

Le transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux : une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil

PREVOT Frédéric

Professeur Assistant

EUROMED Marseille Ecole de Management

Domaine de Luminy, BP 921

13288 Marseille Cedex 9

e-mail : frederic.prevot@euromed-marseille.com

Tél. : 04 91 82 79 94 -Fax : 04 91 82 77 50

Résumé :

Cet article présente les résultats d'une étude menée auprès de 121 filiales de multinationales américaines au Brésil. Nous établissons une typologie des méthodes de transfert de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux. Chacune des méthodes identifiées est analysée en fonction des objectifs de transfert et des outils utilisés pour sa réalisation. Quatre méthodes principales sont définies.

La méthode modérée a pour caractéristiques un engagement réciproque (de la part de l'émetteur et du récepteur du transfert) faible, ainsi qu'une faible maîtrise du transfert et une faible maîtrise de l'informel par l'émetteur. Les objectifs et les outils associés à cette méthode se limitent à ceux communs à l'ensemble des méthodes.

La méthode relationnelle est caractérisée par un engagement réciproque et une maîtrise de l'informel élevés et par une maîtrise du processus de transfert plus limitée. Les objectifs spécifiques sont l'amélioration des connaissances de l'émetteur par effet en retour, la création de connaissances en commun, ainsi que la création de relations spécifiques et l'utilisation du transfert comme moyen de mise en œuvre d'objectifs stratégiques. Les outils sont des rencontres face à face régulières, du travail en équipe et, éventuellement, des formations et des audits-conseil.

La méthode technique s'oppose à la précédente, avec un engagement réciproque et une maîtrise de l'informel modérés mais avec une maîtrise du processus de transfert élevée. Les objectifs sont la création de relations spécifiques, la mise en œuvre d'objectifs stratégiques et, éventuellement, la définition d'une stratégie de management de réseau. Les outils utilisés sont majoritairement des documents, des formations, des audits-conseil et le recours à un système d'information en commun.

La méthode complète est caractérisée par un fort engagement réciproque et par une maîtrise de l'informel et du processus de transfert élevées. Elle vise à servir l'ensemble des objectifs identifiés et utilise une palette complète d'outils.

Mots clés :

Connaissance, transfert, relations inter-organisationnelles, multinationales

INTRODUCTION

Le transfert de connaissances est une activité centrale dans le management des organisations, qu'il s'agisse de diffuser les meilleures pratiques au sein de l'entreprise en vue de maximiser la productivité ou de transmettre à d'autres entreprises des connaissances en vue de faciliter le management des relations inter-organisationnelles. C'est à ce second type de transfert que nous nous intéressons dans le cadre de la présente étude : le transfert inter-organisationnel de connaissances. Plus particulièrement, nous étudions les transferts de connaissances réalisés par les multinationales américaines en direction de leurs fournisseurs locaux au Brésil. L'objectif de la présente recherche est d'identifier et de définir des méthodes de transfert. Les méthodes seront identifiées à partir d'un ensemble de dimensions établies sur la base d'une analyse de littérature. Ces dimensions seront utilisées en vue de construire une typologie. Les méthodes ainsi identifiées seront ensuite définies à partir de deux éléments : les objectifs poursuivis par l'émetteur du transfert et les outils utilisés pour réaliser le transfert.

Dans la première partie de cet article nous définissons les principales notions utilisées pour la recherche : la notion transfert de connaissances et les notions d'objet et d'acteurs du transfert. Nous présentons, dans la deuxième partie, la méthode utilisée en précisant le mode de recueil des données et en définissant les variables qui ont servi à la construction de la typologie. Ces variables sont organisées suivant deux ensembles : les caractéristiques de la méthode de transfert et les composantes de cette méthode (objectifs poursuivis et outils utilisés). Les résultats de l'analyse typologique sont exposés dans la troisième partie puis, dans la quatrième partie, ils sont commentés et discutés.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Les développements de la théorie des connaissances –« Knowledge-Based View » (Kogut, Zander, 1992 ; Conner, Prahalad, 1996 ; Spender, Grant, 1996)- ont contribué à placer la connaissance au cœur des analyses dans les théories de la firme. La notion de transfert de connaissances se révèle particulièrement importante puisqu'elle constitue l'élément central de la définition de la firme : « Firms are social communities which use their relational structure and shared coding schemes to enhance the transfer and communication of new skills and capabilities. » (Zander, Kogut, 1995, p.76). Le transfert permet l'intégration et la coordination d'un ensemble de connaissances spécialisées (Grant, 1996). Il rend en effet possible le phénomène de réplique (Zander, Kogut, 1995), c'est-à-dire la diffusion interne des connaissances et compétences : « Replication involves transferring or deploying

competences from one concrete economic setting to another. » (Teece et al, 1997, p.525). Il est également la condition de création de nouvelles connaissances (Nonaka, 1994).

Le transfert de connaissances est défini par Argote et al (2000) de la manière suivante : « Knowledge transfer is the process through which one unit (e.g. group, department or division) is affected by the experience of another. [...] Knowledge transfer in organizations manifests itself through changes in the knowledge or performance in the recipient unit. » (p.3) Szulanski (1996) propose une définition qui souligne la complexité du transfert : « The exchange of organizational knowledge consists of an exact or partial replication of a web of coordinating relationships connecting specific resources so that a different but similar set of resources is coordinated by a very similar web of relationships. » (p.28).

L'importance du transfert intra-organisationnel de connaissances est soulignée par les recherches dans de nombreux domaines du management, en particulier en ce qui concerne la création de connaissances (Nonaka, 1994), le développement de la productivité (Epple et al., 1996), ou encore, le management des multinationales (Gupta, Govindarajan, 2000). Cependant, certaines recherches ont également étudié l'intérêt du partage de connaissances entre organisations, en particulier dans le cadre de réseaux. La firme qui sait organiser et gérer un ensemble de relations inter-organisationnelles est plus performante en terme d'apprentissage (Powell, 1998). La firme doit donc être capable de s'intégrer à des réseaux. Elle doit pour cela développer des « savoir-faire de coopération » (« collaborative know-how ») (Simonin, 1997). La participation à des coopérations réussies lui confère une réputation de « bon partenaire » (Powell et al, 1996), utile pour la conclusion de futures coopérations. Dans ce cadre, le transfert par l'entreprise de ses connaissances vers d'autres organisations joue un rôle important car il lui permet de bénéficier d'une clé d'entrée dans le réseau et car il est un atout dans la constitution de sa capacité relationnelle. Cette notion de capacité relationnelle est définie par Lorenzoni et Lipparini (1999) : « Firm's capability to develop, integrate and transfer knowledge accross different actors in a network. » (p.320). Le transfert de connaissances vers d'autres organisations peut donc être conçu comme un élément central de la stratégie de développement et de création de connaissances par la firme : « Firms must learn how to transfer knowledge accross alliances and locate themselves in those positions that enable them to keep pace with the most promising scientific or technical developments. » (Powell et al, 1996, p.119-120). Les recherches sur le transfert inter-organisationnel ne se limitent pas aux réseaux, ainsi les travaux de Simonin (1999, 2004) étudient les transferts dans les alliances, et ceux de Makhija et Ganesh (1997) ou Inkpen et Dinur (1998), les transfert entre les parents et le joint venture qu'ils ont créé ; ou

encore, les travaux de Darr et al. (1995) analysent les transferts entre entreprises d'une même franchise et ceux d'Argote et al. (1990) ou Baum et Ingram (1998), les transferts entre entreprises d'un même secteur d'activité. Plus particulièrement, un courant étudie les modes de transfert de connaissances par certaines entreprises en direction de leurs fournisseurs, en particulier dans le secteur automobile japonais (Cusumano, Takeichi, 1991 ; Dyer, Nobeoka, 2000 ; Laseter, 2001 ; Takeishi, 2001). Dans le présent article, sur la base des résultats de ces recherches, nous étudions le transfert inter-organisationnel de connaissances par des multinationales vers leurs fournisseurs locaux.

1.2. OBJET ET ACTEURS DU TRANSFERT

L'objet du transfert étudié dans le cadre de cette recherche est constitué par les connaissances. La notion de connaissance occupe une place centrale dans les théories du management. L'intérêt porté à la connaissance n'est certes pas nouveau puisque celle-ci se retrouve à la base du principe de rationalité limitée dans les théories de Simon dès les années 40. Mais c'est à partir de la fin des années 80 que les chercheurs en management stratégique développent véritablement l'utilisation de cette notion en l'instituant comme source privilégiée d'avantage concurrentiel (Itami, 1987 ; Kogut, Zander, 1992 ; Conner, Prahalad, 1996). Malgré une large utilisation du concept de connaissance, la question de sa définition ne laisse d'alimenter les débats entre chercheurs. Un point d'accord réside cependant dans le recours systématique à la distinction développée par Polanyi (1980) entre connaissance tacite et connaissance explicite. Cette distinction demeure très largement utilisée et a été approfondie, en particulier dans les travaux concernant le transfert tels ceux de Winter (1987), Zander et Kogut (1995) ou, plus récemment, Hall (2000) et Simonin (1999, 2004). La dimension d'opposition entre connaissance tacite et explicite permet de distinguer différentes natures de connaissances en fonction du type de difficultés posées dans le cadre de leur transfert. Les connaissances tacites ne peuvent pas être codifiées, ainsi chercher à les enseigner à un individu ou une entité organisationnelle suppose un ensemble d'adaptations et met en jeu des mécanismes de transfert permettant une communication plus riche que les supports classiques de codification tels les documents.

Les acteurs du transfert sont en général définis par les termes « émetteur », pour l'entreprise qui réalise le transfert et « récepteur », pour l'entreprise qui reçoit les connaissances transférées (Szulanski, 2000). Dans leur analyse portant sur l'organisation du transfert de connaissances, Argote et Ingram (2000) montrent que celui-ci consiste en un déplacement de ce qu'ils nomment des « réservoirs de connaissances ». Il existe trois types de « réservoirs » :

les acteurs présents dans l'organisation, les tâches qu'ils réalisent et les outils qu'ils utilisent. Ces réservoirs, par leurs interactions, forment des réseaux. En principe, le transfert peut être réalisé en déplaçant l'un ou l'autre des composants de ces réseaux. En pratique, cela se révèle complexe du fait de problèmes de compatibilité des composants du réseau et du réseau lui-même avec le contexte organisationnel de l'unité réceptrice du transfert. Ainsi, il doit exister une compatibilité entre la connaissance transférée et le contexte organisationnel du récepteur. Cette idée se retrouve dans les travaux d'Inkpen et Dinur (1998). Ceux-ci montrent que plus les variables contextuelles du récepteur seront similaires à celles de l'émetteur, plus la réalisation du transfert sera facilitée et plus elle aura de probabilité de mener au succès. Ainsi, selon Inkpen et Dinur (1998), la nature des relations entre l'émetteur et le récepteur va influencer le succès du transfert car elle peut faciliter la mise en adéquation de la connaissance et du contexte organisationnel du récepteur. L'interaction entre émetteur et récepteur joue donc un rôle fondamental dans le transfert de connaissances. L'importance de cette interaction est soulignée dans un grand nombre de recherches sur le transfert de connaissances (Baum, Ingram, 1998 ; Hansen, 1999 ; Darr, Kutzenberg, 1999 ; Szulanski, 2000 ; Simonin, 2004).

2. METHODE

2.1. LE RECUEIL DES DONNÉES

Cet article présente les résultats d'une enquête menée en 2003 auprès d'un échantillon de 121 multinationales américaines implantées au Brésil. Cette enquête s'appuie sur un questionnaire dont une première version avait fait l'objet d'un pré-test auprès de quatre responsables de multinationales. Ce questionnaire a ensuite été envoyé par e-mail à 416 filiales brésiliennes d'entreprises américaines. Au total, 121 réponses ont été reçues, ce qui correspond à un taux de retour de 29%. Ce taux de retour est assez élevé et cela s'explique par le fait que nous avons reçu l'appui de la chambre de commerce américaine au Brésil : les personnes auxquelles le questionnaire a été envoyé étaient identifiées nominativement et l'e-mail a été envoyé par la chambre de commerce.

Les entreprises interrogées sont les entreprises émettrices du transfert. Toutes les questions liées aux caractéristiques des récepteurs se réfèrent donc à la perception de ces caractéristiques par l'émetteur. Les types de transfert étudiés sont des transferts de connaissances liées aux opérations logistiques réalisés par une multinationale américaine en direction de ses fournisseurs locaux au Brésil. Nous avons souhaité porter notre attention sur les mécanismes de transfert tendant à favoriser celui-ci. Etant donné le caractère complexe,

voire paradoxal, d'un objectif de transfert de connaissances dans un cadre concurrentiel, nous avons fait le choix de restreindre le champ de la recherche au cadre des relations verticales entre firmes non concurrentes et plus spécifiquement au cadre des relations entre client et fournisseurs. La majeure partie des études sur le transfert de technologie porte sur des situations de transferts internationaux (Zhao, Reisman, 1992). Les études sur le transfert inter-organisationnel de connaissances concernent également souvent des relations entre entreprises de nationalités différentes (Mowery et al., 1996 ; Lyles, Salk, 1996 ; Tsang, 1999, Simonin, 2004). Nous avons donc choisi de situer notre étude dans un cadre international en faisant porter le choix plus particulièrement sur le Brésil, qui présente la double caractéristique d'être une zone attractive pour les investisseurs étrangers (Montgomery, 1999 ; McKinsey & Co, 2000) et d'avoir un différentiel de productivité dans de nombreux secteurs défavorable par rapport aux pays occidentaux et au Japon (McKinsey & Co, 2000). En outre, l'Amérique du Sud représente une zone d'opportunités logistiques mais de nombreux progrès restent à faire, comme le souligne Zinn (1999). Ces caractéristiques permettent de considérer les relations logistiques entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil comme un cadre particulièrement fécond pour l'apparition de transferts de connaissances. Les multinationales étudiées sont de nationalité américaine car, selon la Banque centrale du Brésil, en 2002, les Etats-Unis représentaient près de 40% du stock d'investissement direct étranger au Brésil.

2.2. LES VARIABLES

Afin d'étudier les méthodes de transfert de connaissances, nous avons défini deux groupes de variables : l'un représente les caractéristiques et l'autre les composantes de la méthode. Les items constitutifs des variables sont présentés en annexe.

2.1.1. Les caractéristiques de la méthode de transfert

Par caractéristiques nous entendons les éléments qui contribuent à définir le type de méthode de transfert. Il s'agit donc des variables qui seront utilisées dans l'analyse typologique afin d'établir les différents groupes d'entreprises caractérisés chacun par un type de méthode de transfert de connaissances. Afin de définir ces variables, nous avons réalisé une Analyse en Composantes Principales sur un ensemble de 16 items formulés à partir d'une revue de littérature. Selon la méthode de Kaiser (valeur propre supérieure à 1), nous avons conservé 5 axes factoriels qui regroupent 14 des items identifiés et contribuent à expliquer environ 88% de la variance des données.

- L'axe factoriel 1 décrit l'engagement réciproque de l'émetteur et du récepteur dans le processus de transfert de connaissances. La durée de la relation envisagée par l'émetteur est un indicateur de son engagement, comme le temps et le personnel qu'il consacre au transfert (Simonin, 2004). Réciproquement, le récepteur montre un engagement dans le processus de transfert lorsqu'il accepte également de consacrer du temps et du personnel. La réceptivité aux sources d'informations externes est en effet une condition d'un transfert et d'un apprentissage réussis (Hamel, 1991). La quantité de temps et de personnel consacrés au transfert est un indicateur tangible de cette réceptivité (Simonin, 2004), c'est en outre un élément qui peut être aisément perçu par l'émetteur. Par ailleurs, cette réceptivité peut également être exprimée au travers de l'acceptation par le récepteur d'adapter son contexte organisationnel en fonction de la connaissance transférée. L'importance de cette capacité d'adaptation est soulignée dans les études portant sur le transfert de technologie (Lassere, 1984 ; Madu, 1989), le transfert de connaissances (Inkpen, Dinur, 1998 ; Baum, Ingram, 1998 ; Szulanski, 2000) mais aussi dans les recherches portant sur l'apprentissage organisationnel (Huber, 1991).
- L'axe factoriel 2 décrit la maîtrise du processus de transfert par l'émetteur. La capacité de l'émetteur à réaliser le transfert dépend de son niveau de maîtrise des connaissances à transférer (Szulanski, 2000). Il semble en effet toujours plus difficile d'enseigner ce que l'on connaît peu. Szulanski (2000) propose d'associer à la notion de maîtrise des connaissances le fait qu'il existe des mesures concrètes de la performance liée à la mise en œuvre de ces connaissances. Outre ces deux items, la maîtrise du processus de transfert peut être mesurée par l'expérience du transfert. Un indicateur utile de cette expérience est le nombre de transferts précédemment réalisés (Lassere, 1984 ; Tsang, 1999 ; Szulanski, 2000 ; Simonin, 2004).
- L'axe factoriel 3 décrit la maîtrise de l'informel par l'émetteur du transfert. Le caractère tacite de certains composants des connaissances rend le transfert particulièrement complexe (Winter, 1987). L'absence de formalisation d'une partie des connaissances contribue à créer une ambiguïté causale c'est-à-dire une difficulté à relier clairement les effets de l'application des connaissances aux éléments qui en sont la cause. Or, l'ambiguïté causale est une des principales barrières empêchant la réussite du transfert (Szulanski, 2000 ; Simonin, 2004). Transférer efficacement suppose donc de maîtriser la gestion des aspects informels de la connaissance. L'existence d'une part de connaissances perçues comme tacites dans l'ensemble des

connaissances transférées est un indicateur de cette maîtrise (Kogut, Zander, 1993 ; O'Dell, Grayson, 1998). Par ailleurs, la maîtrise de l'informel suppose des capacités d'adaptation réciproque de la part de l'émetteur et du récepteur. En effet, la connaissance doit être appréhendée en fonction du contexte dans lequel elle est mise en œuvre. Ce contexte peut-être défini en fonction des acteurs, des tâches qu'ils réalisent et des outils qu'ils utilisent (Argote, Ingram, 2000), ou, plus généralement, en fonction d'un ensemble de dimensions telles que la culture, la stratégie, le processus de prise de décision, l'environnement et la technologie (Inkpen, Dinur, 1998). Le transfert de connaissances consiste à extraire celles-ci de leur contexte « naturel » et à les déplacer vers un nouveau contexte. Les connaissances doivent être compatibles avec ce nouveau contexte. Afin de faciliter le transfert, l'émetteur peut chercher à adapter au préalable les connaissances au contexte du récepteur (tentative de formalisation d'aspects spécifiques des connaissances qui ne sont pas nécessairement formalisés dans le cadre de l'utilisation par l'émetteur). En retour, le récepteur peut chercher, suite au transfert, à mieux adapter les connaissances à son contexte organisationnel (Inkpen, Dinur, 1998). La perception par l'émetteur des capacités du récepteur à réaliser une adaptation post-transfert des connaissances, pourra influencer la définition de la méthode de transfert.

- L'axe factoriel 4 décrit la perception par l'émetteur du niveau de différences culturelles entre son organisation et celle du récepteur. Etant donné l'importance de la mise en adéquation du contexte organisationnel et des connaissances à transférer, l'existence de fortes différences culturelles conduira l'émetteur à mettre en œuvre des outils de transfert spécifiques afin de dépasser ces différences. Szulanski (2000) propose de définir ces différences à deux niveaux : cultures organisationnelles et cultures nationales.
- L'axe factoriel 5 décrit la perception par l'émetteur de la capacité d'absorption du récepteur. La notion de capacité d'absorption se réfère aux capacités d'une firme à reconnaître la valeur d'une information externe nouvelle, à l'assimiler et à l'utiliser à des fins de création de valeur (Cohen, Levinthal, 1990). La capacité d'absorption est une composante essentielle du transfert. Szulanski (2000) propose d'évaluer la capacité d'absorption en fonction de l'expérience par le récepteur des activités liées aux connaissances à transférer et en fonction de ses savoir-faire managériaux généraux.

2.2.2. Les composantes de la méthode de transfert

Deux dimensions sont utilisées pour définir les composantes de la méthode de transfert : les objectifs du transfert et les outils utilisés pour sa réalisation.

- Certaines bases théoriques issues de recherches portant sur le transfert de technologie ou sur le management des connaissances dans le cadre d'alliances permettent de définir un ensemble d'objectifs du transfert inter-organisationnel de connaissances. Le transfert de connaissances vers un partenaire peut être effectué par l'émetteur afin de réaliser des économies dans sa propre organisation dans le cadre d'activités dont la mise en œuvre repose sur les relations avec ce tiers (Hall, 2000 ; Laseter, 2001). Au-delà des économies réalisées, le transfert peut permettre de faciliter la gestion de la relation entre l'émetteur et le récepteur ; l'objectif n'est alors pas réductible à une recherche d'avantages pouvant être directement évalués d'un point de vue financier (Prévot, 2003). Le transfert est en outre susceptible de générer ce que Paturel et Degraeve (1998) définissent comme des effets en retour : suite à la réalisation du transfert, l'émetteur bénéficie des améliorations apportées aux connaissances transférées par le récepteur lors de leur assimilation. Le transfert peut également être utilisé comme moyen de créer des relations spécifiques entre l'émetteur et le récepteur : le transfert, parce qu'il conduit au partage de connaissances -et donne ainsi les bases pour des échanges reposant sur les spécificités des entreprises en relation- peut être la source de création de rentes relationnelles (définies par Dyer et Singh (1998) comme un profit généré dans une relation d'échange, qui ne peut pas être généré par une firme isolée et qui ne peut être créé qu'au travers d'une contribution commune des partenaires). Le transfert peut aussi jouer un rôle fondamental de catalyseur dans la création de nouvelles connaissances : grâce au transfert, l'émetteur va favoriser l'émergence d'apprentissages en commun avec le récepteur (Ingham, 1994). Le transfert peut également être un moyen de mettre en œuvre des stratégies ou des modes organisationnels. Enfin, le transfert peut être conçu comme une stratégie à part entière, à l'instar de l'organisation choisie par les entreprises japonaises dans le secteur automobile : en partageant son savoir de production avec ses fournisseurs, Toyota établit une règle de partage (l'idée de propriété de la connaissance dans les domaines concernant la production est supprimée, la connaissance est conçue comme propriété du réseau formé par Toyota et ses fournisseurs) ainsi, à long terme, Toyota bénéficie des effets du partage de la connaissance sur l'ensemble de son réseau de fournisseurs (Dyer, Nobeoka, 2000).

- Nous avons établi une liste de douze outils de transfert sur la base d'une analyse de littérature. En particulier, certaines recherches passées définissent des listes d'outils : Rebentisch et Ferretti (1995), qui étudient les transferts de technologies suivant une approche qu'ils définissent comme « knowledge asset-based view » ; Makhija et Ganesh (1997), qui définissent les mécanismes de contrôle des joint-ventures appropriés au transfert de connaissances ; Almeida et Grant (1998), qui analysent les transferts de connaissances au sein de multinationales ; Brewer et Nollen (1998), qui listent des outils de transfert inter-organisationnel de connaissances et Dyer et Nobeoka (2000), qui identifient les outils utilisés par Toyota pour transférer des connaissances à ses fournisseurs. Les documents sont des recueils de règles et procédures qui permettent de transférer des connaissances hautement formalisées. Les réunions et forums annuels sont l'occasion de diffuser des messages à une large audience. Le fax et le téléphone peuvent être utilisés pour diffuser des connaissances. Un système d'information en commun peut également être utilisé pour diffuser des connaissances formalisées. Les visites de site permettent au récepteur d'avoir une interaction directe avec le contexte organisationnel de l'émetteur. Les rencontres face à face permettent en plus un échange au niveau inter-personnel. Le travail en équipe va plus loin encore en terme d'interaction puisqu'il permet un apprentissage dans l'action au travers de la réalisation de tâches. Le personnel dédié à la gestion de la relation avec les fournisseurs peut être intégré au processus de transfert et être chargé de diffuser des connaissances et de contrôler le niveau d'assimilation. Plus formellement, l'émetteur peut créer des groupes chargés de réaliser des audits et de proposer des conseils chez les fournisseurs. L'émetteur peut également monter des programmes de formation. Enfin, le processus de transfert peut reposer sur un échange de personnel pour une durée déterminée.

3. RESULTATS

3.1. MÉTHODES DE TRANSFERT : CARACTÉRISTIQUES

Notre objectif de recherche est d'identifier différentes méthodes de transfert inter-organisationnel de connaissances mises en œuvre par les entreprises étudiées. Cette identification constitue la première étape de notre étude. Pour cela, nous avons procédé en trois temps. Tout d'abord, nous avons réalisé, en utilisant le logiciel SPSS, une analyse typologique hiérarchique (technique de Ward) à partir de laquelle nous avons obtenu quatre groupes d'entreprises dont les caractéristiques des méthodes de transfert (établies en fonction

des résultats obtenus sur les cinq axes factoriels décrits ci-dessus) étaient particulièrement homogènes. Le seuil de fusion (ou niveau d'agrégation), qui permet de déterminer le nombre de groupes, a été fixé à 0,15 (plus le seuil est proche de 0, plus l'homogénéité des groupes émergents est grande). Le tableau 1 donne le nombre d'entreprises dans chaque groupe et le pourcentage de l'échantillon représenté par chaque groupe.

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
Nombre d'entreprises	30	18	30	43
%	25%	15%	25%	35%

Tableau 1 : Constitution des groupes émergents

Ensuite, nous avons identifié les profils en matière de méthodes de transfert pour les quatre groupes émergents à l'aide d'une analyse de variance multivariée (voir tableau 2). A partir du tableau 2, nous pouvons remarquer que les dimensions « Perception des différences culturelles » et « Perception de la capacité d'absorption » ne varient pratiquement pas d'un groupe à l'autre. Il s'agit d'éléments communs aux quatre groupes. Les différences culturelles et les capacités d'absorption des récepteurs sont perçues comme élevées. L'existence de différences culturelles (et de différences de pratiques) et la présence de capacités d'absorption chez le récepteur caractérisent un contexte fécond pour la réalisation de transferts. Les groupes se distinguent en fonction des trois autres dimensions. Dans cette analyse de variance, nous avons utilisé le test F de Fischer-Snedecor, qui permet de vérifier quelles sont les variables déterminant les différences entre les groupes (si l'indice F calculé est supérieur à l'indice théorique alors la variable concernée permet de différencier les groupes ; la significativité de cette comparaison est évaluée en fonction d'une probabilité p inférieure à 0,01, c'est-à-dire en admettant un seuil d'erreur inférieur à 1%).

Caractéristiques	Moyenne globale	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	F calculé (*p<0,01)
Engagement réciproque(1)	3,58	3,03	3,83	4,27	3,37	13,51*
Maîtrise du transfert(1)	3,93	3,11	3,39	4,30	4,53	31,87*
Maîtrise de l'informel(1)	3,09	2,73	4,33	3,53	2,51	38,88*
Différences culturelles(1)	3,79	3,60	4,06	4,17	3,56	2,16
Capacités d'absorption(1)	4,65	4,73	4,56	4,71	4,58	0,30

⁽¹⁾ Echelle de notation pour les variables : 1 à 7

Tableau 2 : Profil type des groupes émergents en fonction des caractéristiques de la méthode

Enfin, dans le cadre de cette analyse de variance, les groupes ont été comparés deux à deux afin d'établir la significativité des différences entre eux. Cette comparaison a été réalisée en utilisant le test Least Significant Distance (significativité des différences de moyennes avec $p < 0,05$). La comparaison a été effectuée pour les trois variables discriminantes : « Engagement réciproque », « Maîtrise du transfert » et « Maîtrise de l'informel ». Pour « Engagement réciproque », il y a des différences significatives à tous les niveaux sauf entre les groupes 1 et 4 et entre les groupes 2 et 3. Pour « Maîtrise du transfert », il y a des différences significatives à tous les niveaux sauf entre les groupes 1 et 2 et entre les groupes 3 et 4. Pour « Maîtrise de l'informel », il y a des différences significatives à tous les niveaux sauf entre les groupes 1 et 4. A partir de ces résultats, nous pouvons distinguer ou rapprocher les groupes sur chacune des dimensions. Dans la tableau 3, « modéré » représente une moyenne significativement inférieure à la moyenne globale, « moyen », une moyenne équivalente et « élevé » une moyenne significativement supérieure.

	Modéré	Moyen	Elevé
Engagement réciproque	G1 G4		G3 G2
Maîtrise du transfert	G1 G2		G4 G3
Maîtrise de l'informel	G4 G1	G3	G2

Tableau 3 : Distinction des groupes émergents en fonction des déterminants de la méthode

Le groupe 1 (25% de l'échantillon) est caractérisé par un niveau modéré pour les trois variables. Le groupe 2 (15% de l'échantillon) présente un fort engagement réciproque, une maîtrise de l'informel élevée mais une faible maîtrise du transfert. A l'opposée, le groupe 4 (35% de l'échantillon) présente un faible engagement réciproque, une maîtrise de l'informel limitée mais une forte maîtrise du transfert. Le groupe 3 (25% de l'échantillon) est caractérisé par un niveau élevé d'engagement réciproque et de maîtrise du transfert.

3.2. METHODES DE TRANSFERT : OBJECTIFS ET OUTILS

Dans la seconde étape de notre recherche, nous avons approfondi l'étude des profils à l'aide de deux autres analyses de variance multivariées : l'une menée sur les objectifs de transfert (tableau 4) et l'autre menée sur les outils du transfert (tableau 6). Nous avons à chaque fois, pour les variables discriminantes, comparé les groupes deux à deux en utilisant le test Least Significant Distance. Nous proposons, dans les tableaux 5 et 8 une synthèse de ces comparaisons suivant le modèle utilisé dans le tableau 3 ci-dessus.

Objectifs ⁽¹⁾	Moyenn e globale	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	F calculé (*p<0,01)
Réalisation d'économies	4,57	4,43	4,56	4,47	4,74	1,30
Facilitation de la relation	4,28	4,03	4,56	4,47	4,21	2,80
Effet en retour	2,15	1,27	3,06	2,57	2,09	30,41*
Rentes relationnelles	3,86	2,97	4,39	4,27	3,98	18,17*
Connaissances en commun	1,65	1,00	2,83	2,03	1,35	31,47*
Mise en œuvre d'objectifs	3,93	2,87	4,17	4,47	4,21	22,71*
Stratégie de transfert	1,63	1,00	1,44	2,17	1,77	9,29*

⁽¹⁾ Echelle de notation pour les variables : 1 à 7

Tableau 4 : Comparaison des groupes émergents en fonction des objectifs du transfert

A la lecture des moyennes, nous remarquons que certains objectifs se retrouvent fréquemment (réalisation d'économies et facilitation de la relation) ou assez fréquemment (utilisation du transfert comme moyen de mise en œuvre d'objectifs stratégiques et création de rentes relationnelles) alors que d'autres sont rares (effet en retour, création de connaissances en commun, mise en œuvre d'une réelle stratégie de management de réseau par le transfert). La réalisation d'économies et la facilitation de la relation sont des objectifs fréquents des méthodes de transfert (la moyenne élevée : 4,57 et 4,28). Ces objectifs se retrouvent dans les quatre types de méthodes. En revanche, les méthodes de transfert se différencient en ce qui concerne les cinq autres objectifs. Nous les utilisons donc pour distinguer les groupes émergents. Cette distinction est présentée dans le tableau 5. étant donné que, pour trois des cinq variables, l'ensemble des groupes étaient opposées deux à deux en terme de moyennes, nous avons introduit un quatrième niveau : « très élevé ».

	Modéré	Moyen	Elevé	Très élevé
Effet en retour	G1	G4	G3	G2
Rentes relationnelles	G1		G2 G3 G4	
Connaissances en commun	G1	G4	G3	G2
Mise en œuvre d'objectifs	G1		G3 G4 G2	
Stratégie de transfert	G1	G2	G4	G3

Tableau 5 : Distinction des groupes émergents en fonction des objectifs du transfert

Le groupe 1 présente seulement des objectifs limités à ceux communs aux quatre méthodes (réalisation d'économies et facilitation de la gestion de la relation). Le groupe 2 et le groupe 4 s'opposent sur les objectifs liés à l'effet en retour (moyen pour G4 et très élevé pour G2) et à la création de connaissances en commun (moyen pour G4 et très élevé pour G2). Il convient de noter que ces deux types d'objectifs sont assez rares mais qu'ils se retrouvent dans le groupe 2 avec un niveau assez élevé. Ils permettent donc véritablement de caractériser ce groupe. Le groupe 3 présente un niveau élevé sur l'ensemble des objectifs et se caractérise par un niveau très élevé (comparativement aux autres groupes) en ce qui concerne la mise en œuvre d'une véritable stratégie fondée sur le transfert. C'est essentiellement dans ce groupe que l'on trouve les entreprises déclarant poursuivre cet objectif.

Outils ⁽¹⁾	Moyenne globale	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	F calculé (*p<0,01)
Documents	0,91	0,90	0,61	0,97	1,00	10,09*
Forum annuel	0,46	0,30	0,33	0,63	0,51	2,88
Fax	0,05	0,07	0,06	0,03	0,05	0,12
Visites de site	0,91	0,83	0,89	0,93	0,95	1,13
Téléphone	0,20	0,27	0,17	0,23	0,14	0,71
Face à face réguliers	0,58	0,33	0,89	0,87	0,42	12,00*
Personnel dédié	0,74	0,57	0,72	0,83	0,81	2,52
Syst. d'info commun	0,26	0,07	0,06	0,40	0,37	5,83*
Formations	0,21	0,00	0,22	0,60	0,19	13,30*
Audits-conseils	0,33	0,07	0,39	0,67	0,26	10,73*
Travail en équipe	0,35	0,13	0,61	0,57	0,23	7,93*
Echange de personnel	0,04	0,00	0,00	0,13	0,10	3,07

⁽¹⁾ Variables binaires : 1 (utilisation) ou 0 (pas d'utilisation)

Tableau 6 : Comparaison des groupes émergents en fonction des outils du transfert

Certains outils sont fréquemment utilisés, d'autres beaucoup plus rarement. Dans le tableau 7, nous classons les outils en fonction de leurs moyenne globale (une moyenne élevée représente un niveau d'utilisation élevé).

Outils très souvent utilisés	Documents ; Visites de site
Outils souvent utilisés	Personnel dédié à la gestion de la relation
Outils moyennement utilisés	Rencontres en face à face régulières ; Forums annuels
Outils rarement utilisés	Travail en équipe ; Audits-conseil ; Système d'info ; Téléphone
Outils très rarement utilisés	Fax ; Echange de personnel

Tableau 7 : Utilisation des outils de transfert

Le fax n'est pratiquement pas utilisé comme outil de transfert de connaissances. L'échange de personnel est très rarement utilisé (groupes 3 et 4) voire pas du tout (groupes 1 et 2). Le téléphone est assez rarement utilisé pour transférer des connaissances. Les forums annuels

sont utilisés par tous les groupes, mais plus fréquemment par le groupe 3 (cependant, la différence de moyennes n'est pas réellement significative). Les visites de site sont fréquemment utilisées par l'ensemble des groupes, tout comme le personnel dédié à la gestion de la relation avec les fournisseurs. Les autres outils sont utilisés de manière différente suivant les groupes. Le tableau 8 présente la distinction des groupes émergents en fonction de leur utilisation des outils de transfert.

	Modéré	Moyen	Elevé
Documents	G2	G1	G4 G3
Face à face réguliers	G4 G1		G2 G3
Système d'info commun	G1 G2		G3 G4
Formations	G1	G2 G4	G3
Audits-conseil	G1	G2 G4	G3
Travail en équipe	G4 G1		G2 G3

Tableau 8 : Distinction des groupes émergents en fonction des outils du transfert

Le groupe 1 est caractérisé par une utilisation modérée des outils de transfert, si ce n'est les outils communément utilisés par l'ensemble des groupes (documents, visites de sites, personnel dédié). Comparativement aux autres groupes, le groupe 2 utilise modérément les documents et le système d'information en commun. En revanche, il est caractérisé par une utilisation élevée du face à face et du travail en équipe. A l'opposé, le groupe 4 utilise le système d'information en commun mais rarement le face à face et le travail en équipe. Le groupe 3 utilise l'ensemble des outils et se caractérise par une utilisation élevée (comparativement aux autres groupes) des formations et des audits-conseil.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse typologique a permis de distinguer quatre groupes d'entreprises en fonction de trois caractéristiques des méthodes de transfert : engagement réciproque de l'émetteur et du récepteur dans le processus de transfert ; niveau de maîtrise du processus de transfert par l'émetteur et niveau de maîtrise de l'informel par l'émetteur. Chacun des groupes ainsi identifiés représente une méthode de transfert définie en fonction de ces trois caractéristiques. La méthode de transfert est également définie en fonction de ses composantes : les objectifs poursuivis par l'émetteur et les outils utilisés pour réaliser le transfert.

Dans les recherches portant sur le transfert identifiant des outils, ceux-ci sont en général donnés sous forme de liste et il est utile de définir des modes de classification de ces outils. Cela nous permettra en particulier de mieux caractériser les groupes en fonction des outils de transfert utilisés. Des éléments pour une telle classification sont proposés dans les recherches de Rebentisch et Ferretti (1995), Brewer et Nollen (1998), et Almeida et Grant (1998). Brewer et Nollen (1998), distinguent échange de message unique entre deux personnes et diffusion à une large audience. Ces auteurs ajoutent deux autres dimensions : outils supposant des mouvements de personnes et outils reposant sur des documents. Chez Almeida et Grant (1998), on retrouve deux de ces dimensions auxquelles sont ajoutées deux autres dimensions. Ainsi, la classification des outils de transfert proposée par ces auteurs repose sur les éléments suivants : capacité à transférer différents types de connaissances (tacites ou explicites), étendue de la communication autorisée par l'outil (nombre restreint d'individus ou large audience), richesse de la communication possible (complexité du langage que l'outil permet d'utiliser), degré de formalisme (utilisation de documents). Rebentisch et Ferretti (1995) ont proposé une classification proche de celle d'Almeida et Grant (1998), mais qui ajoute certaines dimensions. Cette classification repose sur cinq éléments : coût, niveau des ressources humaines mobilisées et efforts requis, emploi d'une large variété de signaux, capacité à transférer différents types d'informations, capacité à générer du feed-back. Sur la base de ces classifications, en reprenant les éléments communs et en prenant en compte l'importance de l'adaptation de la connaissance au contexte du récepteur (Inkpen, Dinur, 1998), nous proposons quatre dimensions pour la définition des outils de transfert (tableau 9).

Type de connaissances pouvant être transmises (capacité de l'outil à transférer des connaissances tacites)
Etendue de la communication (outil permettant un transfert à une large audience ou à un public restreint)
Coût de l'outil et mobilisation de ressources (coût, nombre de personnes requises, temps mobilisé)
Possibilité d'adaptation de la connaissance au contexte du récepteur (ajustements et feed-back possibles)

Tableau 9 : Classification des outils de transfert

Nous avons souligné, dans la définition de la notion d'acteur du transfert, l'importance de l'interaction entre émetteur et récepteur. A partir de cette notion, nous pouvons définir des outils permettant une plus ou moins grande interaction. Les quatre dimensions proposées ci-dessus permettent ensuite de qualifier avec plus de précision les différents types d'outils.

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
Utilisation importante		Face à face Travail en équipe	Documents Réunions annuelles Face à face Système d'info Formations Audits-conseil Travail en équipe	Documents Système d'info
Utilisation moyenne	Documents Visites de site	Visites de site Personnel dédié Audits-conseil Formations	Visites de site Personnel dédié	Visites de site Réunions annuelles Audits-conseil Personnel dédié Formations

Tableau 10 : Outils de transfert spécifiques à chaque groupe

Dans le tableau 10, nous associons à chaque groupe les outils utilisés. Cette association est réalisée en fonction des moyennes présentées dans le tableau 6 et en tenant compte d'un certain niveau de spécificité lié au niveau de fréquence d'utilisation de l'outil défini dans le tableau 7 (si un outil est rarement utilisé et si son niveau d'utilisation par le groupe considéré est élevé, alors l'outil contribue à caractériser le groupe). Nous avons également tenu compte des différences de moyennes entre groupes établies à partir du test Least Significant Distance et présentées dans le tableau 8. Ainsi une « utilisation moyenne » ne signifie pas nécessairement que l'outil est peu utilisé par les entreprises du groupe mais que la différence d'utilisation n'est pas significative par rapport aux autres groupes. Cela permet de mettre en avant les outils réellement spécifiques à chaque groupe.

De la même manière, nous avons associé à chaque groupe les objectifs de la méthode de transfert (tableau 11).

Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
	- Amélioration des connaissances - Connaissances en commun - Rentes relationnelles - Mise en œuvre d'objectifs stratégiques	- Amélioration des connaissances - Connaissances en commun - Rentes relationnelles - Mise en œuvre d'objectifs stratégiques - Stratégie de transfert	- Rentes relationnelles - Mise en œuvre d'objectifs stratégiques - Stratégie de transfert

Tableau 11 : Objectifs de la méthode de transfert spécifiques à chaque groupe

Le groupe 1 est caractérisé par une utilisation modérée des outils de transfert. Les outils utilisés sont limités à ceux généralement utilisés par l'ensemble des groupes. En outre, les entreprises de ce groupe présentent des niveaux faibles sur les trois dimensions « Engagement réciproque », « Maîtrise du transfert » et « Maîtrise de l'informel ». Les objectifs de la méthode de transfert associée à ce groupe sont limités aux objectifs communs à tous les groupes (réalisation d'économies et facilitation de la gestion de la relation). Nous avons donc nommé la méthode de transfert caractérisant ce groupe « Méthode modérée ».

Le groupe 2 est caractérisé par des outils que les dimensions proposées dans le tableau 9 nous permettent de définir comme impliquant une interaction élevée entre émetteur et récepteur, avec une forte possibilité d'adaptation de la connaissance mais une faible étendue de la communication, pour une mobilisation de ressources relativement élevée (temps et personnel). Ce groupe est caractérisé par un fort engagement réciproque et une maîtrise élevée de l'informel malgré une faible maîtrise du processus de transfert. En outre, ce groupe présente la spécificité d'avoir pour objectifs de transfert l'amélioration des connaissances par effet en retour et la création de connaissances en commun, ce qui suppose un niveau élevé d'interaction entre émetteur et récepteur. Nous avons donc qualifié la méthode de transfert associée à ce groupe de « Méthode relationnelle ».

Le groupe 3 utilise une très large palette d'outils aussi bien informels et impliquant une forte interaction que formels et permettant une communication à une large audience. En outre, il est caractérisé par l'organisation de réunions annuelles et la mise en place de séminaires de formations, qui supposent une mobilisation de ressources importantes (sur le plan financier, humain et temporel). Ce groupe présente des niveaux élevés sur les trois dimensions « Engagement réciproque », « Maîtrise du transfert » et « Maîtrise de l'informel » ainsi que des niveaux élevés pour l'ensemble des objectifs. Il s'oppose donc au groupe 1 et nous avons nommé la méthode de transfert le caractérisant « Méthode complète ».

Le groupe 4 utilise des outils permettant de transférer des connaissances formalisées et de les diffuser à une large audience. Ces outils n'impliquent pas une forte interaction entre émetteur et récepteur et ne permettent pas une très grande adaptation des connaissances aux spécificités du contexte organisationnel du récepteur. Le niveau de maîtrise de l'informel est limité. Il n'y a pas d'objectif d'amélioration des connaissances par effet en retour ou de création de connaissances en commun. Ce groupe s'oppose au groupe 2 et nous avons nommé la méthode le caractérisant « Méthode technique ».

Dans le schéma suivant, nous représentons les groupes en fonction des trois caractéristiques des méthodes de transfert (figure 1).

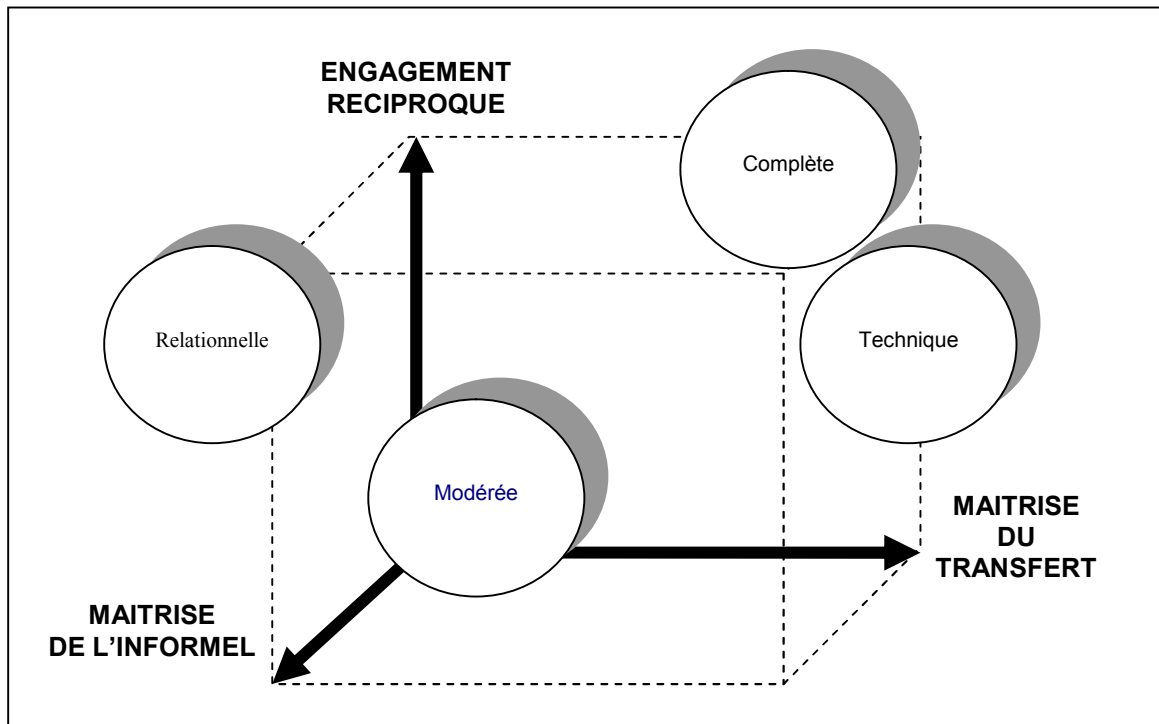


Figure 1 : Représentation des types de méthodes en fonction de leurs caractéristiques

Nous remarquons deux niveaux d'opposition. Sur une première dimension, s'opposent, d'un côté, une méthode technique définie par une faible maîtrise de l'informel, un niveau d'engagement réciproque moyen mais une maîtrise élevée du processus de transfert et, de l'autre, une méthode relationnelle définie par une maîtrise de l'informel et un engagement réciproque élevés. Cette dimension oppose méthode reposant sur la formalisation et méthode reposant sur des aspects moins formalisés. Une seconde dimension oppose méthode modérée (une méthode restreinte) et méthode complète (une méthode étendue : nombreux outils et nombreux objectifs). Les figures 2 et 3 représentent ces oppositions.

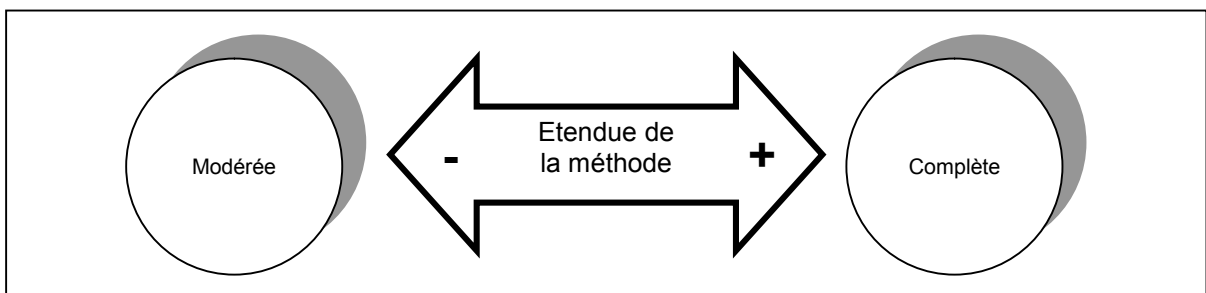


Figure 2 : Opposition en fonction de l'étendue de la méthode

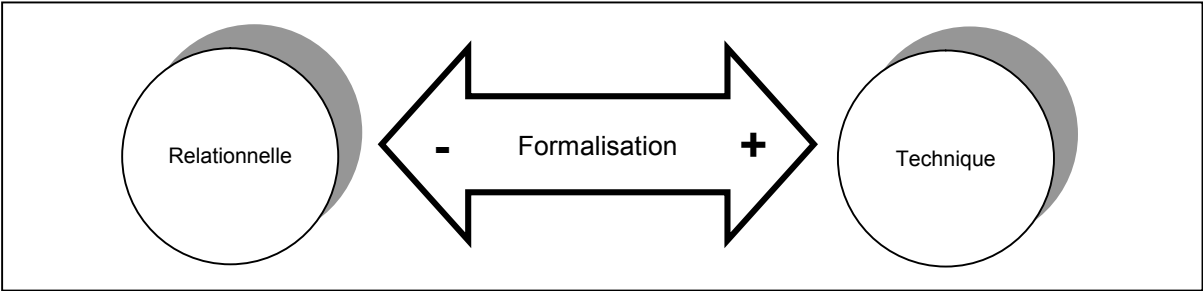


Figure 3 : Opposition en fonction de la formalisation de la méthode

Ces deux dimensions, étendue de la méthode et formalisation, permettent de proposer des éléments simples de définition des méthodes de transfert.

Avec plus de précision, les méthodes de transfert peuvent être définies en fonction des outils et des objectifs. Les outils peuvent eux-mêmes être définis en fonction du niveau d'interaction entre émetteur et récepteur. Dans le tableau 12, nous synthétisons la définition des quatre méthodes de transfert.

		MODEREE	RELATIONNELLE	COMPLETE	TECHNIQUE
% effectif		25%	15%	25%	35%
Niveau d'engagement		Faible	Fort	Très fort	Moyen
Maîtrise du transfert		Faible	Faible	Forte	Très forte
Maîtrise de l'informel		Faible	Très forte	Moyenne	Faible
Utilisation des outils	Importante		Face à face Travail en équipe	Documents Réunions annuelles Face à face Système d'info Formations Audits-conseil Travail en équipe	Documents Système d'info
	Moyenne	Documents Visites de site	Visites de site Personnel dédié Audits-conseil Formations	Visites de site Personnel dédié	Visites de site Réunions annuelles Audits-conseil Personnel dédié Formations
Niveau d'interaction impliqué par les outils		Faible	Fort	Tous outils	Faible
Principaux objectifs du transfert			- Amélioration des connaissances - Connaissances en commun - Rentes relationnelles - Mise en œuvre d'objectifs stratégiques	- Amélioration des connaissances - Connaissances en commun - Rentes relationnelles - Mise en œuvre d'objectifs - Stratégie de transfert	- Rentes relationnelles - Mise en œuvre d'objectifs - Stratégie de transfert

Tableau 12 : Définition des méthodes de transfert inter-organisationnel de connaissances

La mise en relation des méthodes de transfert avec les objectifs visés permet de proposer des pistes de réflexion pour une étude de la performance associée à chaque méthode. En effet, on peut considérer que le résultat d'une méthode est lié à sa capacité à permettre d'atteindre les objectifs. Ainsi, pour chaque méthode, on pourra définir des mesures liées à chaque type d'objectifs. Le choix d'une méthode par une entreprise dépendra donc de ses objectifs. Puis, l'efficacité de la méthode sera mesurée au niveau d'atteinte des objectifs.

CONCLUSION

Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié, au travers d'une analyse typologique, quatre méthodes de transfert de connaissances mises en œuvre par les multinationales américaines dans leurs relations avec leurs fournisseurs locaux au Brésil. Sur la base de ces résultats, afin de proposer une définition simple et actionnable des méthodes de transfert, nous avons distingué deux dimensions principales et deux composantes de la méthode. Il est possible d'utiliser ces quatre éléments en vue de caractériser une méthode de transfert :

- Etendue de la méthode (modérée ou complète)
- Formalisation de la méthode (relationnelle ou technique)
- Types d'outils utilisés (impliquant une forte ou une faible interaction)
- Types d'objectifs

Ces résultats permettent de prolonger les travaux portant sur le transfert de connaissances en précisant les définitions des méthodes de transfert. En outre, ils peuvent être utiles aux praticiens qui souhaitent évaluer l'intérêt de la mise en œuvre d'un transfert de connaissances en direction d'autres entreprises et qui souhaitent connaître les différents modes d'organisation de la méthode de transfert qui s'offrent à eux. La cohérence entre les composantes de la méthode (objectifs, outils, étendue et formalisation) peut être une condition du succès du transfert.

Les apports théoriques de cette recherche sont liés à la proposition d'approfondissement des résultats de recherche sur le transfert de connaissances. Plus particulièrement, alors que les recherches sur le transfert de connaissances sont en général centrées sur le récepteur et portent principalement sur la notion d'apprentissage, la présente recherche est centrée sur le récepteur et propose une analyse en terme d'objectifs du transfert et de choix de méthode. Ainsi, en terme d'apports managériaux, cette recherche permet souligner les intérêts du transfert pour l'émetteur du transfert et de proposer des méthodes de transfert. La mise en relation, des objectifs et des outils à utiliser donne la possibilité de configurer la méthode de transfert en fonction des objectifs visés.

Cette étude pourrait être complétée. En particulier, il conviendrait d'étudier les caractéristiques organisationnelles des entreprises associées à chacun des types de méthodes. Ainsi, en utilisant certaines dimensions organisationnelles (taille de l'entreprise en terme de nombre d'employés et de chiffre d'affaires, durée d'implantation dans le pays étranger, nature des opérations réalisées, degré d'autonomies vis-à-vis de la maison mère, nationalité, secteur d'activité) il serait possible de proposer des résultats permettant de comprendre si certains types de méthodes sont plus appropriés à certains types d'entreprises. En outre, l'étude pourrait être approfondie par d'autres analyses, comme par exemple une analyse permettant de vérifier l'existence d'une relation entre type de méthode et succès du transfert.

BIBLIOGRAPHIE

- ALMEIDA P ; GRANT R. (1998). International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry. Carnegie Bosch Institute Working Paper
- APPLEYARD M (1996). How does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semi Conductor Industry, Strategic Management Journal, vol.17, winter special issue, p.137-154
- ARGOTE L ; BECKMAN S ; EPPLER D (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. Management Science, vol.36, n°2, february, p.140-154
- ARGOTE L ; INGRAM P (2000). Knowledge transfer : a basis for competitive advantage. Organizational Behaviour and Human Decision Process, vol. 82, n°1, p.150-169
- ARGOTE L ; INGRAM P ; LEVINE J ; MORELAND R (2000). Knowledge transfer in organizations : learning from experience of others. Organizational Behaviour and Human Decision Processes, vol.82, n°1, p.1-8
- BAUM J. ; INGRAM P (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. Management Science, vol.44, n°7, p.996-1016
- BREWER T. ; NOLLEN S (1998). Knowledge transfer to developing countries after WTO : theory and practice in information technology in India. Carnegie Bosch Institute Working Paper,
- COHEN W ; LEVINTHAL D (1990). Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, vol.35, p.128-152
- CONNER K. ; PRAHALAD C. K. (1996). A resource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism. Organization Science, vol.7, n°5, p.477-501
- CUSUMANO M ; TAKEISHI A (1991). Supplier relations and management : a survey of Japanese, Japanese-transplant, and U.S. auto plants. Strategic Management Journal, vol.12, p.563-588
- DARR E ; KURTZBERG T (2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. Organizational Behaviour and Human Decision Process, vol.82, n°1, p.28-44
- DYER J. ; NOBEOKA K (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : the Toyota case. Strategic Management Journal, vol.21, p.345-367
- DYER J ; SINGH H (1998). The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review, vol.23, n°4, p.660-679
- EPPLER D ; ARGOTE L ; MURPHY K (1996). An empirical investigation of the micro structure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing. Operation Research, vol.44, p.77-86
- GRANT R (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, vol.17, winter special issue, p.109-122
- GUPTA A ; GOVINDARJAN V (2000). Knowledge flows within multinational corporations. Strategic Management Journal, vol.21, p.473-496
- 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, p.83-103
- HANSEN M. (1999). The search-transfer problem : the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly, vol.44, n°1, p.82-111
- HUBER G. (1991). Organizational learning : the contributing processes and the literature. Organization Science, vol.2, n°1, p.88-115
- INGHAM M (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. Revue Française de Gestion, janvier-février, p.105-121

- INKPEN A. ; DINUR A (1998). The transfer and management of knowledge in the multinational corporation : considering context. Carnegie Bosch Institute Working Paper,
- ITAMI H. (1987). Invisible assets, in ITAMI, H. (eds), Mobilizing invisible assets. Harvard University Press, Cambridge, 1987,
- KOGUT B ; ZANDER U (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, vol.24, n°4, p.625-641
- KOGUT B ; ZANDER U (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of the technology. *Organization Science*, vol.3, n°3, p.383-397
- LASETER T. (2001). Balanced sourcing: the Honda way, in WOODS J. A. (coord), The supply chain year book. McGraw Hill, 2001, pp.205-213
- LASSERE p. (1982). Training : key to technology transfer, *Long Range Planning*, vol.15, n°3, p.43-49
- LORENZONI G ; LIPPARINI A (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability : a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, vol.20, p.317-338
- LYLES M ; SALK J. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures : an empirical examination of the hungarian context. *Journal of International Business Studies*, p.877-903
- MADU C (1989). Transferring technology to developing countries, *Long Range Planning*, vol.22, n°4, p.115-124
- MAKHIJA M. ; GANESH U (1997). The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization Science*, vol.8, n°5, september-october, p.508-527
- McKINSEY & Co (2000). *Produtividade no Brasil : a chave do desinvestimento acelerado*, Rio de Janeiro, Campus
- MONTGOMERY N (1999). *Doing Business in Brazil*, São Paulo, Britcham Brasil
- MOWERY D ; OXLEY J ; SILVERMAN B (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer, *Strategic Management Journal*, vol.17, winter special issue, p.77-91
- NONAKA I (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, vol.5, n°1, p.14-37
- O'DELL C ; GRAYSON J (1998). If only we knew what we know : identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, vol.40, n°3, p.154-174
- 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
- POLANYI M (1980). *Personal knowledge*. University of Chicago Press, 1980
- POWELL W (1998). Learning from collaboration : knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, vol.40, n°3, p.228-240
- POWELL W ; KOPUT K ; SMITH-DOER L (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, vol.41, p.116-145
- PREVOT F (2003). Le transfert inter-organisationnel de compétences dans les coopérations verticales. *Gestion* 2000, vol.20, n°5, p.29-45
- REBENTISCH E. ; FERRETTI M (1995). A knowledge asset-based view of technology transfer in international joint ventures. *International Journal of Technology Management*, vol.12, p.1-25
- SIMONIN B. (1997). The importance of collaborative know-how : an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, vol.40, n°5, p.1150-1174
- SIMONIN B. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, vol.20, p.596-623
- SIMONIN B (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, vol.35, p.407-427
- SPENDER J.-C. ; GRANT R (1996). Knowledge and the firm : overview. *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter special issue, p.5-9
- SZULANSKI G (1996). Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, vol.17, winter special issue, p.27-43
- SZULANSKI G (2000). The process of knowledge transfer : a diachronica analysis of stickiness. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, vol.82, n°1, p.9-27
- TAKEISHI A (2001). Bridging inter- and intra- firm boundaries : management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, vol.22, p.403-433
- TEECE D. ; PISANO G ; SHUEN A (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, p.509-533
- TSANG E. (1999). A preliminary typology of learning in international strategic alliances. *Journal of World Business*, vol.34, n°3, p.211-229
- WINTER S (1987). Knowledge and competences as strategic assets, in TEECE, David J. (ed), The competitive challenge. Ballinger, 1987, chap 8, pp.159-184
- ZANDER U ; KOGUT B (1995). Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities : an empirical test. *Organization Science*, vol.6, n°1, january-february, p.76-92
- ZHAO L ; REISMAN A (1992). Toward Meta-Research on Technology Transfer, *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol.39, n°1, p.13-21
- ZINN W (1999). Le nouveau paysage de la logistique en Amérique latine, *Logistique et Management*, vol.7, n°2, p.17-29

ANNEXE

Le questionnaire ci-dessous a été envoyé à des filiales de multinationales américaines au Brésil (il s'agit donc des émetteurs du transfert). Ne sont présentées que les questions relatives aux items contribuant à la définition des axes factoriels dans les ACP. Pour plus de clarté les questions ont été réorganisées dans l'ordre correspondant à chacune des variables.

CARACTÉRISTIQUES DE LA MÉTHODE DE TRANSFERT

Engagement réciproque

1. Votre entreprise envisage les relations avec les fournisseurs bénéficiaires du transfert pour une durée :

Très faible							Très élevée
1	2	3	4	5	6	7	

2. Les moyens (financiers, ressources humaines et moyens d'action accordés à l'équipe de transfert) dédiés par votre entreprise à la mise en œuvre de la méthode de transfert sont :

Très faibles							Très élevés
1	2	3	4	5	6	7	

3. Le niveau de temps et de personnel consacré au transfert par les fournisseurs bénéficiaires est :

Très faible							Très élevé
1	2	3	4	5	6	7	

4. Les capacités et la volonté des bénéficiaires du transfert à adapter leur contexte organisationnel en fonction des connaissances une fois celles-ci transférées sont :

Très faibles							Très élevées
1	2	3	4	5	6	7	

Maîtrise du processus de transfert

5. Vous jugez la maîtrise par votre entreprise des connaissances qui sont transférées :

Très faible							Très élevée
1	2	3	4	5	6	7	

6. La mise en œuvre au sein de votre entreprise de mesures de la performance directement liées à l'application des connaissances transférées est :

Très faible							Très élevée
1	2	3	4	5	6	7	

7. L'expérience de votre entreprise dans la réalisation de transfert (en terme de nombre de transferts précédemment réalisés) est :

Très faible							Très élevé
1	2	3	4	5	6	7	

Maîtrise de l'informel

8. Le caractère tacite des connaissances (c'est-à-dire qu'une faible part des connaissances est codifiée dans des manuels, des instructions, des procédures) est :

Très faible							Très élevé
1	2	3	4	5	6	7	

9. Le niveau d'adaptation préalable par votre entreprise des connaissances en vue du transfert et la prise en compte des spécificités du contexte organisationnel des bénéficiaires sont :

Très faibles							Très élevés
1	2	3	4	5	6	7	

10. Les capacités et la volonté des bénéficiaires du transfert à adapter à leur contexte organisationnel les connaissances une fois celles-ci transférées sont :

Très faibles 1 2 3 4 5 6 7 Très élevées

Différences culturelles

11. Les différences en terme de culture organisationnelle et de style de management entre votre entreprise et les fournisseurs bénéficiaires du transfert sont :

Très faibles 1 2 3 4 5 6 7 Très élevées

12. Les différences culturelles (en terme de culture nationale) entre votre entreprise et les fournisseurs bénéficiaires du transfert sont :

Très faibles 1 2 3 4 5 6 7 Très élevées

Capacité d'absorption des récepteurs

13. L'expérience des fournisseurs bénéficiaires du transfert dans la réalisation des activités reliées aux connaissances transférées est :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très élevée

14. Vous jugez les savoir-faire managériaux généraux des fournisseurs bénéficiaires du transfert :

Très faibles 1 2 3 4 5 6 7 Très élevés

COMPOSANTES DE LA METHODE DE TRANSFERT

Objectifs du transfert

Veuillez indiquer, pour les sept objectifs de transfert suivants (questions 15 à 21), le niveau d'importance dans la définition de votre propre méthode de transfert.

15. Réaliser des économies dans la gestion de la relation ou dans la gestion de notre propre organisation interne :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très élevé

16. Faciliter la gestion de la relation avec les bénéficiaires :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très élevé

17. Améliorer nos propres connaissances en profitant de l'expérience des bénéficiaires au cours de l'application des connaissances transférées :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très élevé

18. Créer, grâce au transfert de connaissances, des relations spécifiques avec nos fournisseurs :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très élevé

19. Créer, à terme, des connaissances en commun avec nos fournisseurs :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très élevé

20. Utiliser le transfert comme condition de la mise en œuvre d'objectifs stratégiques généraux pour l'entreprise :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très élevé

21. Utiliser le transfert pour créer un réseau de partage de connaissances entre nos fournisseurs :

Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très élevé

Outils du transfert

22. Pour chacun des outils cités ci-dessous veuillez indiquer s'il est utilisé par votre entreprise dans sa méthode de transfert :

Documents de règles et procédures		
Non utilisé		Utilisé
Réunions annuelles, forums		
Non utilisé		Utilisé
Fax (utilisation dans le cadre du transfert)		
Non utilisé		Utilisé
Visites de sites		
Non utilisé		Utilisé
Téléphone, e-mail (utilisation dans le cadre du transfert)		
Non utilisé		Utilisé
Rencontres face à face régulières		
Non utilisé		Utilisé
Personnel dédié à un suivi régulier des relations avec les fournisseurs		
Non utilisé		Utilisé
Système d'informations en commun		
Non utilisé		Utilisé
Séminaires de formation		
Non utilisé		Utilisé
Equipe de consultants pour offrir un service d'audit-conseil		
Non utilisé		Utilisé
Travail en équipe régulier		
Non utilisé		Utilisé
Echange de personnel		
Non utilisé		Utilisé