

Le rôle des directeurs de filiales étrangères dans les transferts de pratique intra organisationnels

Janis HILARICUS

Doctorant

LIPSOR, CNAM (Paris)

CEREGMIA, Université des Antilles et de la Guyane (Martinique)

E-mail: hilaricusjanis@yahoo.fr

Adresse postale : 101 rue de Manancourt, Terreville, 97 233 Schoelcher, Martinique.

Tel: (+33) 6 69 20 41 75

Résumé

La question des transferts de connaissances et de pratiques est l'une des problématiques les plus étudiées en management international. L'objectif général de cet article est de comprendre comment les entreprises multinationales parviennent à transférer leurs connaissances et leurs pratiques, au delà des frontières nationales. Cet article est organisé autour d'une question centrale : quel est le rôle du directeur de la filiale étrangère dans le processus de transfert de pratique? Le choix du directeur de filiale étrangère n'est pas anodin car il peut s'avérer déterminant pour le succès de la filiale comme l'a souligné la littérature abondante sur le rôle des expatriés dans les FMN (Tung, 1981; Brewster, and Scullion, 1997). Nous avons mené une étude qualitative auprès de directeurs de filiale de FMN françaises au Brésil afin de déterminer l'influence de cet acteur dans le processus de transfert de pratique.

Mots clés : transfert de pratique, management international, firmes multinationales.

Le rôle du directeur de filiales étrangères dans les transferts de pratique intra organisationnels

Résumé

La question des transferts de connaissances et de pratiques est l'une des problématiques les plus étudiées en management international. L'objectif général de cet article est de comprendre comment les entreprises multinationales parviennent à transférer leurs connaissances et leurs pratiques, au delà des frontières nationales. Cet article est organisé autour d'une question centrale : quel est le rôle du directeur de la filiale étrangère dans le processus de transfert de pratique? Le choix du directeur de filiale étrangère n'est pas anodin car il peut s'avérer déterminant pour le succès de la filiale comme l'a souligné la littérature abondante sur le rôle des expatriés dans les FMN (Tung, 1981; Brewster et Scullion, 1997). Nous avons mené une étude qualitative auprès de directeurs de filiale de FMN françaises au Brésil afin de déterminer l'influence de cet acteur dans le processus de transfert de pratique.

Mots clés : transfert de pratique, management international, firmes multinationales.

L'objectif général de cet article est de comprendre comment les entreprises multinationales parviennent à transférer leurs connaissances et leurs pratiques au delà des frontières nationales. Les transferts de pratiques peuvent prendre plusieurs directions à l'intérieur d'une même organisation, partant des maisons mères vers les filiales étrangères, des filiales étrangères vers les maisons mères, ou d'une filiale étrangère vers une autre. Notre modèle est assez général et peut s'appliquer à tous ces types de transferts. Cependant, pour des raisons de clarté, nous ne discuterons ici que d'un type particulier de transfert : les transferts partant des maisons mères vers les filiales étrangères dans le cadre de la même organisation. Alors que les recherches antérieures se sont davantage attachées à étudier les transferts de connaissances (Gupta et Govindarajan, 1991; Birkinshaw et al., 1995; Bartlett et Ghoshal, 1998; Panastassiou et Pearce, 1998; Gupta, et Govindarajan, 2000; Moore, 2001; Cantwell et Mudambi, 2005) et de technologies (Teece, 1977; Buckley, 1985; Kaplinski, 1993), au niveau de la FMN dans sa globalité ou au niveau de la filiale, nous avons choisi d'étudier la dimension social du transfert en adoptant une analyse au niveau micro (de l'individu).

Cet article est organisé autour d'une question centrale : quel est le rôle du directeur de la filiale étrangère dans le processus de transfert de pratique? Nous nous sommes focalisés sur le rôle du directeur de filiale pour différentes raisons. Premièrement, peu d'étude ont été menée au niveau micro dans la littérature sur les transferts de connaissance et/ou de pratique alors que depuis quelques années les analyses micro connaissent un regain d'intérêt en management (voir le numéro spéciale du Journal of Management Studies de janvier 2003 et le numéro spécial de la Revue Française de Gestion de mai 2007). Deuxièmement, le choix du directeur de filiale étrangère n'est pas anodin car il peut s'avérer déterminant pour le succès de la filiale comme l'a souligné la littérature abondante sur le rôle des expatriés dans les FMN (Tung, 1981; Brewster et Scullion, 1997). Cette recherche vise à compléter la littérature existante sur les transferts de pratique en répondant à cette problématique. Nous ne considérons pas que les conditions au niveau individuel constituent des conditions suffisantes pour expliquer le succès des transferts de pratique intra organisationnels. Nous disons simplement que parmi les autres conditions (nationales et organisationnelles), les conditions au niveau individuel peuvent faciliter le transfert de pratique. Nous avons mené une étude qualitative auprès de directeurs de filiale de FMN françaises au Brésil afin de déterminer l'influence de cet acteur dans le processus de transfert de pratique.

Les résultats de notre recherche constituent un ensemble de propositions alternatives à la conception traditionnelle du transfert de pratique au sein des FMN. Notre analyse suggère que les caractéristiques du directeur de filiale influencent le succès du transfert, même si elles ne sont pas suffisantes. Notamment, les résultats indiquent que son expérience est déterminante dans le succès de transfert. En effet, alors que l'expérience dans le groupe est corrélée positivement au succès du transfert, l'expérience internationale, l'expérience dans la fonction et l'expérience dans le pays d'accueil ont une corrélation négative avec le succès du transfert. Nous avons élaboré un modèle micro processuel cognitif et psychologique du processus de transfert de pratique dans les FMN. Cet article vise à renforcer les fondements empiriques de nos propositions.

CADRE THEORIQUE

Les études empiriques sur les transferts ont privilégié les analyses macro au détriment des analyses micro (au niveau de l'individu). Mais comme le souligne Becker-Ritterspach et Dörrenbächer (2007) "*there is a general need to focus more on transfer and learning processes as a whole and on the micro-level as compared to pure outcome perspectives at the aggregate firm level.*" (Becker-Ritterspach et Dörrenbächer, 2007). La littérature sur les transferts de connaissance et/ou de pratique s'est principalement attachée à déterminer les conditions et les conséquences des transferts. Ces conditions et conséquences se situent aussi bien au niveau national qu'organisationnel, très peu de recherches ayant étudié le transfert au niveau individuel. Deux principaux courants de recherche se sont attachés à déterminer les conditions et les conséquences des transferts au niveau national: la littérature sur les transferts de technologie et la théorie institutionnelle. La littérature sur les transferts de technologie identifie quatre types de facteurs qui influencent le transfert de technologie :

- La nature de la technologie transférée : la nouveauté de la technologie, le nombre de transfert antérieurs réalisés ;
- La structure productive de la source ;
- Les caractéristiques de l'unité réceptrice : les compétences technologiques, le niveau de développement économique ;
- Les caractéristiques du secteur industriel.

Ces chercheurs ont également défini les déterminants du coût des transferts de technologie en faisant une distinction entre les coûts de transfert directs (droits d'entrée, prix de la technologie) et indirects. Les principaux déterminants du coût des transferts sont (Teece, 1994) :

- La structure du marché de la technologie transférée : monopolistique, oligopolistique, ou concurrence parfaite ;
- Les politiques gouvernementales ;
- Le niveau d'expertise de l'unité réceptrice

La question des conséquences du transfert n'a suscitée qu'un intérêt limité chez les néo institutionnalistes (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1994) de même que l'étude des FMN. Néanmoins, un petit nombre de contributions à appliquer les enseignements de la théorie institutionnelle à l'étude des FMN (e. g. Rosenzweig et Singh, 1991 ; Westney, 1993 ; Kostova, 1999 ; Kostova et Roth, 2002). Les organisations peuvent faire face à des pressions institutionnelles diverses, et parfois contradictoires grâce au découplage ou à l'*adoption cérémoniale*¹ (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Cependant, la possibilité de diffuser et d'imiter sans difficulté des formes organisationnelles est remise en cause. Les transferts de pratiques peuvent être entravés par différents obstacles liés au contexte. La « *dualité institutionnelle* » de l'enracinement des filiales (le fait qu'elles subissent des pressions à la fois de la maison mère et du pays d'accueil) et la « *distance institutionnelle* » entre la source et le récepteur jouent un rôle déterminant. Ces chercheurs soulignent également l'influence des caractéristiques du contexte organisationnel (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Kostova, 1999) telles que les choix stratégiques ou la structure des relations internes (Kostova et Roth, 2002). Le modèle de transfert proposé par Kostova (1999) permet d'identifier les facteurs de succès des transferts de pratiques dans le cadre des FMN. Les transferts de pratique se déroulent dans différents contextes qui influencent leur succès :

- Le contexte social détermine les distances institutionnelles entre le pays d'origine et le pays d'accueil.
- Le contexte organisationnel traduit la culture organisationnelle de l'unité réceptrice. Le succès du transfert sera également affecté par le degré de compatibilité entre les valeurs sous-jacente de la pratique transférée et celles de l'unité réceptrice.

¹ Adoption formelle d'une pratique par les employés de l'unité réceptrice pour des raisons de légitimité sans qu'ils ne croient à sa valeur réelle pour l'organisation (Meyer et Rowan, 1977 ; Kostova et Roth, 2002).

- Le contexte relationnel définit le type de relations entre l'unité réceptrice et la source. Le succès du transfert de pratique entre une maison mère et sa filiale sera positivement corrélé avec l'engagement, l'identification de la coalition de transfert avec la maison mère et la confiance de cette coalition envers la maison mère.

Un certain nombre de travaux se sont attachés à déterminer les conditions des transferts au niveau organisationnel. La littérature sur les transferts de connaissance a émis un certain nombre de propositions dans ce domaine. Quatre types de facteurs influençant le succès des transferts de connaissance ont été mis en évidence : les caractéristiques du récepteur, de la source, du contexte intraorganisationnel et la nature de la connaissance transférée.

- Les caractéristiques du récepteur : La motivation et la capacité d'absorption (*absorptive capacity*) du récepteur ont un effet déterminant sur le processus de transfert (Szulanski, 1996 ; Foss et Pedersen, 2002 ; Gupta et Govindarajan, 2000 ; Minbaeva et al., 2002 ; Tsai, 2001). La capacité de rétention du récepteur s'avère également déterminante.
- Les caractéristiques de la source : La motivation ou encore le stock de connaissance disponible de la source ont un impact déterminant sur le succès du transfert de connaissance (Szulanski, 1996 ; Foss et Pedersen, 2002 ; Gupta et Govindarajan, 2000). Le transfert dépend également de la capacité de la source à communiquer sa connaissance de façon compréhensible pour le receveur.
- Les caractéristiques du contexte intraorganisationnel : Le succès des échanges dépend de la facilité à communiquer et de « l'intimité » de la relation qu'entretiennent la source et le récepteur (Marsden, 1990). Des relations tendues (c'est à dire difficiles et distantes) peuvent faire obstacle au transfert.
- Les caractéristiques de la connaissance transférée : Les caractéristiques propres à la connaissance transférée (Szulanski, 1996 ; Foss et Pedersen, 2002 ; Hakanson et Nobel, 2000 ; Hansen, 1999, 2002 ; Kotabe et al., 2003 ; Schulz, 2003) sont fondées en général sur la distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite (Polanyi, 1962).

Un petit nombre de recherches se sont intéressées aux déterminants individuels du transfert. Les rares études empiriques consacrées au comportement de la source se sont focalisées presque exclusivement sur la volonté d'échanger du détenteur de la connaissance (*willingness to transfer*) (Szulanski, 1996 ; Gupta et Govindarajan, 2000). Parallèlement, peu de recherches

s'intéressent à la capacité à transférer (*ability to transfer*) de la source (Minbaeva et Michailova, 2004). Les travaux empiriques de Minbaeva et Michailova (2004) ont déterminé une corrélation positive entre la capacité à échanger de la source et le degré de transfert. Par contre la relation entre la volonté de transférer de la source et le degré de transfert n'est pas significative. Ce résultat confirme l'hypothèse de Szulanski (1996) qui stipule que malgré la volonté de transférer de certaines organisations, les transferts de pratique échouent parce que l'organisation ne sait pas comment procéder. Black et Gregersen (1992) considèrent que c'est grâce à la double allégeance du directeur de filiale, envers la maison mère et envers la filiale, que les deux entités peuvent atteindre leurs objectifs respectifs. Kostova et Roth (2007) étudient un concept proche de la double allégeance, celui de la double identification organisationnelle (ou identification duale). Mais au lieu de se concentrer comme leurs prédécesseurs sur les antécédents de l'engagement des cadres expatriés, ils étudient la manière dont l'identification duale affecte les différents rôles des directeurs de filiales (pas uniquement des expatriés). Kostova et Roth (2007) considèrent qu'une double identification - une identification à la fois à la filiale et à la maison mère - favorise l'accomplissement des différents rôles. C'est-à-dire que les directeurs de filiales qui s'identifient à la fois à leur filiale et à leur maison mère, seront plus aptes à remplir leurs rôles.

La question du rôle du directeur de filiale dans le processus de transfert de pratique au sein des FMN a donc été négligée. Comment le directeur peut-il influencer le succès du processus de transfert de pratique ? Quel est son rôle dans ce processus ? Ces interrogations traduisent l'incomplétude de la conception actuelle du transfert de pratique. Dans ce contexte, et au vu du nombre limité de recherches dans ce domaine sur le rôle du directeur de filiale, nous avons choisi d'adopter une démarche de recherche inductive.

METHODOLOGIE

Nous avons mené une étude de cas multiple ce qui nous a permis de suivre une logique de réplication, ainsi les cas sont assimilés à des expériences, chaque cas permettant de confirmer ou d'infirmer les inférences tirées des autres (Yin, 2003) Nous avons étudié 6 transferts de pratiques de management environnemental. Nous avons choisi de nous focaliser sur ce type particulier de pratique parce qu'il s'agit de pratiques relativement récentes (transfert récent), modulables (appliquée dans les entreprises indépendamment de leur activité), stratégiques et suffisamment englobantes, pour impliquer l'ensemble des employés de la filiale. L'étude d'une pratique

spécifique facilite également la comparaison entre les cas. Cette recherche met en œuvre un design complexe puisque nous avons étudié 6 transferts de pratique de management environnemental entre les maisons mères françaises et leurs filiales brésiliennes. Pour des raisons de clarté nous n'avons étudié qu'un transfert par filiale². Notre analyse est menée au niveau de la filiale et notre étude porte sur : le processus de transfert, l'équipe de direction et le directeur de la filiale. Malgré la complexité des études multi niveaux, les modèles qui en découlent sont plus riches et plus fiables (Yin, 2003).

Les sources de données

Nous avons mené des entretiens avec les directeurs de 6 filiales brésiliennes ainsi qu'avec l'ensemble des membres de l'équipe de direction de chacune des filiales. Les équipes de direction se composaient en général du directeur, du président (et/ou le vice président), et des principaux directeurs fonctionnels: directeur financier, directeur des ressources humaines, de la production, de la recherche et développement et directeur marketing (ou vente).

Nos données proviennent de trois sources différentes : les entretiens initiaux réalisés avec les directeurs de filiales, les entretiens semi directifs centrés avec chacun des membres de l'équipe de direction des 6 filiales, ainsi que les données secondaires.

Les entretiens initiaux avec les directeurs de filiales.

Nous avons mené une étude préliminaire auprès des directeurs de filiales. Nous avons réalisé 6 entretiens semi directifs initiaux afin de déterminer les récents transferts de pratiques de management environnemental qui avaient eu lieu entre la maison mère et la filiale dont il était question. C'est ainsi que nous avons déterminé les transferts de pratique de management environnemental que nous avons étudié en profondeur dans les entretiens suivants, avec les membres de l'équipe de direction. Pour être choisi, un transfert devait : (1) avoir été impulsé par la maison mère, (2) en direction de la filiale étrangère, et (3) concerner des pratiques de management environnemental.

Les entretiens avec les membres de l'équipe de direction

Après les entretiens initiaux qui nous ont permis de déterminer les transferts à étudier, nous avons interviewé tous les membres de l'équipe de direction de chacune des filiales, y compris le directeur. Notre guide d'entretiens comprenait initialement 16 thèmes. La majorité des entretiens ont duré entre 50 et 90 minutes, même si certains ont duré plus de 2h30.

² Les transferts sont désignés par les mêmes noms que les filiales dans lesquelles ils ont eu lieu.

Chaque cadre a donc décrit les pratiques de management environnemental qui s'appliquent à son domaine de compétence, ses relations avec la maison mère dans ce cadre, et ses relations avec le directeur de la filiale en particulier. Une vision globale du processus de transfert des pratiques de management environnemental a ainsi émergé. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur la description des transferts identifiés lors des entretiens initiaux avec les directeurs de filiales. Ces descriptions nous ont permis d'avoir une vision plus précise du processus de transfert de pratiques à l'intérieur de l'entreprise et du rôle joué par le directeur de la filiale.

Les sources de données secondaires

Les rapports de développement durable du groupe, dans certains cas des filiales, et la documentation interne fournis par les interviewés ont fait l'objet d'une analyse. Des observations informelles ont été réalisées et des données ont été collectées sur le terrain (courriers électroniques, comptes rendus de réunions). Enfin, nous avons pu assister à des réunions de l'équipe de direction avec le siège spécifiques aux transferts étudiés.

L'analyse des données

Les événements mentionnés comme essentiels par plus d'un cadre de la même entreprise ont été pris en compte. Par exemple, trois des cadres de l'entreprise Energy corp³ ont souligné l'importance de la visite du directeur de la filiale Mexicaine dans le processus de mise en place du management environnemental dans la filiale brésilienne. Cet événement a été inclus dans ce processus, mais d'autres événements, mentionnés uniquement par une personne, ont dû être éliminés.

En général, les répondants étaient du même avis quant à la détermination des événements critiques. Même si elles étaient peu nombreuses, les données contradictoires ont été maintenues.

Nous avons mis en œuvre la méthode de comparaison systématique évoquée par (Glaser, and Strauss, 1967). Ainsi, nous avons défini nos catégories « a posteriori », c'est à dire au cours du processus de codage et non avant. Cette méthodologie est conforme à notre objectif puisqu'elle permet de générer de nouvelles théories dans le cadre des recherches qualitatives. Nous avons commencé par coder les incidents dans les catégories émergeant au fur et à mesure du codage. Après avoir procédé à un certain nombre de révisions et de corrections successives des codes et des catégories, nous avons appliqué le principe énoncé par Glaser de Strauss (1967) consistant à

³ Les noms utilisés pour désignés les entreprises sont des pseudonymes.

« arrêter de coder et rédiger un mémo résumant vos idées »⁴. Le codage se poursuit au cours de la deuxième étape. Il ne s'agit plus de comparer les incidents entre eux mais de comparer les incidents aux propriétés de chaque catégorie qui résultent elles-mêmes de la comparaison initiale des incidents. A ce stade, les catégories commencent à s'associer entre elles : des liens de causalité émergent. La troisième étape consistait à délimiter la théorie. Au fur et à mesure de l'analyse, les corrections majeures étaient de moins en moins nombreuses. A la fin, nous n'avons effectué que quelques légères modifications qui se limitaient à clarifier la logique, supprimer des propriétés peu pertinentes, et condenser la formulation finale de la théorie. Après de nombreuses itérations entre les données et les propositions, nous nous sommes appuyés sur une revue de la littérature pour formuler et renforcer les propositions issues du design de recherche inductif. De même que dans une recherche déductive, les propositions sont cohérentes avec les observations mais n'expliquent pas parfaitement les cas (Sutton et Callahan, 1987). Enfin, ce n'est qu'après avoir codé nos données, rédigé nos mémos et élaboré notre théorie que nous avons commencé à rédiger nos conclusions.

RESULTATS

COMMENT LES PRATIQUES SONT-ELLES TRANSFEREES DANS LES FIRMES MULTINATIONALES ?

Perceptions, aptitude au transfert et succès du transfert

L'analyse des données suggère que la perception du directeur de filiale détermine le succès du processus de transfert de pratique dans les FMN. Il s'agit, plus précisément, de la perception qu'il a de l'importance stratégique de sa filiale pour le groupe (La filiale est-elle stratégiquement importante pour le groupe ?). Nous considérons que cette perception détermine le succès du transfert.

Proposition 1 : Plus le directeur de la filiale aura le sentiment que sa filiale est importante pour le groupe, plus le transfert de pratique sera réussi.

Le Tableau 2 résume les données de cette recherche sur le succès des transferts de pratiques. Nous nous sommes appuyés sur les données collectées lors des entretiens pour estimer le succès des transferts de pratique. Ces estimations qualitatives ont été renforcées par notre revue de la littérature. Comment savoir si une pratique a été transférée avec succès vers une filiale

⁴ « Stop coding and record a memo on your ideas. » p. 107

étrangère ? A partir de quand peut-on parler d'échec du transfert ? Nous considérons à l'instar des recherches antérieures (Kostova, 1999) que le processus de transfert est multidimensionnel. En nous basant sur une grande variété d'approches, principalement issues de la perspective socio-constructionniste (Gherardi et Nicolini, 2000; Brown et Duguid, 2001; Bechky, 2003), nous définissons le transfert en fonction de quatre dimensions cumulatives: la *mise en œuvre*, l'*adhésion*, la *personnalisation* et le *transfert vers un tiers*. Nous considérons que le succès du transfert peut être soit partiel soit total. Le *succès partiel* comporte deux niveaux. Le premier est la *mise en œuvre* de la pratique transférée qui mesure le degré de conformité aux règles et règlements impliqués par la nouvelle pratique. La mise œuvre se traduit par des pratiques observables et des comportements explicites. En général, c'est cette dimension du transfert qui fait l'objet d'un contrôle lors des audits. Le second niveau du succès partiel implique non seulement la mise en œuvre, mais également l'adhésion de l'unité réceptrice. La théorie institutionnelle suggère que la mise en œuvre est une condition nécessaire à l'internalisation. C'est-à-dire que plus une pratique est mise en œuvre dans une organisation, plus vite elle sera acceptée par les employés de l'unité réceptrice. Cependant, la mise en œuvre n'aboutit pas toujours à l'internalisation.

Il est donc possible que malgré un fort degré de conformité aux règlements les employés n'adhèrent pas à une pratique. Alors que la mise en œuvre traduit des comportements, l'*adhésion* traduit une attitude à l'instar du concept de *commitment* défini par Reichers (1985) en ces termes : "*Commitment is a binding of the individual to behavioral acts that results when individuals attribute an attitude of commitment to themselves after engaging in behaviors that are volitional, explicit, and irrevocable.*" (Reichers, 1985). Le *succès total* comporte également deux niveaux. Le premier implique la mise en œuvre, l'adhésion, mais également la *personnalisation*. Selon l'hypothèse constructiviste, la connaissance ne se trouve ni dans l'objet de la connaissance, ni dans le sujet connaissant, elle se développe dans leurs interactions. Les constructivistes considèrent que la connaissance n'est pas un stock détenu par les individus, mais une construction collective (Gergen, 1991; Blackler, 1995). Le sujet connaissant construit ses connaissances par ses actions, ses expériences et ses projets de connaissances. Dès lors, un processus d'apprentissage qui s'appuie sur cette hypothèse, à pour objectif de mettre en place les conditions pour que les apprenants réalisent des expériences et construisent leurs connaissances.

L'approche socio-matérielle constructionniste conçoit la connaissance comme inévitablement liée aux circonstances matérielles et sociales dans lesquelles elle est acquise (Cooper et Law, 1995).

En se basant sur ces travaux, nous définissons la *personnalisation* comme le processus de transformation de la connaissance nouvellement acquise qui découle de l'interaction entre la connaissance nouvelle, la connaissance plus ancienne et le contexte de mise en œuvre. Le second niveau du succès total implique l'ensemble des quatre dimensions du transfert : la *mise en œuvre*, l'*adhésion*, la *personnalisation* et le *transfert vers un tiers*. La dernière dimension du transfert est le *transfert vers un tiers*. Les conceptions antérieures ont conceptualisé le transfert de pratique comme un processus linéaire d'échange dyadique entre une source et un récepteur. Cependant, il existe de nombreuses autres formes de progression qui sont utiles pour observer et comprendre les processus. Les psychologues (Van den Daele, 1969; Flavell, 1972; Van den Daele, 1974) ont proposé une typologie de progressions développementales allant bien au delà de la succession de simples étapes élémentaires.

Cette typologie se compose de progressions multiples, cumulatives, conjointes et itératives de vagues d'activités convergentes, parallèles et divergentes qui se déroulent telle une stratégie se déploie au cours du temps. Dans la lignée des travaux de Dewey, Lewin et Piaget, Kolb (1984) a élaboré un processus d'apprentissage expérimental séquentiel, intégré et cyclique (au sens de récursif) en quatre phases : la phase *d'expérience concrète* qui implique directement l'apprenant ; la phase *d'observation réfléchie* qui lui permet de tirer les leçons de son expérience ; la phase *de conceptualisation abstraite* qui va être consacrée à l'élaboration de principes permettant de généraliser la connaissance apprise à plus d'une situation ; enfin, la phase *d'expérimentation active* qui va lui permettre de valider dans l'action les implications pratiques de son apprentissage. Ce n'est qu'à l'issue des quatre étapes que le processus est bouclé. La phase *d'expérimentation active* sert de point de départ à de nouvelles activités d'apprentissage. Le savoir ainsi constitué peut alors servir de base à un nouveau processus. Le *transfert vers un tiers* implique que l'unité réceptrice transfère à son tour la connaissance transférée, après personnalisation, vers un tiers. Ce tiers peut être une autre filiale du groupe, une entreprise locale (parmi les partenaires commerciaux, généralement les clients ou fournisseurs) ou encore la maison mère, qui devient alors l'unité réceptrice.

En nous basant sur les études de cas que nous avons réalisées ainsi que sur notre revue de littérature, et conformément à la perspective socio-constructionniste adoptée, nous

conceptualisons le transfert comme un processus itératif, cumulatif et récursif composé de quatre dimensions cumulatives: la *mise en œuvre*, l'*adhésion*, la *personnalisation* et le *transfert vers un tiers*. En outre, nous considérons que le succès du transfert peut être soit partiel soit total. De là découle quatre situations possibles :

1. La pratique transférée sera mise en œuvre dans l'unité réceptrice sans *adhésion* des employés, le succès du transfert sera donc partiel de niveau 1.
2. La pratique transférée sera mise en œuvre et suscitera l'adhésion de l'unité réceptrice, le succès du transfert sera donc partiel de niveau 2.
3. La pratique transférée sera mise en œuvre, suscitera l'adhésion et sera personnalisée par l'unité réceptrice ; le succès du transfert sera donc total de niveau 1.
4. La pratique transférée mise en œuvre, va susciter l'adhésion et sera transférée vers un tiers après personnalisation par l'unité réceptrice ; le succès du transfert sera donc total de niveau 2.

Tableau 2 : Le succès du transfert de pratiques de management environnemental

| Filiale | Pratiques de ME* transférées | Mise en œuvre | Adhésion | Personnalisation | Transfert vers un tiers |
|----------------|---|--|---|--|---|
| Hotel corp | Retraitement des eaux usées, recyclage des déchets, tri sélectif; économie d'énergie | Respect des procédures, audit satisfaisant | Peu ou pas de difficultés rencontrées lors du processus | Le groupe dispose d'une direction des ressources humaines (DRH) chargée de traduire et d'adapter les pratiques à fort contenu tacite. | Le ME a été transféré vers les principaux fournisseurs |
| Energy corp. | Certification, cycle de vie, éco design, recyclage | Respect des procédures, audit satisfaisant | Peu ou pas de difficultés rencontrées lors du processus | La direction RH et le directeur général travaillent en étroite collaboration afin de construire des outils de diffusions adaptés au contexte local | Le ME a été transféré vers les principaux fournisseurs « Ce qui est intéressant c'est de pouvoir avoir un fournisseur certifié et qualifié par nous et éviter d'avoir des contrôles à réception en permanence » (CM**) |
| Omicron | Certification Iso, formation environnementale des employés, Critères de sélection des clients/fournisseurs, économie d'énergie | Respect de procédure, audit satisfaisant | Oui. « Le management environnementale a été bien accepté. Les employés y adhèrent vraiment. » (DRH) | « Tous les jours les employés ajoutent des améliorations. » (Directeur de la production) | Le ME a été transféré vers les principaux fournisseurs |
| Star | | Respect des procédures | De nombreux rapports concernant le non respect de certaines procédures, le DRH souligne que : « L'acceptation est difficile parce que ce n'est pas dans les moeurs » (DRH) | « On n'a pas une marge d'action suffisante pour entamer ce genre de démarche, on se contente de suivre les directives » (DG) | Pas de transfert |
| Dalia | Recyclage, tri sélectif, certification Iso, formation environnementale des employés, critères de sélection des clients/fournisseurs | Respect des procédures, audit satisfaisant | Non « Au niveau mondial, le groupe a décidé de mettre en tête de ses priorités la question sur la légionellose. Donc on a mis en place un plan sûr de vérification et d'opération de nos installations de telle manière qu'elles soient toutes en conformité avec les règles élémentaires de prévention de la légionellose même si dans des pays comme le Brésil, ils ne savent même pas ce que c'est. ». (DG) | Non | Pas de transfert |
| Beta | Certification, recyclage, tri | Pratique non mise en œuvre | Non | Non | Pas de transfert |

* ME: Management Environnemental

** CM : Country Manager

FIGURE 1. Le succès du transfert de pratique

| | Succès Partiel | | Succès Total | |
|--------------------------------|----------------------|----------|--------------|----------|
| | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 1 | Niveau 2 |
| | <i>Mise en œuvre</i> | | | |
| <i>Adhésion</i> | | | | |
| <i>Personnalisation</i> | | | | |
| <i>Transfert vers un tiers</i> | | | | |

Nous avons donc mesuré le succès du transfert de pratique en observant la mise en œuvre effective de la pratique nouvellement transférée dans la filiale (respect des procédures par les employés, consultation rapports rédigés par les auditeurs), en comptabilisant le nombre de protestations suscité par l’application de la nouvelle pratique, ainsi que le nombre d’adaptations subies par la pratique, et enfin en mesurant le taux de transfert de cette pratique de la filiale vers ses principaux partenaires (fournisseurs et clients) locaux ou étrangers.

Comme indiqué dans le Tableau 2, il existe de grandes disparités entre les différents processus de transfert de pratique de management environnemental étudiés. Les trois premiers transferts (Hotel corp, Energy corp, et Omicron) se sont traduits par l’application « à la lettre » des pratiques transférées (respects des procédures, diffusion des nouvelles règles, formations et contrôle de l’exécution), et n’ont donné lieu à aucune protestations (peu ou pas de difficultés) et enfin, ces pratiques nouvellement transférées ont également été transférées vers les fournisseurs et les principaux clients locaux, après personnalisation. Il s’agit de succès total de niveau 1 et 2 que nous qualifions indifféremment de « succès » dans la suite de l’article. Les trois autres transferts se sont soldés par des échecs (Star, Dalia et Beta), soit parce que la pratique transférée n’a pas été mise en œuvre par la filiale brésilienne, soit parce qu’elle a donné lieu à de nombreuses protestations de la part des employés peu enclins à la mettre en œuvre⁵. L’absence de mise en œuvre et les succès partiels de niveau 1 sont considérés indifféremment comme des échecs du

⁵ Les protestations ont été rapportées dans les audits réalisés par la filiale. Cette mesure est biaisée étant donné que cette comptabilisation a été réalisée par la direction qui peut être tentée de minimiser les résultats. De plus, tous les employés ne manifestent pas forcément leurs ressentiments ouvertement.

transfert. Par conséquent, nous désignerons ces transferts comme étant les « échecs » dans la suite de l'article.

Le Tableau 3 résume les perceptions des directeurs de filiale au sujet du rôle stratégique de leur filiale dans le groupe. Ces perceptions ont été estimées en nous basant sur les réponses des interviewés au sujet de la place de leur filiale dans le groupe. Nous ne nous attachons pas ici à la réalité objective des faits mais uniquement à la perception du directeur de la filiale en tant qu'acteur du processus de transfert.

Les données résumées dans les Tableaux 2 et 3 indiquent que la perception du directeur de la position stratégique de sa filiale au sein du groupe influence le succès du transfert. Dans les filiales où le transfert a été un succès, le directeur avait le sentiment que sa filiale avait une grande importance stratégique pour le groupe. Il considérait que le Brésil était un marché important pour le groupe et qu'en conséquence sa filiale faisait l'objet d'une attention particulière par rapport aux autres filiales étrangères. Le fait que la filiale ait, ou non, une activité industrielle était souvent mentionné comme un gage de confiance accordé par le groupe : « A partir du moment où vous avez une activité industrielle dans votre entreprise tout de suite ça suscite plus d'intérêts. » (Directeur de Energy corp).

Le cas Energy corp illustre la relation entre l'évaluation de l'importance stratégique du directeur de la filiale et la réussite du transfert de pratique. Le directeur de Energy corp considère qu'étant donné l'importance de sa filiale pour le groupe, il bénéficie de relations privilégiées avec le siège, notamment parce qu'il est en relation directe avec le Président du groupe. « Le Brésil étant un des marchés cible stratégiquement pour l'entreprise, j'ai aussi des entretiens avec le président de l'entreprise, sur des décisions stratégiques. Ce qui n'est pas le cas dans toutes les filiales, ça reste assez exceptionnel de traiter directement avec le Président en personne. ».

Par contre, dans les filiales où le transfert est qualifié d' « échec » le directeur considérait que le groupe accordait peu d'importance à sa filiale. Différentes raisons étaient évoquées. Soit il pensait que le Brésil ne représentait pas un marché porteur pour le groupe, qui y accordait donc peu d'attention ; soit c'était à cause des mauvais résultats de sa filiale qui traversait des difficultés liées au contexte local. Dans le cas de Star, le siège établit un classement des zones géographiques en fonction de leur potentiel de croissance. « Le Brésil fait partie des zones dites exotiques, ça rend bien compte de la vision du siège ! » (Directeur général).

Le cas Beta confirme cette relation entre la perception de la position stratégique de sa filiale par le siège et le succès du transfert. Le directeur de la filiale, sachant que la filiale du Brésil n'a pas atteint ses objectifs en terme de marge à cause « d'une réalité locale un peu compliquée » affirme que : « Les résultats mitigés ne facilitent pas nos relations avec le siège. Donc, il faut toujours beaucoup discuter quand on passe au siège, beaucoup faire passer la situation de l'entreprise sinon il vous laisse de côté et réduisent vos moyens » (Dir. Financier Beta). De plus, la présence d'autres filiales du groupe au Brésil dont les résultats sont plus satisfaisants est source de tensions : « La branche automobile ici a une certaine vision de croissance que nous n'avons pas, nous, pour travailler dans le secteur de la grande distribution. Donc en fait c'était un peu compliqué pour moi d'arriver avec des résultats plutôt médiocres alors que le secteur automobile était florissant. Ça, ils ont du mal à comprendre au siège. Et le pire c'est qu'ils vont déterminer leurs investissements en fonction de ça. Donc, par rapport à la branche automobile, on est un peu laissé de côté.» (Dir. Beta).

Pourquoi les perceptions du directeur de filiale au sujet du rôle stratégique de sa filiale dans le groupe influencent-elles le succès du transfert de pratique ? Le directeur de filiale se trouve à la charnière entre la filiale et la maison mère. Etant donné cette position clé, il endosse des responsabilités importantes et des rôles différents. Bartlett et Ghoshal (1988, 1992) considèrent qu'il a un rôle à jouer non seulement au niveau de la filiale mais également au niveau de la FMN. Il doit agir dans l'intérêt de la filiale mais également dans celui de la FMN dans sa globalité. Black et Gregersen (1992) considèrent que c'est grâce à la double allégeance du directeur de filiale, envers la maison mère et envers la filiale, que les deux entités peuvent atteindre leurs objectifs respectifs. Cette étude a montré que les individus disposent de plusieurs formes d'engagement. Certains individus s'engagent de manière exclusive envers une organisation au détriment de l'autre, d'autres ressentent un engagement faible vis-à-vis des deux organisations, d'autres encore ressentent un fort sentiment d'engagement vis-à-vis des deux organisations. Kostova et Roth (2007) étudient un concept proche de la double allégeance, celui de la double identification organisationnelle (ou identification duale). Mais au lieu de se concentrer comme leurs prédécesseurs sur les antécédents de l'engagement des cadres expatriés, ils étudient la manière dont l'identification duale affecte les différents rôles des directeurs de filiales (pas uniquement des expatriés). Kostova et Roth (2007) considèrent qu'une double identification - une identification à la fois à la filiale et à la maison mère - favorise l'accomplissement des différents

rôles. C'est-à-dire que les directeurs de filiales qui s'identifient à la fois à leur filiale et à leur maison mère, seront plus aptes à remplir leurs rôles.

Une seconde raison peut également être évoquée. La théorie institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977) considère que, dans un contexte de concurrence interne entre les filiales du même groupe, les filiales mettent en œuvre des stratégies pour « avoir les faveurs » de la maison mère. L'adoption de pratiques identiques à celles du siège font partie de ces stratégies qui visent à augmenter la légitimité intra organisationnelle des filiales (Meyer et Rowan, 1977; Powell et DiMaggio, 1991).

Si le directeur de la filiale considère que le groupe accorde peu d'importance à sa filiale, il sera moins motivé à s'engager dans le processus de transfert. Alors que les directeurs qui considèrent que le siège leur accorde un intérêt particulier seront plus enclins à mettre en œuvre les pratiques transférées par la maison mère, dans le but de conserver leur légitimité ou de l'augmenter.

Enfin, une troisième raison plus subtile, nous semble essentielle. La théorie des organisations, et plus particulièrement l'école des relations humaines, a mis en évidence que les individus réagissent positivement au fait qu'on s'intéresse à eux. Les expériences de Hawthorne à la Western Electric Compagny mettent en lumière le fait que, quand des groupes se sentent valorisés parce qu'on s'occupe d'eux, leurs performances sont meilleures. Le sentiment d'appartenance à un groupe est également à prendre en compte. Dans ce cas, les directeurs de filiale qui considèrent que le siège accorde de l'importance à leur filiale auront davantage le sentiment d'appartenance au groupe et seront, par conséquent, plus motivés à impulser la mise en œuvre des pratiques transférées vers leur filiale. Par exemple « Quand on fait parti d'un groupe, il y a des règles communes. Je pense que c'est essentiel de partager ça, en quelque part, ça cimente le groupe. Moi j'y adhère totalement et je n'ai pas de difficulté à m'y soumettre, ce n'est pas le cas de tout le monde. » (Dir. Energy corp).

Le directeur de filiale peut soit faire barrage et provoquer l'échec du transfert de pratique, soit, interpréter, puis transmettre les pratiques en provenance de la maison mère. Sa décision de se conformer ou pas au reste du groupe sera fortement influencée par son évaluation de l'importance stratégique de sa filiale pour le groupe. « On ne le fait pas ici, parce que ça ne nous concerne pas ici au Brésil. Je considère que c'est une dépense superflue pour le moment.» (Dir. Dalia).

Tableau 3 : Les perceptions des directeurs de filiale au sujet du rôle stratégique de leur filiale dans le groupe

| Filiale | Perception globale | Perception partagée par l'équipe de direction | Exemples |
|--------------|---|---|---|
| Hôtel corp | Filiale valorisée par le groupe ; le Brésil est considéré comme un marché porteur par le groupe | Oui ⁶ | «Comme aujourd'hui le Brésil est un pays que le groupe considère à gros potentiel de développement, c'est un très grand marché du crédit. Il y a une possibilité d'être un acteur important sur ce marché. Il y a une assez grande disponibilité au niveau des <i>corporate</i> pour aider au développement du Brésil. » (Dir. financier) |
| Energy corp. | Filiale valorisée, le groupe investit beaucoup au Brésil, la filiale est l'une des plus importantes (en termes de CA) du groupe | Oui | «On bénéficie d'investissements importants ici, tant en ressources financières, qu'en disponibilité,... ce qui n'est pas le cas partout » (Directeur général) |
| Omicron | Le Brésil est un marché prioritaire pour le groupe | Oui | « Etant donné nos marges et le dynamisme du marché brésilien, c'est sûr qu'on est parmi les plus importants pour le siège en ce moment. » (Directeur des ventes) |
| Star | Filiale commerciale qui n'a pas d'intérêt particulier pour le groupe à part affirmer une présence sur le continent | Oui | « Le groupe voulait simplement avoir une présence sur ce marché parce que ces concurrents y sont déjà et que c'était indispensable pour nous d'y être également. » |
| Dalia | Différentes filiales du même groupe au Brésil, dont un siège local quasi autonome | Oui | « On est presque autonome ici. Le siège de Paris est quasi-inexistant. On a un siège ici qui gère tout.» (Directeur financier) |
| Beta | Filiale qui n'a pas atteint ses objectifs ; relations difficiles avec le siège | Oui | « Les résultats mitigés ne facilitent pas nos relations avec le siège. Donc, il faut toujours beaucoup discuter quand on passe au siège, beaucoup faire passer la situation de l'entreprise sinon il vous laisse de côté et réduisent vos moyens » (Dir. Financier Beta). |

⁶ Les propos du directeur de la filiale ont été confirmés par au moins deux autres membres de l'équipe de direction.

L'expérience, l'aptitude au transfert et le succès du transfert

S'il semble avéré que des facteurs subjectifs comme les perceptions influencent le succès du transfert de pratique dans les FMN, nous avons également pris en compte dans notre analyse des facteurs plus objectifs. Les recherches précédentes sur les transferts de pratiques ont souligné que l'expérience de la source et de l'unité réceptrice en terme de transfert avaient un effet déterminant sur le succès des transferts de pratique dans les FMN (Teece, 1977).

En nous appuyant sur nos données, nous considérons que c'est l'expérience du directeur de filiale qui joue un rôle déterminant dans le processus de transfert de pratique. Ainsi, nous avons déterminé quatre dimensions de l'expérience individuelle: l'expérience dans le groupe, l'expérience international, l'expérience dans la fonction, enfin, l'expérience dans le pays d'accueil. Dans les filiales où le transfert a été un succès, le directeur avait une grande expérience du groupe, pour y avoir occupé différentes fonctions, notamment au siège, mais peu d'expérience dans la fonction, à l'international et dans la pays d'accueil.

Proposition 2a : Plus le directeur de la filiale aura d'expérience au sein du groupe, plus le transfert de pratique sera réussi.

Proposition 2b : Moins le directeur de la filiale aura d'expérience internationale, plus le transfert de pratique sera réussi.

Proposition 2c : Moins le directeur de la filiale aura d'expérience dans le pays d'accueil, plus le transfert de pratique sera réussi.

Proposition 2d : Moins le directeur de la filiale aura d'expérience de la fonction, plus le transfert de pratique sera réussi.

Le Tableau 4 résume les données sur l'expérience que nous avons estimées pour chaque directeur de filiale en nous basant, premièrement, sur les entretiens avec ces derniers, deuxièmement, sur les entretiens menés auprès des autres membres de l'équipe de direction, en particulier les plus anciens dans le pays et dans l'entreprise, et troisièmement, sur les *curriculum vitae* des *country managers* qui ont été mis à notre disposition. L'expérience dans le groupe a été estimée en tenant compte (1) du nombre d'années passées au sein du groupe, (2) du nombre et de la nature des postes occupés dans le groupe, (3) en réalisant un comptage du nombre de personnes connues dans le groupe à travers le monde (au siège, mais aussi dans les autres filiales du groupes) et enfin (4) en estimant l'étendue des connaissances du directeur au sujet de la stratégie globale menée par groupe. L'expérience internationale a été estimée en réalisant un compte (1) du

nombre d'années dans la carrière entière passées à l'étranger. L'expérience dans le pays a été estimée en comptant (1) le nombre d'années de présence au Brésil, (2) le nombre de postes occupés au Brésil quelque soit leur nature et l'entreprise, (3) l'importance du « réseau de relations » dans le pays. Enfin, l'expérience de la fonction a été estimée en comptant (1) le nombre de postes de directeur de filiale occupés dans la carrière, (2) le nombre de postes de direction occupés au sein du siège d'une FMN, ainsi que (3) le nombre d'année en tant que directeur de filiale. Le tableau 4 décrit chaque directeur de filiale en termes d'âge, d'expérience, et de personnalité (estimée à partir des descriptions faites par les autres cadres de la filiale).

Dans les filiales où le transfert a été un succès total, le directeur de la filiale avait une grande expérience du groupe, peu d'expérience internationale, au Brésil, et en tant que directeur (premier poste de direction de filiale, occupé depuis moins de 3 ans). Par exemple le patron de la filiale Hôtel corp du Brésil, âgé de 36 ans, n'a passé que 5 ans de sa carrière à l'étranger dont 2 au Brésil et c'est sa première expérience en tant que directeur de filiale étrangère. Par contre, il a occupé des fonctions d'encadrement au siège pendant de nombreuses années (6 ans au total) ce qui lui a permis de tisser un réseau de relations solides et facilite les échanges selon ses propos « Je me suis efforcé de garder de bonnes relations avec tous mes anciens collègues au siège, c'est du boulot mais ça aide beaucoup. » (Dir. Hotel corp).

Par contre, dans les filiales où le transfert a été un échec, le directeur de la filiale se caractérise par une grande expérience à l'international, notamment au poste de directeur de filiale, et dans le pays d'accueil (Star, Dalia et Beta). Par exemple, le directeur de la filiale Star du Brésil est un brésilien d'origine qui a occupé différents postes de directeur de filiale en Argentine et au Brésil, principalement, et ce pour différentes FMN, notamment américaines et françaises. Il a un réseau de relations étendu au Brésil et en Amérique du Sud où il connaît « presque tous les dirigeants influents » selon ses propos. Son réseau s'étend jusqu'à la sphère politique d'après ses collaborateurs. Fortement « enraciné » dans la région, même s'il travaille pour Star depuis 10 ans, ce n'est qu'en tant que directeur de la filiale Brésilienne et il n'a jamais occupé de poste au siège. Pourquoi l'expérience du dirigeant influence-t-elle le succès du transfert ? L'expérience internationale et l'expérience dans la fonction sont négativement corrélées au succès de transfert. Une expérience internationale et une expérience dans la fonction, importantes, renforcent la légitimité du directeur de la filiale dans le groupe. « Si c'est lui qui décide ne pas le faire, on ne va pas lui demander pourquoi. Ils savent qu'il connaît bien le marché ici. Ça ne fonctionne pas

partout comme ça, tout dépend de la personne qui dirige la filiale. » (Dir. de la production de Beta).

L'expérience dans le pays d'accueil est également négativement corrélée au succès de transfert. D'une part, les directeurs de filiales qui ont une grande expérience du pays d'accueil, bénéficieront également d'une plus grande légitimité dans le groupe. D'autre part, le concept de *Structural Embeddedness* (Granovetter, 1992) suggère que les actions individuelles s'expliquent non seulement par les relations inter individuelles que les acteurs entretiennent avec leurs pairs, mais également par la structure globale du réseau de relations (Granovetter, 1992) Les relations antérieures permettent également d'expliquer le comportement individuel ainsi que le comportement organisationnel (Mowday, and Sutton, 1993). Dans ce cas, les directeurs de filiales qui ont une grande expérience dans le pays d'accueil, subissent davantage l'influence de leur réseau de relations local que celle de la maison mère. Leur lien avec la maison mère étant moins intense, leur engagement sera moins fort.

Par contre, l'expérience dans le groupe est positivement corrélée avec le succès de transfert. D'une part, le fait d'avoir exercé des fonctions au siège et d'y avoir noué des relations de confiance renforce le sentiment d'appartenance au groupe. Le choix d'expatriés à la direction des filiales étrangères traduit cette volonté. D'autre part, les individus qui ressentent un fort engagement organisationnel vis-à-vis du siège, vont témoigner davantage de motivation à appliquer les tâches assignées par la maison mère, y compris les pratiques transférées (Mathieu et Zajac, 1990; Kostova, 1999).

En définitive, l'expérience du directeur de la filiale étrangère, qu'elle soit dans le groupe, dans le pays, à l'international ou dans la fonction, détermine le succès des transferts de pratiques dans les FMN. Dans les filiales où les transferts de pratiques ont échoué, les directeurs avaient non seulement une grande expérience à l'international, surtout au Brésil, mais également une grande expérience en tant que directeur de filiale. Bénéficiant d'une légitimité importante et n'ayant pas de réel attachement au siège, l'obligation de se conformer aux pratiques transférées est moins forte. Au contraire, dans les filiales où les transferts ont réussi, les directeurs avaient tous une expérience au siège vis-à-vis duquel ils ressentaient un fort sentiment d'engagement. De plus, le peu d'expérience dans le pays d'accueil et dans la fonction, renforçait leur dépendance vis-à-vis du siège.

Tableau 4 : L'expérience du *country manager*

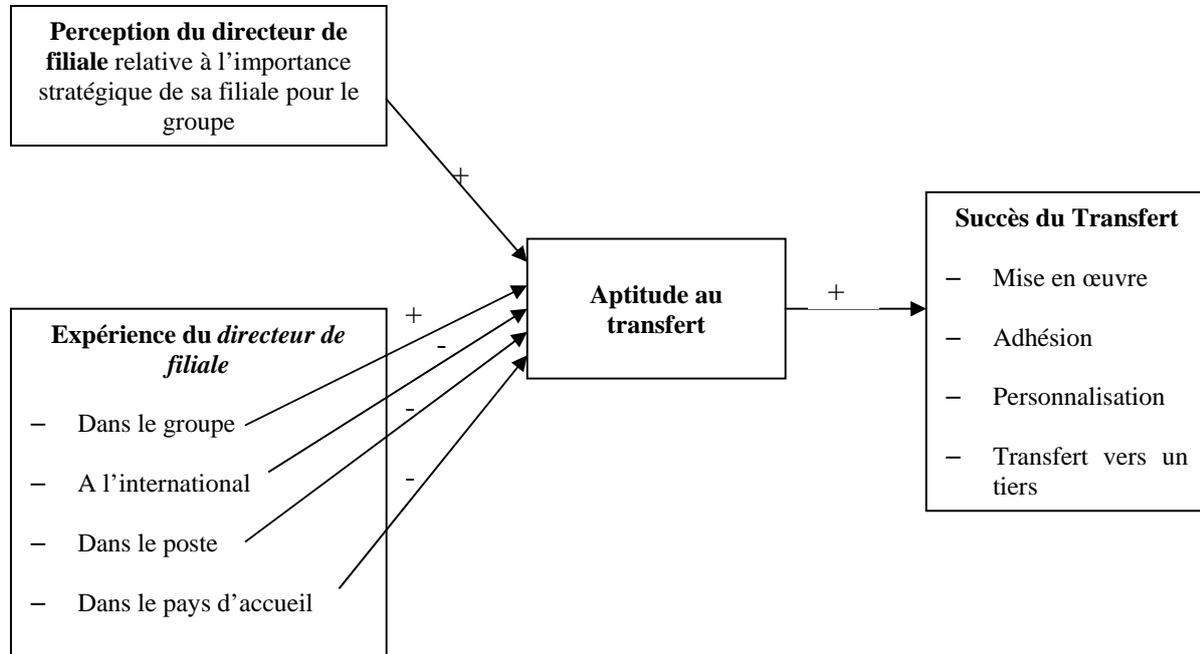
| Filiale | Age | Expérience dans le groupe | Expérience internationale | Expérience dans le pays | Expérience de la fonction | Exemples |
|--------------|--------|--|--|--|---|---|
| Hôtel corp | 36 ans | Cadre au siège pendant 6 ans ; de nombreuses relations au siège « je pense que c'est important d'avoir des amis au siège » | 1 ^{ère} expérience en tant que directeur financier de la filiale de GB (3 ans) | 2 ^{ème} année au Brésil ; 1 ^{er} poste dans le pays ; peu de relations à part quelques expatriés de la filiale | 1 ^{er} poste de directeur de filiale | « C'est un peu nouveau pour moi le Brésil, j'essaye de m'y faire, mais c'est quand même très différent. » |
| Energy corp. | 42 ans | Cadre au siège pendant 5 ans : rattaché au directeur financier <i>corporate</i> ; de nombreuses relations au siège | Directeur financier d'une filiale Argentine d'un groupe américain (3 ans) ; directeur de filiale à Singapour (4 ans). | 3 ^{ème} année au Brésil, 1 ^{er} poste dans le pays ; peu de relations hormis le réseau d'expatriés français de San Paulo | 2 ^{ème} poste en tant que Directeur de filiale ; 1 ^{er} poste de directeur financier | |
| Omicron | 39 | Cadre (6 ans) rattaché à la direction régionale Sud Asie ; de nombreuses relations avec ses homologues en Asie. | Directeur financier d'une filiale à Hong Kong d'un groupe américain (4 ans) ; divers postes de cadres en Asie du sud est (4 ans) | 4 ^{ème} années au Brésil ; 1 ^{er} poste dans le pays ; quelques relations locales avec des directeurs d'entreprises locales ; de nombreuses relations | 1 ^{er} poste de directeur de filiale ; 2 postes de direction en Aise (directeur financier) | |
| Star | 58 ans | 10 ans au sein du groupe en tant que directeur de la filiale Brésilienne ; aucun autre poste occupé dans le groupe ; quelques relations au siège ; a une bonne vision de la stratégie internationale du groupe | 8 ans en Argentine | Brésilien d'origine ; plus de 7 postes de direction occupés dans le pays, 8 ans en tant que Dir. De la R&D en Argentine | 5 ^{ème} poste de Directeur de filiale de FMN | « Je ne connais pas tout de monde là bas (au siège), à vrai dire j'en connais peu, mais je sais comment ils fonctionnent et ce qu'ils attendent de nous » |
| Dalia | 56 ans | 4 ans dans le groupe en tant que directeur de la filiale brésilienne ; aucun autre poste occupé dans le groupe ; | 6 ans en Argentine ; 8 ans au Mexique ; 20 ans au Brésil | Brésilien d'origine ; 20 au Brésil, 4 postes de direction d'entreprises locales ; un réseau de relations très étendu au Brésil « peu de personnes ont un carnet d'adresses aussi bien rempli » (DRH) | 7 postes de direction au total : directeur général (4) et directeurs de filiale (3) | |
| Beta | 56 ans | 2 ans dans le groupe en tant que directeur de la filiale brésilienne ; aucun autre poste occupé dans le groupe | 10 ans en Argentine ; 20 ans au Brésil | 20 ans au Brésil ; 5 postes de direction d'entreprises brésiennes et 3 postes de direction de filiale de FMN françaises ; de nombreuses relations | 9 postes de direction au total : directeur financier (2) et directeur de filiale (4), directeur général (3) | |

VERS UN MODELE DE SUCCES DU TRANSFERT DE PRATIQUE AU NIVEAU MICRO

Dans cet article, nous avons étudié le rôle du directeur de filiale dans le processus de transfert de pratique dans les FMN. Les directeurs de filiales sont des acteurs clés de ce processus puisqu'ils forment le « pont » qui relie la maison mère à la filiale étrangère. Nous avons déduit de notre analyse un ensemble de propositions représentées par la Figure 2. Elles sont organisées autour d'un processus médiateur.

L'ensemble de nos propositions suggère que certains directeurs de filiale possèdent une aptitude au transfert qui favorise le succès des transferts de pratique intra organisationnels. Par exemple, dans les filiales où le transfert a réussi, les directeurs estimaient que le siège portait un intérêt particulier à leur filiale et s'investissait plus que dans les autres filiales du groupe (Proposition 1). Par conséquent, leur sentiment d'intégration vis-à-vis du groupe étant plus fort, ils s'investissaient davantage dans le transfert des pratiques transférées par la maison mère. Cette perception qui renforce leur sentiment d'intégration vis-à-vis du groupe renforce également leur aptitude au transfert. Dans ces filiales où le transfert a été un succès, les directeurs avaient également une expérience importante au siège où ils avaient exercé des fonctions d'encadrement pendant plusieurs années (Proposition 2a). Ils avaient créé un réseau de relations au siège, ce qui renforçait leur sentiment d'intégration et donc leur aptitude au transfert. Etant donné que leur expérience à l'international, notamment dans le pays d'accueil, et dans la fonction de directeur n'était pas très importante, leurs comportements étaient davantage déterminés par ce réseau relationnel (Propositions 2b, 2c et 2d). Dans l'ensemble, dans les filiales où les transferts ont été un succès, les directeurs de filiale ressentaient un fort sentiment d'engagement vis-à-vis du groupe parce qu'ils considéraient que le groupe s'intéressait davantage à leur filiale, mais également parce qu'ils avaient plus d'expérience au siège qu'à l'étranger et peu d'expérience dans leur fonction de direction.

FIGURE 2. Les conditions au niveau individuel du succès du transfert de pratique dans les FMN



LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Dans cet article nous avons choisi d'étudier le transfert de pratique au niveau micro. Cette analyse nous a permis de définir les déterminants du transfert au niveau individuel, comblant ainsi le vide relatif de la littérature à ce niveau. Nous avons également proposé une conceptualisation du succès du transfert de pratique. Loin de nous l'idée que les conditions au niveau micro représentent des conditions suffisantes pour expliquer le succès des transferts de pratique intra organisationnels. Nous pensons simplement que, parmi les autres conditions (nationales et organisationnelles), les conditions au niveau individuel peuvent faciliter le transfert de pratique. Pour ce faire nous avons analysé 6 transferts de pratiques de management environnemental entre des maisons mères françaises et leurs filiales brésiliennes. Pour des raisons de clarté de la présentation, nous n'avons étudié qu'un transfert dans chacune de 6 FMN françaises. Nous avons ainsi montré que les perceptions mais également l'expérience du directeur de filiale étrangère influençaient le succès du transfert de pratique dans les FMN. Notre recherche a permis de rappeler l'importance des études au niveau de l'acteur pour comprendre le processus de transfert de pratique.

Cependant, nos conclusions présentent certaines limites. La validité externe de notre recherche est limitée étant donné que nous n'avons étudié que des filiales brésiliennes d'entreprises multinationales françaises. Ces résultats seraient-ils similaires pour des FMN non françaises ? Et pour des filiales autres que brésiliennes ? Bon nombre de questions demeurent encore en suspens : le processus est-il valable si la pratique transférée doit être remplacée par une autre pratique déjà utilisée dans la filiale ? Quelles sont les implications dans le cas de transferts entre filiales ?

Références

- Abdullah, S., and T. Keenoy (1995). "Japanese management practices in the Malaysian electronics industry." *Journal of Management Studies* 32: 747-765.
- Ackroyd, S., et al. (1988). "The Japanisation of British industry?" *Industrial Relations Journal* 19: 11-23.
- Almeida, P., and A. Phene (2004). "Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation." *Strategic Management Journal*, 25: 847-864.
- Argyres, N.S., and B.S. Silverman (2004). "R&D, Organization structure, and the development of corporate technological knowledge." *Strategic Management Journal* 25: 929-958.
- Arrow, K. J. (1969). "Classification notes on the production and transmission of technical knowledge." *American Economic Review; Papers and Proceedings* 52: 29-35.
- Bartlett, C.A., and S. Ghoshal (1998). *Managing across borders: the transnational solution*, 2nd ed. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* 3ed. New York: Free Press.
- Bechky, B. A. (2003). "Sharing meaning across occupational communities: the transformation of understanding on a production floor." *Organization Science*, 14: 312-330.
- Becker-Ritterspach, F.; Dörrenbächer, C. (2007). "Transfers and learning in MNEs: A Review of the Literature.", paper submitted at the 23rd EGOS Colloquium, Vienna, Austria, July 5-7, 2007.
- Beechler, S., et al. (1998). "Organisational Learning in Japanese MNCs: Four Affiliate Archetypes." In J. Birkinshaw, Hood, N. (ed.), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*: 333-366. Houndmills: Macmillan Press.
- Birkinshaw, J.M., Morrison, A.J. (1995). "Configurations of strategy and structure in multinational subsidiaries of multinational corporations." *Journal of International Business Studies* 26: 729-753.
- Björkman, I., et al. (2004). "Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms." *Journal of International Business Studies* 35: 443-455.
- Blackler, F. (1995). "Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation." *Organization Studies*, 16: 1021-1046.
- Brewster, C., and H. Scullion (1997). "A review and agenda for expatriate HRM." *Human Resource Management Journal* 7: 32-42.
- Brown, J. S., and P. Duguid (2001). "Knowledge and Organization: a social-practice perspective." *Organization Science*, 12: 198-213.
- Buckley, P. (1985). "New forms of international industrial co-operations." In P. a. C. Buckley, M. (ed.), *The Theory of the Multinational Enterprise*: 39-59. London: Macmillan.
- Cantwell, J., and R. Mudambi (2005). "MNE Competence-creating subsidiary mandates." *Strategic Management Journal*, 26: 1109-1128.
- Cooper, R., and J. Law (1995). "Organisation: Distal and Proximal views." In S. Bacharach, et al. (eds.), *Studies of Organisations in the European Tradition*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Currie, G. (1999). "The influence of middle managers in the business planning process: a case study in the UK NHS." *British Journal of Management*, 10: 141-155.
- Dedoussis, V. (1995). "Simply a Question of Cultural Barriers? The Search for New Perspectives in the Transfer of Japanese Management Practices." *Journal of Management Studies* 32: 731-745.

- Dhanaraj, C., et al. (2004). "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance." *Journal of International Business Studies*: 428-442.
- Dickens, P., and M. Savage (1988). "The Japanisation of British industry? Instances from a high growth area." *Industrial Relations Journal* 19: 60-68.
- Flavell, J. H. (1972). "An analysis of cognitive-developmental sequences." *Genetic Psychology Monographs* 86: 279-350.
- Forsgren, M., et al. (1999). "Accounting for the strength of MNC subsidiaries: The case of foreign-owned firms in Denmark." *International Business Review* 2: 181-196.
- Foss, N.J., and T. Pedersen (2002). "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organisational context." *Journal of International Management* 8: 49-67.
- Gergen, K. J. (1991). *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Gherardi, S., and D. Nicolini (2000). "To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge." *Organization* 7: 329-348.
- Glaser, J., and A. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Adline.
- Graham, I. (1988). "Japanisation as Mythology." *Industrial Relations Journal* 19: 69-75.
- Granovetter, M. (1992). "Problems of explanation in economic sociology." In N. Nohria, and R. Eccles (eds.), *Networks and organizations: structure, form and action*: 25-56. Boston Harvard Business School Press.
- Gupta, A.K., and V. Govindarajan (1991). "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations." *Academy of Management Review* 16: 768-792.
- (2000). "Knowledge Flows within Multinational Corporations." *Strategic Management Journal*, 21: 473-496.
- Hakanson, L., and R. Nobel (2000). "Technology Characteristics and Reverse Technology Transfer." *Management International Review* 40: 29-47.
- Hansen, M.T. (1999). "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits." *Administrative Science Quarterly*: 82-111.
- (2002). "Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies." *Organization Science* 3: 232-248.
- Hansen, M.T., and B. Lovas (2004). "How do multinational companies leverage technological competencies? Moving from single to interdependent explanations." *Strategic Management Journal* 25: 801-822.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kaplinski, R. (1993). "The role of TNCs in the transfer of organizational Technologies to LDCs." In S. M. a. R. Murshed, K. (ed.), *Trade, Transfers and Development: Problems and Prospects for the 21st Century*: 50-66. Aldershot: Edward Elgar.
- Kenney, M., and R. Florida (1995). "The Transfer of Japanese Management Styles in two US Transplant Industries: Autos and Electronics." *Journal of Management Studies* 32: 789-802.
- Kochen, M. , and K. W. Deutsch (1980). *Decentralization. Sketches Towards a Rational Theory*. Cambridge, MA: Gunn & Haen.
- Kogut, B., and U. Zander (1995). "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test." *Organization Science*, 6: 76-92.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. NJ: Prentice-Hall Inc: Englewood Cliffs.
- Kostova, T. (1999). "Transnational transfer of strategic organisational practices: a contextual perspective." *Academy of Management Review* 24: 308-324.
- Kostova, T., and K. Roth (2002). "Adoption of an Organizational Practice By Subsidiaries Of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects." *Academy of Management Journal*, 45: 215-233.
- Kostova, T., and K. Roth (2007). "Roles of subsidiary managers in MNCs: the effect of dual organizational identification." *Management International Review*, 47 (4): 595-620.
- Kotabe, M., et al. (2003). "Gaining from vertical relationships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automobile industries." *Strategic Management Journal* 24: 293-316.
- Leonard-Barton, D. (1990). "The intraorganizational environment: Point-to-point versus diffusion." In F. Williams, and D. V. Gibson (eds.), *Technology transfer: A communication perspective* 43-62. London: Sage.
- Mathieu, J., and D. Zajac (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment." *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Meyer, J.W., and B. Rowan (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology* 83: 340-363.

- Minbaeva, D., et al. (2002). "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM." *Academy of Management*
- Minbaeva, D. (2007). "Knowledge transfer in multinational corporations." *Management International Review* 47 (4): 567-693.
- Minbaeva, D. et Michailova, S. (2004). "Knowledge transfer and expatriation practices in MNCs: the role of disseminative capacity." *Employee Relations* 26 (6): 663-679.
- Moore, K.J. (2001). "A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellences to Build Subsidiary Specific Advantages." *Management International Review* 41: 275-290.
- Morris, J., et al. (1998). "'Front-end reflections': supervisory systems in the UK's Japanese transplants and in 'Japanized' companies." *Employee Relations* 20: 261-270.
- Mowday, R. , and R. Sutton (1993). "Organizational behaviour: Linking individuals and groups to organizational contexts." *Annual Review of Psychology*, 44: 195-229.
- Panastassiou, M. , and R. Pearce (1998). "Individualism and Independence in the Technological Development of MNEs: The Strategic Positioning of R&D in Overseas Subsidiaries." In J. Birkinshaw, Hood, N. (ed.), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*: 50-75. Houndmills: , Macmillan Press.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Powell, A, and P.J. DiMaggio (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Price, J. L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Procter, S., and G. Ackroyd (1998). "Against Japanization: understanding the reorganization of British manufacturing." *Employee Relations*, 20: 261-270.
- Reichers, A. E. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment." *Academy of Management Review*, 10: 465-476.
- Rogers, E.M. (1983). *The diffusion of innovation* New York: Free Press.
- Rosenzweig, P., and J. Singh (1991). "Organizational Environment and The Multinational Enterprises." *Academy of Management Review* 16: 340-361.
- Scott, W. R. (1994). "Institutions and Organizations: Towards a Theoretical Synthesis", dans W. R. Scott; J. W. Meyer (sous la direction de), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 55-80.
- Schulz, M. (2003). "Pathways of Relevance: Exploring Inflows of Knowledge into Subunits of Multinational Corporations." *Organization Science* 4: 440-459.
- Sutton, R., and A. Callahan (1987). "The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and it's management." *Academy of Management Journal*, 30: 405-436.
- Szulanski, G. (1996). "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm." *Strategic Management Journal* 17: 27-43.
- Teece, D.J. (1977). "Technology Transfer by multinational firms: The resource Cost of Transferring technological Know-how." *Economic Journal*: 242-261.
- Teigland, R., et al. (2001). "Knowledge Dissemination in Global R&D Operations: An Empirical Study of Multinationals in the High Technology Electronics Industry." *Management International Review* 49-77.
- Tsai, W. (2000) "Knowledge Transfers in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance." *Academy of Management Review*, 44: 996-1004.
- Tung, R. (1981). "Selection and training of personnel for overseas assignments." *Columbia Journal of World Business*, 16: 57-71.
- Van den Daele, L. D. (1974). "Infrastructure and transition in developmental analysis." *Human Development*, 17: 1-23.
- Van den Daele, L. D. (1969). "Qualitative model in developmental analysis." *Developmental Psychology*, 1: 303-310.
- Winter, S. G. (1987). "Knowledge and competence as strategic assets." In D. J. Teece (ed.), *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*: 159-184. Cambridge, MA: Ballinger.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* 3ed. CA: Sage.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*, 4 ed. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs