

LE TRANSFERT INTER-ORGANISATIONNEL DE COMPETENCES: APPLICATION AU CAS DES COMPETENCES LOGISTIQUES AU BRESIL

Frédéric PREVOT

Doctorant, ATER - CRET-LOG, Université de la Méditerranée

Cet article a pour objectif d'étudier, sur la base des apports théoriques du modèle des ressources et compétences, un aspect apparemment paradoxal et certainement problématique, du management des compétences organisationnelles : le transfert inter-organisationnel de compétences. Si l'avantage concurrentiel des entreprises est fondé sur l'exploitation de compétences clés, alors il convient de protéger celles-ci de l'imitation par les concurrents. Cette vision entraîne une conception du transfert comme un risque pour l'entreprise. Pourtant, dans une perspective de développement des compétences, le transfert de certains types de compétences à d'autres organisations peut se révéler un élément essentiel de maximisation de la performance de l'entreprise. Les modes du transfert inter-organisationnel de compétences sont l'objet d'une attention récente dans les recherches en Sciences de Gestion. Ce phénomène est complexe et ses enjeux stratégiques et modes de management n'ont pas fait l'objet d'une réelle formalisation théorique. Nous présentons ici une recherche en cours, sur les modes de management du transfert inter-organisationnel de compétences. L'objectif de la recherche est d'analyser les modes et outils du transfert inter-organisationnel de compétences. L'analyse de littérature présente une étude du concept de compétence dans le cadre d'une problématique de transfert inter-organisationnel. Nous distinguons les compétences à protéger (qui fondent l'avantage concurrentiel), des compétences à partager (qui ne sont valorisées que dans le cadre de relations inter-organisationnelles) ou issues du partage (créées par la collaboration). Nous étudions ensuite la problématique du développement des compétences dans une perspective de relations inter-organisationnelles. La dernière partie de l'analyse de littérature propose des éléments d'étude des modes de transfert inter-organisationnel, utilisés ensuite pour l'analyse des observations empiriques présentées et commentées à l'issue de cet article.

Mots clés : Modèle des Ressources et Compétences, Transfert de Compétences, Relations inter-organisationnelles

LE TRANSFERT INTER-ORGANISATIONNEL DE COMPETENCES : APPLICATION AU CAS DES COMPETENCES LOGISTIQUES AU BRESIL

Frédéric PREVOT

Introduction

Dans un article, qui a fait date dans le développement de la recherche en stratégie, Prahalad et Hamel (1990) ont montré que les entreprises occidentales, tout d'abord frappées par le faible coût associé à la qualité des importations japonaises, ont en fait été très vite effrayées par leur rythme d'invention de nouveaux produits. Dès lors, la concurrence ne doit pas se concevoir sur les produits mais plutôt sur les capacités à développer et exploiter des compétences clés. De nombreuses recherches ont, par la suite, contribué à créer le modèle des ressources et compétences (MRC). Sur la base des apports théoriques du MRC, notre recherche a pour objectif d'étudier un aspect du management des compétences organisationnelles : le transfert inter-organisationnel de compétences.

Si l'avantage concurrentiel des entreprises est fondé sur l'exploitation de compétences clés, alors il convient de protéger celles-ci de l'imitation par les concurrents. Cette vision entraîne une conception du transfert comme risque pour l'entreprise. Pourtant, dans une perspective de développement des compétences, le transfert de certains types de compétences à d'autres organisations peut se révéler un élément essentiel de maximisation de la performance de l'entreprise (Dyer et Nobeoka, 2000). Dans les recherches en Sciences de Gestion, l'attention portée aux modes du transfert inter-organisationnel de compétences est récente. Ce phénomène est complexe et ses enjeux stratégiques et modes de management n'ont pas fait l'objet d'une réelle formalisation théorique.

Cet article présente les premiers résultats d'une recherche en cours. Il convient donc de distinguer la problématique générale de la recherche de celle à laquelle répondent les résultats présentés dans cette communication. L'objectif général de la recherche est double. D'une part, nous souhaitons analyser les modes et outils du transfert inter-organisationnel de compétences. D'autre part, nous souhaitons étudier les intérêts stratégiques du transfert de compétences tels qu'ils sont perçus par l'entreprise qui transfère. La première phase de la recherche a été menée sur la base d'une étude de cas. La seconde phase sera fondée sur une analyse statistique. Dans le cadre de cet article, l'analyse de littérature présente des éléments

communs aux deux étapes de la recherche. En revanche, la partie de l'analyse empirique présente uniquement les recherches de terrain ayant déjà été menées, soit l'étude de cas.

Ainsi, la problématique à laquelle répond cette communication est restreinte par rapport à celle de la recherche. Les points théoriques qui ont été l'objet de l'étude de terrain présentée dans le cadre de cette communication sont ceux liés aux modes et outils du transfert de compétences dans le cadre d'une relation de coopération entre entreprises non-concurrentes. Le terrain vise à présenter une méthode de transfert utilisée par une entreprise, ici Renault, et à mettre en parallèle les outils utilisés dans le cadre de cette méthode avec les éléments du cadre théorique que nous proposons pour l'étude du transfert de compétences.

La présentation est organisée en cinq parties : les trois premières sont constituées par l'analyse de littérature ; les deux autres parties se structurent autour de l'analyse des données empiriques et d'une discussion des premiers résultats. Dans un premier temps de l'analyse de littérature, nous étudions le concept de compétence dans le cadre d'une problématique de transfert inter-organisationnel. Nous distinguons les compétences à protéger (qui fondent l'avantage concurrentiel), des compétences à partager (qui ne sont valorisées que dans le cadre de relations inter-organisationnelles) ou issues du partage (créées par la collaboration). Nous étudions dans un second temps la problématique du développement des compétences dans une perspective de relations inter-organisationnelles. La troisième partie présente des éléments d'étude des modes de transfert inter-organisationnel, utilisés ensuite pour l'analyse des observations empiriques présentées et commentées dans les deux dernières parties.

1. Transférabilité des compétences : compétences à protéger et compétences à partager

1.1. Définitions et typologies des ressources et compétences

Il convient de distinguer ressource (actif de base) et compétence (processus de mise en œuvre des ressources). Les compétences se définissent comme les modes de déploiement des ressources dans un objectif défini (Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993) et dans des conditions spécifiques (Métais, 1997). Doz (1994) définit les compétences comme « les processus sous-jacents qui permettent de combiner aptitudes, systèmes actifs et valeurs qui procurent un avantage compétitif et fournissent de précieuses fonctionnalités pour la clientèle » (p. 93). La compétence représente donc à la fois une ressource, ou aptitude particulière et la manière dont les ressources sont employées (Reed, De Filippi, 1990). Elle est mise en œuvre en vue d'obtenir un avantage compétitif (Hitt et Ireland, 1985). Elle consiste en une routine organisationnelle reposant sur l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et un processus organisationnel ; c'est le savoir que l'entreprise a

développé en tant qu'organisation (Arrègle, 1995). Les compétences opèrent sur les ressources par un processus d'accumulation (approfondissement de l'utilisation des ressources actuelles) et de renouvellement. Elles représentent le savoir organisationnel, résultat d'un processus d'acquisition et de développement, mais elles représentent également ce processus en lui-même (Doz, 1994 ; Nanda, 1996)

On distingue tout particulièrement les compétences centrales de l'organisation, qui se définissent comme des compétences critiques pour la survie de l'entreprise, qui conditionnent l'avantage concurrentiel parce qu'elles donnent un accès potentiel à une grande variété de marchés, qu'elles contribuent de manière importante à la valeur telle qu'elle est perçue par le client et qu'elles sont difficiles à imiter pour les entreprises concurrentes (Hamel et Prahalad, 1994). Il convient également d'opérer une distinction entre les compétences et les capacités organisationnelles. Métais (1997) montre que les capacités peuvent se définir à trois niveaux. Au premier niveau, elles représentent des routines organisationnelles conditionnant les aptitudes à déployer les ressources et fondées sur le transfert des connaissances et de l'information à travers l'organisation (Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993). Dans ce cas, il est difficile de les distinguer des compétences. Au second niveau, elles représentent les routines conditionnant la mise en oeuvre et le déploiement des compétences (Stalk, Evans et Schulman, 1992). on distingue alors compétences (« ce que l'entreprise sait faire ») et capacité (« la manière dont elle est capable de le faire »). Ainsi, comme nous avons donné une définition large des compétences ci-dessus : savoir organisationnel (1^{er} aspect) et processus d'acquisition et de développement de ce savoir (2^{ème} aspect) ; les capacités correspondent à ce deuxième aspect. Au troisième niveau, on distingue les capacités dynamiques : développement de la notion de capacité organisationnelle qui qualifie la capacité d'adapter et renouveler les compétences, c'est une capacité à apprendre en continu qui repose sur l'apprentissage (créer des compétences à partir d'expériences de l'organisation ou de projets), l'innovation (combinaison créative de compétences existantes pour en créer de nouvelles) et l'identification des modes de développement des compétences ; elle est donc la clé du soutien de la position concurrentielle (Teece, Pisano, Schuen, 1997).

Il existe de nombreuses typologies des ressources et compétences, nous en considérons 15, que nous classons en catégories (voir tableau 1) : la première regroupe les typologies de ressources en distinguant trois niveaux (élémentaire et intra-organisationnel ; prise en compte de la dimension systémique ; prise en compte des relations entre ressources hors de l'organisation) ; la deuxième regroupe les typologies de compétences.

-Tableau 1 : Typologie des ressources et compétences-
 - Typologie des ressources

Catégories de ressources intra-organisationnelles		
1) Barney (1991)	physiques, humaines, organisationnelles	
2) Grant (1991)	financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, réputation	
3) Verdin, Williamson (1992)	liées aux inputs, au processus de production, à la distribution, aux consommateurs, à la structure	
Prise en compte de la dimension systémique		
4) Wernerfelt (1989)	actifs fixes (usines, employés), ressources collectives (routines, culture), ressources projet (brevet, réputation)	
5) Miller, Shamsie (1996)	- fondées sur la propriété / fondées sur le savoir - discrètes / systémiques	
6) Black et Boal (1994)	ressources simples / ressources systémiques	
Prise en compte des ressources marginales (relations hors de l'organisation)		
7) Hall (1992)	ressources spécialisées, savoir faire, culture, bases de données, contrats, droits de propriété...	
8) Nanda (1996)	inputs - inputs variables - ressources - tangibles - intangibles - connaissance orga. - actifs marginaux	
9) Métais (1997)	- tangibles / -intangibles (- organisationnelles / - marginales)	
- Typologie des compétences		
10) Meschi (1997)	niveau individuel / niveau organisationnel	
11) Kogut, Zander (1992)	savoirs aux niveaux : -individu ; - groupe ; - organisation. ; - réseau	
12) Durand, Guerra Vieira (1997)	actifs tangibles, capacités cognitives, processus et routines, structure orga., dimension culturelle et comportementale	
13) Lado, Boyd, Wright (1992)	compétences : - managériales (vision des dirigeants) ; - fondées sur les ressources ; - fondées sur la transformation des ressources ; - fondées sur l'externalisation	
14) Grant (1996)	compétences : - liées à une tâche unique ; - spécialisées ; - d'activité ; - fonctionnelles ; - interfonctionnelles	
15) Quélin (1997)	- niveau élémentaire (compétences spécialisées) - niveau intermédiaire (compétences fonctionnelles) - niveau supérieur (compétences interfonctionnelles et compétences orga.)	compétences transversales - capacité de combinaison - capacité d'intégration - capacité d'absorption

Pour l'étude des modes de management du transfert des compétences, il convient de distinguer, parmi les compétences, celles qui fondent l'avantage concurrentiel et doivent être protégées, de celles dont la valorisation s'inscrit dans un cadre inter-organisationnel et qui doivent être partagées, avant d'analyser les modes de développement et création de compétences au travers des relations inter-organisationnelles.

1.2. Les compétences comme sources d'avantages concurrentiels : compétences à protéger

Dans la perspective du modèle des ressources et compétences, la différence de position concurrentielle entre les entreprises est expliquée par l'hétérogénéité dans la possession des ressources et dans les niveaux de capacités à mettre en œuvre ces ressources. L'établissement de l'avantage concurrentiel dépend donc de quatre conditions (Peteraf, 1993) : 1) les firmes concurrentes ne disposent pas de la même dotation en facteurs (hétérogénéité) ; 2) les

conditions qui permettent d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connues a priori (limites ex-ante à la concurrence) ; 3) il existe des mécanismes empêchant de reproduire les stratégies gagnantes (limites ex-post) ; 4) les facteurs sur lesquels reposent ces stratégies sont difficilement transférables (mobilité imparfaite).

Le principe de fonctionnement de la concurrence repose sur l'appropriation et la protection de rentes liées aux ressources. S'il s'agit de s'approprier et de protéger des rentes, la valeur d'une ressource ou d'une compétence s'apprécie à deux niveaux : valeur liée à l'utilité dans le jeu concurrentiel et valeur liée aux caractéristiques limitant l'imitabilité et la substituabilité. Il faut, d'une part, que la ressource ou compétence joue un rôle central dans le processus de création de valeur (Hamel et Prahalad, 1994) et soit rare (Barney, 1991) et, d'autre part, qu'elle permette de soutenir la position concurrentielle (Grant, 1991). Cette deuxième condition repose sur trois éléments : 1) difficulté d'appropriation sur un marché ou par collaboration ; 2) difficulté de substitution (faible risque d'obsolescence) ; 3) difficulté d'imitation. Ce dernier élément est lié à l'ambiguïté causale (Reed et De Fillipi, 1990) qui empêche l'imitation en rendant incertaines les causes réelles de la performance. L'ambiguïté causale repose sur un triple caractère de la ressource ou compétence : - complexité (liens complexes entre ressources) ; - tacite ; - spécificité et complémentarité entre ressources de l'entreprise.

Dès lors, on constate que, si la valeur d'une ressource ou d'une compétence s'estime à la fois à sa valeur intrinsèque et à son degré d'ambiguïté causale, les ressources et compétences ayant le plus de chances d'avoir de la valeur semblent être celles qui sont le moins transférables. Ainsi l'entreprise devrait chercher à fonder sa stratégie sur le développement de compétences à faible niveau de transférabilité : tacites, complexes, systémiques. Une telle vision tend à démontrer une unilatéralité de la nature du transfert inter-organisationnel de compétence centrée sur le risque qu'il représente.

1.3. Compétences et relations interorganisationnelles: compétences à partager et issues du partage

Cependant, Grant (1996) montre que la source d'avantage concurrentiel dépend plus de l'intégration de la connaissance et de la mise en œuvre de ressources que des connaissances ou des ressources elles-mêmes. Ces mécanismes d'intégration reposent sur des procédures et codifications ainsi que sur les routines organisationnelles. Il doit donc y avoir transférabilité, au moins en interne, de certaines compétences. En outre, il existe des ressources qui ne sont valorisées que dans l'interaction avec d'autres organisations. Plus encore, au-delà de l'exploitation des compétences actuelles, il convient de développer de nouvelles compétences

et, dans ce cadre, les coopérations offrent de nombreuses opportunités. Il convient donc, dans la gestion des compétences, d'équilibrer entre approfondissement des « compétences à protéger » et développement des « compétences à partager ou issues du partage ».

Afin de saisir l'intérêt du transfert de compétences, on cherchera à sortir d'une vision strictement limitée à la perspective concurrentielle et à la volonté de protection fondée sur l'ambiguïté causale. Nous montrerons cependant dans un premier temps que, même dans une perspective strictement concurrentielle, la transférabilité des compétences joue un rôle positif. Nous montrerons ensuite l'intérêt du transfert de compétences dans une vision de développement des compétences.

1.3.1. Approfondissement et développement de compétences

Le processus de développement des compétences a une double nature et cela représente un dilemme dans la gestion des compétences (Doz, 1994) : il convient de trouver un équilibre entre repli sur l'existant (exploitation dans la continuité) et élargissement du champ de compétences (saisie d'opportunités) ; c'est à dire entre approfondissement (des compétences existantes) et développement (de nouvelles compétences). L'approfondissement est un processus d'accumulation qui repose sur l'institutionnalisation de routines et définit une trajectoire stratégique et un héritage administratif (Métais, 1997 ; Meschi, 1997). Cet héritage permet un renforcement des compétences mais tend à diminuer l'éventail des stratégies possibles et à limiter les champs d'action. Ainsi, il ne s'agit pas simplement d'asseoir la stratégie sur des compétences à fort degré d'ambiguïté causale (permettant d'éviter l'imitabilité) car celle-ci ne permet pas de limiter la substituabilité : il faut donc apprendre à développer de nouvelles compétences.

Durand et Guerra Vieira (1997) montrent que l'on peut opposer : 1) les compétences statiques (- renforcement de la compétence existante ; - synergies par nouvelle coordination de compétences existantes) et 2) les compétences dynamiques (- accès réseau : partenariat pour accéder à la compétence ; - adaptabilité : capacité à apprendre, développement d'une capacité d'apprentissage permanent). Il existe donc dans le management des compétences une activité particulièrement importante d'intégration de nouvelles compétences. Celle-ci peut être liée à un développement en interne ou à un accès externe (Grant, 1996). Ainsi, la coopération peut permettre un accès à des compétences externes et donc un dépassement des rigidités liées à l'héritage administratif. L'entreprise doit donc développer des capacités d'intégration de compétences tournées vers son environnement externe : relations avec les fournisseurs et clients, partenariat (Quélin, 1997).

1.3.2. Développement de compétences et ouverture vers l'environnement externe

Dans un objectif de développement de nouvelles compétences, l'entreprise aura avantage à rechercher dans les relations inter-organisationnelles une complémentarité des ressources. Cette idée de complémentarité des ressources se retrouve dans la littérature sous diverses formes. Teece (1987) définit la notion d'actif co-spécialisé, Amit et Schoemaker (1993), celle d'actifs complémentaires (la valeur d'une ressource dépend d'une combinaison avec d'autres ressources) et Miller et Shamsie (1996) opposent ressource discrète / ressource systémique. Black et Boal (1994) montrent que les ressources sont constituées d'un réseau de facteurs et qu'il existe des relations spécifiques inter-facteurs, ils définissent ainsi les notions de ressources simples et ressources système (qui présentent à la fois une valeur inhérente et une valeur « de relation »). Nanda (1996) considère la notion de complémentarité dans une perspective inter-organisationnelle et propose le concept d'actifs marginaux (en marge de l'organisation), qui sont des actifs spécifiques aux relations entre l'entreprise et son environnement.

Ces approches permettent d'établir un lien entre les notions liées à l'étude des modes de développement des compétences et celles liées aux problématiques de coopération.

La coopération apparaît comme une méthode de création et de transfert de connaissance (Hamel, 1991 ; Powell et al., 1991). Elle permet à la fois un accès aux compétences du partenaire et le développement de nouvelles compétences en commun. Un lien entre les compétences propres à l'entreprise et les compétences du partenaire est nécessaire pour la création de nouvelles compétences en commun (Quélin, 1997). Par ailleurs, l'entreprise doit présenter des capacités dynamiques permettant de développer et ensuite intégrer les nouvelles compétences (Teece et al., 1997). Dans ce cadre, le modèle des connaissances (« knowledge based » : Conner et Prahalad, 1996 ; Grant, 1996), complémentaire du modèle des ressources et compétences (resource based), montre que la capacité à intégrer des efforts d'acteurs différents est aussi importante que la manière dont l'entreprise innove. Il y a donc un intérêt porté par la recherche à la manière dont les entreprises diffusent et accumulent la connaissance dans une perspective inter-organisationnelle.

1.3.3. Enjeux du partage de compétences

Nous avons vu que les barrières à l'imitation des compétences n'empêchent pas la substitution. Se prémunir contre le risque d'obsolescence passe par un développement permanent des compétences. McEvily et al. (2000) montrent que ce développement repose sur trois engagements : auprès des salariés, auprès des fournisseurs et clients, auprès des concurrents. Les entreprises doivent considérer la coopération comme un élément central dans

le processus de développement des compétences. Quélin (1997) montre que, dans ce cadre, la coopération peut avoir trois types d'objectifs : 1) accéder à des compétences existantes (coopérer pour accéder aux compétences du partenaire) ; 2) combiner des compétences existantes complémentaires (co-spécialisation) ; 3) créer de nouvelles compétences à travers la coopération.

La nature même de la compétence rend complexe l'étude du transfert inter-organisationnel de compétences. Nous avons distingué, dans cette perspective, deux niveaux de compétences : 1) les compétences à protéger, participant directement à la création de l'avantage concurrentiel et sur lesquelles il convient de maintenir un haut degré d'ambiguïté causale ; 2) les compétences à partager ou issues du partage, qui sont valorisées ou créées uniquement dans un cadre inter-organisationnel. Nous avons également mis en avant l'importance des stratégies coopératives dans un objectif de développement de nouvelles compétences (complémentaire de l'objectif d'approfondissement de compétences actuelles, et nécessaire à la survie de l'entreprise). De nombreuses recherches montrent que, dans l'objectif de développement de compétences nouvelles dans la coopération, l'entreprise doit présenter des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). Cependant, afin que le développement de compétences puisse avoir lieu dans la coopération, il doit exister un équilibre entre transfert et absorption de compétences.

L'étude de cette problématique renvoie à deux niveaux de réflexion. D'une part, la recherche de protection de l'avantage concurrentiel, reposant sur les barrières à l'imitation par les concurrents des compétences qui le fondent, tend à entraîner la recherche de développement de compétences à niveau faible ou nul de transférabilité. D'autre part, étant donné que les relations inter-organisationnelles peuvent se révéler être le cadre exclusif de valorisation de certaines compétences et un mode efficace d'acquisition ou de développement de nouvelles compétences, cela tend à entraîner la recherche de compétences à haut niveau de transférabilité pour favoriser les échanges.

Nous étudierons dans une troisième partie les modalités de transfert des compétences. Auparavant, nous étudierons, dans la seconde partie, les enjeux stratégiques du transfert de compétences inter-organisationnel. Nous étudierons les risques liés aux transferts de compétences, mais nous dépasserons également cette conception du transfert comme un risque pour montrer quels peuvent en être les intérêts stratégiques, puis nous montrerons comment le management d'un réseau de coopérations peut favoriser le développement des compétences.

2. L'apprentissage inter-organisationnel

2.1 Problématique du transfert de compétences dans les alliances

Les recherches portant sur les alliances s'inscrivant dans le cadre du modèle des ressources et compétences tendent à montrer que les alliances constituent le cadre d'échanges de ressources et présentent des opportunités de développement du patrimoine de ressources de l'entreprise. Inkpen et Beamish (1997) ont montré que l'apprentissage est certes souvent un motif d'alliance important mais qu'il est rarement le principal motif. Néanmoins, de nombreuses recherches ont mis en avant des conceptions opposées. Kale et al. (2000) montrent qu'une des raisons principales de l'engagement dans l'alliance est l'apprentissage de savoir-faire et compétences. Hamel (1991) montre que les alliances d'apprentissage constituent un type important d'alliances. Selon Hamel et al. (1989) la collaboration est une autre forme de compétition, les entreprises cherchent à apprendre du partenaire et il faut se protéger contre la divulgation des compétences clés. Pour Lei et Slocum (1992), les entreprises doivent apprendre à utiliser les alliances comme véhicule d'apprentissage et à se protéger contre les tentatives de captation par les concurrents de leurs propres compétences. Enfin, selon Khanna et al. (1998), il existe une véritable course coopération / compétition

La problématique des apprentissages par alliance repose sur le fait paradoxal que chacune des entreprises cherche à apprendre du partenaire tout en se protégeant des apprentissages de celui-ci. L'entreprise va chercher au travers des apprentissages à améliorer à la fois sa position dans l'alliance (pouvoir de négociation) et sa position hors de l'alliance (position concurrentielle). Hamel (1991) définit trois déterminants de l'apprentissage par les alliances : 1) transparence (une asymétrie des transparences des compétences implique une asymétrie des apprentissages) ; 2) réceptivité ; 3) intention d'apprendre.

L'alliance peut être un lieu d'apprentissage pour les partenaires en fonction de sa configuration, de l'équilibre des pouvoirs de négociation et de l'institution d'un contrôle approprié. Les niveaux d'apprentissage restent toutefois hétérogènes en fonction des différences entre les partenaires au niveau des besoins en apprentissage et de la capacité d'absorption. L'ambiguïté causale attachée à la compétence permet de la protéger dans l'alliance en diminuant sa transférabilité. Néanmoins, si les partenaires ne présentent aucune transférabilité dans leurs compétences, il n'y a aucune possibilité d'apprentissage par l'alliance. Simonin (1999) montre qu'il existe, au-delà des capacités d'absorption des firmes, des effets modérateurs de l'ambiguïté causale permettant d'augmenter la transférabilité : savoir coopérer, capacité d'apprentissage et durée de l'alliance. Nous voyons ici que la problématique de transfert des compétences est particulièrement complexe dans une situation de coopération

entre concurrents. Cette complexité est illustrée par la notion de course coopération/compétition définie par Khanna et al. (1998). Cependant, pour l'entreprise, la problématique de protection de ses compétences ne se pose pas uniquement dans le cas d'alliances entre concurrents, même si elle est plus aiguë dans ce cadre.

Garrette et Dussauge (1995) établissent une typologie des alliances particulièrement claire dans laquelle ils distinguent les alliances entre concurrents des alliances entre non-concurrents. Dans cette seconde catégorie, ils distinguent les joint-ventures de multinationalisation, les partenariats verticaux (coopération entre entreprises opérant dans deux secteurs successifs au sein d'une même filière de production) et accords inter-sectoriels. Dans le cadre de cette seconde catégorie d'alliances, la problématique du transfert de compétences ne repose pas uniquement sur l'opposition protéger/partager. Cette opposition reste présente car une dilution des compétences et un risque sur la protection des avantages concurrentiels demeurent même si la diffusion ne se fait pas directement aux concurrents : perte de pouvoir dans la filière de production, risque de former un futur concurrent (concurrence en retour), risque de diffusion à un concurrent qui entrerait en relation de partenariat avec l'entreprise vers laquelle s'est réalisé le transfert. L'étude du transfert dans le cadre de coopérations entre firmes non-concurrentes permet de dépasser l'opposition protéger les compétences / partager les compétences. Le cadre des partenariats verticaux crée tout particulièrement des situations dans lesquelles le transfert de compétences peut présenter des intérêts stratégiques réellement élevés, sans pour autant perdre les risques qui lui sont associés et que nous avons cités ci-dessus. Dans la perspective d'un transfert de compétences, l'entreprise va être conduite à identifier les compétences à protéger dans la collaboration et celles pour lesquelles il conviendra de favoriser le transfert. En effet, le transfert de certaines compétences va permettre à l'entreprise non seulement d'optimiser la relation avec son partenaire, mais également de créer de nouvelles compétences en commun.

2.2. Rentes relationnelles, apprentissage commun et effet en retour du transfert

Kale et al. (2000) introduisent la notion de capital relationnel (qui dépend du niveau de confiance mutuel, du respect mutuel et de la connaissance mutuelle) et montrent que celui-ci permet d'aider à équilibrer les objectifs protection/acquisition des compétences dans les relations inter-organisationnelles. Au-delà de la recherche de cet équilibre, la relation de coopération vise à permettre un apprentissage commun. Plusieurs recherches permettent de fonder l'étude de la réalité et des manifestations de cet apprentissage commun. Argote et al. (1990) mesurent l'existence d'un apprentissage né des relations inter-organisationnelles. Dyer

et Singh (1998) montrent que les compétences clés peuvent dépasser les frontières de l'organisation et être intégrées dans des ressources et routines inter-firmes ; cela crée des relations inter-organisationnelles idiosyncrasiques sources de "rentes relationnelles". On retrouve donc la logique du modèle des ressources et compétences appliquée aux compétences inter-organisationnelles. Les auteurs identifient quatre sources d'avantage concurrentiel inter-organisationnel : 1) actifs spécifiques à la relation ; 2) routines organisationnelles facilitant le partage de la connaissance ; 3) complémentarité entre les compétences des partenaires ; 4) logiques de management. Ils décrivent également quatre mécanismes qui permettent de préserver les rentes relationnelles : interconnexion des actifs inter-organisationnelle ; correspondance des partenaires (aptitudes relationnelles) ; indivisibilité des ressources développées en commun ; environnement encourageant les comportements de confiance. Pour favoriser l'émergence de rentes inter-organisationnelles, il doit exister un contexte facilitateur de l'apprentissage organisationnel dans la coopération. Les déterminants de cet apprentissage sont de deux natures : déterminants comportementaux (type de relation, confiance, motivation à apprendre et implication) et déterminants structurels (nature du savoir, expérience du domaine et répartition des tâches) (Mothe et Ingham, 2000). Ces apprentissages dans la coopération pourront être de quatre types : portant sur les savoirs, portant sur la gestion de projets de même type, portant sur la gestion des coopérations et la connaissance du partenaire, et portant sur les relations avec des partenaires et la dynamique de la coopération (Ingham, 1994). Au-delà des rentes relationnelles et des apprentissages dans la relation, le transfert de compétences peut avoir comme intérêt stratégique pour l'émetteur de générer un effet en retour. Paturel et Degraevl (1998) définissent cet effet en retour comme une conséquence du transfert « concrétisée par une modification des composantes de l'entreprise émettrice aux niveaux opérationnel et stratégique ». L'émetteur bénéficie d'améliorations chez le récepteur. L'effet en retour peut contribuer positivement (pénétration de marchés, amélioration de la compétence transférée, apparitions d'opportunités nouvelles...) ou négativement (concurrence en retour, tensions internes...) à l'amélioration du fonctionnement et des résultats de l'entreprise émettrice. Ainsi le transfert doit-il s'accompagner d'actions visant à maîtriser les effets en retour négatifs et à accroître les effets en retour positifs.

2.3. Manager un réseau inter-organisationnel pour l'apprentissage

La maîtrise des processus de diffusion et d'intégration de la compétence suppose de la part de l'entreprise une capacité à gérer un réseau de coopérations. Hall (2000) propose

d'utiliser le réseau plutôt que l'entreprise comme unité d'analyse dans les processus de développement des compétences. Il montre l'importance du management des ressources externes, qui vise à combler le fossé entre la connaissance actuelle et la connaissance voulue.

Les processus et normes de relations existant entre les organisations peuvent être conçus comme des manifestations de l'action des managers désireux de combler le fossé des connaissances et des compétences (Lang, 1997). Ces processus et leur maîtrise sont d'une grande importance car dans sa recherche de développement de connaissances et de compétences, l'entreprise est conduite à constituer un réseau de relations inter-organisationnelles. Il est important que l'entreprise sache coordonner et combiner les dimensions techniques d'un grand nombre de partenaires (Zander et Kogut, 1995). L'entreprise pivot d'un réseau peut baisser les coûts de coordination du réseau en entretenant avec ses partenaires des relations multiples, répétées et fondées sur la confiance. Ce type de relations favorise l'accès pour l'entreprise pivot à des compétences complémentaires et des connaissances spécialisées, et cela a un effet sur le réseau dans son ensemble (Lorenzoni et Lipparini, 1999). Stein (1997) définit les dimensions de l'organisation d'un réseau et les mécanismes permettant la coordination des compétences. (Tableau 2).

-Tableau 2 : Organisation d'un réseau pour l'apprentissage-

Niveau de coordination des compétences		Dimensions de l'organisation d'un réseau	
c o m p l e x i t é	ajustement mutuel	division des tâches formalisé	intégration peu formalisé
	standardisation des tâches	compétences complémentaires	compétences substituables
	processus	autonomie	interdépendance
	objectifs	pouvoir équilibré	pouvoir déséquilibré
	logique stratégique	cultures similaires	cultures différentes
	normes et valeurs	strat. orientée objectifs	strat. non orientée objectifs
		ouverture	fermeture

Source : adapté de Stein (1997)

Ces deux premières parties de l'étude nous permettent de définir les éléments d'un modèle d'étude des intérêts et risques du transfert de compétences dans les relations inter-organisationnelles. Il convient de distinguer les compétences à protéger pour lesquelles l'existence d'une transférabilité est un risque, des compétences à partager et compétences issues d'un partage, pour lesquelles un haut niveau de transférabilité est à rechercher. Dès lors, le management des coopérations devient une activité essentielle. L'entreprise doit développer une capacité à coopérer qui conditionnera : 1) son aptitude à apprendre dans la collaboration et 2) son aptitude à définir ses objectifs et modes d'action dans une coopération afin de réussir à se prémunir des risques sur ses compétences à protéger, tout en favorisant les transferts sur les compétences utiles ou nécessaires à la coopération. Un management approprié d'un réseau

de collaborations fondées sur le partage des compétences permet le développement de compétences communes. Dans ce cadre, les transferts de compétences jouent un rôle clé. Ainsi, dans la troisième partie, nous étudions les modes de transfert de compétences.

3. Eléments d'analyse des modes de transfert inter-organisationnel de compétences

3.1. Déterminants du transfert

3.1.1. Type de connaissance ou de compétence à transférer : niveau de codification

Les deux premières parties de cette présentation nous ont permis de déterminer les éléments d'analyse des conditions de perception des risques et intérêts du transfert. Ainsi, la capacité de l'entreprise à déterminer la nature et l'intérêt stratégique de ses compétences est un des éléments clés d'influence non seulement sur la possibilité et la qualité du transfert (exploitation des opportunités) mais également sur la garantie de contrôle des risques. L'entreprise devra donc être capable de déterminer : 1) les compétences à protéger (elles fondent l'avantage concurrentiel et possèdent un fort degré d'ambiguïté causale) ; 2) les compétences à partager (elles ne sont valorisées que dans la relation inter-organisationnelle) ; 3) les objectifs de création de compétences communes. Une fois déterminées les compétences qu'il convient de protéger et celles qui pourront ou devront être transférées, il faudra analyser la nature des compétences appartenant à la seconde catégorie : il ne suffit pas qu'il existe une volonté de transférer, encore faut-il que les compétences soient transférables. Ainsi, la nature des compétences à transférer va influencer autant les modes que les résultats du transfert. La compétence à transférer devra présenter un degré relativement faible d'ambiguïté causale (complexité, tacite, spécificité). Elle doit donc être imitable. Elle doit également être mobile (faible niveau d'idiosyncrasie). Et il doit être possible à un acteur externe de se l'approprier (Chi, 1994). La taxinomie des compétences proposée par Winter (1987) (voir tableau 2) permet d'en déterminer le niveau de transférabilité.

-Tableau 3 : Taxinomie des ressources fondées sur le savoir-

Tacite Impossible à enseigner Non articulée Non observable dans l'action Complexe Elément d'un système <i>Difficile à transférer</i>	Explicite Possibilité de l'enseigner Articulée Observable dans l'action Simple Indépendante <i>Facile à transférer</i>
--	--

Source : adapté de Winter (1987)

Nonaka et Takeuchi (1995) ont développé une théorie de la création de connaissances. Ils définissent le processus permettant de favoriser la création et la diffusion de connaissances selon quatre modes de transformation de la connaissance : socialisation (d'une connaissance tacite vers une connaissance tacite) ; externalisation (du tacite vers l'explicite) ; combinaison

(de l'explicite vers l'explicite) et internalisation (de l'explicite vers le tacite). Le processus de diffusion et de développement de la connaissance suit donc un parcours circulaire continu passant par chacune de ces phases.

Le niveau de codification de la compétence est tout particulièrement important car il facilite l'enseignement et joue un rôle dans la vitesse de transfert (Zander et Kogut, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Si un haut niveau de codification n'est pas possible, la compétence peut être diffusée par observation directe et processus d'expérimentation (Wright et al., 1995).

3.1.2. Comportement et type de relations

Au-delà de la nature de la compétence à transférer, le comportement des partenaires et le type de relation qu'ils entretiennent peuvent avoir un effet déterminant sur le transfert.

Le comportement des partenaires peut s'analyser selon deux caractéristiques principales: 1) l'expérience des relations de coopération va déterminer une plus ou moins grande capacité à gérer les processus d'évolution de la coopération (Simonin, Helleloid, 1993); 2) la volonté et la capacité à partager et la volonté et la capacité à apprendre définissent d'une part le niveau d'engagement (Lyles, Salk, 1996) et d'autre part les possibilités de transfert et d'apprentissage (Dyer, Nobeoka, 2000).

Le type de relation peut également être étudié suivant deux notions. Dans un premier temps, la complémentarité des partenaires peut jouer un rôle sur le niveau de transfert. Cette complémentarité peut se retrouver à trois niveaux : objectifs ; ressources ; cultures organisationnelles (Chi, 1994 ; Lyles et Salk, 1996). Dans un second temps, la structuration de la relation peut avoir un effet déterminant. Celle-ci peut être étudiée à cinq niveaux : mécanismes de contrôle ; partage de l'information ; confiance mutuelle ; relations informelles ; qualité des relations intra-organisationnelles et de la gestion des interfaces (Lam, 2000 ; Takeishi, 2001)

3.1.3. Outils du transfert

L'éventail et les types d'outils utilisés pour le transfert peuvent également exercer une influence favorisant ou modérant le transfert.

Dans un premier temps, on peut noter l'importance de l'existence d'une équipe dédiée au management de la relation avec le partenaire, si cette équipe : - porte intérêt aux problématiques de transfert ; -a des moyens d'action ; -entretient des relations structurées avec la direction de sa propre entreprise ainsi qu'avec la direction et les acteurs opérationnels de l'entreprise partenaire.

Au-delà de l'existence d'un groupe chargé des relations avec le partenaire, il convient que les objectifs, et processus du transfert soient formalisés.

Enfin, la qualité, l'éventail des outils et leur adéquation avec le type de compétence à transférer peuvent être des déterminants du transfert de compétences. Berthon (2001), citant Almeida et Grant (1998) liste divers mécanismes de transfert de connaissance : - transfert de personnel (visites, audits, formations, échange de personnel) ; - Echange de Données Informatisées ; - courrier électronique ; - travail en groupe ; - face à face ; - séminaires de formation ; - transfert de groupes de spécialistes ; - règles, procédures et directives ; - modules d'intégration. Makhija et Ganesh (1997) établissent un parallèle entre les niveaux d'apprentissage et la nature des mécanismes d'appropriation (tableau 4)

-Tableau 4 : transferts de compétences et mécanismes d'appropriation-

	Nature de l'apprentissage	Exemples de transferts de compétences	Nature des mécanismes d'appropriation	
de + la c o d c i o n f i n c a i s s i o n c e -	Apprentissage de base	facteurs physiques, matières 1 ^{ères} utilisation du circuit de distribution, des licences, du personnel clé du partenaire innovation incrémentale : amélioration d'un produit ou d'une technologie existants	- contrat - regroupement de départements - autorité formelle - procédures standardisées - planification, budgets - supervision - évaluation de la performance - travail en équipe - réunions et contacts personnels formalisés	Fort du n c a o t n u t r r e ô l e
	Apprentissage de niveau supérieur	internalisation du processus de prod., du style de management, de la connaissance marketing, du processus de management innovation	- transfert de managers - rituels, traditions, cérémonies (partage d'objectifs et normes) - processus de socialisation (partage de valeurs et croyances)	Faible

Source : Makhija, Ganesh (1997), p. 516

Les outils du transfert de compétences peuvent être très divers. En fait, au-delà des outils, l'important réside dans la rigueur de la méthodologie qu'ils visent à mettre en oeuvre. L'exemple des constructeurs automobiles japonais illustre la mise en oeuvre d'une méthodologie particulièrement rigoureuse et la réalisation d'un haut niveau de transfert de compétences.

3.2. Transfert de compétences : le modèle des constructeurs automobile japonais

Lecler (1992) présente une étude des mécanismes de transfert de compétences dans l'industrie automobile japonaise. La description des mêmes mécanismes se retrouve chez Dyer et Nobeoka (2000), qui étudient le cas de Toyota.

Une voiture de tourisme classique est construite à partir de plus de 30 000 pièces. Or, dans le secteur automobile, la sous-traitance atteint un niveau particulièrement élevé. Le constructeur assemble le véhicule, mais les fournisseurs sont engagés à la fois dans la production et le design, la part des fournisseurs va ainsi jusqu'à représenter 70% des coûts de production et 50% des coûts d'ingénierie. Dès lors, la compétitivité d'un constructeur automobile dépend fortement des compétences des ses fournisseurs. Au Japon, la mise en oeuvre et le management de réseaux de fournisseurs par les grands constructeurs ont joué un rôle déterminant sur leur compétitivité au niveau international (Takeishi, 2001). Les constructeurs japonais ont développé un mode spécifique d'organisation intra- et inter-organisationnelle permettant un management optimal du réseau de fournisseurs (Cusumano et Takeishi, 1991 ; Takeishi, 2001).

A partir des travaux de Lecler (1992) et Dyer et Nobeoka (2000), on peut identifier huit mécanismes par lesquels les constructeurs automobile réalisent des transferts de compétences et créent une identité de réseau au travers de routines réglant les transferts de compétences non seulement de la firme pivot vers ses fournisseurs, mais également entre fournisseurs :

- 1) Clubs de fournisseurs (ils regroupent l'ensemble des entreprises en relation directe avec un donneur d'ordre) ;
- 2) Groupes d'apprentissage volontaires (groupes formés par des fournisseurs qui décident volontairement de s'assister mutuellement dans un objectif de recherche de gains de productivité) ;
- 3) Echanges bilatéraux entre le constructeur et un fournisseur pour aborder soit des thèmes confidentiels, soit des problèmes ponctuels ;
- 4) Spécialistes de l'assistance-conseil (ils sont spécialistes dans la résolution de problèmes apparaissant aussi bien au sein du constructeur que chez un fournisseur ou dans la relation) ;
- 5) Personnels techniques d'autres départements intervenant en cas de besoin chez le fournisseur ;
- 6) Prêts de personnel (ils permettent de résoudre des problèmes particuliers ou de dispenser une formation sur une longue période et dans l'action) ;
- 7) Contrôle annuel de la qualité des processus (bilan par le fournisseur de son activité sur tous les secteurs, vérification par les spécialistes de l'assistance conseil) ;
- 8) Négociation de prix (elles se font sur la base d'un prix cible, et donnent lieu à des renégociations qui sont l'occasion de recherches d'amélioration de la productivité).

Les constructeurs japonais ont également établi des règles strictes pour l'appropriation des compétences afin de favoriser le partage et empêcher les comportements opportunistes. L'idée de propriété de la connaissance est supprimée. En transférant tout son savoir de production, Toyota a établi une norme de partage. Toyota aide ses fournisseurs, en retour, ils aident le réseau. La notion de propriété de la connaissance est une notion de propriété par le

réseau (Dyer et Nobeoka, 2000). Ainsi, la création de processus multiples de partage de la connaissance et de sous-réseaux dans le réseau maximise la portée et l'efficacité des transferts de compétences. Les résultats d'une étude menée par Cusumano et Takeishi (1991) montrent que les entreprises japonaises implantées aux Etats Unis qui ont appliqué les méthodes japonaises obtiennent un haut niveau de qualité de la part de leurs fournisseurs aux Etats Unis aussi bien japonais implantés localement qu'américains. Cela tend à montrer que les pratiques japonaises sont transférables hors du Japon. Cependant, Turnbull et al. (1992) montrent qu'elles sont profondément liées à la culture japonaise et que cela constitue des obstacles à leur utilisation par les entreprises occidentales.

3.3. Conditions, modes et outils du transfert

La synthèse des éléments de littérature présentée dans le tableau 5 propose des éléments pour une étude des conditions modes et outils du transfert.

- Tableau 5 : Conditions, modes et outils du transfert-

Type et nature des compétences	Type	compétence à protéger / compétence à partager ou à créer en commun
	Nature	codifiable ou tacite / simple ou systémique / observable ou non observable
Comportement et type de relation	Comportement	expérience des relations de coopération volonté et capacité à partager / à apprendre
	Type de relation	contrôle partage de l'information confiance mutuelle relations formelles gestion des interfaces
Outils du transfert	Existence d'une équipe dédiée	intérêt porté aux problématiques de transfert moyens d'action relations intra-organisationnelles et inter-organisationnelles
	Processus de transfert	formalisé / non formalisé
	Eventail des outils	contrat exigence de résultat règles et directives évaluations régulières de la performance travail en équipe audits, visites contacts personnels formalisés formations échange de personnel socialisation de la relation socialisation au niveau réseau

Les éléments de ce modèle seront utilisés pour analyser les résultats de l'étude de terrain.

4. Méthodologie et résultats de la recherche empirique

4.1. Méthodologie de l'étude de terrain

Les premiers résultats de l'étude présentés dans le cadre de cet article sont ceux d'une recherche en cours. La partie qualitative de cette recherche vise à préciser les éléments

théoriques d'analyse du transfert de compétence, en vue de l'établissement d'un modèle destiné à une étude quantitative. Ci-dessous, nous présentons une étude de cas centrée sur l'analyse du mode de transfert de compétences mis en place par Renault au Brésil.

Les transferts de compétences sont un phénomène peu connu. D'une part, ils n'ont pas donné lieu à l'établissement de modèles de recherche couramment acceptés et largement validés de manière empirique. D'autre part, ils se réfèrent à des situations managériales qui ne sont pas strictement formalisées. La nature même du phénomène étudié nous a conduit à effectuer la recherche dans un cadre où les situations de transfert de compétences étaient les plus susceptibles d'apparaître. La majeure partie des études sur le transfert de technologies ont porté et portent aujourd'hui encore sur des situations de transferts internationaux (Teece, 1977 ; Lassere, 1984 ; Davidson, McFetridge, 1986 ; Rouach, 1997 ; Hagedoorn, 1998 ; Jolly, 2001). Les études sur le transfert de connaissances portent également souvent sur des relations inter-organisationnelles internationales (Mowery et al., 1996 ; Lyles et Salk, 1996 ; Lam, 1997 ; Tsang, 1999 ; Hitt et al. 2000). Nous avons ainsi choisi de situer l'étude dans un cadre international en faisant porter le choix plus particulièrement sur le Brésil, qui présente les caractéristiques d'être une zone attractive pour les investissements étrangers (Montgomery, 1999 ; McKinsey & Co, 2000) et d'avoir un différentiel de productivité dans de nombreux secteurs défavorable par rapport à celui de pays occidentaux ou du Japon (McKinsey & Co, 2000). En outre, nous avons choisi de centrer l'étude des transferts de compétences sur les compétences concernant un type d'activité de l'entreprise : les activités logistiques. La logistique est en effet le cadre d'évolutions récentes (Douglas et al., 1998 ; La Londe, Masters, 1995) et de nombreux progrès restent à faire dans les pays d'Amérique du Sud (Zinn, 1999).

L'étude de cas a été menée sur une période totale de cinq mois avec des alternances de périodes d'observations et de périodes de retour à la théorie. L'observation a été menée de manière généralement non-participante. Une multi-angulation (Hlady-Rispal, 2000) a été recherchée au travers de la diversité aussi bien des sources de données, que des personnes interrogées ou des méthodes de collecte utilisées. Un des objectifs de la recherche (celui présenté dans le cadre de cet article) était l'étude de la méthode de transfert des compétences utilisée par Renault dans les relations logistiques avec ses fournisseurs locaux au Brésil. L'information a été recherchée auprès de sources diverses. On peut distinguer quatre niveaux de recueil des données : - général : documents, observations, entretiens hors service logistique... ; -service logistique : documents, observations et entretiens ; - fournisseurs : entretiens et observations ; - et un quatrième niveau d'observation directe des acteurs impliqués dans l'application de la méthode de transfert des compétences logistiques. A ce

quatrième niveau plusieurs méthodes ont été employées : recueil de documents ; entretiens ; observations participantes au cours de sessions de formation ; entretiens avec des participants à la formation pendant celle-ci ; observations sur site et entretiens auprès de fournisseurs ayant participé à la formation ; observations d'activités quotidiennes de suivi de la relation logistique Renault-fournisseur.

4.2. Présentation de l'étude de cas

Implantation de l'usine Renault au Brésil et exigences logistiques

L'activité de l'Usine Ayrton Senna (UAS) de Renault au Brésil (située à Curitiba, dans l'Etat du Parana, au sud du pays) commence en mai 1998 avec l'installation des processus industriels. Les équipes de travail sont transférées sur le site en juillet 1998 et la première Scénic sort des chaînes de production de l'usine au mois d'août 1998. La production de la Clio débute au mois de septembre 1999. La création d'UAS constitue une première pour Renault, car il s'agit de transférer à l'international un système complet de production (réplique des usines européennes et non chaîne d'assemblage de pièces exportées). La stratégie d'intégration locale dans l'approvisionnement (renforcement du recours aux fournisseurs locaux) a tout de suite été inscrite dans le processus d'implantation. Cependant, Renault présente un niveau d'exigence très élevé vis à vis de ses fournisseurs du fait de la nature même de l'activité, mais également du fait d'une stratégie de développement de la qualité. Il y a une relation directe entre le niveau de qualité chez Renault et le niveau de qualité des fournisseurs. Or, très vite, les responsables Logistique constatent un écart profond entre leur niveau d'exigence et le niveau de performance des fournisseurs. Une des raisons majeures réside dans le fait que la "philosophie" de fonctionnement logistique et l'intérêt de ses exigences ne sont pas compris par les fournisseurs. Ainsi, les responsables Logistique décident dès les premiers mois de fonctionnement de développer un processus destiné à favoriser l'amélioration de la qualité des fournisseurs et à assurer un suivi de cette amélioration. Ils implantent au Brésil le système EAQL (Evaluation Aptitude Qualité Logistique), dont l'objectif à l'origine est d'explicitier les règles de fonctionnement de Renault aux fournisseurs. Cependant, aucune relation directe n'est faite entre intégration du système par les fournisseurs et résultats en terme de taux de service. C'est seulement à la fin de l'année 2000 que l'EAQL évolue et devient couplé avec le service PLF (Progrès Logistique Fournisseurs), qui assure un suivi quotidien de la relation entre Renault et les fournisseurs en terme logistique.

L'EAQL : une méthode de transfert des compétences logistiques

A l'époque des tentatives de rapprochement entre Renault et Volvo. Les équipes de Renault constatent l'existence chez Volvo d'un référentiel complet d'évaluation logistique des fournisseurs. Renault a intégré et développé ce référentiel et l'a utilisé pour les audits logistiques aussi bien chez les fournisseurs qu'en interne. Il est aujourd'hui abandonné en Europe du fait du développement du référentiel commun aux différents constructeurs, Evalog. Cependant, au Brésil, les responsables Logistique, lorsqu'ils créent une équipe spécialisée dans le développement de la qualité logistique des fournisseurs décident d'utiliser le référentiel EAQL de Renault, jugé certes plus simple mais mieux explicité et plus exploitable. La mise en place des formations EAQL est prise en charge par un spécialiste du référentiel qui va former une équipe de consultants internes. Le référentiel et la formation qui l'accompagne s'imposent vite dans le processus de gestion de la relation fournisseur-Renault grâce à une bonne coordination entre les achats (qui exercent un pouvoir de négociation fort sur le fournisseur) et la logistique, qui présente des niveaux d'exigence élevés. Le processus EAQL peut être défini selon trois catégories d'actions qui correspondent à des étapes différentes de sa mise en oeuvre.

- Convention logistique : c'est le premier contact du service Logistique avec les fournisseurs, elle consiste en une journée au cours de laquelle les modes de travail de Renault sont présentés aux fournisseurs par chaque responsable d'unité opérationnelle. C'est également l'occasion de présenter le référentiel EAQL et l'ensemble du processus d'intégration de celui-ci. A cette occasion, il est demandé au fournisseur de désigner un "pilote EAQL" qui va suivre les formations Renault et sera ensuite responsable de la relation entre son entreprise et le constructeur. Ce pilote doit présenter des compétences de base en logistique, une disponibilité pour la gestion de la relation avec Renault, et avoir un soutien de sa hiérarchie (crédibilité interne).

- Formation : Renault ne désire pas imposer un référentiel et des audits sans en expliquer les intérêts et la philosophie. La formation est une étape fondamentale du processus EAQL. Elle regroupe sur une semaine une quinzaine de "pilotes" d'entreprises différentes et est articulée autour de l'enseignement des principes de la gestion logistique (théorie), mais également autour de mises en situations destinées à permettre l'intégration de la philosophie d'action que sous-tend l'application du référentiel et à favoriser les échanges entre participants à la formation.

- Audits : suite à la formation, le pilote doit diffuser dans son organisation les principes de l'EAQL, réaliser un audit de son organisation et établir un plan d'action. Ce plan d'action sera ensuite validé par Renault. L'implantation chez le fournisseur du suivi des règles du

référentiel passe par un processus dont les étapes sont validées par Renault au cours d'audits. Le suivi des relations quotidiennes entre Renault et le fournisseur est assuré chez Renault par un TGP (Technicien Gestion de Production) qui a en charge un nombre réduit de fournisseurs et doit assurer un contrôle étroit et une communication régulière. L'équipe d'auditeurs du PLF, quant à elle, a pour objectif non seulement d'assurer les audits et les validations liées à la mise en place de l'EAQL et l'évaluation régulière des performances des fournisseurs, mais également de jouer un rôle de conseil lors des audits.

Renault tend à inciter ses fournisseurs à appliquer l'EAQL chez leurs propres fournisseurs. En fait, l'EAQL se présente comme un référentiel, mais sa mise en oeuvre ne repose pas sur la prescription. L'EAQL et les formations dispensées lors de sa mise en oeuvre ne recommandent pas de solutions, mais exposent les manières de se poser des questions. L'objectif affiché par l'équipe de formation et de suivi n'est pas d'imposer une organisation logistique mais de faire comprendre l'intérêt de se préoccuper d'un certain nombre de sujets en vue d'une amélioration des performances.

Une synthèse de certains des éléments du processus EAQL montre que Renault cherche à utiliser un large éventail d'outils de transfert (voir tableau 6). Cela peut s'expliquer par le fait que l'objectif n'est pas simplement de transférer des techniques et savoir-faire, mais des conceptions de management. L'idée est de favoriser le développement en interne d'une compétence par le fournisseur non en transférant la compétence elle-même mais les moyens de la développer, qui reposent plus sur une intégration de principes d'action, que de savoir-faire. Seuls les échanges de personnel ne sont pas utilisés. Ainsi, bien qu'apparaisse clairement une vision de l'importance d'un management coopératif des compétences, les frontières juridiques des organisations restent imperméables. En outre, la coopération est organisée sur un mode unilatéral (hiérarchique descendant). D'une part, le transfert est conçu comme devant se faire de Renault vers le fournisseur. D'autre part, il n'existe pas de véritable outil permettant une intercommunication entre les fournisseurs. L'importance de ces aspects est cependant perçue. Ainsi, Renault cherche à développer dans le management des ses relations logistiques, en parallèle des processus très formalisés, un engagement volontaire du fournisseur et un développement de relations interpersonnelles favorisant les échanges informels. En ce qui concerne la communication entre fournisseurs, la formation est un lieu d'échanges et de création de liens interpersonnels, que le formateur tend à favoriser. En revanche, au-delà des intentions clairement affichées, aucun outil réel n'est mis en place (clubs de fournisseurs, réunions d'échange...). La manière de gérer l'EAQL au Brésil constitue donc une avancée dans les modes de transfert de compétences (une reconnaissance de leur

importance et une formalisation de leur organisation), mais ne conduit pas, comme chez les constructeurs japonais, à un réel management de ces transferts à un niveau de réseau.

- Tableau 6 : Application du cadre d'analyse au cas de l'EAQL-

Type et nature des compétences	Type	compétence à partager en vue d'optimiser la relation logistique, influençant fortement la performance globale
	Nature	-technique logistique codifiée et référencée dans un manuel -philosophie et principes d'action
Comportement et type de relation	Comportement	-forte expérience des relations de coopération -et forte volonté et capacité à partager
	Type de relation	-contrôle formel et régulier (TGP et PLF), liens directs entre la méthodologie de transfert et le mode d'évaluation de la performance -partage de l'information quotidien et formalisé -confiance mutuelle basée sur un engagement et des relations inter-personnelles -cadre de la relation formalisé mais facilitation des échanges informels -gestion des interfaces très structurée
Outils du transfert	Existence d'une équipe dédiée	-intérêt porté aux problématiques de transfert - larges moyens d'action -relations intra-organisationnelles fortes avec hiérarchie /relations inter-organisationnelles à la fois formalisés et inter-personnelles
	Processus de transfert	-méthodologie structurée et processus très formalisé mais fondés sur la recherche de transmission d'une philosophie d'action plus que de savoir-faire -transfert vertical, unilatéral (Renault vers fournisseurs)
	Eventail des outils	-formalisation des étapes du processus d'évolution -lien entre méthodologie de transfert et évaluation de la performance -règles et directives codifiées dans un référentiel -évaluations régulières de la performance donnant lieu à des interactions Renault/fournisseur -pas de réel travail en équipe mais "désignation d'un pilote" (liens interpersonnels possibles) et suggestions régulières au cours des audits -audits, visites, contacts personnels formalisés -grande importance donnée à la formation -forte recherche de socialisation de la relation (présence de certains outils basés sur des développements de relations inter-personnelles) -premières tentatives de socialisation au niveau réseau

5. Discussion : modes de management des transferts inter-organisationnels de compétences

La compétence se retrouve à divers niveaux de complexité (Grant, 1996 ; Quélin, 1997). Elle peut être identifiée au niveau personnel, mais aussi au niveau d'un groupe, ou à un niveau fonctionnel, voire inter-fonctionnel. Ainsi, on retrouvera des niveaux de complexité croissants dans le transfert de compétence en fonction du niveau de compétence transférée (Makhija, Ganesh, 1997) et donc un recours à des outils d'ordre différent (Makhija, Ganesh, 1997 ; Stein, 1997)

Proposition 1 : Un fort niveau de complexité de la compétence à transmettre entraîne un recours à un large éventail d'outils et à une conception élaborée des modes de transfert.

Il semble également important de lier l'intérêt stratégique attaché au transfert à l'intensité de ce transfert. Des recherches ont montré que le niveau de transfert est plus ou moins

important en fonction de son aspect stratégique. Ainsi, Dyer et Singh (1998) ont montré que des compétences clés peuvent dépasser les frontières de l'organisation. Le transfert de compétence vers une autre entreprise peut être conçu dans l'objectif de mobiliser ces compétences. Dès lors, le niveau de transfert et la largeur de l'éventail des outils utilisés seront associés au niveau d'intérêt perçu du transfert. Cette idée est en cohérence avec deux types de concepts mis en avant dans l'analyse de littérature. D'une part, il est possible de différencier des niveaux de complexité dans la forme d'organisation du transfert et les outils utilisés (Lecler, 1992 ; Stein, 1997 ; Makhija, Ganesh, 1997 ; Dyer et Nobeoka, 2000). D'autre part, la décision de mise en oeuvre d'outils de niveaux de complexité élevée est liée à l'intérêt stratégique perçu du transfert pour l'entreprise qui transfère (Hall, 2000 ; Dyer, Nobeoka, 2000 ; Takeishi, 2001). Ainsi, Renault, s'est engagé, dans le cas du Brésil, dans un processus particulièrement important de transfert. Les intérêts stratégiques du transfert perçus par les responsables Logistique étaient liés non seulement à l'importance de la relation avec les fournisseurs mais également à la constatation d'un différentiel entre niveau d'exigence de Renault et niveau actuel de performance des fournisseurs. Par ailleurs, il convient de nuancer l'effet de la perception des risques du transfert. Cette perception peut jouer au niveau de la décision de transférer ou non certains types de compétences (identification et classification des compétences suivant leur nature, à protéger ou à partager). Mais l'entreprise qui décide de se lancer dans une activité de transfert peut avoir sa perception des risques nuancée par la confiance dans sa capacité à protéger les compétences clés (Kale et al., 2000) et par la conception que, même si le transfert peut créer une concurrence ou profiter à la concurrence actuelle (par diffusion ou par le fait de l'amélioration intrinsèque des performances des partenaires tels que les fournisseurs), le profit dégagé par l'action de transfert est supérieur aux pertes possibles liées aux risques. Il se crée un effet d'engagement réciproque entre l'organisation qui transfère et celle qui bénéficie du transfert et cela contribue à créer des compétences issues de liens relationnels spécifiques (Dyer et Singh, 1998 ; Dyer et Nobeoka, 2000)

Proposition 2 : Le choix du niveau de complexité des modes de transfert et de la largeur des outils est influencé par la perception, au sein de l'entreprise qui transfère, de l'intérêt stratégique du transfert de compétences.

La compétence est un construit complexe qui repose sur un réseau de relations entre actifs, voire entre compétences (Black et Boal, 1994). Elle définit en outre à la fois un savoir et la mise en oeuvre de ce savoir (Métais, 1997). La compétence ne se construit donc pas simplement sur la possession de savoirs ou savoir faire, il doit exister des conditions

d'émergence qui favorisent son élaboration (McGrath et al., 1995). On peut donc distinguer quatre caractéristiques de la compétence : - combinatoire : elle ne se résume par aux éléments qui la composent, elle est le produit de leurs interactions ; - valorisée : par rapport à un contexte organisationnel et environnemental, et en fonction des résultats attendus ; - dynamique : elle doit être entretenue et doit évoluer ; - contingente : elle est construite en contexte et ne peut être saisie qu'en référence à ce contexte.

Ainsi, le transfert de compétence implique non seulement un transfert de connaissance liées à la réalisation d'une tâche, mais également du savoir relatif à la création de conditions organisationnelles d'émergence et d'évolution de la compétence. Renault fonde sa méthodologie non seulement sur l'enseignement de techniques, mais aussi sur un ensemble d'événements et de règles de la relation qui favorisent la transmission d'une philosophie de l'action. Cet aspect a été soulevé dans la littérature avec les études sur l'importance des processus de socialisation dans la gestion d'un réseau (Stein, 1997 ; Makhija et Ganesh, 1997 ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; Takeishi, 2001)

Proposition 3 : Le transfert de compétence repose non seulement sur un transfert de savoir faire liés à l'exécution d'une tâche, mais également sur un transfert des modes de management favorisant l'établissement de conditions d'émergence et de développement des compétences.

Dans son processus de transfert de compétences logistiques, Renault agit à deux niveaux : 1) explicitation des savoir-faire techniques ; 2) description du résultat attendu de la mise en oeuvre des compétences (le résultat est observable) et des modes de mesure de ces résultats. Renault ne se préoccupe pas de mesurer l'apprentissage chez ses fournisseurs mais les résultats de cet apprentissage. Il semble que ce n'est donc pas la compétence en elle-même qui est transférée. En fait, le transfert repose sur une recherche de favoriser dans l'organisation à laquelle on transfère la création de conditions d'émergence de la compétence. Celle-ci étant dépendante, dans sa création même, du contexte dans lequel elle est mise en oeuvre, le transfert ne peut avoir pour objectif la réplique d'une compétence. Il convient de rechercher les modes d'organisation du transfert permettant de favoriser l'émergence d'une compétence dans l'organisation cible, en fonction de l'application de modes de management destinés à créer les conditions de cette émergence.

Conclusion

L'objectif de la recherche présentée dans cet article est, d'une part, d'analyser les modes et outils du transfert inter-organisationnel de compétences et, d'autre part, d'étudier la

perception par l'entreprise qui transfère des risques et intérêts stratégiques du transfert. L'article présente une première partie de cette recherche en cours, soit l'analyse des modes et outils du transfert. A partir d'une étude des définitions de la compétence organisationnelle, nous avons pu mettre en avant les intérêts stratégiques du transfert dans un objectif de développement des compétences. Plus particulièrement, nous avons montré quels peuvent être les bénéfices du transfert dans le cadre de relations inter-organisationnelles. Nous avons ensuite proposé, sur la base de l'étude de la littérature, des éléments d'analyse des conditions, modes et outils du transfert. Ces éléments ont été appliqués à l'étude de cas d'une entreprise qui a entrepris une démarche formalisée de transfert de compétences vers ses fournisseurs. Cette recherche a pour vocation d'être élargie. La seconde étape vise à étudier les perceptions par les entreprises des intérêts et risques du transfert et à relier ces perceptions à l'existence d'un transfert et aux types d'outils utilisés. Nous avons réalisé des entretiens d'experts auprès de Directeurs Logistique de multinationales implantées au Brésil dans l'objectif de mieux définir les variables permettant d'établir un questionnaire destiné à cette seconde phase de l'étude. Cette recherche a été inscrite dans le cadre particulier d'une relation de partenariat entre firmes non concurrentes à l'international et pour les compétences logistiques. Dans l'objectif d'une étude quantitative, nous avons recherché une situation pour laquelle la probabilité de transfert serait la plus grande, et donc une situation dans laquelle non seulement le différentiel de compétences est important mais également dans laquelle le niveau de relations inter-organisationnelles compte particulièrement (logistique / contexte international). A l'issue de cette recherche, l'étude pourra encore être élargie à d'autres types de compétences et à d'autres situations de relations inter-organisationnelles, afin, par exemple, d'exploiter mieux la problématique compétences à protéger / compétences à partager.

Bibliographie :

- AMIT, R. ; SCHOEMAKER, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.33-46
- ARGOTE, L. ; BECKMAN, S. ; EPPLE, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management Science*, vol.36, n°2, février, pp.140-154
- ARREGLE, J-L (1995). Le savoir et l'approche resource-based : une ressource et une compétence. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.84-94
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage . *Journal of Management*, n°1, pp.99-120
- BERTHON, B (2001). Le transfert intra-organisationnel de connaissance. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, F.S.A., Université Laval, Québec, Canada, juin, 26p.
- BLACK, J. ; BOAL, K. (1994). Strategic Resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.131-148
- CHI, T. (1994). Trading in strategic resources : necessary conditions, transaction cost

- problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.271-290
- COHEN, W. M. ; LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, pp. 128-152
- CONNER, K. R. ; PRAHALAD, C. K. (1996). A resource based theory of the firm : knowledge versus opportunism, *Organization Science*, 5, sept-oct, pp. 477-501
- CUSUMANO, M. A. ; TAKEISHI, A. (1991). Supplier relations and management : a survey of japanese, japanese-transplant, and U.S. auto plants. *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.563-588
- DOZ, Y. (1994). Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.92-104
- DURAND, T. ; GUERRA-VIEIRA, S. (1997). Competence-based strategies when facing innovation : but what is competence ?, in THOMAS, H. ; O'NEAL, D. (eds.), *Strategic discovery : competing in new arenas*. John Wiley & Sons, 1997, chap. 4,
- DYER, J. H. ; NOBEOKA, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : the Toyota case. *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.345-367
- DYER, J. H. ; SINGH, H. (1998). The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol.23, n°4, pp.660-679
- GARETTE, B., DUSSAUGE P. (1995) *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation
- GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. *California Management Review*, printemps, pp.114-135
- GRANT, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments : organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, vol.7, n°4, juillet-août, pp.375-387
- HALL, R. (1992) The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, pp.135-144
- HALL, R. (2000). The management of external resources. *Journal of General Management*, vol.26, n°1, p.56-68
- HAMEL, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.83-103
- HAMEL, G. ; DOZ, Y. ; PRAHALAD C. K. (1989). Collaborate with your competitors - and win. *Harvard Business Review*, janvier-février, pp.133-139
- HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, juillet-août, pp.122-128
- HITT, M. ; IRELAND, R. (1986) Relations among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance, *Journal of Management Studies*, 23-4, pp. 401-416
- HLADY-RISPAL, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.61-70
- INGHAM, M. (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.105-121
- INKPEN, BEAMISH (1997) Knowledge, bargaining power, and international joint venture stability, *Academy of Management Review*, 22, pp. 177-202
- KALE, P. ; SINGH, H. ; PERLMUTTER, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital. *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.217-237
- KHANNA, T. ; GULATI, R. ; NOHRIA, N. (1998). The dynamics of learning alliances : competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, vol.19,

- pp.193-210
- KOGUT, B. ; ZANDER, U. (1992) Knowledge of the firm : combinative capabilities and replication of technology, *Organization Science*, pp. 383-397
- LADO, A. A. ; BOYD, N. G. ; WRIGHT, P. (1992) A competency-based model of sustainable competitive advantage : toward a conceptual integration, *Journal of Management*, vol. 18
- LAM, A. (1997). Embedded firms, embedded knowledge : problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization Studies*, vol.18, n°6, pp.973-996
- LANG, J. W. (1997). Leveraging knowledge across firm boundaries : achieving strategic flexibility through modularization and alliances, in SANCHEZ, Ron ; HEENE, Aimé (eds.), *Strategic Learning and knowledge management*. John Wiley & Sons, Chichester, 1997, chap. 11, pp.209-227
- LECLER, Y. (1992). L'avenir du partenariat à la japonaise. *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp.50-63
- LEI, D. ; SLOCUM, J. W. (1992). Global Strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review*, automne, pp.81-97
- LORENZONI, G. ; LIPPARINI A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability : a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.317-338
- LYLES, M. A. ; SALK, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures : an empirical examination of the hungarian context. *Journal of International Business Studies*, special issue, pp.877-903
- MAKHIIJA, M., GHANESH, U. (1997). The relationship between control and partner learning in learning related Joint Ventures. *Organization Science*, vol. 8, n° 5, septembre-octobre, pp. 508-527
- MCEVILY, S. K. ; DAS, S. ; MCCABE, K. (2000). Avoiding competence substitution through knowledge sharing. *Academy of Management Review*, vol.25, n°2, pp.294-311
- MCGRATH, R. G. ; MACMILLAN, I. C. ; VENKATARAMAN, S. (1995). Defining and developing competence : a strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.251-275
- MCKINSEY (ed.) (1999). *Produtividade no Brasil : a chave do desinvestimento acelerado*. Campus, Rio de Janeiro, 1999 ; 262p.
- MESCHI, P-X (1997). Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites. *6e conférence annuelle de l'AIMS*, HEC Montréal, Canada, 1997, 10p.
- METAIS, E. (1997). *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel*. Thèse de Doctorat, I.A.E. d' Aix-en-Provence, décembre 1997
- MILLER, D. ; SHAMSIE, J. (1996) The resource based view of the firm in two environments : the Hollywood film studio from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, 3, pp. 519-543
- MONTGOMERY, N. (ed.) (1999). *Doing Business in Brazil*. The British Chamber of Commerce and Industry in Brazil, São Paulo, 1999 ; 203p.
- MOTHE, C.; INGHAM, M.(2000). Les déterminants de l'apprentissage organisationnel *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.71-79
- NANDA, A. (1996). Resources, capabilities and competencies, in MOINGEON ; EDMONSON (eds.), *Organizational learning and competitive advantage*. Sage, 1996, chap. 5, pp.93-120
- NELSON, R. R. ; WINTER, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Boston, 1996 ; 437p.
- NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University

- Press, New York, 1995 ; 283p.
- PATUREL R., DEGRAVEL O. (1998) L'effet en retour du transfert de technologie à l'étranger - apports conceptuels, *Management Technologie Innovation* vol 1 n° 2, p. 5-36
- PETERAF, M. (1993) The cornerstones of competitive advantage : a resource based view, *Strategic Management Journal*, vol 14, n° 2, pp. 179-181
- POWELL, W. W. ; KOPUT, K. W. ; SMITH-DOER, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation : networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, vol.41, pp.116-145
- PRAHALAD, C. K. ; HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, mai-juin, pp.79-91
- QUÉLIN, B.(1997). Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances, in SANCHEZ, R. ; HEENE, A. (eds), *Strategic learning and knowledge management*. John Wiley & Sons, Chichester, 1997, chap. 8, pp.139-160
- REED, DE FILLIPI (1990) Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, pp. 88-102
- SIMONIN, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.596-623
- SIMONIN, B. L. ; HELLELOID, D. (1993). Do organizations learn? An empirical test of organizational learning in international strategic alliances. *Best Papers Proceedings, Academy of Management Meeting*, Atlanta, 1993, 5p.
- STALK, G. ; EVANS, P. ; SHULMAN, L. E. (1992). Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, mars-avril, pp.57-69
- STEIN, J. (1997). On building and leveraging competencies across organizational borders : a socio-cognitive framework, in HEENE, A. ; SANCHEZ, R. (eds), *Competence-based strategic management*. John Wiley & Sons, Chichester, 1997, chap. 12, pp.267-284
- TAKEISHI, A. (2001). Bridging inter- and intr- firm boundaries : management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, vol.22, pp.403-433
- TEECE, D. J. (1987) Profiting from technological innovation, in TEECE, *The competitive challenge*, Ballinger
- TEECE, PISANO, SHUEN (1997) Dynamical capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533
- TURNBULL, P. ; OLIVER, N. ; WILKINSON, B. (1992). Buyer-supplier relations in the UK automotive industry : strategic implications of the japanese manufacturing model. *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.159-168
- VERDIN ; WILLIAMSON (1994) Core competencies, competitive advantage and market analysis : forging the links, in HAMEL, HEENE (eds) *Competence-based competition*, John Wiley & Sons ; pp. 77-110
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol.5, p.171-180
- WINTER, S. J. (1987) Knowledge and competence as strategic assets, in TEECE, *The competitive challenge*, Ballinger
- WRIGHT, VAN WIJK, BOUTY (1995). Les principes du management des ressources fondées sur le savoir. *Revue Française de Gestion*, sept-oct, pp.70-75
- ZANDER, U. ; KOGUT, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities : an empirical test. *Organization Science*, vol.6, n°1, janvier-février, pp.76-92