Alpha ont l'obligation de consacrer 25 heures de leur temps à de la dissémination de connaissances, que ce soit via des sessions, déjeuners-conférences ou des formations. Les responsables de « Alpha Université » travaillent en étroite collaboration avec le service des ressources humaines pour définir et organiser des programmes de formation. Parallèlement, Alpha a plusieurs « centres d'excellence » à travers le monde. Les centres d'excellence sont des filiales qui, pour des raisons historiques, ont développé une expertise dans un métier particulier. Les centres d'excellence ont donc également un rôle de formation des managers d'autres filiales à résoudre des problèmes spécifiques. Ainsi, la pratique de formation chez Alpha comporte différents aspects et a une portée globale.

La quatrième pratique de dissémination des connaissances émergeant de notre recherche est la standardisation. Il s'agit de la production et la diffusion, via un intranet mondial, d'un ensemble de règles et procédures, de formulaires, de méthodes et manières de travailler. Préalablement à la création des standards, il y a un travail de mise en communs de procédures ayant cours et de définition d'un dénominateur commun. Par exemple, la manière de noter le risque économique d'un pays ou d'une entreprise nécessite un langage commun entre les différentes filiales et la société mère d'Alpha. Cela est possible grâce à des « standards » explicitant la manière de procéder. De manière générale, les standards d'Alpha sont définis d'une manière relativement minimaliste, notamment afin de permettre ensuite une certaine adaptation locale dans l'usage des standards. Notons que les standards portent davantage sur la production de notations et d'informations financières que sur des matières où la culture locale d'une filiale a une plus grande importance, comme par exemple la manière de vendre un contrat d'assurance crédit à un client. Supportée par la technologie du web, la pratique de standardisation a une portée globale.

2.4. ENSEIGNEMENTS : DES PRATIQUES COMPLÉMENTAIRES

Cette étude de cas permet d'établir quatre pratiques managériales de dissémination de connaissances au sein d'une multinationale, dépassant les seuls cadres des systèmes d'information et des ressources humaines. En effet, les pratiques identifiées concernent tout autant la stratégie, le management, les systèmes d'information et les ressources humaines. L'étude incite également à développer des enseignements en matière de coexistence et complémentarité des pratiques managériales. En définitive, cette complémentarité des

pratiques de dissémination est indissociable des quatre dimensions du cadre conceptuel mobilisé : les dimensions humaine, culturelle, structurelle et technologique.

Figure 2 – Nature de la connaissance transmise et type d'émetteur

	Emetteur individuel	Emetteur collectif
Connaissance tacite	Tutorat <i>Dimension humaine</i>	Expatriation <i>Dimension culturelle</i>
Connaissance explicite	Formation <i>Dimension structurelle</i>	Standardisation <i>Dimension technologique</i>

La figure 2 présente les quatre pratiques managériales identifiées chez Alpha selon la nature de la connaissance disséminée (tacite ou explicite) et le type d'émetteur (individuel ou collectif). Pour la connaissance tacite, le tutorat et l'expatriation visent bien à transférer des savoirs et hypothèses « prises pour acquises ». Toutefois, le tutorat vise à disséminer du savoir tacite par un individu particulier, la nouvelle recrue, alors que l'expatriation vise à disséminer de la connaissance tacite par la maison-mère. Pour la connaissance explicite, la formation et la standardisation visent essentiellement à disséminer des savoirs explicites, par exemple des techniques et procédures. Pourtant, la formation vise généralement à disséminer des connaissances explicites par des formateurs à un moment donné, alors que la standardisation vise à disséminer des savoirs explicites issus de certaines filiales ou centres d'excellence d'Alpha et à tout moment. Nonobstant le risque de forcer le trait en séparant les dimensions tacite et explicite, de même que les dimensions individuelle et collective de l'émetteur, nous pensons que la figure 2 a le mérite de suggérer des liens forts entre le tutorat et les connaissances tacites disséminées par un individu. Cela ne signifie pas bien sûr que le tutorat ne dissémine aucune connaissance explicite à un moment ou à un autre. De même, nous n'affirmons pas qu'un expatrié ne puisse pas être tuteur, ou qu'une formation ne puisse pas communiquer de savoirs tacites ou avoir lieu via des moyens technologiques. Suggérer des liens forts entre deux éléments ne signifie pas les couper du reste. Ainsi, nous voyons dans nos résultats des liens forts entre le tutorat et la dimension humaine agissant comme support à

la dissémination de connaissances. De même, la pratique de l'expatriation semble fortement s'appuyer sur la dimension culturelle, et les valeurs d'Alpha. Quant à elle, la formation semble bien être supportée par la dimension structurelle de l'organisation, en particulier « Alpha Université » dans l'étude de cas. Enfin, la standardisation paraît être le plus supportée par la dimension technologique, en particulier l'intranet d'Alpha, supportant la dissémination de connaissances au sein de la multinationale.

Sur base de cette étude, nous proposons un triptyque « support – pratique – acteur » permettant de mieux appréhender la capacité de dissémination des connaissances au sein d'une organisation multinationale. En nous appuyant sur la typologie d'acteurs de Préfontaine, Drouin et Ben Mansour (2009), nous suggérons des liens forts entre un type de support, une pratique et un acteur spécifique. Premièrement, nous avançons l'idée que la dimension humaine est celle qui supporte le mieux la pratique du tutorat, et que la pratique du tutorat à son tour semble très liée au rôle de « *mentor* », c'est-à-dire la personne qui dissémine des connaissances tacites dans une logique d'accompagnement. Deuxièmement, nous suggérons que la dimension culturelle soutient le mieux la pratique d'expatriation, et que l'expatriation est la plus liée au rôle de « *facilitateur* », c'est-à-dire la personne qui communique une vision à des groupes. Troisièmement, nous soutenons l'idée que la dimension structurelle d'une organisation supporte le mieux la pratique de la formation, et que la formation est très liée au rôle de « *organisateur* », c'est-à-dire la personne qui participe à la dissémination des connaissances précisément par l'organisation de formations. Enfin, nous affirmons que la dimension technologique soutient le mieux la pratique de la standardisation, et que la standardisation est très liée au rôle de « *régulateur* », c'est-à-dire la personne qui est le gardien des connaissances (explicites) et qui réduit l'écart entre ce qui doit se faire et ce qui se fait réellement. Notons que Préfontaine et al. (2009) évoquent également le rôle de « *travailleur du savoir* » comme étant celui qui enrichit le stock de connaissances. Il s'agit bien là d'un rôle de création de connaissances que nous n'abordons pas, davantage que de dissémination des connaissances. Ainsi, le triptyque « support – pratique – acteur » permet d'établir des liens forts entre des éléments théoriques liés à la dissémination des connaissances. La contribution essentielle de cette étude est d'avoir mis en évidence quatre pratiques managériales de dissémination des connaissances dans une multinationale, et de les avoir mis en lien avec les supports et acteurs définis dans la littérature.

Enfin, cette étude suggère de considérer la complémentarité des pratiques comme un enjeu central, et une voie de recherche future, pour la dissémination des connaissances au sein d'une multinationale. Cette complémentarité dans les supports à la dissémination des connaissances était déjà intégrée dans le cadre conceptuel initial. Elle avait déjà été suggérée parmi des profils d'acteurs dans une étude antérieure (Préfontaine et al., 2009). Notre étude suggère donc un chaînon manquant entre supports et acteurs de la dissémination des connaissances, en se focalisant sur l'émergence de pratiques managériales complémentaires. L'étude des pratiques de dissémination de connaissances chez Alpha suggère également une complémentarité entre les pratiques visant les connaissances tacites et explicites, de même que la dissémination par des émetteurs individuels et collectifs. Ceci nous mène à formuler les propositions suivantes :

Proposition 1a :

La capacité de dissémination des connaissances explicites est plus élevée lorsque les pratiques managériales de la maison-mère incluent la formation et la standardisation.

Proposition 1b :

La capacité de dissémination des connaissances tacites est plus élevée lorsque les pratiques managériales de la maison-mère incluent le tutorat et l'expatriation.

Proposition 2:

La capacité de dissémination des connaissances est plus élevée lorsqu'elle est supportée par des émetteurs individuels et collectifs.

En fin de compte, la complémentarité dans les pratiques de dissémination des connaissances chez Alpha semble bien correspondre à l'adage « *think global, act local* » propre à nombre de multinationales. Par exemple, si l'on considère l'importance d'un langage commun diffusé par la pratique de la standardisation, le tutorat pourrait quant à lui apparaître comme la pratique complémentaire permettant une action adaptée localement.

III. CONCLUSION

L'objectif de cette étude était d'explorer les pratiques managériales de dissémination des connaissances dans une multinationale. Dans la lignée de Kogut et Zander (1993), la perspective des connaissances comme fondement de la firme multinationale est proposée

comme une justification théorique de ce thème. La littérature propose quatre dimensions agissant comme supports de la dissémination des connaissances : humaine, culturelle, structurelle et technologique. Ces quatre dimensions forment un cadre conceptuel contingent permettant de structurer une démarche qualitative d'exploration. En particulier, nous menons une étude de cas dans une multinationale active dans les services financiers. Nous mettons en évidence quatre types de pratiques favorisant la dissémination des connaissances : le tutorat, l'expatriation, la formation et la standardisation. Pour chaque pratique identifiée, nous détaillons la nature de la connaissance disséminée, tacite ou explicite, ainsi que le type d'émetteur, individuel ou collectif. En nous appuyant sur cette étude et des travaux antérieurs, nous proposons un triptyque « support – pratique – acteur » permettant de mieux appréhender la dissémination des connaissances dans une firme multinationale. Enfin, nous développons plusieurs propositions pour des recherches futures.

A l'issue de cette étude, deux questions apparaissent qui constituent des voies de recherche future. D'une part, quel est le lien entre la complémentarité des pratiques de dissémination des connaissances et la performance des multinationales ? Cette première question appelle vraisemblablement des études empiriques quantitatives. D'autre part, dans quelle mesure peut-on rapprocher les degrés de développement de pratiques de dissémination diversifiées avec la typologie de Bartlett et Ghoshal (1989) qui différencie les firmes globales, multinationales, internationales et transnationales ? Avec la mondialisation croissante et les défis démographiques actuels, la recherche sur la dissémination des connaissances au sein des multinationales promet d'être riche dans les prochaines années.

REFERENCES

- Argote L., McEvily B. et Reagans R., 2003, « Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes », *Management Science*, vol. 49, n° 4, p. 571-582.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., 1989, *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A., 1990, « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol.35, p.128-152.
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E., 1999, « An organizational learning framework: from intuition to institution », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°3, p. 522-537.
- Davenport T.H., Prusak L., 1998, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, MA, Harvard Business School Press.
- Doz Y.L., Prahalad C.K., 1991, « Managing DMNCs: a search for a new paradigm », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 145-164.
- Fredy-Planchot A., « Reconnaître le tutorat en entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 175, 2007, p. 23-32.
- Glaser B., Strauss A., 1967, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, London, Wiedenfeld and Nicholson.
- Grant R. M., 1996, « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 109-122.
- Ghoshal C.A. et Bartlett C.A., 1990, « The multinational corporation as an interorganizational network », *Academy of Management Review*, vol.15, n°4, p. 605-623.
- Gupta A.K. et Govindarajan V., 2000, « Knowledge flows within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 473-496.
- Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J. et Volberda H.W., 2005, « Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? », *Academy of Management Journal*, vol.48, n°6, p.999-1015.
- Kogut B. et Zander U., 1993, « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n°4, p.625-645.
- Kuiken J. et Van Der Sijde P., 2010, *Knowledge transfer and disseminative capacity: a review and propositions for further research on academic knowledge transfer*, 18th Conférence annuelle "High Technology Small Firm", Mai 2010, Université de Twente, téléchargeable via <http://www.utwente.nl/mb/nikos/events/htsf/2010/htsfpapers/kuiken.pdf>
- Lane P.J. et Lubatkin M. (1998), « Relative absorptive capacity and interorganizational learning », *Strategic Management Journal*, vol.19, n°5, p.461-477.

- Lane P.J., Koka B.R. et Pathak S. (2006), « The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct », *Academy of Management Review*, vol.31, n°4, p. 833-863.
- Lee H. et Choi B., 2003, « Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination », *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, n°1, p. 179-228.
- March J.G., 1991, « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- Mbengue A., « Management des savoirs », *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n° 149, p. 13-31.
- Minbaeva D.B. et Michailova S., 2004, « Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: the role of disseminative capacity », *Employee Relations*, vol. 26, n° 6, p. 663-679.
- Minbaeva D.B., 2007, « Knowledge transfer in multinational corporations », *Management International Review*, vol. 47, n°4, p. 567-593.
- Monteiro L., Arvidsson N. et Birkinshaw J., 2008, « Knowledge flows within multinational corporations: explaining subsidiary isolation and its performance implications », *Organization Science*, vol. 19, n°1, p. 90-107.
- Nonaka I. et Takeuchi H., 1995, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- Pallas-Saltiel V. et Labaki R., 2009, « Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 191, p. 139-151.
- Paraponaris C. et Simoni G., 2006, « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 166, p. 69-92.
- Polanyi M., 1967, *The tacit dimension*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Préfontaine L., Drouin N. et Ben Mansour J., 2009, « Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n° 197, p.15-33.
- Surply J., 2009, « Coopération interentreprise nord-sud. Le transfert de savoirs », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 191, p. 49-69.
- Tang F., Mu J. et MacLachlan D.L. 2010, « Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer », *Expert Systems with Applications*, vol. 37, p. 1586-1593.
- Todorova G. et Durusin B., 2007, « Absorptive capacity: valuing a reconceptualization », *Academy of Management Review*, vol.32, n°3, p.774-786.
- Van Wijk R., Jansen J. et Lyles M., 2008, « Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences », *Journal of Management Studies*, vol. 45, n°4, p.830-853.

Yin R., 1984, *Case study research*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.

Zahra S.A. et George G., 2002, « Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension », *Academy of Management Review*, vol.27, n°2, p.185-203.

Zhao Z.J. et Anand J., 2009, « A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry », *Strategic Management Journal*, vol. 30, p. 959-983.