



**HAL**  
open science

## Au-delà de l'ambidextrie : les apports de l'approche japonaise du management des connaissances

Aurélie Dudézert, Pierre Fayard, Cécile Gaumand, Oiry Ewan

### ► To cite this version:

Aurélie Dudézert, Pierre Fayard, Cécile Gaumand, Oiry Ewan. Au-delà de l'ambidextrie : les apports de l'approche japonaise du management des connaissances. GeCSO 2014 : 7e Colloque International Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations, Jun 2014, Aix en Provence, France. hal-02971531

**HAL Id: hal-02971531**

**<https://hal.science/hal-02971531v1>**

Submitted on 19 Oct 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**AU-DELA DE L'AMBIDEXTRIE.  
LES APPORTS DE L'APPROCHE JAPONAISE DU MANAGEMENT DES  
CONNAISSANCES**

Aurélie DUDEZERT,  
Professeure des Universités,  
IAE de Poitiers – CEREGE  
[ADudezert@iae.univ-poitiers.fr](mailto:ADudezert@iae.univ-poitiers.fr)

Pierre FAYARD,  
Professeur des Universités,  
IAE de Poitiers – CEREGE  
[PFayard@iae.univ-poitiers.fr](mailto:PFayard@iae.univ-poitiers.fr)

Cécile GAUMAND  
Docteure Ecole Centrale Paris  
[cecile.gaumand@akzonobel.com](mailto:cecile.gaumand@akzonobel.com)

Ewan OIRY\*  
Professeur des Universités,  
IAE de Poitiers - CEREGE  
[EOiry@iae.univ-poitiers.fr](mailto:EOiry@iae.univ-poitiers.fr)

**Résumé**

Par son article fondateur, James March (1991) a contribué à attirer l'attention sur la différence qui existe, dans le management des connaissances, entre les logiques d'exploration et d'exploitation. Depuis de nombreux travaux sur les différentes formes d'ambidextries ont tenté de mieux articuler ces deux logiques. Dans cet article nous proposons d'éclairer ce débat par les concepts de l'approche japonaise de la gestion des connaissances. Celle-ci ne distingue pas exploitation et exploration. Elle considère qu'un plein investissement dans le présent est la condition de la réussite présente (exploitation), mais aussi de la pérennisation de l'entreprise dans le futur (exploration). Pour qu'il soit efficace, ce plein investissement repose sur une maîtrise parfaite des savoir-faire (notion de Kata) et se réalise dans le cadre d'un collectif (Ba) qui valorise et reconnaît cet investissement. L'application de ces trois concepts au cas d'une PME qui fabrique des pièces mécaniques permet de montrer empiriquement comment ils renouvellent la réflexion sur le management des connaissances et permettent de dépasser certaines limites des recherches sur l'ambidextrie. Ces résultats nous permettent ensuite d'amorcer des pistes de discussion avec la littérature existante.

**Mots clés**

Exploration, exploitation, ambidextrie, approche japonaise, Ba, Kata, PME.

**AU-DELA DE L'AMBIDEXTRIE.  
LES APPORTS DE L'APPROCHE JAPONAISE DU MANAGEMENT DES  
CONNAISSANCES**

**Résumé**

Par son article fondateur, James March (1991) a contribué à attirer l'attention sur la différence qui existe, dans le management des connaissances, entre les logiques d'exploration et d'exploitation. Depuis de nombreux travaux sur les différentes formes d'ambidextries ont tenté de mieux articuler ces deux logiques. Dans cet article nous proposons d'éclairer ce débat par les concepts de l'approche japonaise de la gestion des connaissances. Celle-ci ne distingue pas exploitation et exploration. Elle considère qu'un plein investissement dans le présent est la condition de la réussite présente (exploitation), mais aussi de la pérennisation de l'entreprise dans le futur (exploration). Pour qu'il soit efficace, ce plein investissement repose sur une maîtrise parfaite des savoir-faire (notion de Kata) et se réalise dans le cadre d'un collectif (Ba) qui valorise et reconnaît cet investissement. L'application de ces trois concepts au cas d'une PME qui fabrique des pièces mécaniques permet de montrer empiriquement comment ils renouvellent la réflexion sur le management des connaissances et permettent de dépasser certaines limites des recherches sur l'ambidextrie. Ces résultats nous permettent ensuite d'amorcer des pistes de discussion avec la littérature existante.

**Mots clés**

Exploration, exploitation, ambidextrie, approche japonaise, Ba, Kata, PME.

## INTRODUCTION

Le management des connaissances a fortement évolué ces dernières années dans les organisations. D'une approche centrée principalement sur l'exploitation des connaissances avec la mise en place de dispositifs de capitalisation, les démarches ont progressivement évolué vers des formules plus collaboratives pour aboutir à des pratiques de socialisation type réseaux sociaux mettant l'accent sur la création de connaissances nouvelles et la libération de l'intelligence collective (Dudezert, 2013). Selon la « doxa » managériale actuelle, le management des connaissances doit se centrer sur l'exploration de connaissances et non plus sur l'exploitation conduisant à routiniser les pratiques organisationnelles avec des pratiques coûteuses et peu rentables. En matière de management des connaissances, les années 2010 sonneraient la fin des années de l'exploitation pour aller vers l'exploration, source ultime de création de valeur.

Par son article fondateur, James March (1991) a contribué à attirer l'attention sur la différence qui existe, dans le management des connaissances, entre les logiques d'exploration et d'exploitation. Il a initié ainsi un véritable courant de recherche qui s'est attaché à identifier les conditions d'une bonne articulation entre ces deux logiques. Les travaux sur l'ambidextrie (Simsek, 2009) ou sur le « knowledge mix » (Hansen et al. 1999 ; Scheepers et al., 2004) ont permis d'effectuer des avancées notables dans ce domaine. Par exemple, la mise en évidence de l'existence de plusieurs formes d'ambidextries (structurelle (Tushman, O'Reilly, 1996), temporelle (Gilsing, Noteboom, 2004), de réseau (Mc Namara, Baden-Fuller, 1999) ou contextuelle (Gibson, Birkinshaw, 2004) constituent autant de pistes conceptuelles et managériales d'articulation de ces deux logiques. L'ensemble de ces travaux soulignent que pour qu'un management des connaissances efficace se développe dans une entreprise il convient qu'il y ait à la fois des pratiques d'exploitation et des pratiques d'exploration des connaissances. Toutefois, au regard des pratiques, la question se pose de savoir si ce concept d'ambidextrie permet de comprendre pleinement les démarches de management des connaissances mises en place dans les entreprises.

Dans cet article, nous proposons d'apporter un éclairage à cette question en présentant en détail certains concepts propres au modèle japonais de gestion-crédation de savoir (Nonaka, Takeuchi, 1995; Nonaka, Konno, 1998; Fayard, 2006). Au-delà du fait que ce pays a été particulièrement moteur dans l'émergence de la réflexion sur le management des connaissances et les nouvelles

formes d'organisation (Aoki, 1990), il nous semble particulièrement intéressant de constater que cette voie japonaise ne distingue pas entre exploitation et exploration. Elle considère que le plein investissement dans l'action présente constitue simultanément la condition de la réussite présente de l'entreprise et celle de sa pérennisation future. Cet investissement constitue donc simultanément la condition de l'exploitation et de l'exploration. Nous verrons toutefois que cette approche ne peut être comprise que reliée aux concepts de *Kata* et de *Ba*, structurants dans ce modèle. **Dans cet article, nous posons donc la question : L'approche japonaise (qui articule plein investissement dans le présent, *Kata* et *Ba*) ne permet-elle pas de mieux rendre compte des modalités de la gestion des connaissances dans les organisations que la notion d'ambidextrie ?**

Après avoir détaillé ces notions, nous présenterons le cas de la PME Bonfiglioli Transmissions. L'un des co-auteurs de cet article a mené dans cette entreprise une recherche-intervention qui visait à concevoir et mettre en œuvre une démarche de management des connaissances. En mobilisant ces concepts du modèle japonais, nous montrerons que, dans cette entreprise, l'exploitation des connaissances n'est pas réellement distinguable de leur exploration et qu'autant *Kata* que *Ba* apparaissent comme particulièrement pertinents pour analyser les processus à l'œuvre. En particulier, nous constaterons que si cette entreprise maîtrise plusieurs *Kata* fondamentaux pour sa stratégie, le fait qu'ils ne soient pas tous reconnus de la même manière et qu'ils ne se déploient pas au sein d'un *Ba* (collectif) unifié, produit des effets négatifs et conduit même au départ de certains salariés clés dans l'entreprise.

Cet article est structuré de la manière suivante. Après une revue de la littérature sur les travaux qui ont mis en évidence les différentes formes de l'ambidextrie, nous détaillons les principaux concepts qui sous-tendent l'approche japonaise. Une fois explicitée la méthodologie de recueil des données au cours de notre recherche-intervention, nous montrons comment ces concepts permettent de décrire le management des connaissances dans cette PME. Enfin, nous discuterons de ces résultats pour amorcer des pistes de réflexion avec la littérature existante.

## **1. EXPLORATION ET EXPLOITATION : LES DEFIS DE LA NOTION D'AMBIDEXTRIE**

### **1.1. Exploration et exploitation : les apports de James March (1991)**

La relecture attentive de l'article publié par James March en 1991 fait ressortir que ses apports ne se situent pas du tout dans la « découverte » de l'existence d'une différence entre les logiques

de l'exploration (« *the exploration of new possibilities* », March, 1991, p.71) et les logiques de l'exploitation (« *the exploitation of old certainties* », March, 1991, p.71). L'auteur souligne au contraire que cette distinction est connue depuis longtemps, et qu'elle a été étudiée très en détail dans de nombreuses recherches, en particulier en économie. Il passe ainsi en revue les différentes propositions conceptuelles qui ont été faites (rationalité limitée, modèles de choix rationnels, etc.) pour rendre compte des critères que les entreprises utilisent dans leurs choix entre ces deux logiques.

Après avoir présenté succinctement ces propositions théoriques, March (1991) reprecise les caractéristiques du contexte dans lequel ces choix s'effectuent. Deux éléments paraissent particulièrement structurants. Tout d'abord, les organisations sont confrontées à une rareté relative des ressources, ce qui met ces logiques d'exploration et d'exploitation en concurrence dans une logique à somme nulle. Ce qui sera attribué à l'une ne pourra pas l'être à l'autre. Ensuite, il souligne que l'exploration part en quelque sorte « désavantagée » dans cette compétition puisque, si ses espérances de gain sont potentiellement beaucoup plus importantes, ses résultats sont plus incertains que ceux qui peuvent être espérés en consacrant des ressources à la logique d'exploitation d'« *old certainties* » (March, 1991, p.71). Cela le conduit à souligner la « *vulnerability of exploration* » (March, 1991, p.73).

Un des principaux apports de cet article fondateur souligne que, confronté à l'incertitude de la logique d'exploration, les entreprises font des choix explicites, mais surtout implicites, qui *in fine* favorisent la logique de l'exploitation (pourtant moins rentable à long terme) au détriment de celle d'exploration. Dans la suite de l'article, March (1991) décrit plus en détail tous ces petits éléments du contexte organisationnel (fonctionnement de l'entreprise, valeurs, jugements, habitudes, etc.) qui constituent de fait des choix entre ces deux logiques. Enfin, il propose des modèles et des dispositifs pour tenter de développer des processus d'apprentissages (individuels et organisationnels) propres à renforcer la place de l'exploration dans les politiques des entreprises.

Même si ce n'est pas lui qui a « découvert » cette distinction entre exploration et exploitation, l'article de March (1991) a joué un rôle majeur pour rappeler l'existence de cette différence et l'impérieuse nécessité d'une analyse spécifique d'une logique d'exploration, particulièrement vulnérable bien que plus rentable à long terme, et qui risque d'être écrasée par l'exploitation dans sa compétition pour des ressources rares.

## 12. Le prolongement par la notion d'ambidextrie : quelles perspectives ?

L'appel de James March (1991) a été entendu (Benner, Tushman, 2003; Gupta et al. 2006). Il a rappelé l'existence d'une différence entre exploitation et exploration, et plaidé pour une meilleure articulation entre les deux logiques. De différentes manières, les travaux sur l'ambidextrie proposent des solutions pour favoriser cette articulation.

Pour articuler ces deux logiques, Tushman et O'Reilly (1996) ont proposé la notion d'ambidextrie dite « structurelle » basée sur la séparation organisationnelle entre les activités d'exploitation et d'exploration. Dans une entreprise, elle consiste à consacrer une *Business Unit* à la prise en charge de l'innovation d'exploration tandis que l'innovation d'exploitation est réalisée par une autre *Business Unit* de cette même entreprise. À condition de développer les politiques managériales et ressources humaines adéquates (incitations au partage des connaissances, transferts de personnel, carrières inter-divisionnelles, projets multi-services, etc.), cette ambidextrie structurelle est considérée comme potentiellement efficace (Collinson, 2001 ; Dhifallah et al. 2008).

Toujours pour tenter de mieux articuler ces deux logiques, Noteboom (1999) puis Gilsing et Noteboom (2004) ont introduit la notion d'ambidextrie « temporelle ». Elle consiste à faire alterner dans une même organisation et avec les mêmes salariés de longues périodes d'exploitation des capacités existantes et de courts mais intenses moments d'exploration des nouvelles opportunités. O'Reilly et Tushman (2004) ont eux aussi travaillé sur la faisabilité de ce type de découplage temporel.

Mc Namara et Baden-Fuller (1999) ont proposé l'ambidextrie réticulaire. L'articulation des activités d'exploitation et d'exploration est alors réalisée en dehors de l'entreprise, via un réseau d'organisations. Dans un secteur d'activité donné, certaines entreprises (généralement les grandes) se spécialisent sur la logique d'exploitation tandis que des petites ou moyennes, se chargent de l'innovation d'exploration. Même s'il peut être efficace, ce type d'ambidextrie est généralement considéré comme peu stable (Tempelaar et al., 2008).

Ces trois types d'ambidextries ont été discutés par Gibson et Birkinshaw (2004) qui n'estiment pas toujours pertinent de séparer ces deux logiques. Ils considèrent que la performance est supérieure lorsque ces activités sont réalisées au même endroit, dans les mêmes *Business Unit*

et par les mêmes salariés. Ils développent ainsi la notion d'ambidextrie « contextuelle » pour désigner ce mode d'articulation entre les deux logiques. Cela se traduit, en particulier, par une capacité à reconfigurer rapidement les activités au sein d'une même *Business Unit* pour répondre aux différents changements externes comme internes. Cette approche est toutefois considérée comme très délicate à mettre en œuvre (Raisch, Birkinshaw, 2008) car, dans ces organisations, les managers doivent gérer des buts contradictoires (Smith, Tushman, 2005), tenir de nombreux rôles différents (Flyod, Lane, 2000), avoir à la fois une orientation court terme et long terme (Raish et al. 2009). Dans un article récent, Simsek et al. (2009) proposent une typologie qui recouvre ces quatre formes d'ambidextrie.

La notion de « *knowledge mix* » est aussi proposée pour rendre compte de cette nécessaire articulation au sein d'une organisation (Hansen et al. 1999 ; Scheepers et al., 2004). Ici l'articulation serait à construire en fonction de l'évolution de l'objectif stratégique de l'organisation. Selon son objectif stratégique l'entreprise mobiliserait plutôt une stratégie de management des connaissances centrées sur l'exploitation (*reuse economics*) ou sur l'exploration (*expert economics*) conduisant principalement à des démarches dites de codification des connaissances pour une stratégie centrée sur l'exploitation ou de personnalisation des connaissances pour une stratégie centrée sur l'exploration. Toutefois pour que le management des connaissances soit efficace, même si un type de démarche domine naturellement, il convient qu'une articulation entre démarches visant l'exploration et démarches visant l'exploitation s'effectue au minimum sur un ratio de 80/20 en fonction de l'objectif stratégique. Si une entreprise évoluait vers des démarches centrées à 100% sur l'exploration ou l'exploitation, elle mettrait alors en péril son développement sur le long terme. Cette conceptualisation sous-entend une adaptation constante des démarches de management des connaissances à la stratégie de l'entreprise. Or le coût d'investissement technologique, humain et organisationnel dans ces démarches instrumentées rend ce type d'adaptation particulièrement complexe.

## **2. LES APPORTS DE L'APPROCHE JAPONAISE**

Si les enjeux de mieux articuler les deux logiques d'exploitation et d'exploration ont été mis en évidence depuis longtemps par March (1991), la mise en œuvre concrète des différentes formes d'ambidextries demeure particulièrement délicate (Raisch, Birkinshaw, 2008 ; Tempelaar et al., 2008) si bien que l'on peut s'interroger pour savoir si ce concept permet de comprendre



pleinement les démarches de management des connaissances mises en place dans les entreprises.

Dans cet article, nous proposons un éclairage sur cette question en nous appuyant sur l'analyse faite par Fayard (2003, 2006) du modèle japonais de la gestion-crédation de savoir inspiré par les travaux d'Ikujiro Nonaka. Ce recours est justifié par le fait que l'archipel nippon a depuis longtemps contribué à refonder la réflexion sur les modes de fonctionnement des organisations. On peut citer, par exemple, les travaux fondateurs d'Aoki (1990) sur la « pyramide inversée » et la qualité totale. Plus spécifiquement dans le domaine de la gestion des connaissances, les travaux de Nonaka, dont le modèle SECI (Nonaka, Takeuchi, 1995) ou son ouvrage récent (Nonaka et al., 2009) ont très fortement contribué à renouveler les modes de pensée dans ce domaine.

### **21. L'approche culturelle japonaise ne distingue pas exploitation et exploration**

Dans cet article, notre objet ne consiste pas à nous livrer à une nouvelle exégèse des travaux de Nonaka. Le décryptage de ceux-ci (Fayard, 2006) permet de présenter les fondements philosophiques de cette approche et, ce faisant, de porter un nouveau regard sur la tension entre exploration et exploitation, et au final sur les ambidextries.

Dans l'approche japonaise, exploration et exploitation ne sont pas à ce point différenciées, mais entendus comme complémentaires et pertinentes au regard du déroulé des circonstances. Dans la plus pure logique asiatique du yin et du yang, elle considère qu'elles se donnent mutuellement naissance.

De ce point de vue, l'article de March (1991) aurait finalement eu un effet contre-productif involontaire. En attirant l'attention des chercheurs et des entreprises sur la logique d'exploration qui, défavorisée, risquait d'être écrasée par la logique d'exploitation dans la compétition qui les oppose pour l'accès à des ressources rares, March a ancré dans sa réflexion l'idée d'un antagonisme presque irréductible entre ces deux logiques. On retrouve à sa suite plusieurs travaux qui soulignent que ces deux logiques définissent différemment les objectifs et les horizons des rendements attendus, gèrent différemment les risques, allouent les ressources, les activités et les modes d'organisation de manière différente (Benner, Tushman, 2003). Gupta, Smith & Lewis (2006) montrent pour leur part que les manières de penser et les routines, notamment organisationnelles, sont très différentes dans ces deux logiques. Cette hétérogénéité

des logiques ainsi actée, l'ensemble des travaux sur les ambidextries proposent des solutions de différentes natures pour tenter de les réarticuler. Ils éprouvent toutefois tous les mêmes difficultés à trouver et mettre en œuvre des modes d'articulation clairs et pérennes.

Face à ces difficultés, l'approche japonaise renverse la perspective en se refusant à les opposer dans un combat entre natures distinctes, voire irréductibles. Comme nous allons le voir dans l'étude de cas ci-dessous, une telle affirmation n'est pas provocatrice, mais présente une vraie pertinence empirique. Cela dit, pour être traduite dans des pratiques d'organisation, elle implique d'abord une réelle compréhension des concepts nippons qui la sous-tendent.

## **22. Une approche qui prône l'investissement total dans le moment présent**

L'approche japonaise ne distingue pas exploration et exploitation parce qu'elle considère que le comportement le plus adéquat est celui du « plein investissement dans l'instant présent » (Fumikatsu, 2001 ; Fayard, 2006). L'idée qu'il y aurait des horizons temporels différents entre ces deux logiques (Benner, Tushman, 2003) n'aurait de ce fait plus de pertinence. Dans cette philosophie, seul le présent a un réel statut. Le passé comme le futur n'ont pas d'existence propre. Lorsqu'on en parle aujourd'hui, ce n'est pas le supposé passé qui ressurgit, mais une représentation *présente* de celui-ci, une reconstruction et un discours actuels sur ce qui s'est passé comme élément du présent. Il en va de même d'un hypothétique futur qui n'a, si l'on peut dire, aucun avenir en dehors du moment présent qui le rend virtuellement possible à travers les potentialités de la situation actuelle. Seul le présent a donc un réel statut et contient passé et futur, et c'est dans ce cadre de pensée qu'il convient d'aborder les valeurs qui sous-tendent le modèle japonais de gestion-crédation de connaissance.

Le samourai est une figure emblématique dans la culture japonaise (Mishima 1985 ; Fayard 2003 ; Fayard, 2006) à l'instar, en Chine, de celle du mandarin fin lettré qui use de multiples stratagèmes pour parvenir à ses fins (Jullien, 2012). La survie du guerrier nippon suppose un investissement plein et entier dans le seul moment présent. Dans la référence permanente d'un duel sans autres alternative que la vie ou la mort, le fait de réfléchir, ou de tergiverser sur ce que *pourrait être* le futur, le coup d'*après*, ce qui va se passer une fois que le combat aurait été gagné... participe d'un affaiblissement, voire d'un risque fatal puisque cette réflexion détourne une part de l'attention du moment présent : survivre si l'on est juste, ou périr si l'on n'est plus en adéquation avec le moment présent (Cleary, 1992). L'enjeu vital se joue à chaque instant et la justesse, soit l'adéquation harmonieuse aux conditions en est le juge de paix.

Même si dans cette philosophie, le futur n'a pas d'existence autonome, l'investissement dans le présent n'en est pas déconnecté puisqu'il est la seule manière de lui donner possibilité par la victoire dans les combats du moment. La focalisation pleine et entière ici et maintenant, est aussi le meilleur moyen de se projeter dans le futur.

### **23. Le *Kata* rituel technique de plein investissement *hic et nunc***

Le *Budo*, ou voie du samouraï, est décrit dans l'un des deux classiques de la stratégie japonaise, le *Hakakurè* de Yamamoto, comme étant celle de la mort. L'un de ses plus fameux commentateurs, Yukio Mishima, dans *Le Japon moderne et l'éthique samouraï* (1967) reprend l'idée selon laquelle penser en permanence à la mort procède d'une suprême hygiène de vie pour s'impliquer pleinement et sans économie dans le vivre de l'instant. Pour être à même d'agir de la manière la plus juste dans les situations quotidiennes comme les plus extrêmes, le samouraï s'entraîne sans relâche à travers des séquences de figures imposées et retransmises de générations en générations, les *Kata*. Leur exécution rigoureuse permet aux experts de ne plus y penser. Leur esprit et leur corps ne font alors plus qu'un.

La notion de *Kata* est connue en Occident à travers la pratique des arts martiaux d'inspiration japonaise, mais elle ne s'y limite pas, loin s'en faut. La cérémonie du thé est un *Kata* des plus exigeants. Le sens du *Kata* perfuse la société japonaise, et Ikujiro Nonaka assimile les « routines créatives » introduites dans son modèle de gestion-crédation de savoir à des formes de *Kata*. L'empreinte culturelle japonaise est essentielle dans son approche comme l'a illustré Fayard (2006) lorsqu'il identifie une déclinaison du symbole du yin et du yang dans le *Kata* SECI de Nonaka qui reprend les quatre moments du symbole traditionnel à travers les conversions des parties noires (connaissance tacite) et blanches (connaissance explicite). Loin de se limiter aux arts martiaux, la notion de *Kata* est comme une marque de fabrique, qui procède d'un soubassement culturel fondamental dans la société japonaise autant dans les sphères professionnelle que privée.

Dans les arts martiaux, le *Kata* désigne des enchaînements de séquences précisément déterminés qui simulent le combat avec des adversaires imaginaires. La culture stratégique japonaise a ceci de particulier que *la fin y est dans les moyens* (Nadoulek, 1993). Fortement influencée par le Zen, il n'y est pas fait de différence entre l'état de guerre et l'état de paix, et

tous les instants requièrent également la constance d'une attention pleine et entière. C'est ainsi que chaque phase du modèle SECI est vécue.

Cette répétition inlassable des *Kata* est souvent perçue en Occident comme une logique, voire des automatismes impersonnels dénués de sens et de capacité de performance dans toute la variété des situations et moments susceptibles d'être rencontrés. Au Japon, elle au contraire considérée comme une école de tous les instants pour être juste et harmonieux dans le moment présent, et conforme à l'évolution et aux besoins de l'environnement. Pour comprendre les raisons de cette valorisation extrême, trois éléments doivent être soulignés. Tout d'abord, la répétition inlassable du *Kata* permet d'acquérir les bons réflexes et attitudes efficaces et parfaits qui, selon les circonstances, permettront de triompher.

Ensuite, cette répétition est nécessaire pour accélérer le geste et gagner en vitesse du fait d'une intériorisation qui ne requiert ni temporisation ni discussion. En quête d'unité, la philosophie japonaise ne distingue pas en entités distinctes corps, sensations, sentiments, autrement dit le « sensible » (Rancière, 2000). Elle ne survalorise pas le cerveau et l'intellect dont la lenteur ne permet pas la juste réponse au bon moment. Soucieuse d'éviter les déphasages et pertes d'harmonie, elle privilégie l'éducation de l'intuition. On retrouve ici, l'importance donnée à l'intériorisation dans le modèle SECI développé par Nonaka et Takeuchi (1995), qui transforme la connaissance explicite en connaissance tacite. Il ne s'agit pas d'une découverte mais l'affirmation est forte – et en partie contradictoire avec une part importante des approches occidentales, au moins depuis Descartes soucieux de distinguer et de privilégier *le clair et le distinct* pour en faire des qualités fixes, indépendamment des circonstances. Au-delà de la perfection du geste, la répétition inlassable du *Kata* est une des conditions de l'émergence au bon moment de l'attitude *ad hoc* selon un temps de réponse réduit au plus haut point.

Enfin, la répétition inlassable du *Kata* est la condition d'une ouverture à l'imprévu. Comme cela a été identifié dans les travaux sur les routines (cf., par exemple, Pentland et Feldman, 2005). Bien qu'elle fasse planer le risque de l'enfermement dans un comportement routinier et sclérosé, c'est paradoxalement aussi une condition impérative pour être en mesure d'innover (Random, 1989). En effet, ce n'est qu'à partir du moment où une routine est pleinement intériorisée qu'il devient possible de la réaliser « sans y penser » et donc de s'en détacher et d'en inventer de nouvelles au besoin lorsque les conditions l'exigent. Les travaux sur l'improvisation (Becker, 2000) mettent clairement en évidence ce phénomène en apparence

paradoxal : si la routine peut être sclérosante, elle est d’abord la condition de l’ouverture à l’imprévu et à la nouveauté. C’est à partir d’un geste parfaitement maîtrisé qu’un nouveau geste pourra être inventé (Javary, Faure, 2002).

La répétition inlassable du *Kata* parfait le geste, l’accélère en l’intériorisant et constitue donc un ingrédient indispensable pour être pleinement investi dans le présent et survivre lorsque l’on y demeure en harmonie, ou périr et disparaître dans le cas contraire.

Au Japon, le *Kata* est mobilisé pour le développement de tous les types de savoir-faire, du tir à l’arc traditionnel à la cérémonie du thé en passant par les techniques propres à une entreprise (Herrigel, 1970). La notion de « Trésor Vivant » rend compte de ce phénomène. Il s’agit d’un titre délivré par l’Empereur à un maître en arts traditionnels, dont techniques, pour reconnaître l’excellence de celui-ci dans la transmission et le vécu parfait d’un savoir-faire traditionnel. Ce titre s’inscrit dans la même logique que celle de « Meilleur Ouvrier de France (MOF) » que l’on trouve en France (Hulin, 2010) mais son prestige social est encore beaucoup plus fort que ce que l’on trouve en France et, surtout, il prend sens par rapport au plein investissement dans le présent.

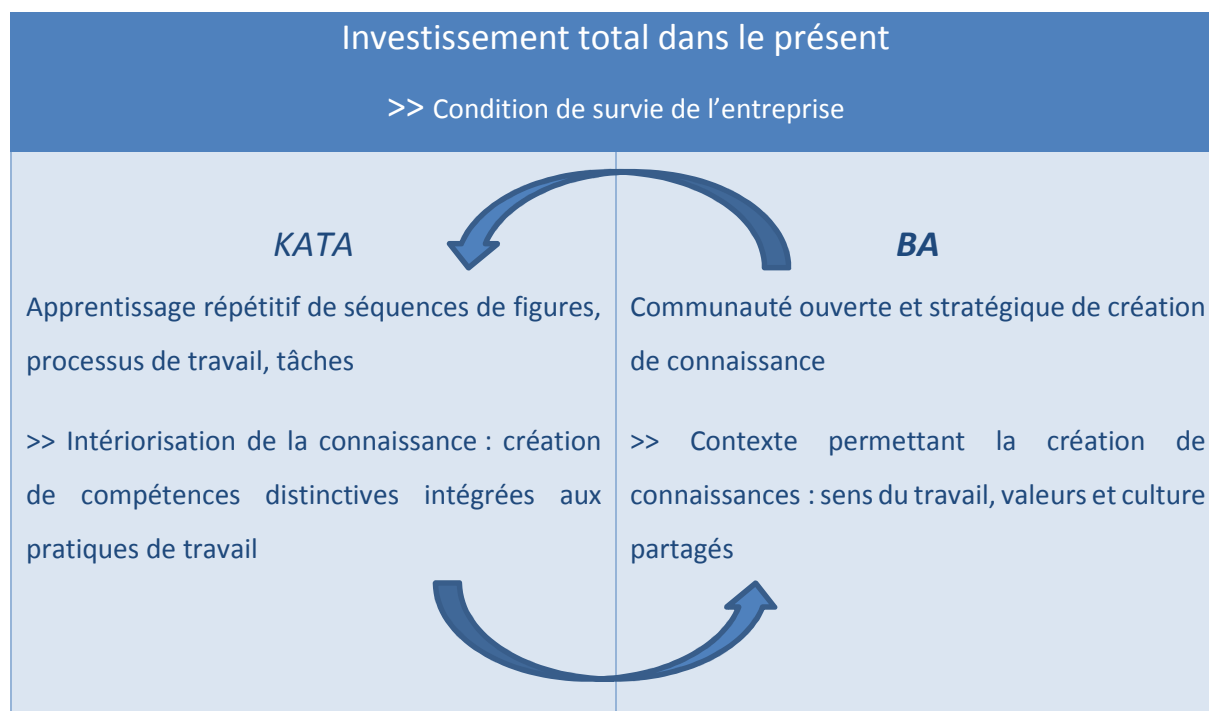
**24. Le *Ba*, une communauté ouverte focalisée sur un même objectif ici et maintenant**  
Le plein investissement qui se concentre dans le présent et évite une dispersion dans la considération d’hypothétiques scénarios du futur, suppose d’être précédé par un long entraînement aux savoir-faire, ne prend son sens complet que si on le met en lien avec la notion de *Ba* (Ufan, 2000). Cette notion fait partie de celles qui, à partir des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), ont été les plus utilisées dans les recherches occidentales. Cela dit, la transposition *brute d’adaptation culturelle*, de cette notion dans des modes de pensée occidentaux conduit parfois à des dérives car, comme nous venons de l’évoquer, il est délicat de la manipuler sans faire référence au contexte culturel où elle puise ses racines et son sens.

L’obsession de ne pas mourir pour vivre dans le futur entraîne, dans l’esprit *Budo*, une coupable déperdition d’énergie et de présence selon Yamamoto dans le *Hagakuré*, et souligné par Mishima (1985). Dans cet esprit, la même intensité doit être consacrée aux situations les plus quotidiennes, considérées de fait comme aucunement banales, et cette attitude se retrouve dans les organisations japonaises soucieuses d’authenticité et d’essentiel (Fayard 2006).

Le concept de *Ba* est repris par Nonaka des travaux de l'École philosophique dite de Kyoto, et notamment de Kitaro Nishida (1870 – 1945), lui-même fortement influencé par le Bouddhisme Zen. Fayard a proposé en 2003 de le traduire par « communauté stratégique de création de connaissance ». Le *Ba* désigne une communauté, pour Nonaka « *a shared space in motion* », animée d'un effort commun de création de connaissance pour un but en partage, une ligne de front de création de connaissance. L'idéogramme (*kanji*) de *Ba* est la combinaison de deux autres *kanji*, dont l'un signifie *espace*, superficie, et peut être entendu comme un potentiel, et l'autre signifie *divination*, soit ce qui transforme et peut être assimilé à un moteur, une énergie. C'est dans le *Ba*, qui rassemble des acteurs hétérogènes, qu'un *Kata* peut devenir créateur de connaissance moyennant l'investissement de chacun. Pour Nonaka et les entreprises japonaises qui appliquent ses modèles, le *Ba* peut être assimilé à un champ énergétique où la mutualisation de la recherche de connaissances nouvelles et nécessaires se réalise à travers une succession de conversions selon Nonaka, mais nous pourrions aussi parler de mutations, entre des connaissances tacites et explicites. Cela n'est pas sans évoquer un grand classique de la culture chinoise, qui a fortement marqué celle du Japon, qui est Le Livre du Changement, le I Ching. Dans cet esprit, le mouvement et la transformation prennent le pas sur une capitalisation de connaissances nécessairement temporaire.

Maintenant que nous avons présenté ces notions propres à la culture japonaise, nous voyons mieux en quoi elle ne distingue pas exploration et exploitation. Dans cette philosophie, l'ambidextrie n'est plus un problème car l'exploration est exploitation et l'exploitation est exploration. L'exploration du tacite a pour vocation l'enrichissement de l'exploitation de l'explicite, qui lui-même favorise le tacite... En effet, cette philosophie ne propose pas aux entreprises de tenter de mieux articuler exploration et exploitation (à l'instar de March, 1991). Elle les exhorte plutôt à parfaire sans cesse leur art (en répétant inlassablement leurs *Kata* – savoir-faire de toutes natures) afin d'augmenter en spirale leur performance dans une juste relationnelle avec leurs environnements pertinents. S'il semblerait que l'exploitation prend le pas, la répétition inlassable des *Kata* est, en même temps, la condition de l'innovation et donc de l'exploration. Cette maîtrise parfaite ne distingue pas entre ces deux logiques. Elle permettra simplement, si elle est pensée dans le cadre d'un plein investissement dans le présent et d'un cadre communautaire (*Ba*) bienveillant et reconnaissant, à l'individu et/ou à l'organisation, de se pérenniser.

**Tableau 1. Synthèse des concepts clefs de l'approche japonaise du management des Connaissances**



Après cet exposé sur ces valeurs appliquées de la philosophie japonaise qui autorise à repenser la tension entre exploration et exploitation, donc de l'ambidextrie, attardons-nous sur le cas de l'entreprise Bonfiglioli Transmissions qui illustre la pertinence empirique de ces concepts pour la gestion des connaissances en Europe.

### 3. MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DU CAS

Pour rendre compte du comment ces concepts opérationnels japonais interrogent la notion d'ambidextrie, nous proposons une recherche-intervention au sein de l'entreprise Bonfiglioli Transmissions. Sur ces sujets de recherche émergents où la compréhension de la complexité organisationnelle paraît nécessaire pour traiter le problème, la recherche-action (Baskerville, 1999) ou sa variante plus ingénierique, la recherche-intervention (David, 2000) paraît une méthode particulièrement adaptée. Ces méthodologies de recherche ont pour objectif tout à la fois de résoudre un problème opérationnel (création de connaissances pour l'action) mais également d'enrichir le corpus de connaissances scientifiques sur ces problèmes organisationnels. Elles partent du principe que les organisations humaines ne peuvent être comprises qu'en adoptant une vision globale et que la meilleure manière de comprendre ces organisations est d'introduire des changements et d'observer l'effet de ces changements. Elles

conduisent à une implication des acteurs de l'entreprise dans le projet de transformation de l'entreprise. Compte tenu du domaine de notre recherche et du contexte de l'entreprise Bonfiglioli décrits ci-après, la méthode de recherche-intervention nous est apparue tout particulièrement adaptée à notre recherche. Il s'agit pour nous d'étudier dans sa complexité la dynamique du processus de gestion des connaissances.

Trois phases de travail structurent la démarche du chercheur qui adopte ces méthodologies (Baskerville, 1999) :

- une phase de diagnostic qui implique une analyse du contexte de l'organisation étudiée en collaboration avec les acteurs de l'entreprise
- une phase dite « thérapeutique » dans laquelle le chercheur introduit des éléments de transformation de l'organisation pour étudier leurs impacts.
- une phase de retours sur les apprentissages par mobilisation de la littérature.

Bonfiglioli Riduttori est une entreprise fondée en 1956 à Bologne, Italie, qui fournissait initialement des pièces de rechange pour l'industrie mécanique (machines agricoles et motos). Grâce à plusieurs innovations techniques, le groupe, aujourd'hui dénommé Bonfiglioli Transmissions Sas, se positionne en pointe en matière de conception et de production de pièces de transmission de puissance et de contrôle (machines de malaxage, barrières automatiques, etc.) dans tous les secteurs industriels (agro-alimentaire, BTP, photovoltaïque, etc.). Au moment de l'étude, Bonfiglioli Transmissions emploie 2600 salariés sur des sites de production et des entités commerciales répartis dans 14 pays. Au démarrage de notre recherche-intervention, le site étudié, situé en région parisienne, est organisé de la manière suivante. Le Directeur Général a sous sa responsabilité :

- un Directeur des Ventes pilote un service commercial particulièrement développé,
- un Responsable Atelier / coordinateur service client dirige le service chargé de « monter » les pièces suivant les spécificités demandées par chaque client,
- un Responsable Financier et Ressources Humaines est responsable du « support administratif et financier » de l'entreprise,
- et un Responsable Logistique assure l'envoi des pièces aux clients.

L'un des auteurs de cet article a été recrutée par Bonfiglioli Transmissions en tant que Responsable de la logistique. Avant cette intégration, l'entreprise ne faisait pas, à strictement parler, de démarche de gestion des connaissances. La nouvelle arrivée avait suivi un Master 2



recherche sur un autre terrain d'analyse. Désireuse de réaliser une thèse, elle a profité de ses 15 ans d'expérience de directrice de la logistique pour entrer dans cette entreprise avec la possibilité de conduire simultanément un travail de thèse doctorale pour étudier la dynamique du processus de gestion des connaissances « à condition que celle-ci ne perturbe pas son activité professionnelle ». Sur le terrain, le travail prend la forme du développement d'une démarche de gestion des connaissances pour la logistique.

Cette recherche-intervention s'est déroulée sur trois ans avec une première phase de diagnostic organisée autour de trois axes : histoire de l'entreprise et évolutions de sa stratégie, organisation, culture et connaissances. Elle s'est concrètement traduite par des entretiens individuels avec de salariés de l'entreprise (30 entretiens au total). Ces entretiens semi-directifs en face à face ont duré une heure en moyenne. L'échantillon se composait de collaborateurs travaillant principalement au service logistique, mais aussi commercial ou technique. La plupart des personnes interrogées ont une bonne familiarité avec les processus de production de cette entreprise. Ces entretiens ont été complétés par des observations participantes, prises de notes quotidiennes, analyses documentaires et aussi par la mise en place de cartographies des connaissances processus individuelles et collectives. Elle a, entre autres, permis d'identifier les connaissances organisationnelles et individuelles présentes dans l'entreprise. Elle a en particulier mis en évidence que la distinction entre exploitation et exploration des connaissances dans cette organisation était difficile à établir. Les connaissances dans cette organisation sont particulièrement intériorisées dans des pratiques de travail.

La seconde phase, dite « thérapeutique », a consisté à mobiliser ces connaissances tout en utilisant les caractéristiques structurantes d'un système d'information (un ERP) pour modéliser, simuler, reconfigurer, piloter, mesurer les processus logistiques, et développer une culture du partage des connaissances, de la performance, de l'agilité et du changement. L'objectif était d'améliorer la dynamique de développement des connaissances de l'organisation par la mise en place d'une démarche de GC (Gaumand et al., 2009). Cette seconde phase s'est concrètement traduite par la rédaction de notes sur les échanges développés dans la dynamique d'action et les réunions consacrées à la modélisation des processus, à la conception de l'ERP et à l'analyse des e-mails échangés. L'ensemble de ces données a été recueilli selon une logique de triangulation (Eisenhardt, 1989) nécessaire à la consolidation des résultats de la recherche (Benbasat et al., 1987). Cette phase a en particulier mis en évidence la nécessité de la

structuration d'un véritable contexte partagé entre les services pour que la dynamique de développement des connaissances se poursuive sans heurt.

Il a été ensuite procédé à une analyse des données. Une analyse de contenu a été menée afin de comprendre la dynamique du développement des connaissances de l'organisation. Un retour sur la littérature (phase 3 de la recherche-intervention) a été mené. Les travaux sur l'ambidextrie ont été mobilisés puis le choix a été fait d'adopter la perspective japonaise pour comprendre les phénomènes observés.

#### **4. RESULTATS**

Les concepts de la philosophie japonaise permettent de rendre compte de la dynamique du processus de gestion des connaissances dans cette entreprise.

##### **41. Des *Katas* maîtrisés et des connaissances intériorisées cruciales pour la stratégie.**

Les premiers résultats issus de la phase de diagnostic soulignent l'existence dans cette entreprise de connaissances en nombre important, centrales dans la stratégie et le processus de création de valeur pour l'organisation. Ces connaissances ne sont pas toujours faciles à identifier. Nous avons vu ci-dessus, que c'est une caractéristique du *Kata* : la connaissance est intériorisée et donc délicate à repérer. La phase d'audit de la recherche intervention a néanmoins permis d'en repérer plusieurs.

Les entretiens et les observations réalisés ont permis d'identifier que la principale connaissance reconnue et valorisée dans l'entreprise est la connaissance « *technique des produits et des clients* » (D.G. Bonfiglioli).

Comme évoqué ci-dessus, Bonfiglioli Transmissions est devenue leader sur son marché en proposant des innovations techniques répétées dans le domaine de la mécanique et, en particulier, dans celui des transmissions de vitesse et de contrôle. Concrètement, ces innovations ont été bien accueillies par les clients car cette entreprise a développé au fur et à mesure des années, d'une part une vraie connaissance des besoins spécifiques des clients, et d'autre part une capacité technique dans la conception de produits répondant à ces besoins.

La direction commerciale affirme ainsi avec fierté avoir contribué au développement de la « gamme de produits la plus étendue et complète qu'il existe sur le marché ». Tandis que le responsable du service de montage aime à raconter les interventions techniques de mise en place comme celles concernant la construction du Pont de Rouen, ou celle d'un tapis roulant de 225 mètres à Val Thorens.

L'analyse met en évidence que ces connaissances sont réelles, élaborées sur le long terme et vitales pour la stratégie. Elles ont donc toutes les caractéristiques du *Kata* évoquées ci-dessus. En revanche, on perçoit combien il semblerait vain de vouloir distinguer ce qui, dans ces processus de gestion des connaissances, relèverait de l'exploration de ce qui serait à relier à l'exploitation. Les acteurs de cette entreprise ne vivent pas ces processus comme relevant de la gestion, ou création, de connaissance. Tout en étant parfaitement conscients de son importance stratégique, ils vivent cela comme intégré dans leurs pratiques quotidiennes, et non comme un dispositif distinct et éventuellement « surplombant » ce qu'ils font tous les jours pour que leur entreprise fonctionne avec succès et efficacité.

#### **42. Mais un *Ba* inexistant – ces connaissances sont différemment reconnues et séparées par un « mur fondateur »**

La phase d'audit a aussi permis de mettre en évidence d'autres connaissances qui sont, elles, moins connues des acteurs de l'entreprise.

Tout d'abord, il apparaît que les connaissances techniques des clients et des produits que nous avons identifiées ci-dessus ne sont pas partagées par l'ensemble des services de l'entreprise. En effet, elles existent seulement au sein du service commercial et du service « technique », l'atelier qui assure le montage des pièces pour répondre aux spécificités techniques demandées par les clients. Le service logistique est, lui, tenu à l'écart de ces connaissances. Les observations et les entretiens de la phase d'audit mettent en évidence que les logisticiens n'ont pas le savoir nécessaire pour vérifier que les pièces qu'ils emballent correspondent bien aux commandes des clients. Ils ne contrôlent donc pas ces produits.

Ceci se traduit concrètement par des difficultés pour l'ensemble de l'organisation. La réalité physique des palettes livrées aux clients est parfois très différente de celles décrites sur les bordereaux de livraison. Ne pouvant s'adresser aux logisticiens faute de relation directe avec eux, ils s'en plaignent aux commerciaux avec qui ils sont en contacts réguliers. Ces

remontrances ne sont bien sûr pas agréables pour les commerciaux. Ceux-ci n'attribuent pas ces erreurs aux logisticiens. Ils considèrent en effet que ceux-ci n'ont pas les connaissances techniques nécessaires pour vérifier la concordance entre les commandes et les livraisons. Estimant que seuls les salariés de l'atelier, qui préparent ces pièces, ont le savoir-faire technique ils les rendent responsables de ces dysfonctionnements à la livraison.

On comprend que la logistique est considérée, à la fois par les commerciaux et par l'atelier comme un service dépourvu de connaissances techniques qu'ils ne sont pas supposés partager avec elle. Dans cette chaîne, il n'existe pas de *Ba*, de communauté stratégique de connaissance rassemblant des acteurs hétérogènes animés par un projet partagé.

Cette absence de communication s'explique par de nombreux facteurs où interviennent l'histoire et la culture de l'entreprise créée et toujours gérée depuis le début par la force de vente. Extrêmement investie dans le travail, elle considère que *l'intendance suivra*. Écouter les besoins du client et monter la pièce correspondant à ses besoins a toujours été considéré comme crucial pour la réussite de l'entreprise. En revanche, les processus de livraison n'ont jamais été réellement perçus comme importants. Ce phénomène a peut-être aussi été renforcé par le profil autodidacte des logisticiens. Sur les trente salariés de ce service, seuls deux ont une formation supérieure au Bac. Pour certains commerciaux l'absence ou le niveau de diplômes rime avec incapacité à maîtriser des connaissances techniques.

Ces incommunications sont d'autant plus dommageables que, même si la plupart des parties prenantes l'ignorent initialement, la logistique a elle aussi développé des connaissances spécifiques mais, étant donné qu'elle est coupée du reste de l'organisation, celles-ci aggravent l'écart entre les palettes physiques et les palettes attendues par les clients. Cette dissociation joue contre la possibilité même d'un *Ba* sur un front partagé de création de connaissances stratégiques et opérationnelles utiles pour l'entreprise.

En effet, l'analyse montre que l'écart entre les palettes physiques et les palettes attendues ne provient pas seulement d'erreurs du « service montage » que les logisticiens n'auraient pas été en mesure de corriger. Ceux-ci accroissent cet écart parce qu'ils ont, pour leur part, développé une connaissance spécifique centrée autour d'une livraison « sans casse ».

Un logisticien déclare ainsi : « Nous, on nous demande d'emballer pour qu'il n'y ait pas de casse. (...) On nous a fait comprendre que c'était aux monteurs ou bien à un contrôleur de

vérifier la conformité des produits, et on a jamais eu de formation, alors à chacun son travail ». Cette obsession de la livraison « sans casse » se justifie pleinement sur le plan stratégique. Les produits fabriqués sont fragiles, coûteux et spécifiques pour chaque client. Toute casse nécessite de refaire l'ensemble du processus de montage et de livraison. Elle a donc un coût certain. Une livraison « sans casse » fait donc complètement partie des objectifs stratégiques de cette entreprise. En revanche, alliée à une méconnaissance complète des logisticiens quant aux caractéristiques techniques des produits, elle les conduit régulièrement à changer le contenu des palettes – au grand dam des clients, des commerciaux et des monteuses – pour favoriser un emballage plus sûr sur le plan de la casse.

D'autres connaissances peuvent être identifiées dans ce service logistique. En effet, dans les entretiens, on perçoit rapidement que l'enjeu de réussir à « livrer le client dans l'urgence » fait partie des objectifs récurrents de ce service. Nous l'avons mentionné ci-dessus, les produits vendus sont spécifiques. Ils demandent des temps de montage plus ou moins longs et c'est souvent la logistique qui doit compresser son temps d'opération pour tenter de rattraper les retards accumulés lors du montage et de la vente. Même s'ils le déplorent, les logisticiens sont finalement habitués, et relativement fiers de leur capacités à emballer et envoyer ces commandes « en urgence ». Ces situations sont si récurrentes qu'ils ont même développé une connaissance fine de ces exigences et des conditions pour y faire face. Ils utilisent le terme de « débrouille » pour la désigner. « C'est vrai qu'ici, on est habitué à se débrouiller. Quand il y a une commande urgente mais que la pièce n'est pas encore arrivée, on se débrouille tout seul, on ne va pas voir le montage, on voit s'il n'y a pas une réception qui est en train de se faire où on pourrait trouver la pièce qui nous manque... C'est pareil s'il y a un client qui veut sa commande plus tôt que ce qui était prévu, on se débrouille... ».

Au-delà du fait qu'utiliser le terme de « débrouille » souligne la dévalorisation dans laquelle cette connaissance est tenue, elle est, elle aussi, relativement contre-productive. Cette dimension d'auto-organisation est normale et même sans doute souhaitable dans un service logistique mais, comme cette connaissance est complètement « coupée » de celle de l'organisation, elle finit par être nocive pour l'entreprise. Un logisticien interrogé déclare : « Cela fait tellement de fois que je le demande et que personne ne fait rien que je me débrouille tout seul ». Un autre considère : « À quoi ça sert de demander une action corrective ? Cela fait treize ans que je suis là et on a toujours les mêmes problèmes ».

« Débrouille » et « livraison sans casse » apparaissent donc comme deux *Kata* bien maîtrisés (et donc très largement intériorisés) mais ils ne sont pas reconnus dans l'organisation – et parfois méprisés – et surtout ils sont exclus du *Ba* constitué par le service commercial et l'atelier. Cette frontière est même « physique » puisqu'un « mur » bien réel matérialise une véritable frontière entre le service commercial et le service logistique. Les salariés eux-mêmes sont conscients du rôle différenciateur que ce « mur » joue dans les difficultés de l'entreprise. L'un d'entre eux déclare ainsi : « entre nous et le service commercial, c'est clair : il y a ce mur ! »

Les *Kata* du service logistique produisent donc pour partie des effets contre-productifs parce qu'ils sont physiquement, symboliquement et fonctionnellement séparés du reste de l'entreprise.

#### **43. Un plein investissement dans le présent qui, grâce aux *Kata*, permet l'exploration et l'exploitation...**

L'identification de ces *Kata* maîtrisés du côté commercial et montage, mais aussi du côté de la logistique permet, au début de la phase thérapeutique de la recherche-intervention, d'améliorer la situation pour qu'un enfermement sur le *Kata* ne joue pas contre la possibilité du *Ba*.

On entre ici dans la thématique de l'investissement dans le présent prôné par l'approche japonaise de la gestion-crédation de connaissance, qui ne peut être déconnectée d'une conscience environnementale, soit du rôle de l'ensemble des parties prenantes dans la globalité d'une mission qui les unit. La mise en évidence des connaissances construites au cours d'un long apprentissage n'est pas pensée en termes de projection vers le futur, d'exploration, etc. Du simple fait qu'elle existe, sans jamais que ces termes ne soient utilisés, elle permet simultanément une exploitation et une exploration.

L'exploitation consiste simplement à optimiser les processus déjà existants. L'exemple des « revues de contrat » peut être utilisé pour rendre compte de cet aspect. La mise à plat des différentes connaissances vitales pour l'organisation a mis en évidence que l'entreprise se distingue des autres par sa connaissance technique des clients et des produits. Ses clients ont des demandes très spécifiques. Elles sont recueillies par des commerciaux mobiles. Elles sont formalisées une première fois avant d'être transmises à des commerciaux sédentaires qui ont

pour mission de « décoder » la commande formulée par le commercial mobile. Ils précisent alors les caractéristiques du client, le prix, les quantités, les références et la date de livraison attendue. La commande ainsi décodée est saisie par une assistante commerciale, puis vérifiée par le commercial sédentaire avant d'être envoyée au client pour accord définitif. L'analyse montre que les assistantes commerciales ne réalisent quasiment jamais de « revue de contrat », c'est-à-dire qu'elles n'effectuent pas de suivi précis et régulier de ce processus et de sa qualité. Étant donné la complexité des commandes et leur caractère crucial pour la stratégie de l'entreprise, c'est par sa capacité à prendre en charge des commandes « complexes » que celle-ci se distingue de ses concurrents et parvient à dégager des marges. Cette évidence a conduit à « exploiter » cette connaissance, c'est-à-dire à « fiabiliser » ce processus essentiel en demandant aux assistantes commerciales de réaliser des « revues de contrat ».

Mais l'identification de ces différentes connaissances a aussi conduit à des dimensions d'exploration beaucoup plus fortes – sans pour autant que exploitation et exploration puissent réellement être distinguées. Par exemple, le peintre présent dans l'entreprise a utilisé ce moment de formalisation des connaissances pour faire reconnaître le caractère stratégique de la sienne. Il a créé des gammes de fabrication qui définissent comment obtenir les bonnes couleurs de peinture sur les produits finis et officialisent des temps de production pour chaque série de produit. Ce faisant, il a donné un statut à cette activité de peinture qui n'en avait pas réellement et, surtout, il a proposé à la Direction Générale un nouvel axe de développement stratégique. Le fascicule qu'il a rédigé pour présenter les différentes applications de peinture, le coût de chacune, etc. constitue désormais pour les commerciaux un nouvel argument commercial particulièrement porteur.

Un autre exemple, un peu moins positif, d'exploration peut être évoqué. Cette recherche-intervention a conduit à tenter de formaliser un processus dénommé « Gérer les commandes clients ». Aux yeux des acteurs de l'entreprise, cet intitulé générique ne cache pas ses enjeux stratégiques. Alors que cela devrait relever de l'évidence, chez Bonfiglioli Transmissions, « gérer les commandes clients » signifie :

- Cadrer et formaliser le processus des commandes en « urgence » qui déstabilisent l'organisation et, en particulier la logistique,
- Faire tomber le « mur » entre le commercial et la logistique pour réduire le cycle de traitement commande client, et augmenter la satisfaction clients,

- Et reconnaître les connaissances processus, de situation d'urgence et humaines de la logistique.

Les parties prenantes ne s'y trompent pas. À la suite de la première réunion animée par la responsable de la logistique pour lancer la formalisation du processus, celui du service commercial envoie un mail au Directeur Général et souligne en gros caractères gras : « Puisque nous sommes maintenant sous la direction de la logistique... ». Cette phrase agressive souligne combien ce sont des questions de redéfinition des places de chacun dans l'organisation et la stratégie de l'entreprise qui sont en jeu à travers la formalisation de ces différentes connaissances.

À nouveau, on est ici dans un investissement plein et entier dans le présent car ce n'est pas vers le futur que cette entreprise est tournée. Elle améliore ses modes d'organisation aujourd'hui – même si c'est sans doute le meilleur moyen pour elle de bien préparer son futur ! Ceci se traduit, sans qu'il soit possible de les distinguer à la fois par des processus d'exploitation des connaissances existantes et d'exploration de nouvelles connaissances.

#### **44. La nécessité de *Ba*, non satisfaite, incite au départ de nombreux collaborateurs**

Si la phase d'audit, puis les prémices de la « thérapeutique », ont été marquées par le sentiment que des ressources nouvelles émergeaient dans l'entreprise, la suite de la phase thérapeutique est d'une tonalité moins positive. Les processus de gestion des connaissances ont été formalisés, et introduits pour partie dans l'ERP, néanmoins le « mur » physique entre les services commercial et logistique a perduré et son clone le mur « symbolique » de même.

La demande de *Ba* incluant les logisticiens n'a pas été entendue, et le souhait de leur reconnaissance pour leurs compétences en situations d'urgence, et humaines, qui contribuent à la performance de l'entreprise, au même titre que les connaissances techniques et clients, ne s'est pas complètement concrétisé. Alors qu'ils avaient pris l'habitude de se « débrouiller seuls », l'évidence que les services commercial et montage les laissent « volontairement » à l'écart de ce *Ba* a conduit plusieurs salariés (en particulier les plus qualifiés) à quitter cette entreprise.



Le peintre dont nous avons parlé ci-dessus a mené un grand nombre d'initiative. Après le succès de sa brochure, il a mené de son propre chef une analyse d'optimisation de la cabine peinture. Il a aussi développé des connaissances en réception, préparation de commandes et expédition (en aidant les logisticiens lorsque son activité de peinture lui en laissait le temps). Il voulait ainsi devenir « responsable de l'îlot peinture, comme si c'était une petite entreprise » (Peintre) mais, comme cet investissement n'a été reconnu ni sur le plan financier ni sur le plan symbolique ou fonctionnel, il a aujourd'hui quitté l'entreprise et est devenu le bras droit du Directeur Général d'une petite PME spécialisée dans les retouches peinture des véhicules des constructeurs automobiles.

De la même manière, les deux bras droits du responsable de l'atelier avaient développé de fortes connaissances logistiques. « Ils étaient sur tous les fronts : interfaces avec les commerciaux, réception, contrôle produits, picking, lancement et suivi de production, emballage, expédition. Ils faisaient le lien entre tout ça ! » (Logisticien). « Ils étaient le point de convergence de la majorité des interfaces de Bonfiglioli Transmissions » (Logisticien). Ils ont joué un rôle majeur dans la formalisation des connaissances et des processus de l'organisation. Toutefois, après deux années sans reconnaissance financière et fonctionnelle de leur nouveau rôle, ils ont démissionné pour être embauchés chez le même distributeur aéronautique, l'un en tant qu'approvisionneur/gestionnaire de stock, et l'autre en tant que responsable du magasin.

Le responsable de la réception a quant à lui capitalisé sur les connaissances qu'il avait développées dans le processus de leur modélisation chez Bonfiglioli Transmissions pour trouver un poste au service SAV d'une PME « même si ce n'était pas gagné d'avance. J'avais peur tous les jours que ma période d'essai soit arrêtée ». La plupart des logisticiens qui sont restés dans l'entreprise expriment une certaine amertume : « on a joué le jeu mais rien ne change sur la fiche de paye (...) On a toujours des problèmes mais maintenant on fait comme les autres services, *ce n'est pas de notre faute* (...) On attend que les responsables trouvent des solutions ... » (Logisticien). « C'est très bien que tu [la responsable logistique] reconnaisse notre travail mais nous on a besoin d'une reconnaissance du patron sur notre fiche de paye ».

Si l'identification des connaissances, prise sous l'angle d'un véritable investissement dans le présent s'est traduit dans des démarches simultanées d'exploitation et d'exploration, en revanche, le fait que cela n'ait pas pu se dérouler dans le cadre d'un *Ba* en reconnaissant la

pertinence pour tout le monde a entraîné un délitement de la dynamique, et le départ de plusieurs salariés particulièrement riches en terme de connaissances stratégiques de l'entreprise.

## **5. DISCUSSION**

Ces résultats nous permettent maintenant de dégager trois pistes de discussion avec la littérature mentionnée ci-dessus.

### **51. La distinction entre exploration et exploitation n'est peut-être pas heuristique**

Les résultats que nous présentons ci-dessus mettent en discussion la pertinence de la distinction entre exploration et exploitation. Ces deux logiques existent. L'article de March (1991) l'a remis à l'ordre du jour de la recherche et des pratiques managériales. En revanche, il a introduit une distinction qui n'était peut-être pas strictement indispensable. Celle-ci a engagé une réflexion particulièrement intense sur les moyens existants pour les articuler (cf. les recherches sur l'ambidextrie (Simsek, 2009) ou sur le « knowledge mix » (Scheepers et al., 2004) alors que l'on constate que d'autres perspectives, comme celles de la philosophie japonaise, ne mobilisent pas cette distinction. Nous avons vu ci-dessus que l'approche japonaise repose sur l'idée d'un plein investissement dans le présent qui apparaît à la fois comme une des conditions de la réussite immédiate (car toute l'énergie est consacrée au combat qui est en train de se dérouler), et l'un des meilleurs moyens de préparer l'avenir (qui signifie survivre dans l'éthique samouraï, ou pérenniser l'existence d'une entreprise). Sans remettre en question les différences de fonctions dans l'entreprise, ou l'hétérogénéité des parties prenantes sur un marché, celle-ci pose la prégnance d'une unité collaborative de recherche et de création de connaissances autant de manière exploratoire ou pour des finalités de consolidation.

Le cas de Bonfiglioli Transmissions confirme cette vision des processus. En effet, dans cette entreprise, il aurait été artificiel de distinguer les processus et les connaissances qui relèveraient de l'exploitation de celles associées à de l'exploration. Il peut être tentant de considérer que l'activité du peintre auteur de nouveaux arguments commerciaux s'inscrit plus dans l'exploration que la systématisation des « revues de contrat » qui, elle, est dans une logique d'exploitation. Toutefois, on perçoit mal ce qui ferait frontière réelle entre ces deux processus. Les revues de contrat sont, elles aussi, en partie, une nouveauté et donc une exploration. Inversement, le nouvel argument commercial proposé par le peintre repose sur des éléments existants et donc relève de l'exploitation. Surtout, on constate que les salariés de cette entreprise

n'introduisent aucune distinction, et poursuivent simultanément des logiques relevant de ces deux dimensions. Les entretiens réalisés avec les logisticiens en vue de la formalisation des connaissances nécessaire pour la conception de l'ERP conduisent à la fois à l'identification des connaissances existantes (la « débrouille », par exemple) et à la création de connaissances nouvelles (les arguments du peintre par exemple).

## **52. Les concepts de plein investissement dans le présent, de *Kata* et de *Ba* permettent de repenser l'ambidextrie**

La mobilisation des concepts japonais pour éclairer la gestion des connaissances ne met pas en discussion la seule distinction entre exploitation et exploration. Le plein investissement dans le présent, prôné par cette philosophie, ne se fait pas dans n'importe quelles conditions. Pour être pertinent (et rentable), celui-ci requière des conditions singulières soit, en particulier des *Kata* régulièrement pratiqués et maîtrisés, et un *Ba* qui reconnaît et valorise l'intérêt commun et la contribution cognitive dynamique de chacun.

Le cas de la PME Bonfiglioli Transmissions met en lumière la force heuristique et managériale de ces concepts. En effet, nous avons constaté que le plein investissement dans le présent que l'on trouve dans cette entreprise repose effectivement sur des *Kata*. Nous avons ainsi pu citer la connaissance technique des produits et des clients, ou la « débrouille », comme deux exemples significatifs de ces savoir-faire fondateurs de l'organisation et qui, concrètement, font sa réussite sur les marchés.

Mais, nous constatons que cette entreprise n'a pas mis en place de *Ba*. L'apport en connaissances n'est pas reconnu. Certaines sont plus valorisées que d'autres, et ne sont pas diffusées dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, la connaissance technique des produits et des clients est réservée aux services commercial et technique. Elle n'est pas partagée avec la logistique. À l'inverse, ce dernier a développé une compétence en gestion des commandes en urgence qui est méconnue, voire méprisée, par les autres services. Ce cas souligne que l'identification des connaissances a un impact sur le fonctionnement des collectifs dans l'organisation et, lorsque la demande de *Ba*, formulée par les acteurs, n'est pas satisfaite, ceux-ci sont souvent amenés à quitter l'entreprise elle-même.

## **53. Quel rôle pour l'animateur du *Ba* ?**

Même si la question n'apparaît qu'à l'issue des données présentées, quel est le rôle du responsable hiérarchique dans la structuration d'un *Ba* nécessaire à la reconnaissance de plein investissement dans le présent ?

Le concept, cognitivement opérationnel, de *Ba* insiste sur la dimension communautaire et non hiérarchisée nécessaire à la gestion-crédation de connaissances (Fayard, 2006). La confiance et l'estime réciproque sont indispensables à son bon fonctionnement, et à sa productivité. Les données recueillies chez Bonfiglioli Transmissions le confirment. Nous constatons néanmoins que cette génération induit des enjeux organisationnels qui remettent en cause des hiérarchies sociales et des relations de pouvoir. Le mail du service commercial qui s'insurge du fait que « nous sommes maintenant sous la direction de la logistique » est éloquent.

Cela conduit à s'interroger sur le rôle que peut jouer l'animateur, au singulier ou au pluriel, du « *Ba* » dans cette dynamique de gestion-crédation de connaissance. Même si nous ne l'avons mentionné qu'implicitement, il est vraisemblable que la Responsable de la logistique, chercheur-intervenant et co-auteur de cet article, a joué un rôle majeur dans l'impulsion de ce mouvement. L'entreprise Bonfiglioli Transmissions n'aurait certainement pas connu la même trajectoire si cette personne n'avait pas été recrutée et autorisée à conduire cette recherche. Elle n'aurait sans doute ni exploité ni exploré ses connaissances comme elle l'a fait. Le rôle exact joué par cette Responsable de la logistique dans les processus d'exploitation / exploration des connaissances dans une organisation apparaît comme une perspective de recherche pertinente pour prolonger cette réflexion sur les apports de l'approche japonaise à la gestion des connaissances. En effet, si on n'impose pas un *Ba*, on peut contribuer efficacement à son émergence.

## 6. CONCLUSION

Cette recherche posait la question des apports japonais à la gestion des connaissances et, en particulier, aux travaux sur l'ambidextrie (Simsek, 2009). Deux enseignements principaux peuvent être dégagés. Le premier concerne la distinction entre les logiques d'exploitation et d'exploration qui ne peut être seulement heuristique car elle focalise l'attention sur les moyens mobilisables pour les articuler entre elles alors que, au Japon elles sont considérées comme quasiment impossible à distinguer. Le second enseignement est que le plein investissement dans le présent ne doit pas être considéré avec angélisme et de manière isolée. Il repose sur des *Kata*

pratiqués et maîtrisés d'une part, dans le cadre d'un *Ba* qui le valorise et le reconnaît. Dans cette perspective renouvelée d'analyse du management des connaissances, le rôle spécifique joué par l'animateur du *Ba* constitue une dimension qui doit être investiguée plus en détail.

Ces résultats doivent toutefois être compris relativement aux limites de cette étude. Ils semblent valides pour le cas étudié mais leur généralité demeure à établir. Nous faisons l'hypothèse que ce cas est exemplaire pour les entreprises industrielles de taille moyenne dont le positionnement stratégique fait que leurs connaissances internes spécifiques jouent un rôle majeur dans leur conquête des marchés. Pour accroître la généralité de ces résultats, il faudrait répliquer l'étude dans des situations analogues mais, surtout, étudier d'autres cas d'entreprises dans d'autres secteurs d'activités. Il serait intéressant de tester ce cadre conceptuel sur une PME productrice de services comme par exemple, une entreprise éditrice de logiciels.

De manière générale, ce travail montre que la mobilisation des concepts japonais est une voie pertinente pour enrichir l'analyse des processus de management des connaissances. Elle identifie de nouvelles pistes d'analyse des dynamiques à l'œuvre. À l'aide de ces concepts, il est possible d'envisager le développement d'outils de Réseaux Sociaux d'Entreprise pour les démarches de KM comme une tentative d'exploitation des connaissances existantes en proposant des espaces de partage de documents, vidéos, photos, texte... mais aussi d'exploration de connaissances nouvelles en offrant la possibilité aux acteurs de les faire émerger. L'approche *Big Data* peut être aussi considérée comme une tentative de traiter conjointement les deux dynamiques puisque c'est de l'exploitation des données que naissent, entre autre chose, de nouvelles idées.

En couverture de son ouvrage, Fayard associe en 2006 les deux idéogrammes de Chi (connaissance) et de Do (chemin de réalisation). Comment se traduit concrètement cette « voie de la connaissance » dans l'entreprise dans ses impératifs de survie et de développement ? Il s'agit là d'une piste de recherche enrichie par le contraste révélateur d'une approche culturellement lointaine. Terminons par souligner l'importance déterminante de la culture dans la mise en œuvre de processus de gestion (création) de connaissances pour l'entreprise, ses partenaires et ses clients. L'influence de cette dimension tacite est d'autant plus considérable qu'elle n'est pas explicitement reconnue et analysée. C'est pourquoi, il convient de s'efforcer de « culturaliser » nos analyses, et notamment de l'ambidextrie.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aoki M. (1990), « Toward an economic model of the Japanese firm », *Journal of Economic Literature*, vol.28, n°1, p.1-27.
- Becker H. (2000), « The etiquette of improvisation », *Mind, Culture, and Activity*, vol.7, n°3, p.171-176.
- Benbasat, I, Goldstein, D.K. Mead. M. (1987). « The Case Research Strategy in. Studies of Information Systems », *MIS Quarterly*, vol.11, n°3, p.369-386.
- Benner M.J., Tushman, M.L. (2003), « Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited », *Academy of Management Review*, vol.28, n°2, p.238-256.
- Cleary T. (1992), *The Japanese art of war. Understanding the culture of strategy*, Boston, London, Shambala,.
- Collinson S. (2001), « Knowledge management capabilities in R&D : a UK-Japan company comparison », *R&D Management*, vol. 31, p. 335-347.
- Dhifallah S, Chanal V, Defélix C, (2008), « Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ? », *Revue Française de Gestion*, n°187, p.161-175.
- Dudezert A. (2013), *La connaissance dans les entreprises*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories From Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p.532-550.
- Fayard P. (2003), « Le mandarin et le samouraï, figures emblématiques des cultures stratégiques chinoise et japonaise. Paris : Agir, *Revue Générale de Stratégie*, n° 14, 9 pages.
- Fayard P. (2004), *Japon. Une culture stratégique de l'immédiat*. Paris : Agir, *Revue Générale de Stratégie*, v. 17, 7 pages.
- Fayard P. (2006), *Le réveil du samouraï. Culture et stratégie japonaise dans la société de la connaissance*, Paris, Dunod.
- Flyod S., Lane P. (2000), « Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal », *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, p.154-177.
- Frois L. (1993), *Traité de Luis Frois (1585) sur les contradictions de mœurs entre Européens et Japonais*, Paris, Chandeigne.
- Fumikatsu T. (2001), *Management based on nature's wisdom*, Tokyo.
- Gibson C.B., Birkinshaw J. (2004), « The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity », *Academy Management Journal*, vol.47, n°2, p. 209-226.
- Gaumand C., Chapdaniel A., Dudezert A. (2010), «Systèmes de Gestion des Connaissances pour la chaîne logistique intra-organisationnelle», *Cas de la société BONFIGIOLI, Systèmes d'Information et Management*, 15, 2, p. 99-124
- Gilsing V., Nooteboom B. (2004), « Co-evolution in innovation system: the case of pharmaceutical biotechnology », papier de recherche, Eindhoven Centre for Innovation.
- Gupta A., Smith K., Shalley C. (2006), « The interplay between exploration and exploitation », *Academy of Management Journal*, vol.49, n°4, p.693–706.
- Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. (1999), « What's Your Strategy for Managing Knowledge », *Harvard Business Review*, vol.77, n°2, p.106-116.
- Herrigel E. (1970), *Le Zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Paris, Dervy.
- Hulin A. (2010), *Les pratiques de transmission du métier: de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage*, Thèse Université François Rabelais, Tours.
- Javary C.J.-D., Faure P. (2002), *Yi Jing. Le livre des changements*, Paris, Albin Michel.
- Jullien F. (2012), *Eloge de la fadeur. Pensée et Esthétique de la Chine*, Arles, Editions Philippe Picquier.
- March J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol.2, n°1, p.71–87.

- Mishima Y. (1985), *Le Japon moderne et l'éthique samouraï. La voie du Hagakuré*, Paris, Arcade Gallimard.
- Mc Namara P., Baden-Fuller C. (1999), « Lessons from the Celltech Case: Balancing Knowledge Exploration and Exploitation in Organizational Renewal », *British Journal of Management*, n°10, p. 291-307.
- Nadoulek B. (1993), *L'intelligence Stratégique*, Paris, Centre de Prospective et d'Études.
- Nagakawa H. (2005), *Introduction à la culture japonaise*, Paris, PUF.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.
- Nonaka I., Toyama R., Hirata T., Bigelow S.J., Hirose A., Kohlbacher F., *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, New-York, Palgrave Macmillan.
- Nonaka I., Konno, N., (1998), The concept of "Ba": Building a foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*. Vol. 40. n° 3.
- Nooteboom B. (1999), « The combination of exploitation and exploration : how does it work? », EGOS colloquium, Knowledge and Organization Track, Warwick, 3-6 Juillet.
- O'Reilly A., Tushman M.L. (2004), « The ambidextrous organisation », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, p. 74-81.
- Pentland, B., Feldman, M. (2005), « Organisational routines as a unit of analysis », *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, no. 5, p. 793-815.
- Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M.L. (2009), « Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance », *Organization Science*, vol.20, n°4, p. 685-695.
- Raisch S., Birkinshaw J.M. (2008), « Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators », *Journal of Management*, vol.34, n°3, p.375-409.
- Rancière J. (2000), *Le Partage du sensible : Esthétique et politique*, Paris, Editions La Fabrique.
- Random M. (1989), *Japon, la stratégie de l'invisible*, Paris, Editions du Félin.
- Scheepers R., Venkitachalam K., Gibbs M.R. (2004), « Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney », *Journal of Strategic Information Systems*, n°13, p 201-222.
- Simsek Z. (2009), « A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents and outcomes », *Journal of Management Studies*, vol.46, n°5, p.864-894.
- Smith, W. K., Tushman M. L. (2005). « Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams », *Organization Science*, vol 16, n°5, p.522–536.
- Tempelaar M., Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J. (2008), « Knowing your clients: the joint effect of client and internal social capital on organizational ambidexterity », *Conférence annuelle sur le management stratégique des sociétés*, Cologne, Allemagne.
- Tushman M.L., O'Reilly C. (1996), « Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change », *California Management Review*, n°38, p. 8-30.
- Ufan L. (2000), *Un Art de la rencontre*, Paris, Actes Sud.