

# LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES AU SEIN DES MULTINATIONALES PAR LE DEVELOPPEMENT DES RELATIONS LOCALES

---

Claude PARAPONARIS  
[claude.paronaris@univ-savoie.fr](mailto:claude.paronaris@univ-savoie.fr)

Université de Savoie

Campus scientifique Savoie Technolac, 73376 Chambéry - Le Bourget du Lac

---

## Résumé

Les entreprises multinationales sont confrontées au management d'une grande diversité de connaissances. La question qui se pose est celle de la diffusion entre les différentes unités. Ce qui pose également la question du management de la diversité au sein de structures décentralisées. Nous proposons une analyse détaillée de plusieurs cas de multinationales de haute technologie.

Nous remettons en question la possibilité de faire circuler les connaissances comme des objets au sein de ces structures décentralisées.

Nous mettons en évidence la prolifération d'outils de gestion destinés à prendre en charge la diffusion des connaissances. La possibilité de connecter ces différents outils de gestion est critiquée au profit d'autres possibilités de partage des connaissances. Un principe majeur repose sur la mise en relation des différents outils de management par le dialogue. Il s'agit d'un dialogue entre managers et acteurs de la création des connaissances, il s'agit également d'un dialogue entre les différentes situations de partage des connaissances.

**Mots-clés :** management des connaissances, R&D, diversité, connaissance tacite, partage.

## Summary

Multinational companies are confronted with management that has a large diversity of knowledge. Not only is the diffusion between different units questioned but also the diversity within the management of decentralized multinationals. This article offers a detailed analysis of many multinational cases of high technology. We question the possibility to circulate knowledge between objects. Provided evidence proliferates the management tools intended to control knowledge diffusion. The possibility to connect these different management tools is criticized to highlight the other possibilities of knowledge sharing.

**Key-words:** knowledge management, R&D, diversity, tacit knowledge, sharing.

## ***LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES AU SEIN DES MULTINATIONALES PAR LE DEVELOPPEMENT DES RELATIONS LOCALES***

---

### **1. INTRODUCTION**

L'organisation des entreprises multinationales pose de manière exacerbée la question du management des connaissances. Nous proposons une analyse de cette question pour les cas du management des programmes et projets de « haute technologie » des multinationales (informatique, télécommunications, pharmacie et biotechnologie).

La création et la diffusion des connaissances au sein de ces entreprises rencontrent la question de la diversité : diversité des connaissances technologiques, diversité des contextes de création, diversité des modalités d'existence des connaissances (bases de données, dispositifs de management, mémoires humaines). Cette diversité est activement recherchée afin d'accélérer les processus de conception de nouveaux produits. Dans le cas des multinationales, l'éloignement organisationnel entre les différentes unités s'accompagne d'un éloignement géographique très important. D'une manière plus générale, c'est la question du management de la diversité au sein de structures décentralisées qui se pose.

Les travaux consacrés à cette recherche de diversité (Gerybadze et Reger, 1999; Pearce, 1999; Kuemmerle, 1999) mettent en évidence les enjeux de diffusion des connaissances entre les différentes unités. D'autres travaux (Reger et Von Wichert-Nick, 1997) proposent un cadre d'analyse favorable au développement de réseaux permettant de structurer les activités de R&D (third generation R&D).

Mais finalement assez peu de travaux remettent en cause les modalités de diffusion des connaissances. Les réseaux de R&D de troisième génération sont supposés efficaces : ils permettraient d'articuler les différents espaces de création de nouvelles connaissances et de nouveaux produits. Des travaux complémentaires (Cohendet et al., 1999, Lam, 2003) se concentrent sur les modes d'existence des connaissances au sein des entreprises

multinationales et mettent en évidence la dimension de contexte des connaissances.

Dans cette perspective, il nous semble nécessaire d'intégrer une conception épistémique des connaissances afin d'analyser les conditions particulières de l'action de partage des expériences de création. Nous remettons en question la possibilité de faire circuler les connaissances comme des objets. Les objets et les savoir-faire sont toujours en situation d'instabilité (Tsoukas, 2003), ils évoluent au sein de systèmes (Ermine, 1996), et la conversion des connaissances d'un état à l'autre n'est sans doute pas un concept qui facilite notre compréhension du partage des expériences (Tsoukas et Mylonopoulos, 2004).

Nous proposons une analyse synthétique de l'étude qualitative approfondie de plusieurs cas d'entreprises multinationales au début des années 2000 et mettons en évidence la prolifération d'outils de gestion destinés à prendre en charge la diffusion des connaissances. La possibilité de connecter ces différents outils de gestion est analysée puis critiquée. Deux raisons principales sont avancées. D'une part la différence des contenus sémantiques des différents outils, d'autre part la transformation permanente des connaissances. A partir de cette position critique, nous développons les pratiques des cas de multinationales qui nous paraissent favoriser le partage des diverses expériences des acteurs qui créent de nouvelles connaissances.

Ainsi nous proposons d'autres possibilités de partage des connaissances au sein des entreprises multinationales. En distinguant technologie de l'information (davantage orientées vers la codification des connaissances) et technologies de la communication (davantage orientées vers la mise en relation des connaissances), nous mettons en évidence un principe majeur qui repose sur la mise en relation des différents outils de management par le dialogue. Il s'agit d'un dialogue entre managers et acteurs de création des connaissances, il s'agit également

d'un dialogue entre les différentes situations de partage des connaissances.

Afin d'arriver à ces propositions, nous organisons l'analyse de la manière suivante. Une première section est consacrée à l'analyse de la diversité des connaissances au sein des firmes multinationales. A l'aide d'une conception épistémique renouvelée, il s'agit d'étudier les obstacles que rencontrent ces firmes afin de diffuser leurs connaissances entre les différentes unités. Une seconde section est dédiée à la méthodologie de recherche et à l'étude détaillée des différents dispositifs et outils de gestion. Une dernière section propose une analyse du fonctionnement de ces dispositifs de manière à dégager les perspectives de partage des connaissances.

## **2. DIVERSITE DES CONNAISSANCES AU SEIN DES MULTINATIONALES**

La diversité des connaissances est au coeur des firmes multinationales. Cette diversité a été développée sous la forme de réseaux très variés les uns par rapport aux autres, ce qui pose effectivement des questions de partage des connaissances. Nous présentons ces réseaux de diversité cognitive avant de formuler une approche à notre sens pertinente pour analyser la situation.

### **2.1. RESEAUX COGNITIFS ET DIVERSITE**

Les multinationales étudiées ont depuis les années 80 considérablement étendu l'échelle de leurs activités de R&D (Gerybadze et Reger, 1999 ; Pearce, 1999). L'objectif consistait à capter et organiser des ressources permettant de développer, à partir d'une unité, des innovations pour le marché mondial (Cantwell, 1995 ; Kuemmerle, 1997, 1999). Von Zedtwitz et Gassman (2002) mettent en évidence deux raisons principales d'internationalisation de la R&D en distinguant activités de recherche et activités de développement.

- L'internationalisation des activités de recherche est guidée par l'accès à la science locale et l'absorption du savoir-faire permettant de dégager une valeur globale.
- L'internationalisation du développement est guidée par la compréhension des usages, l'adaptation au marché local et la coopération avec les consommateurs.

Ces développements sont structurés au sein de réseaux cognitifs permettant de relier les différentes activités entre laboratoires de R&D, sites de production et marchés. Kuemmerle (1997) analyse les différents réseaux en distinguant deux types de laboratoire aux missions complémentaires reliés par des coordinations régulières :

- les laboratoires qui créent les connaissances et les transfèrent vers un site central de R&D (home-base-augmenting),
- ceux qui commercialisent les connaissances en les transférant vers les sites des laboratoires à l'étranger (home-base-exploiting).

L'extension des activités permettant de soutenir la R&D puis l'innovation génère également une diversification des espaces de création des connaissances, ce qui tend à complexifier le management des flux de connaissances. Detz (1996) met en lumière les difficultés du transfert technologique lorsque les unités de recherche sont séparées des activités technologiques soit spatialement, soit d'un point de vue stratégique. Afin de rationaliser l'organisation de ces différents réseaux, les firmes tendent à adopter une organisation dite de troisième génération (Roussel, Saad et Erickson, 1991) consistant à mixer les avantages des deux premières, l'une d'inspiration « technology driven », la seconde orientée « market-driven ». Ce fonctionnement en réseau vise à faciliter la création de connaissances dans un grand nombre d'espaces puis à les diffuser vers les unités qui peuvent les exploiter. Ce type d'organisation recourt largement aux technologies de l'information : structuration de bases de données relationnelles et transmission en continu entre les sites.

Cette approche du réseau cognitif pose évidemment de nombreuses questions pratiques. Quelle est la pondération optimale entre technologies de l'information et technologies de la communication ? Mais en amont de ces questions, c'est la conception des connaissances qui est posée. Les études relatives à la mémoire organisationnelle (Stein et Zwass, 1995) montrent que les connaissances sont toujours réparties entre une grande variété de dispositifs, la centralisation

constitue davantage un objectif managérial qu'une réalité pratique (Walsh et Ungson, 1991).

## 2.2. CONCEPTION EPISTEMIQUE

Telle qu'elle est formulée, la question de la diffusion des connaissances au sein des différentes unités des multinationales revient à considérer celles-ci comme des objets. Or cette conception ne correspond pas aux différents modes d'existence des connaissances.

Plusieurs synthèses récentes (Management Science 2003; Easterby-Smith et Lyles 2003) décrivent les différences épistémiques et méthodologiques entre les approches concurrentes. Dans un premier temps, on peut considérer avec Davenport, DeLong et Beers (1998), que les connaissances sont de l'information combinée avec de l'expérience, des contextes, de l'interprétation et de la délibération.

Dans ces conditions, le management des connaissances ne peut qu'être contingent aux différents processus et structures de la firme (Tsoukas, 1996). Les caractéristiques cognitives d'une activité seront prises en charge selon les profils culturels et organisationnels de chacune des firmes et de ses filiales. Nous pouvons imaginer qu'une même multinationale peut disposer, au travers de ses filiales, d'une grande diversité de modalités de prise en charge de la dimension cognitive de ses activités. La tâche des managers consiste alors à tenter de prendre en charge les multiples difficultés de transmission des connaissances entre professionnels au sein de l'organisation (Von Krogh, 1994) en faisant preuve de lucidité face aux besoins en connaissances qui sont souvent indéterminés (Tsoukas, 1996).

La question devient donc : quels sont les moyens permettant de faciliter le partage des connaissances entre différentes unités (laboratoires, bureaux d'étude, usines, individus) ?

Pour approfondir notre perspective, nous reprenons les trois principes d'épistémologie organisationnelle définis par Nonaka, Von Krogh et Voelpel (2006) :

“ ... First, knowledge is true belief, meaning that individuals justify the truthfulness of their

observations based on their observations of the world ... Knowledge is also, second, the capacity to define a situation and act accordingly ... Here, knowledge is oriented towards defining a situation so as to act on it rather than the solving of depicted and manipulated pre-given problems ... Finally, third, knowledge in sentences, captured in drawings and writing, is explicit. Knowledge tied to the senses, movement skills, physical experiences, intuition or implicit rules of thumb, is tacit”.

En nous adossant à ces principes, nous posons que les connaissances sont créées et combinées au travers de processus de coopération entre individus au travail ainsi qu'entre professionnels et dispositifs techniques (base de données, traitement de l'information, process industriels). D'où l'intérêt de définir une problématique en terme de dispositif. En rejoignant les travaux du psychologue cognitiviste Jean-Pierre Poitou, nous définissons les dispositifs cognitifs comme des « ensembles organisés et finalisés d'objets intellectuels, articulés entre eux et distribués dans l'espace à des fins de production de biens ou de connaissances » (Poitou, 1997). Un objet intellectuel est défini comme la capacité à susciter des démarches intellectuelles pratiques et techniques inhérentes aux objets artificiels (Janet, 1936). L'idée étant que la manipulation d'un objet apporte non seulement la connaissance de l'objet, mais développe ou améliore les capacités cognitives, de sorte que le sujet peut étendre à de nouveaux objets les processus cognitifs développés à l'occasion de la découverte de l'objet, et grâce à lui. Par exemple, lorsqu'une entreprise acquiert des biens d'équipement, en tant qu'entité socio-économique elle n'apprend rien, mais elle acquiert des objets intellectuels qui sont susceptibles de développer les capacités intellectuelles des membres de son collectif de travail.

L'approche épistémique des connaissances que nous avons choisie nous incite à accorder un poids très important aux situations d'interaction entre individus et dispositifs organisationnels. Ces dispositifs sont de différente nature (conduite des projets de R&D, évaluation des compétences des ingénieurs, base de données techniques, communication interne) et se retrouvent

coordonnés au sein de processus de management dont le but est l'innovation de produit et de service.

D'où notre question de recherche centrée sur les processus de création et de partage des connaissances : de quoi sont constitués ces processus et comment fonctionnent-ils afin de permettre la diffusion des connaissances ?

### **3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE DES DISPOSITIFS ET OUTILS DE GESTION**

L'analyse conduite à propos de ces processus a nécessité la construction et l'usage d'une recherche à caractère exploratoire et d'une méthodologie empruntant à la théorie enracinée (Strauss et Corbin, 1994). Nous présentons les trois principaux piliers de cette méthodologie.

#### **3.1. THEORIE ENRACINEE, ANALYSE DE PROCESSUS ET ETUDE DE CAS**

Les questions posées nécessitent une méthodologie permettant une connaissance approfondie des organisations étudiées. Un temps de séjour assez long dans l'entreprise est nécessaire dans la perspective d'identifier les différents processus susceptibles de participer au management des connaissances. L'analyse a donc été conduite sans poser d'hypothèses a priori conformément à l'orientation des théories enracinées, en privilégiant l'étude de processus et en procédant par études de cas.

La démarche adoptée s'inspire des principes de la théorie enracinée telle qu'elle a été développée par Glaser et Strauss (1967). Bien que basé sur des construits théoriques préalables, le recueil de données ne vise pas à tester des hypothèses, mais à rassembler des éléments qui permettront la mise en discussion des théories disponibles et, éventuellement, la formulation de nouvelles propositions. La théorie enracinée peut ainsi être définie comme « une méthodologie générale pour développer une théorie qui est enracinée dans des données rassemblées et analysées de façon systématique » (Strauss et Corbin, 1994).

Cette orientation méthodologique correspond assez bien à la conception épistémique adoptée en ce qu'elle permet d'ouvrir l'analyse à un grand nombre de possibilités de partage des connaissances. Plutôt que de se donner pour

objectif de comparer les efficacités respectives de quelques dispositifs posés a priori, notre étude laisse place à la découverte de dispositifs de partage des connaissances qui ne sont pas forcément répertoriés dans les recherches antérieures ou postulés a priori par les auteurs.

Ce choix de théorie enracinée est mis en forme par l'étude de processus (Mohr, 1982) qui permet d'envisager l'articulation de dimensions de management diversifiées. Les théories de processus « mettent l'accent sur des événements et s'expriment plutôt sous la forme de configurations dans les séquences d'activités, de choix et d'événements conduisant à un résultat » (Langley, 1997). Nous avons accordé la priorité à l'étude de processus de gestion au sein desquels se structurent de manière non exclusive des opérations de production, de conservation et de diffusion des connaissances technologiques et sociales.

Les études ont été conduites et approfondies suivant les principes du cadre contextualiste (Pettigrew, 1987). Celui-ci analyse le changement organisationnel en distingue le domaine ou contenu du changement (le management des connaissances), le contexte (la stratégie technologique et sa mise en forme au niveau de structures d'organisation), et le(s) processus de ce changement (les relations entre les principaux espaces de création et de diffusion des connaissances). Ce cadre contextualiste nous permet de situer les différents outils au sein du système de décision et d'animation de l'entreprise. Il permet également de comprendre les évolutions du système de connaissances au regard de la formulation des besoins d'organisation et des interactions entre les différents espaces de production des connaissances. Enfin l'étude de cas a été privilégiée afin d'élaborer les systèmes de connaissances de chacune des multinationales étudiées. Ce type d'étude consiste à mener une analyse approfondie d'une situation unique rapportée à de nombreuses dimensions (Stake, 1994 ; Yin, 1984).

#### **3.2. OUTILS DE GESTION ET AMBIDEXTRIE**

A partir du constat de contextualisation des connaissances, nous pouvons supposer que chacun des moyens déployés pour prendre en charge les connaissances est spécifique. Si

c'est le cas, l'organisation est constituée d'un ensemble de moyens de prise en charge des connaissances dont les effets ne sont pas forcément complémentaires. Il nous semble particulièrement intéressant d'étudier comment ces moyens spécifiques sont intégrés dans une approche cohérente et homogène. Notre problématique et notre méthodologie s'appuient pour cela sur deux enseignements : la diversité des rôles des outils de gestion et l'ambidextrie des processus de management.

On peut donner de l'outil de gestion la définition suivante : « ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinés à instruire les divers actes classiques de la gestion » (Moison, 1997). Les outils de gestion peuvent être également considérés comme « all formal means of organisation. In this respect not only management data reports, expert systems and linear programmes can be considered as management tools but also structures, management by objectives contracts and evaluation interviews » (David, 2001).

Un outil de gestion peut assumer plusieurs rôles (ce qui nous conduit à l'ambidextrie). Le plus reconnu tient dans la conformation afin d'atteindre un optimum défini initialement. Mais il peut aussi permettre d'étudier le fonctionnement de l'organisation. Il accompagne parfois le changement en servant de support pour la construction progressive de représentations partagées. Enfin, il peut autoriser l'exploration de trajectoires nouvelles en questionnant et transformant les savoirs techniques en vigueur au sein de l'entreprise. Cette approche des outils de gestion facilite en grande partie la compréhension du fonctionnement des organisations basées sur la diffusion de l'expérience en ce qu'elle permet de dépasser le postulat d'antinomie entre création de connaissances et outils de capitalisation ou de partage des connaissances. L'ambidextrie organisationnelle (Tushman et Moore, 1988 ; Tushman et O'Reilly, 1996) est une notion développée à propos du management de l'innovation. A partir d'une caractérisation des différents processus de management, cette approche s'inscrit dans une perspective évolutionniste afin de mettre en évidence la nécessaire conjonction de deux types de processus : l'un d'essence bureaucratique tendant à standardiser les

structures organisationnelles, l'autre exprimant des processus incertains dans leur finalité et temporalité.

C'est à l'aide de ces deux enseignements que nous analysons les structures, processus et outils de gestion des connaissances. Notre analyse met en évidence des dispositifs de différents niveaux, dont la responsabilité revient à des acteurs distincts de la multinationale : organisation de type 3<sup>ème</sup> génération de R&D, collaborations académiques, pratiques de réseau interne, évaluations multiples du personnel, bases de données.

### **3.3.PROCESSUS DE LA RECHERCHE 1999 – 2003**

L'analyse s'est déroulée suivant deux grandes étapes permettant d'affiner progressivement la structuration des systèmes de connaissances. Les études auprès des multinationales ont été conduites par une équipe de recherche internationale entre novembre 1999 et juillet 2003. Le recueil des données a été organisé, d'une part, à l'aide d'études documentaires et d'entretiens informels avec les principaux responsables de l'entreprise pour ce qui concerne la première étape, d'autre part, au moyen d'entretiens semi-directifs centrés (20 entretiens de deux heures en moyenne par entreprise) afin d'approfondir le rôle joué par chacune des dimensions. Le choix des interlocuteurs s'est porté sur deux catégories de cadres et d'employés : ceux directement impliqués dans la création de connaissances (chefs de projets, responsables d'alliances technologiques, ingénieurs), ceux en charge de la capitalisation des connaissances (directeurs informatiques, responsables de la propriété intellectuelle, chefs de groupes technologiques ou métiers, direction des ressources humaines).

- La première étape a consisté à établir le contexte stratégique et technologique au sein duquel le management des connaissances se développe. Cette entrée en matière nous a permis de définir plusieurs dispositifs.

- La seconde étape a été consacrée à l'analyse du rôle de ces dispositifs. Chacun de nos interlocuteurs a été interrogé sur ses pratiques de diffusion des connaissances afin d'élaborer un schéma d'ensemble des différents dispositifs utilisés par l'entreprise pour identifier et développer les connaissances

scientifiques et techniques. Au total chaque filiale d'une multinationale a fait l'objet d'une monographie d'une trentaine de pages mettant en valeur l'essentiel des pratiques de management des connaissances ainsi que leurs contextes organisationnels.

Le choix de l'échantillon s'est porté sur de grandes entreprises évoluant sur les marchés de l'informatique, des télécommunications et des médicaments (Tableau 1). Leurs activités sont centrées sur l'innovation technologique pour le marché. Presque toutes ont pour point commun

un recentrage stratégique sur un périmètre précis d'activité (réalisé par cession d'actifs, d'acquisitions et de fusions) ainsi qu'un engagement dans un grand nombre d'alliances technologiques. La mise en œuvre de leur projet stratégique se réalise à partir d'une organisation de la R&D qui a connu plusieurs inflexions significatives durant la dernière décennie. Les laboratoires d'exercice se retrouvent aujourd'hui distribués en réseau et jouissent d'une forte autonomie en matière d'exploration des sources de connaissances.

Tableau 1 – Les multinationales étudiées

Entreprises	Secteurs	Employés	Budget R&D en % du CA
Agilent Technology	Informatique	47.000	10.0%
Alcatel Space	Télécoms	100.000	9.0%
Bull	Informatique	21.000	5.9%
Canon	Informatique	75.000	7.5%
Ericsson	Télécoms	100.000	15.0%
Fabre	Pharmacie	7.000	20.0%
Hewlett Packard	Informatique	124.600	7.7%
HMR (2)	Pharmacie	38.109	17.0%
ICI	Pharmacie	58.000	2.5%
ICL	Informatique	22.250	2.9%
Kapsch	Télécoms	1993	13.0%
Merck	Pharmacie	57.000	12.0%
Motorola	Télécoms	130.000	9.0%
Nortel	Télécoms	76.700	14.0%
Pfizer	Pharmacie	46.000	17.0%
Racal Electronics	Télécoms	10.000	6.0%
RPRorer (2)	Pharmacie	26.000	17.5%
Siemens	Télécoms	440.000	8.0%

#### **4. DISPOSITIFS DE PARTAGE DES CONNAISSANCES**

Notre étude internationale conduit à deux résultats principaux : les pratiques de création et de diffusion des connaissances aboutissent à instaurer plusieurs types de dispositifs de management, de ce point de vue, la diversité cognitive tend à générer une diversité managériale (4.1) ; le partage des connaissances entre les différentes unités d'une multinationale s'opère davantage à partir d'un partage local d'expériences plutôt que via des réseaux internationaux de diffusion (4.2).

##### **4.1. DES OUTILS AUX DISPOSITIFS DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES**

Les études empiriques montrent qu'une grande variété d'outils de gestion sont développés au sein des multinationales afin de « prendre en charge » les connaissances technologiques et commerciales. Ces outils sont de portée (locale, globale) très différente, certains ont été conçus spécifiquement pour capitaliser les connaissances par exemple à l'issue des projets de développement (revues de projet, bases de données), d'autres outils entretiennent un lien assez indirect avec les processus de codification des connaissances (évaluation des compétences). Nous sommes en fait en présence d'une diversité d'outils de gestion, chacun pouvant faire l'objet d'une instrumentation aux finalités multiples.

A partir de ces premiers constats, l'analyse approfondie des cas montre qu'en définitive plusieurs logiques de management des connaissances sont à l'œuvre, chacune dans un langage particulier. Nous avons regroupé les différents outils au sein de dispositifs de partage des connaissances (tableau 2).

Tableau 2 – Les dispositifs et leurs outils

Dispositifs	Outils de gestion	Finalités
Structures R&D	Distribution des missions Gatekeepers Système d'information R&D	Organiser R&D Centraliser et distribuer l'information Faciliter les collaborations internes et externes
Codification des expériences	Gestion de projet Bases de données techniques	Homogénéisation par information technique Documentation technique pour travail R&D Documentation développement produit
Communauté technique	Forums Benchmarking interne	Mise à niveau technique Gestion patrimoine technologique
Evaluation des compétences	Evaluation chef de projet Evaluation annuelle Promotion échelle technique Entretiens trimestriels	Management des compétences

Ainsi le partage des connaissances, lorsqu'il existe, n'est pas l'affaire de quelques outils spécifiquement conçus pour l'usage, mais il constitue une pratique impliquant une organisation dans son ensemble et ses dispositifs de management en particulier. Cette diversité managériale pose à son tour la question de la mise en relation des dispositifs.

#### **4.2. ARTICULATION DES DISPOSITIFS ET PARTAGE LOCAL DES CONNAISSANCES**

L'articulation des dispositifs managériaux se réalise sur une base locale au sein des filiales au moyen de relais humains (managers de différentes fonctions) qui prennent en charge plusieurs dimensions du partage des connaissances : vigilance orientée vers l'identification des expertises (4.2.1), mise en relation des raisonnements (4.2.2), redondance des informations et partage entre professionnels (4.2.3). Ces relais humains exercent ainsi avec plus ou moins d'ambidextrie entre actions de codification des connaissances ou de réutilisation (processus d'exploitation) et actions de mise en relation de créateurs de connaissances (processus d'exploration).

##### **4.2.1. Vigilance orientée vers l'identification des expertises**

Il s'agit d'une activité de vigilance exercée à l'occasion de l'usage de chacun des outils de gestion exposés dans le tableau 2. Il s'agit soit d'une identification prévue (retour d'expérience), soit d'une identification complémentaire (évaluation des capacités professionnelles). Cette vigilance nécessite un soin particulier, l'absence de jugement par exemple, afin de ne pas écarter des expertises élaborées hors d'un cadre productif répertorié. Elle est également exercée par plusieurs managers au sein d'une même filiale. Nous rejoignons sur cette base le concept d'« attention-driving mechanism » défini par Tsoukas (2003) : “a process by which knowledgeable individuals direct the attention of others to salient stimuli that work to characterise a specific experience. Attention-drawing is therefore the process by which tacit knowledge proliferates”.

Cet exercice de vigilance permet de concilier différents rythmes d'action, ces rythmes pouvant être très différents entre les employés engagés dans un projet et ceux qui n'y sont pas, entre ingénieurs de R&D et ingénieurs manufacturing. Un chef de projet par exemple, doit rester à l'écoute des avancées de chacune des activités afin, éventuellement, d'organiser l'échange de connaissances (Benghozi, Charue-Duboc et Midler 2000).

Dans cet exercice de vigilance, les outils de gestion mobilisés peuvent endosser plusieurs rôles différents. De manière réciproque une même expertise technique peut être renseignée au moyen de différents outils de gestion.

##### **4.2.2. Mise en relation des raisonnements**

Ce rôle consiste à inviter celui qui a développé une connaissance à exposer son expérience. Il ne s'agit pas de déposer une connaissance auprès d'un tiers, mais de disposer de managers capables d'entendre des récits d'expérience, de les mémoriser et de s'en souvenir afin de rapprocher différentes ressources à des moments opportuns. Ainsi certains acteurs tentent de faire comprendre leur raisonnement, tandis que d'autres essaient de comprendre l'intérêt de la démarche et de relier le raisonnement présenté à des questions de conception. L'écoute est souvent assurée par ces managers relais qui constituent des points fixes dans l'organisation alors que les produits et les savoirs sont en transformation continue.

Le relais humain exerce ici en pleine ambidextrie puisque, ouvert à de nouveaux récits, il tente d'en saisir l'opportunité pour des projets de conception en cours de développement (exploitation de la base de connaissance nouvellement établie). Simultanément, dans le même dialogue, il peut tenter de combiner des connaissances établies en différents espaces organisationnels afin de les développer selon un processus d'exploration.

##### **4.2.3. Redondance des informations et partage entre professionnels**

Le troisième rôle de ces relais humains rejoint la propriété de redondance définie par Nonaka (1995) afin de faciliter la création de connaissances. Chaque manager qui reçoit le

récit d'un ingénieur peut, à son tour, en faire le récit à d'autres collègues. L'existence de communautés techniques véritablement instituées au sein des multinationales amplifie ce mouvement. Ces communautés permettent de nourrir le débat en récits d'expériences et raisonnements tenus par des ingénieurs en cours de conception. Il s'agit d'organiser l'écoute à plusieurs (forums). Chaque manager est impliqué dans au moins un dispositif de management des connaissances, ce qui lui permet de disposer de récits d'expérience qui peuvent être comparés à d'autres. Lorsqu'il s'agit d'expériences identiques, c'est la pertinence des développements en fonction des objets d'étude et de conception qui sera appréciée. Lorsqu'il s'agit d'expériences différentes, ce sont les possibilités de complémentarité qui seront explorés.

## 5. Conclusion

L'objectif de notre contribution était de traiter la question du partage des connaissances au sein des multinationales. A partir de l'analyse des réseaux de diffusion des connaissances qui sont développés au sein de ces grandes structures, nous avons posé la question de la variété. Variété des connaissances, mais également variété des outils de gestion conçus spécifiquement ou pas afin de capitaliser les connaissances technologiques et commerciales. De cette manière nous avons mis en évidence la dimension centrale du design organisationnel dans le partage des connaissances entre les différentes unités de la multinationale. La possibilité de connecter différents outils ou dispositifs de management des connaissances a pu être critiquée de ce point de vue organisationnel. La mise en relation des ressources s'opère en fait au moyen de relais qui pourraient paraître triviaux, mais qui n'ont rien de tel en raison de la précision et de la redondance des fonctions qu'ils assument.

Ainsi, afin de limiter la dispersion des connaissances (Becker, 2001 ; Rycroft et Kash, 1999), faut-il envisager la qualité de l'intégration des dispositifs de management. Nous avons proposé un processus particulier au moyen des relais humains, d'autres processus doivent être envisagés dans une perspective de structuration des organisations.

## Bibliographie

- Becker M.C., (2001) « Managing dispersed knowledge: organizational problems, managerial strategies and their effectiveness », *Journal of Management Studies*, Vol. 38, n° 7, November, pp. 1037-1051.
- Benghozi, P.J., Charue-Duboc, F et Midler, C., (2000) *Innovation Based Competition & Design Systems Dynamics: Lessons from French Innovative Firms and Organizational Issues for the Next Decade*, Paris, L'Harmattan.
- Cantwell, J.A., (1995) « The globalization of technology: what remains of the product cycle model ? », *Cambridge Journal of Economics*, 19, pp. 155-174.
- Cohendet, P., Créplet, F., Dupouët, O., (1999) *La gestion des connaissances*, Economica.
- Davenport T.H., DeLong D.W., et Beers M.C., (1998) « Successful knowledge management projects », *Sloan Management Review*, Vol. 40, pp. 43-57.
- David, A. (2001). Models implementation: A state of the art. *European Journal of Operational Research*, 134(2001), 459-480.
- Detz, C.M., (1996) « Corporate-supported research in a reengineered technology organization ». *Research Technology Management*, Vol. 39, n°4, pp. 30-32.
- Easterby-Smith M., et Lyles M.A., (2003) « Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management » in *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Easterby-Smith M. et Lyles M. A., (Eds) Blackwell Publishing.
- Ermine J L. *Les systèmes de connaissances*. Editions Hermes, 1996.
- Gerybadze, A., and Reger, G., (1999) « Globalization of R&D: recent changes in the management of innovation in transnational corporations », *Research Policy*, 28, pp. 251-274.
- Glaser B., et Strauss A., (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, London, Wiedenfield and Nicholson.
- Janet, Pierre (1936) *L'intelligence avant le langage*, Paris: Flammarion.
- Kuemmerle, W., (1997) « Building effective R&D capabilities abroad », *Harvard Business Review*, March-April, pp. 61-70.
- Kuemmerle, W., (1999) « The drivers of foreign direct investment into research and development: an empirical investigation »,

- Journal of International Business Studies, Vol. 30, n°1, pp. 1-25.
- Lam, A., (2003) « Organizational Learning in Multinationals: R&D Networks of Japanese and US MNEs in the UK », *Journal of Management Studies*, Vol. 40, n°3, pp. 673-703.
- Langley, A (1997). « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Revue Management International*, Vol. 2, n°1, automne, p 37 – 50.
- Management Science, numéro special, (2003) « Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining and Transferring Knowledge », Avril.
- Mohr, L.B. (1982). *Explaining Organizational Behavior*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Moisdon J.C., (Ed) (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*. Editions Séli-Arslan : Paris.
- Nonaka, Ikujiro, Georg Von Krogh and Sven Voelpel (2006) 'Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances', *Organization Studies*, 27: 1179-1208.
- Pearce, R.D., (1999) « Decentralised R&D and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises », *Research Policy*, 28, pp. 157-178.
- Pettigrew, A.M. (1990). *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice*, *Organization Science*, 1(3), p. 267-292.
- Pettigrew A.M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Poitou J.P., (1997) « La gestion collective des connaissances et la mémoire individuelle », in J.M. Fouet (Ed.) : *Connaissances et savoir-faire en entreprise. Intégration et capitalisation*. Paris, Hermès, pp. 157-178.
- Reger G., et Von Wichert-Nick D., (1997), « A Learning Organisation for R&D Management », *International Journal of Technology Management*, Vol. 13, n° 7/8, Special Issue on R&D Management.
- Rycroft, R.W., and Kash, D.E. (1999). *The Complexity Challenge – Technological Innovation for the 21 st Century*. London: Pinter.
- Stake R.E., (1994) « Case Studies » in N.K. Denzin, S Y Lincoln, *Handbook of qualitative research*. London, Sage, pp. 236-247.
- Stein E.W., Zwass V. (1995) « Actualizing Organizational Memory with Information Systems », *Journal of Information Management*, Vol 6, n°2, p. 85-117.
- Strauss A., et Corbin J., (1994) « Grounded Theory Methodology » in N.K. Denzin, S Y Lincoln (éds.), *Handbook of qualitative research*, London, Sage, pp. 273-285.
- Tsoukas Haridimos (1996) 'The firm as a distributed knowledge system', *Strategic Management Journal*, 17: 11-25.
- Tsoukas Haridimos (2003) 'Do we really understand tacit knowledge?' in *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Easterby-Smith M. and Lyles M. A., (Eds): 411-427. Cambridge, M.A; Blackwell Publishing.
- Tsoukas Haridimos and Nikolaos Mylonopoulos. (Eds) (2004) *Organizations as knowledge systems: Knowledge, learning and dynamic capabilities*. New York: Palgrave, Mac Millan.
- Tushman M.L., et Moore P., (1988) *Readings in the management of innovation*, Ballinger publishing company.
- Tushman M.L., et O'Reilly III C.A., (1996). « Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, Vol. 38, n° 4, pp. 8-30.
- Von Krogh G., Roos J., et Slocum K., (1994) « An essay on corporate epistemology », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 53-71.
- Von Zedtwitz, M., and Gassmann, O., (2002) « Market versus technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development », *Research Policy*, 31, pp. 569-588.
- Walsh J.P., Ungson G.R. (1991), « Organisational Memory », *Academy of Management Journal*, Vol 16, n° 1, p.57-90.
- Yin R., (1984) *Case study research*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.