

LA GESTION DES BONNES PRATIQUES AU SEIN D'UNE MULTINATIONALE : LE CAS DE LAFARGE

Dans cet article, nous étudierons la gestion de bonnes pratiques entre les cinquante-sept unités organisationnelles de la firme multinationale Lafarge. Ces connaissances codifiées, accessibles sur une base de données (Lotus Notes) permettent aux employés de consulter et de proposer des pratiques innovantes en matière d'amélioration de la qualité de la production et de la relation avec le client. L'analyse d'un récit de transfert impliquant les émetteurs et les récepteurs d'une bonne pratique fait ressortir trois éléments clés dans la gestion de la bonne pratique (dont, notamment, le rôle prépondérant du coordinateur au sein de la firme multinationale). Nous discuterons enfin des compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction de coordinateur.

Par **Alexandre PERRIN***

En étudiant les firmes multinationales, Michael Porter écrivait, déjà en 1985, que, « 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 États-Unis et au Japon (PORTER, 1985, p. 64). [...] Pour autant, l'infime espoir que celle-ci puisse apprendre quelque chose d'utile à partir de l'expérience d'une autre est très souvent un espoir non réalisé » (PORTER, 1985, p. 352). Afin de bénéficier des savoirs locaux et de les diffuser à l'ensemble de leur personnel, les entreprises multinationales ont mis en place des projets relevant de la gestion des connaissances (*Knowledge Management*). Leur objectif est d'organiser ces savoirs sous la forme de bonnes pratiques, c'est-à-dire de connaissances codifiées, supérieures à d'au-

tres, qui ont été développées à un moment donné par un individu ou par un groupe d'individus appartenant à l'entreprise.

Alors que certaines recherches ont montré que le transfert intra-organisationnel des bonnes pratiques a permis d'améliorer significativement la performance d'entreprises multinationales (BAUM et INGRAM, 1998), la réalisation effective de ces transferts varie considérablement selon les organisations (ARGOTE, 1999 ; SZULANSKI, 2003), en raison de l'existence de très nombreux facteurs déterminant leur réussite (Minbaeva [2007] en dénombre plus de quatre-vingt-dix). Ces recherches ont ainsi souligné l'existence de coûts de coordination pour la firme multinationale ; ces coûts augmentent en

* Professeur Associé à Audencia Nantes École de Management.

fonction de la complexité de sa structure et de l'existence de barrières culturelles, institutionnelles et organisationnelles (SZULANSKI, 1996, 2003 ; KOSTOVA, 1999 ; KOSTOVA et ROTH, 2002).

Notre contribution à ce champ de recherche se situe au niveau de la mesure de ce processus de transfert au sein de la firme multinationale : comment celle-ci gère-t-elle ses bonnes pratiques entre ses unités organisationnelles et comment les valorise-t-elle ? Pour illustrer cet enjeu, nous commencerons par définir ce que nous entendons par « bonne pratique organisationnelle » dans le cadre de la firme multinationale (1^{re} partie). Puis nous étudierons les politiques de gestion de ces pratiques dans les organisations (2^e partie). Nous illustrerons ces stratégies au moyen d'une étude quantitative et qualitative de transferts de bonnes pratiques au sein d'une firme multinationale (Lafarge) (3^e partie), qui nous permettra de rédiger un récit de transfert et de conclure sur les éléments clés à considérer pour un manager (4^e partie). Enfin, une analyse des compétences d'un coordinateur de bonnes pratiques (5^e partie) débouchera sur des recommandations pratiques.

LES BONNES PRATIQUES : UNE MANIFESTATION DES CONNAISSANCES DE LA FIRME MULTINATIONALE

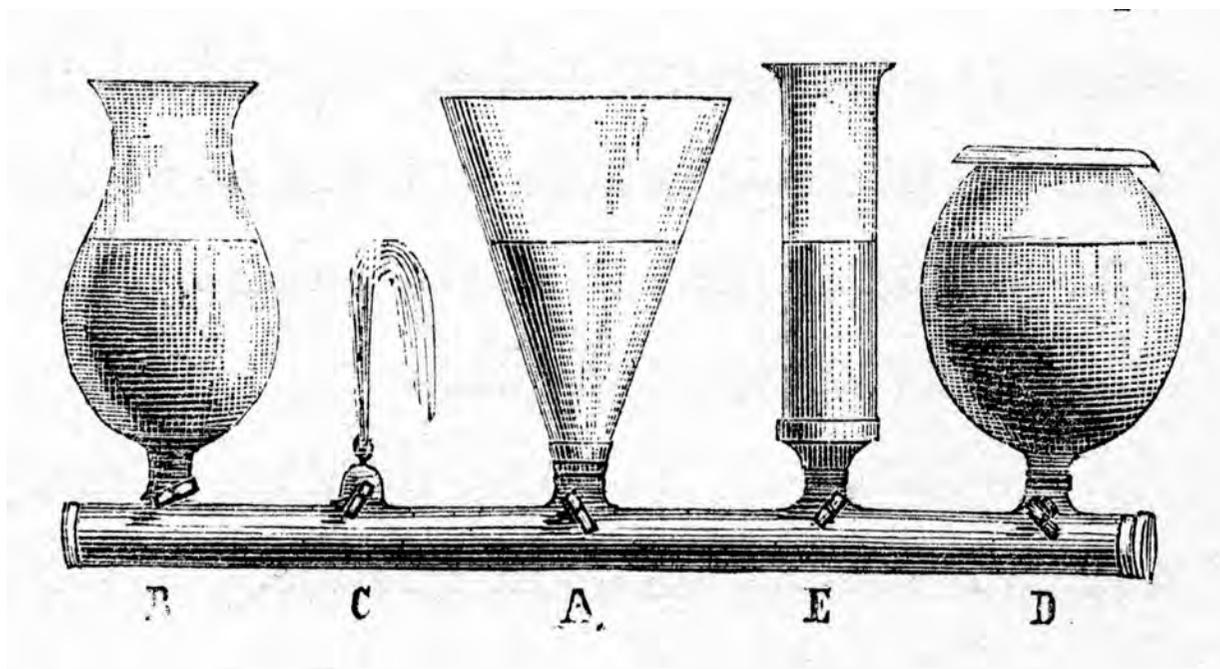
La première vision de la bonne pratique est celle d'une « bonne recette à appliquer ». Cette dernière est assimilée à de l'information véhiculée par les outils de diffusion mis à la disposition des managers (Intranet, bases de données, etc.). Issue des analyses comparant l'organisation à un système ouvert traitant de l'information (MARCH et SIMON, 1958), cette conception de la bonne pratique est fondée sur une perspective cognitive des organisations qui assimile les connaissances organisationnelles à des représentations et à des schémas mentaux construits à partir de l'expérience. À partir de cette analyse, certains auteurs recommandent aux entreprises de mettre en place des mécanismes de codification des pratiques afin de constituer une base de connaissances. La codification des connaissances est le processus de conversion d'une connaissance en un message qui peut ensuite être manipulé comme de l'information (FORAY, 2000, p. 48). Dans ce cadre, la pratique codifiée prend souvent la forme d'un retour d'expérience individuel : l'employé doit saisir, au moyen d'un formulaire structuré, ce qu'il a appris au cours de son action. Chez Renault, on estime que la rédaction d'une fiche coûte 150 euros ; une erreur corrigée en phase d'ingénierie véhicule permet d'économiser 150 000 euros ; une erreur constatée par le client, sur un véhicule produit en série, coûte 15 euros par véhicule, etc. (PRAX, 2000).

Une deuxième approche de la bonne pratique voit dans celle-ci une « connaissance efficace ». Szulanski (2003, p. 23) 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. Dans cette perspective, la performance d'une entreprise reflète donc sa capacité à réutiliser de manière répétée ses connaissances plus rapidement que ne le font ses concurrentes (SZULANSKI, 2003, p. 16). Ce mode de création de valeur suit alors une loi des rendements croissants : plus on investit pour accroître l'efficacité d'une ressource, et plus on obtient d'effet marginal (une fois atteint un certain seuil de bascule). Des mécanismes de compensation sont alors mis en place (comme des concours d'innovation).

Une troisième perspective, plus récente, propose d'étudier la relation entre connaissance et pratique dans un cadre social et institutionnel (KOSTOVA et ROTH, 2002). Ici, « la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent, mais, plutôt, quelque chose que les individus font ensemble » (GERGEN, 1991, p. 270). Brown et Duguid (1991) observent que les pratiques se font et se défont en fonction d'un contexte social, celui de la communauté. Les connaissances y sont présentées comme une co-création de sens : les individus peuvent agir ensemble, car ils créent et transfèrent des connaissances communes (GHERARDI, 2000). En conséquence, les pratiques ne peuvent être codifiées et réduites à de simples objets de connaissance (ORLIKOWSKI, 2002). En revanche, la bonne pratique peut être assimilée à une histoire qui se transmet entre les membres d'un réseau social.

En effet, au sein des communautés de pratiques, le processus de sélection des pratiques est autoentretenu par les membres. Les membres d'une communauté définissent leurs propres règles de fonctionnement, ainsi que leurs objectifs. De l'entreprise, ils n'attendent qu'un soutien logistique et l'autorisation de consacrer une partie de leur temps à l'animation de la communauté. Des firmes multinationales (comme Chrysler, Siemens ou Danone) ont ainsi mis en place ces structures sociales afin de faire émerger de bonnes pratiques.

En conclusion, la bonne pratique peut donc être proposée et réutilisée aussi bien par des « experts » que par des « employés » souhaitant contribuer aux connaissances de la firme multinationale en rédigeant un retour d'expérience, en contribuant au système d'information ou en partageant une histoire de pratique avec leurs collègues. Afin de développer ce portefeuille, les dirigeants d'entreprises ont mis en place des stratégies de gestion des savoirs dont



« Les pratiques ne peuvent être codifiées et réduites à de simples objets de connaissance. En revanche, la bonne pratique peut être assimilée à une histoire qui se transmet entre les membres d'un réseau social ». *«Équilibre des vases communicants», illustration anonyme pour l'ouvrage Physique et Chimie populaires d'Alexis Clerc, ca. 1880.*

nous détaillerons les trois principales étapes ci-après.

LA GESTION DES BONNES PRATIQUES

L'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 de l'identification des pratiques disponibles. Dans une firme multinationale, cette identification s'appuie généralement à la fois sur un *benchmarking* interne et sur un *benchmarking* 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 mêmes natures, dont on évalue les performances par rapport aux meilleures. 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 mêmes natures, dont on évaluera les performances en les comparant aux meilleures. Les bonnes pratiques peuvent alors devenir des « meilleures » pratiques, car ce sont celles qui sont parta-

gées par toute une industrie, ou un secteur donné. La compagnie pétrolière Chevron est une des rares organisations à avoir explicitement défini ces différences (O'DELL et GRAYSON, 1998). Quatre catégories de bonnes pratiques y sont identifiées :

- La bonne idée : celle-ci ne repose sur aucune donnée pouvant la valider ;
- La bonne pratique : elle est étayée par des données empiriques qui en démontrent la valeur ;
- La meilleure pratique locale : c'est celle qui s'est avérée être la plus profitable dans l'entreprise selon un *benchmarking* interne ;
- La meilleure pratique industrielle : il s'agit de 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.

La codification des bonnes pratiques

Une fois la bonne pratique identifiée, il faut la codifier pour en faciliter le transfert. Si certaines pratiques peuvent être facilement formalisées (connaissances explicites), d'autres sont difficiles à expliciter et à 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 ce travail de codification est avant tout un travail de recomposition des pratiques en raison de l'utilisation de systèmes d'information. Toutefois, la codification présente l'inconvénient de ne véhiculer qu'une partie du savoir de l'individu puisqu'elle repose sur le fait que nous en savons plus que nous ne pouvons en dire (POLYANI, 1967). Ainsi, la codification consiste plutôt en une construction de nouveaux ensembles de connaissances tacites et codifiées. Une fois que le message codifié a été analysé par un individu, celui-ci doit mobiliser des connaissances supplémentaires pour l'exploiter (FORAY, 2000).

Le transfert des bonnes pratiques

Le processus de transfert intra-organisationnel des bonnes pratiques a été analysé par de nombreux auteurs 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 ; KOSTOVA et ROTH, 2002). La viscosité (*stickiness*) des connaissances est alors présentée comme la variable la plus importante pour en déterminer le 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).

La « vie » de la bonne pratique peut donc être résumée par la figure 1 ci-dessous.

Nous pouvons conclure en disant que l'identification des bonnes pratiques a pour objectif stratégique de trouver les pratiques utiles, que leur codification vise à les rendre utilisables et que leur transfert doit assurer de l'effectivité de leur utilisation. Mais si ces politiques de gestion des savoirs tendent à se généraliser dans les entreprises multinationales, elles restent difficiles à étudier. C'est pourquoi nous proposons (dans la troisième partie de cet article) d'étudier le programme de gestion des bonnes pratiques dans une firme multinationale dont le siège se trouve en France.

Notre méthodologie de recherche est basée sur une collecte de données réalisée par un « observateur qui participe » (BAUMARD *et al.*, 1999, p. 239) à la mise en place du programme de management des connaissances. Nous employons principalement une stratégie dite narrative consistant à construire une narration à partir des données récoltées (LANGLEY, 1999, p. 695). Elle consiste à analyser les flux de transferts *via* une base de données (accessible sous Lotus Notes) et à interroger des acteurs de l'entreprise impliqués dans le processus étudié (l'émetteur ou le récepteur). Cet outil nous a permis de réaliser un tableau à double entrée (voir en Annexes, page 27) recensant les émetteurs et les récepteurs des bonnes pratiques en fonction des unités organisationnelles étudiées.

Notre objectif était de parvenir à réaliser une triangulation des données. Nous avons donc identifié un transfert particulièrement représentatif dans la base de données de l'entreprise, puis nous avons analysé

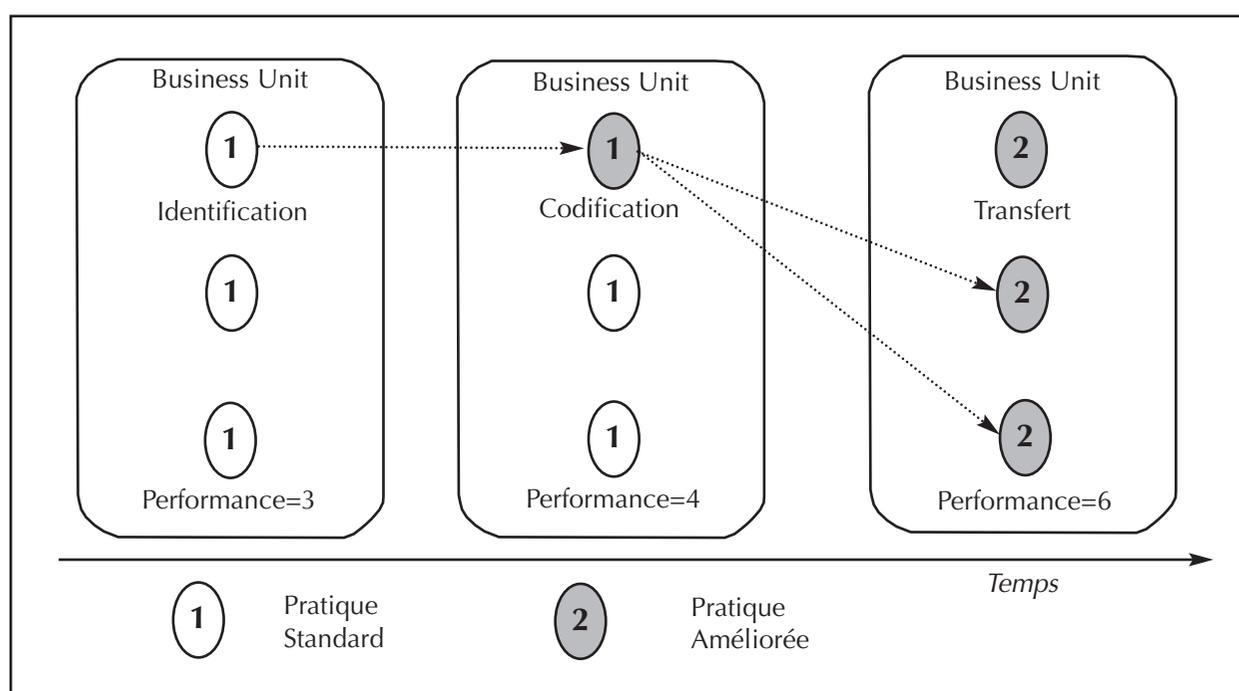


Figure 1. Apparition et développement de la « bonne pratique » (adapté de Szulanski, 2003 p. 17).



son évolution sur une durée de six mois : qui a émis la pratique ? Qui cherche à la transférer ? Une fois la pratique identifiée, nous avons pu interroger ses émetteurs et ses récepteurs. Nous avons ainsi réalisé des entretiens avec les responsables des services fonctionnels (directeurs ou responsables de projet) et des responsables de branches chargés de formaliser et de transférer les bonnes pratiques locales. Enfin, nous avons réalisé quatre visites d'usines ayant mis en place la bonne pratique identifiée afin d'obtenir des retours d'expérience et d'observer les résultats de cette mise en place. Le résultat de cette triangulation est le récit rédigé par le chercheur. Ce 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.

LE PROGRAMME DE GESTION DES BONNES PRATIQUES DE LAFARGE

Le groupe Lafarge gère son savoir-faire industriel depuis des dizaines d'années à travers différents outils comme son centre de recherches (le *Cement Know-How Center*) ou ses programmes de gestion de la performance qui formalise ses meilleures pratiques industrielles et commerciales. Cependant, de nombreux membres du Comité de direction ont souligné, depuis la fin des années 1990, 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. Lors de cette fusion avec une entreprise de taille importante, la direction générale de Lafarge se penche 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 de mettre en place une politique formalisée de management des connaissances à l'échelle du groupe.

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 sont formalisés (prouvés et explicités) et, d'autre part, un ensemble de processus clés qui montrent dans quelle mesure ces savoir-faire, en s'appliquant, permettent de générer du résultat. Ces programmes ont des objectifs chiffrés et directement mesurables. Il s'agit d'un plan stratégique, que chaque entité ou chaque 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 des faiblesses, les priorités stratégiques, les objectifs. 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 Lafarge a abouti aux définitions explicitées dans le tableau 1, ci-dessous.

Au sein de la division Plâtre a été lancé en 2000 un outil d'indicateurs de performance des usines. Sa mise en place s'est heurtée à 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 entre le plus performant et le moins performant. Ce langage commun a été adopté, avec succès, par les sites de production.

DESCRIPTION D'UN TRANSFERT DE BONNES PRATIQUES

Dans cette quatrième partie, nous présenterons le récit de transfert des bonnes pratiques vécu chez Lafarge, vu du côté des émetteurs et de celui des récepteurs (voir l'encadré en page suivante). Cette

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 ; – être prouvée par l'expérience ; – être mesurable en termes de performances et/ou ayant un impact financier ; – avoir été documentée selon le modèle ; – être 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 compatible avec les exigences du client.

Tableau 1 : Définition de la « bonne » et de la « meilleure pratique » au sein du groupe Lafarge.

L'HISTOIRE DU TRANSFERT DU CASSEUR DE GRUMEAUX (*LUMPS BREAKER*)

« Lors de la production de plaques de plâtre, 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 « *lumps 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, aux États-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 *lumps 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 de l'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 elle s'était heurtée, ce qui aurait pourtant été bénéfique pour les autres usines, en 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 auprès des autres usines. Finalement, Lafarge a quand même pu transférer la pratique aux autres usines d'Asie et à certaines implantées en Amérique du Nord et en Europe, grâce aux séminaires d'échanges organisés par la direction industrielle. »

histoire, qui synthétise les points de vue de quatre émetteurs et de six récepteurs, vise à mettre en lumière le vécu des employés en matière de gestion des bonnes pratiques.

L'identification de la bonne pratique

L'histoire du « *lumps breaker* » (broyeur de grumeaux) montre que l'identification des bonnes pra-

tiques repose avant tout sur le réseau social dans lequel est inséré le directeur de l'usine. L'identification des bonnes pratiques repose également sur la structure organisationnelle et sur l'outil de management que représente le plan de performance :

« *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.* » (Un membre de la direction de Lafarge).

Au contraire de ce qu'avance la littérature, l'histoire du « *lumps breaker* » montre que l'identification de la pratique repose avant tout sur les connaissances interpersonnelles et, dans une moindre mesure, sur l'étalonnage interne. Szulanski (2003) avait déjà constaté cette limite dans ses travaux, arguant que la confiance du récepteur envers l'émetteur est un élément clé. Depuis l'expérience du « *lumps breaker* », un nouveau dispositif a été mis en place par Lafarge : les places de marché. Pour développer cette confiance, des séminaires de rencontres sont organisés une fois par an par la direction industrielle. Lors de ces rencontres, chaque usine est censée présenter une bonne pratique sur un grand panneau installé dans un espace d'échange. Les directeurs d'usines sont ainsi les « vendeurs » de leur pratique, incitant les « acheteurs » à réutiliser leur pratique à l'aide d'une vidéo ou d'une photo explicitant la bonne pratique et les efforts à fournir. Pour un directeur d'unité, ces places de marché sont aujourd'hui les lieux privilégiés pour identifier *de visu* les bonnes pratiques.

La codification de la bonne pratique

Une fois la bonne pratique identifiée, l'histoire du « *lumps breaker* » montre qu'il est nécessaire de codifier celle-ci sur un support. Cela passe par la rédaction d'une fiche (sous le logiciel Lotus Notes) retraçant le problème rencontré, les solutions apportées et les résultats obtenus. Il peut s'agir d'une simple astuce ou d'un procédé plus complexe (cette distinction n'est d'ailleurs pas définie, au sein de Lafarge).

Une erreur communément commise par les employés est alors de considérer que la lecture de la fiche leur permet de comprendre tous les tenants et aboutissants :

« *Le but, dans la documentation des bonnes pratiques, c'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 » (Le coordinateur des bonnes pratiques de Lafarge).

Comme nous l'avons montré dans la revue de littérature, 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 de 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 (SZULANSKI et WINTER, 2002). Ainsi, son adoption va dépendre de sa capacité d'absorption (en 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 ?). Les caractéristiques des unités réceptrices et des unités émettrices peuvent alors influencer le transfert : une unité plus grande (par exemple, une grande usine) aura une capacité d'émission et d'absorption des pratiques plus importante qu'une unité plus petite (KOSTOVA, 1999).

C'est ici que les structures facilitant le transfert des bonnes pratiques ont un rôle de « 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). 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 de l'usine « 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 employés 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.

Le transfert de la bonne pratique

Une « pratique éprouvée » qui ne serait pas utilisée par une autre entité ne constituerait qu'une mémoire d'un apprentissage antérieur. 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 (par exemple, le directeur de la qualité ou le *knowledge manager*). Une fois que l'apprentissage est partagé, l'enchaînement peut reprendre :

« 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. Or, si personne ne lui indique les erreurs à ne pas commettre lors de la mise en œuvre de la pratique, il va essayer une première fois. Pas une seconde fois ! » (Un membre de la direction générale de Lafarge)

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 ». Lafarge a donc décidé de créer un coordinateur des transferts des bonnes pratiques. Ce coordinateur va non seulement administrer la base de données mais également mettre sur pied une véritable politique « *marketing* » des bonnes pratiques en offrant des cadeaux à chaque réutilisation des bonnes pratiques, en récompensant 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 » (Un membre de la direction générale de Lafarge).

Le coordinateur va également aider l'émetteur à rédiger la bonne pratique en des termes qu'il juge compréhensible pour les récepteurs, comme l'indique le coordinateur :

« Mon rôle est de récompenser les émetteurs et les récepteurs des pratiques innovantes. Mais avant tout, je dois les "re-rédiger" selon une structure précise, tout en les "packageant" pour les mettre à disposition des employés dans la base de données, dans un handbook papier ou sur des panneaux d'affichage lors des séminaires d'échange. Je mesure ces transferts à l'aide d'une matrice émission/réception, puis je donne des points à chaque action en fonction de la taille de l'usine concernée. Je valorise donc les usines les plus petites dans ce classement pour les inciter à participer » (Le coordinateur des bonnes pratiques de Lafarge).



	Éléments clés à considérer	Apports de notre étude
Identification	Animation des réseaux sociaux.	Organisation de places de marché (séminaires) où les émetteurs « vendent » leurs bonnes pratiques à des récepteurs potentiels.
Codification	Validation des bonnes pratiques.	Traduction des bonnes pratiques en langue locale pour en assurer une réutilisation maximale.
Transfert	Développement de la capacité d'absorption (temps, support).	Nomination d'un coordinateur qui « package » les bonnes pratiques et aide les récepteurs à les adapter.

Tableau 2. Synthèse des éléments clés et des apports de notre étude.

À la lumière de cette étude de cas, nous avons synthétisé les éléments clés à prendre en considération pour une firme multinationale souhaitant gérer ses bonnes pratiques (voir le tableau 2).

DISCUSSION : LES COMPÉTENCES DU COORDINATEUR

Conformément à nos résultats de recherche, le coordinateur (*knowledge manager*) apparaît comme un facteur de succès d'une politique de management des savoirs. Conformément à l'annexe 2 de la page 27, nous discutons de trois compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction : la gestion du portefeuille de connaissances, la coordination de la structure et l'animation du changement.

La gestion du portefeuille de connaissances

La gestion du portefeuille de connaissances consiste à optimiser la quantité et la qualité des bonnes pratiques organisationnelles mises à la disposition des employés. Pour rendre son action visible auprès de la direction, le coordinateur tente d'agir sur les connaissances disponibles dans l'organisation. Nous avons pu constater que les problèmes de gouvernance de ce portefeuille sont nombreux. Le premier problème concerne la définition pour l'entreprise d'une connaissance supérieure ou performante. En d'autres termes, qu'est-ce qu'une bonne pratique ou une mauvaise pratique ? En second lieu, il s'agit de définir un processus de validation des pratiques : qui est habilité à juger de la pertinence de telle ou telle pratique ? Deux réponses sont apparues, dans notre étude : soit le gestionnaire définit des critères de validité des savoirs et laisse les employés codifier leur savoir sur un espace d'échange, soit le gestionnaire codifie lui-même les savoirs en écrivant directement les bonnes pratiques.

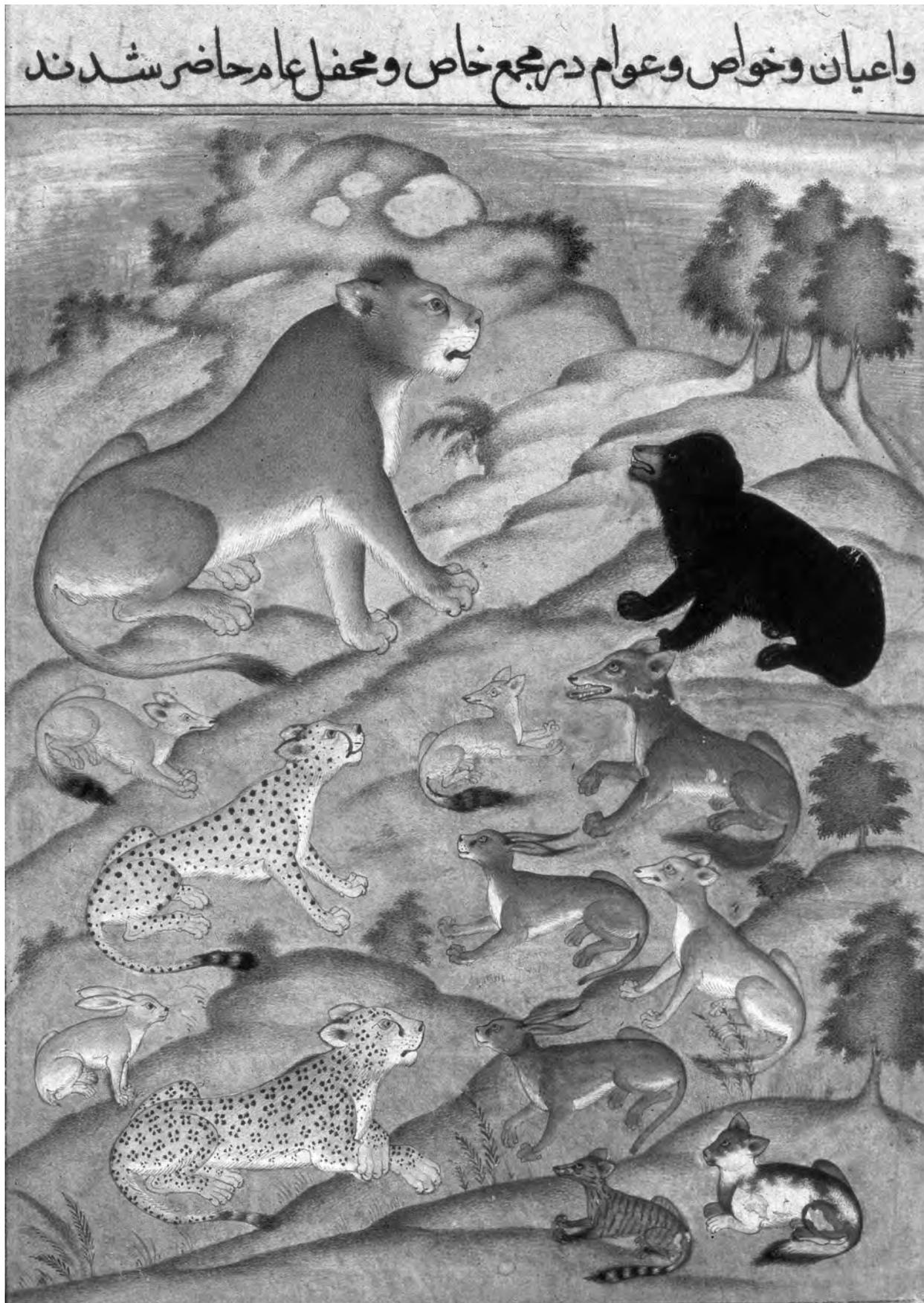
Le rôle du coordinateur se rapproche ici de celui d'un écrivain public, puisqu'il met au service des

autres sa capacité de compréhension et de traduction. Il est le trait d'union entre l'émetteur de la connaissance et le récepteur de celle-ci. Ce rôle de traducteur a été souligné par Gabriel Szulanski (2003) dans ses travaux sur le transfert des bonnes pratiques. Le *knowledge manager* peut alors mettre en œuvre des indicateurs de suivi des bonnes pratiques et réduire la tension portant sur la mesure du *knowledge management*. Il doit toutefois avoir la connaissance métier nécessaire pour juger de la pertinence des connaissances capitalisées dans le portefeuille. C'est pourquoi notre écrivain public est généralement une personne expérimentée apte à juger de la qualité et de la pertinence de la connaissance mise à disposition par un employé.

La coordination de la structure

La gestion de la structure consiste à organiser les responsabilités des différents coordinateurs de bonnes pratiques à différents niveaux de l'entreprise. Malgré son faible pouvoir coercitif, le coordinateur doit faire respecter des règles de fonctionnement valables pour l'ensemble des employés : qui a le droit de valider telle ou telle pratique ? Qui n'en a pas le droit ? Pour assurer le respect de ces règles, il nomme des relais locaux ou s'appuie sur des fonctions transverses, comme celles de responsable qualité. Le défi principal consiste alors à dégager du temps pour les personnes qui participent activement à l'organisation du *knowledge management*. Face à ces contraintes organisationnelles, le coordinateur est ici proche d'un animateur de communauté. Il passe un temps considérable à téléphoner, relancer, appeler, contacter les personnes susceptibles de codifier leur savoir ou de le partager. Cette description se retrouve dans les travaux consacrés aux personnes censées cultiver les communautés (WENGER *et al.*, 2002). La mise en place de mécanismes incitatifs (récompenses) censés motiver les employés à réutiliser ou à enrichir le portefeuille de connaissances peuvent ici l'aider dans sa démarche puisque son objectif est de développer la participa-





© Héritage Images/LEEMAGE

« Le “*knowledge manager*-rhétoricien” peut adopter une approche sociale, devenant lui-même un raconteur d’histoires incitant les personnes à partager ce qu’elles savent ». *La lionne conférant avec d’autres animaux*, miniature illustrant un manuscrit persan des fables de Kalila et Dimna, 1610-1611.



Domaines d'activité	Profil de coordinateur	Compétences observées
Gestion du portefeuille	Écrivain public	<ul style="list-style-type: none"> – Identification des bonnes pratiques auprès des employés ; – Rédaction et/ou validation des bonnes pratiques émises par/pour les employés.
Gestion de la structure	Animateur	<ul style="list-style-type: none"> – Définition de règles de fonctionnement et de validation des bonnes pratiques ; – Animation du réseau de <i>knowledge managers</i>.
Gestion du changement	Rhétoricien	<ul style="list-style-type: none"> – Présentations Powerpoint d'histoires de transfert de bonnes pratiques au sein de l'entreprise ; – Communication intensive sur les bienfaits de la collaboration entre employés ; – Formation sur les outils de codification.

Tableau 3 : Résumé des compétences des coordinateurs de bonnes pratiques.

tion et l'implication des employés dans les projets de *knowledge management*.

L'animation du changement

L'introduction d'un nouvel outil de codification, d'une nouvelle structure de socialisation ou, tout simplement, le processus de transfert d'une bonne pratique impliquent nécessairement un changement dans le mode de travail des employés. Cette dimension culturelle est la plus délicate à appréhender pour les gestionnaires des connaissances de Lafarge. La gestion du changement consiste à faire évoluer les mentalités des employés pour les rendre plus curieux (dans leur quête des bonnes pratiques) ou plus enclins à partager ce qu'ils savent (pour la codification des pratiques). Dans notre étude, l'animation du changement a pris la forme de deux pratiques : la formation des employés aux outils de codification et la réalisation de nombreuses présentations visant à « prêcher la bonne parole ».

Les coordinateurs ressemblent ici à des rhétoriciens. Pour eux, la clé du *knowledge management* se situe au niveau du langage, et les histoires constituent un vecteur de création et de diffusion du sens, de compréhension spontanée (SOULIER, 2000). Le « *knowledge manager* rhétoricien » peut adopter une approche sociale, devenant lui-même un raconteur d'histoires incitant les personnes à partager ce qu'elles savent.

Il peut aussi avoir une approche technique, en mettant en place un système de gestion des connaissances plus interactif qu'une simple base de données. Dans le premier cas, c'est un conteur, qui facilite le changement organisationnel et, dans le second, c'est un spécialiste des outils de l'Internet 2.0 (tels que les *blogs*, les *podcasts* ou les *wikis*).

Nous avons résumé l'ensemble des compétences observées dans le tableau 3 ci-dessus.

CONCLUSION – LIMITES

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 soi une connaissance procédurale efficace. Elle est un vecteur de performance. Le cas Lafarge montre bien que, pour être assuré de la duplication de cette efficacité, le processus de validation doit être formalisé dans une structure dédiée (un coordinateur) qui détermine la qualité de la pratique et modifie son contenu pour la rendre accessible au plus grand nombre.

La réutilisation d'une pratique passe nécessairement par un processus d'apprentissage cumulatif : la première entité apprend pour la seconde, qui apprend à son tour pour la troisième, etc. Les expériences s'enchaînent et s'enrichissent pour transformer la pratique et l'améliorer... jusqu'à ce qu'elle devienne une « bonne » pratique. L'histoire du *lumps breaker* montre que cet enchaînement, loin d'être un chemin balisé, est un véritable jeu de dominos dans lequel l'animation et la validation par un coordinateur sont des éléments nécessaires au sein du processus. C'est grâce à des relais organisationnels, comme ce coordinateur, que ce processus peut se dérouler de manière continue.

Conformément à une démarche de recherche scientifique, cette étude comporte des limites méthodologiques. La première se situe au niveau de la restitution des résultats aux acteurs de l'entreprise. En effet, cette restitution n'a pu se faire du fait que la totalité des individus étudiés avaient quitté l'entreprise ou occupaient d'autres fonctions. La confrontation de notre analyse à la leur aurait été intéressante, à nos yeux. La seconde concerne la réplification de nos résultats. Nous avons choisi de mener



notre étude dans une entreprise présentant certaines singularités et certaines spécificités. À ce titre, un autre contexte aurait été utile pour s'assurer de la réplication de nos résultats. Des entretiens avec d'autres coordinateurs de bonnes pratiques auraient été salutaires pour affiner nos résultats. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ARGOTE (L.), *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, Norwell, Kluwer, 1999.
- BAUM (J.) & INGRAM (P.), "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry", 1898-1980, *Management Science*, 44, pp. 996-1016, 1998.
- BAUMARD (P.), DONADA (C.), IBERT (J.) & XUEREB (J. M.), *La Collecte des données et la gestion de leurs sources*, in THIETART (R. A.) (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, pp. 224-256, Paris, Dunod, 1999.
- BERTHON (B.), *Le Transfert intra-organisationnel de connaissance : survol de la littérature*, 10^e conférence de l'AIMS, Université Laval, Québec, 2001.
- BROWN (J. S.) & DUGUID (P.), "Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified view of Working, Learning and Innovation", *Organization Science*, 2(1), pp. 40-57, 1991.
- COWAN (R.) & FORAY (D.), « L'Économie de la codification et de la diffusion des connaissances », in PETIT (Ed.), *L'Économie de l'information*, Paris, La Découverte, 1998.
- DAVENPORT (T.) & PRUSAK (L.), *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press, 1999.
- FORAY (D.), *L'Économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, 2000.
- GERGEN (K.), *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, New York, Basic Books, 1991.
- GHERARDI (S.), *Practice-based theorizing on learning and knowing in the organization*, *Organization*, 7(2), pp. 211-223, 2000.
- GUPTA (A. K.) & GOVINDARAJAN (V.), "Knowledge Management's social dimension: Lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review*, 42(1), pp. 71-80, 2000.
- HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'Expert et le système*, Paris, Économica, 1992.
- KOSTOVA (T.), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A contextual perspective", *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 308-324, 1999.
- LANGLEY (A.), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 691-710, 1999.
- MARCH (J.) & SIMON (H.), *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
- NONAKA (I.) & TAKEUCHI (H.), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
- O'DELL (C.) & GRAYSON (J.), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, 40(3), pp. 154-174, 1998.
- ORLIKOWSKI (W.), "Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing", *Organization Science*, 13(3), pp. 249-273, 2001.
- PORTER (M.), *Competitive Advantages: creating and sustaining superior performance*, Boston, Free Press, 1985.
- PRAX (J.-Y.), *Le Guide du knowledge management*, Paris, Dunod, 2000.
- SZULANSKI (G.), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 27-43, 1996.
- SZULANSKI (G.), *Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm*, London, Sage, 2003.
- SZULANSKI (G.) & WINTER (S.), "Getting it right the second time", *Harvard Business Review*, pp. 63-69, 2002.

Zone	Pays	Unité(s) organisationnelle(s)
France		6, 7, 8, 9, 13, 14, 16, 30, 31, 33, 36, 37, 38, 41, 43, 48, 50, 56
Afrique	Maroc	49
	Afrique du Sud	2
Asie	Chine	18, 52
	Indonésie	19, 26, 29
	Corée-du-Sud	22, 55, 57
	Malaisie	45
	Thaïlande	17, 39, 51, 54
	Australie	3, 35
Europe du Nord	Angleterre	10
	Allemagne	27, 32, 34, 46
	Pays-Bas	23
	Pologne	25
	Suède	42
	Ukraine	5
Europe du Sud	Italie	20
	Roumanie	1, 11
	Turquie	4, 24
Amériques	Canada	15, 21
	États-Unis	12, 28, 40, 44, 53
	Brésil	47

Annexe 2 : Implantation géographique des unités organisationnelles de Lafarge analysées.