

UNIVERSITE D'AIX-MARSEILLE
ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRANSPORT ET LA LOGISTIQUE (CRET-LOG)

Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en sciences de gestion

Le 12 décembre 2013

Par

Ahmed Chakib KAHIA

Les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances : Le cas de la relation client-fournisseur dans l'industrie française

Membre du jury

Directeur de thèse : **Gilles GUIEU**

Professeur, Aix-Marseille Université

Rapporteurs : **Robert PATUREL**

Professeur Emérite, Université De Bretagne Occidentale

Thomas LOILIER

Professeur, Université de Caen Basse-Normandie

Suffragants : **Gilles PACHE**

Professeur, Aix-Marseille Université

Richard CALVI

Professeur, Université de Savoie

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Je dédie cette thèse à ma famille,

à ma femme,

à tous ceux qui m'ont accompagné dans cette aventure.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu au Professeur Gilles GUIEU, qui m'a fait l'honneur d'être mon directeur de thèse. Je lui suis particulièrement reconnaissant de sa rigueur, de ses conseils, ainsi que de la liberté et de la confiance qu'il m'a accordées depuis le master 2 recherche et jusqu'à l'aboutissement de cette thèse. Sa disponibilité, ses commentaires constructifs et sa compréhension des problèmes humains, m'ont permis de mener ce travail à bout en toute tranquillité.

J'exprime aussi ma grande reconnaissance aux Professeurs Robert Paturel et Thomas Loilier, pour l'attention portée à mon travail et pour avoir accepté d'être rapporteurs de cette recherche. Mes remerciements vont également aux Professeurs Gilles Paché et Richard Calvi, de m'avoir fait l'honneur d'accepter de juger ce travail en participant à ce jury. J'espère que cet ouvrage est à la hauteur de leurs attentes.

Je remercie tous les membres du CRET-LOG de m'avoir accompagné dans cette aventure et d'avoir contribué, par leurs conseils et commentaires lors des ateliers doctoraux, à améliorer la qualité de ma recherche. Je remercie particulièrement Mme Nathalie Fabbe-Costes, directrice du Laboratoire, pour le soutien qu'elle m'a apporté. J'adresse toute ma gratitude à Agnès Lancini, à Jacques Colin et à Frédéric Prévot, pour l'intérêt porté à mon travail. Leurs commentaires et suggestions constructifs ont contribué à son bon déroulement.

Je tiens également à remercier Mme Marie-Reine Boudarel, directrice des études à l'Ecole des Mines de Nancy, Mme Amel Attour et toute l'équipe du département Economie, Organisation et Business, de m'avoir offert un cadre de travail et un encouragement si précieux durant les deux dernières années d'activités comme ATER. Pour tout cela et bien plus, je leur suis infiniment reconnaissant.

Je tiens aussi à remercier Mme Dominique Nicolle, M. Régis Macé, M. Pascal Caiazza et M. Abdou Jaballah, qui ont été d'une grande aide en tant qu'experts lors de la phase du pré-test du questionnaire de cette recherche. Enfin, je remercie Mme Nathalie Merminod pour le soutien qu'elle m'a apporté pour mon terrain de l'étude.

Merci à mes collègues pour le soutien dans mes recherches et dans les temps difficiles : Diego, Badreddine, Béatrice, TingTing, Frédéric et Marion. Merci à Emilia, Hélène, Marie, Bastien, Evelyne, Josseline, Béatrice, Marie-Claude, Michelle, Mazen et toute l'équipe de la Bibliothèque.

Enfin, cette thèse n'aurait sans doute jamais été écrite sans les encouragements et le soutien de mes amis et de ma famille, Je suis honoré de partager avec vous tous la joie de l'achèvement de ce long projet et le commencement d'une nouvelle aventure.

Merci à tous.

Résumé

Le transfert interorganisationnel de connaissances a un intérêt central à la fois comme sujet académique et dans la pratique des affaires. Cependant, malgré l'attention accordée à l'importance de ce sujet sous des angles différents et dans des contextes différents, les conséquences du transfert interorganisationnel sur la firme émettrice restent méconnues. Notre recherche tente de combler cette lacune et vise deux objectifs complémentaires. En premier lieu, elle vise une meilleure compréhension des effets du transfert interorganisationnel de connaissances et de leur utilité pour la firme émettrice, et en second lieu, elle cherche à identifier les facteurs qui facilitent ou entravent ces effets.

Pour satisfaire ces objectifs, nous avons adopté une démarche scientifique exploratoire structurée en deux parties. La première partie est classiquement consacrée à une revue de littérature visant à la construction d'un modèle théorique de recherche, et la deuxième permet de confronter le modèle théorique à la réalité empirique.

L'étude réalisée s'inscrit dans le paradigme interprétativiste. Les données recueillies auprès de 126 relations client-fournisseur dans l'industrie française ont fait l'objet d'analyses statistiques quantitatives. A partir de ces éléments, l'étude fournit une vérification empirique de l'importance du transfert interorganisationnel de connaissances. Elle identifie notamment la distance cognitive entre les partenaires, la qualité de la relation, la capacité de l'émetteur, la portée du transfert de connaissances et la mise en adéquation des connaissances transférées comme des facteurs essentiels au succès du transfert. En outre, notre recherche apporte une valeur prescriptive pour les praticiens qui cherchent à développer un transfert de connaissances efficace et efficient dans le cadre de la relation client-fournisseur.

Mots clés : Transfert de connaissances ; Relation client-fournisseur ; Effet en retour ; Performance organisationnelle ; Industrie française.

Sommaire

Introduction générale _____	6
Partie 1 : Les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances : cadre théorique de la recherche _____	16
Chapitre 1 :Le cadre conceptuel du transfert interorganisationnel de connaissances _____	17
1. Théories et approches mobilisées dans le cadre de la recherche _____	18
2. La connaissance et son management _____	36
Conclusion du chapitre 1 _____	54
Chapitre 2 :Le transfert intra et interorganisationnel de connaissances _____	55
1. Le transfert intra et interorganisationnel de connaissances _____	56
2. Conceptualisation du transfert de connaissances _____	66
3. Les effets du transfert de connaissances pour l'émetteur _____	79
Conclusion du chapitre 2 _____	95
Chapitre 3Le modèle conceptuel de la recherche et hypothèses dans le cadre la relation client-fournisseur _____	96
1. Le transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur _____	98
2. Hypothèses et modèle de recherche _____	104
Conclusion chapitre 3 _____	138
Chapitre 4 :Positionnement épistémologique, contexte empirique et choix méthodologiques. _____	140
1. Positionnement épistémologique et choix méthodologique _____	141
2. Opérationnalisation des variables du modèle de recherche _____	153
3. Méthode de constitution de la base de données et questionnaire _____	171
Conclusion du chapitre 4 _____	185

Chapitre 5 :Le transfert de connaissances et son impact sur la performance de la firme émettrice : Analyses statistiques	186
1. Analyse descriptive	187
2. L'analyse factorielle et la définition du modèle d'étude	202
3. Test des hypothèses par l'analyse de régression	247
Conclusion du chapitre 5	273
Chapitre 6 : Discussion et interprétation des résultats de la recherche	274
1. Discussion des résultats tirés de la construction et de la validation des échelles de mesure	275
2. Discussion des résultats tirés de l'analyse de régression	283
Conclusion du chapitre 6	295
Conclusion générale de la thèse	296
1. Les implications de la recherche	298
2. Les limites et les perspectives de la recherche	306
Bibliographie	308
Liste des tableaux	340
Liste des figures	345
Table des matières	347
Annexes	358

Introduction générale

L'environnement changeant et volatil actuel a induit des évolutions structurelles importantes des organisations. Le centrage sur le cœur de métier l'externalisation des activités de plus en plus stratégiques ont profondément modifié les contextes sectoriels au cours des dernières décennies. Nous avons vu naître de nouvelles structures organisationnelles, telles que les firmes réseaux ou encore les firmes virtuelles. Ces évolutions obligent les organisations à coordonner efficacement tous les maillons de leurs chaînes d'offres. La compétitivité se fait également sur la capacité de tout le système (du fournisseur du fournisseur au client du client) à innover et évoluer à travers le transfert et le partage de connaissances et de compétences. Ces démarches d'amélioration et de développement des connaissances et des compétences des fournisseurs prennent une place de plus en plus importante dans le paysage des organisations. Ce n'est pas par hasard que les entreprises agissent dans ce sens, puisque la valeur externalisée est de l'ordre de 60 à 80% dans certaines industries. Ceci signifie qu'une grande partie de la création de valeur passe entre les mains des fournisseurs et des sous-traitants. Par ailleurs, l'approvisionnement dans les pays « *low cost* » est croissant et ce à la recherche d'une baisse des coûts. Toutefois, cette orientation comporte des risques de non qualité et des décalages fonctionnels et technologiques entre les partenaires (client-fournisseur). Nous pensons que l'enjeu est beaucoup plus important qu'une simple amélioration et réduction des coûts. Comme l'illustre le responsable développement fournisseurs chez Renault-Nissan, dans la phase du pré-test du questionnaire, « ... **Il faut faire comprendre au fournisseur qu'on veut évoluer avec lui** », ce qui signifie que l'amélioration de la performance du fournisseur n'est qu'une étape intermédiaire dans le processus de transfert de

connaissances entre client et fournisseurs et que le réel objectif est l'apprentissage des nouvelles connaissances des deux partenaires.

En effet, les facteurs de compétitivité les plus importants pour les organisations sont les ressources et les connaissances. Capturer et tirer partie de ces facteurs devient plus complexe, plus difficile dans les organisations modernes, d'où des difficultés accrues pour transférer efficacement les connaissances à travers les frontières organisationnelles (Kogut et Zander, 1992).

Pour appréhender ces changements, la littérature sur le transfert de connaissances – qu'il soit interne ou externe – a connu ces 20 dernières années, un essor extraordinaire, et la recherche sur le transfert de connaissances est en plein essor (Kumar et Ganesh, 2009). La littérature sur le transfert de connaissances apparaît non seulement vaste, mais aussi très variée. La théorie des ressources, la littérature sur l'apprentissage organisationnel et plus encore, la naissance du domaine de management de la connaissance et des compétences intra et inter organisationnel ont contribué à faire du concept de transfert de connaissances un concept central dans les recherches en management stratégique. Des numéros spéciaux de revue (ex. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* en 2000 et *Academy of Management Studies* en 2008), et des colloques lui sont consacrés.

Les recherches sur le transfert se répartissent en trois volets, le premier concerne la compréhension du concept lui-même, c'est-à-dire la conceptualisation du transfert de connaissances : le processus, ses capacités, ses mécanismes et ses acteurs. Le deuxième concerne les antécédents qui facilitent ou au contraire qui entravent le transfert. Et le dernier concerne les objectifs et l'utilité du transfert.

L'examen de cette littérature nous a permis d'établir des limites aux conséquences du transfert de connaissances sur la firme émettrice dans le cadre des relations interorganisationnelles, d'une manière générale (Easterby-Smith et al., 2008), et dans le cadre de la relation client-fournisseur en particulier (Dyer et Hatch, 2006 ; Klause et al., 2007). Il faut noter que la quasi totalité des études accorde de l'importance à la firme réceptrice de connaissances en ce qui concerne les changements et les conséquences du

transfert. Ces recherches abordent systématiquement la problématique sous l'angle de l'organisation cliente, en négligeant la source de la connaissance.

Ce qui nous pousse dans la présente recherche à nous focaliser sur la place de la firme émettrice, dont le rôle est généralement minimisé, et à poser la question de recherche suivante :

Le transfert de connaissances interorganisationnel de connaissances peut-il être source de changement et de performance pour la firme émettrice ?

Cette question de recherche se subdivise en trois questions :

- Le transfert induit-il des changements chez l'émetteur, et sous quelles formes?
- Quelles sont les origines et les conditions "qui facilitent ou qui inhibent" ses effets?
- Quelles sont les conséquences du transfert interorganisationnel sur la performance de la firme émettrice ?

Pour répondre à notre question de recherche, il convient de mieux définir le transfert interorganisationnel de connaissances, afin de permettre la restitution du rôle de l'émetteur dans le processus de transfert.

Pour quels objets et pour quels objectifs ?

Ce questionnement répond à des préoccupations majeures des managers qui peuvent être formulées ainsi : dois-je m'engager dans une démarche de transfert ? Comment dois-je le faire ? Et quelles en sont les contraintes et les avantages ?

La littérature argumente, d'une manière unanime, le lien entre le partage de connaissances et l'avantage concurrentiel. Malheureusement, selon Dyer et Hatch (2006), cette hypothèse n'est pas encore testée.

Ainsi nous défendons, dans le cadre de notre travail de recherche, la thèse suivante :

Le transfert de connaissances est source de changement organisationnel pour la firme émettrice, à plusieurs niveaux et sous plusieurs formes. Ce changement est conditionné par des variables liées au transfert, aux connaissances et au contexte de la relation et des partenaires. Le transfert de connaissances est source d'avantage stratégique à travers

l'amélioration de la performance opérationnelle de l'organisation et l'amélioration de son développement futur.

Cette thèse permet de mettre en avant l'idée que le transfert de connaissances est un moyen pour les organisations de progresser pour être plus compétitives et embrasser le changement essentiel à leur survie. Nous visons ainsi à :

- révéler la nature et les niveaux de changements organisationnels causés par le transfert chez la firme émettrice du transfert, et comprendre la dynamique transfert-apprentissage en ouvrant la boîte noire du transfert de connaissances ;
- identifier les facteurs permettant d'orienter et d'améliorer les effets du transfert de connaissances et d'inscrire le transfert dans une problématique plus globale de management de la connaissance dans le contexte interorganisationnel. Ainsi, nous proposons dans cette étude un modèle conceptuel qui lie l'ensemble des effets et des antécédents du transfert à la performance de la firme émettrice ;
- prendre en compte les enjeux et les conséquences de transfert interorganisationnel de connaissances sur la performance des partenaires de transfert ;
- enfin, re-conceptualiser le transfert de connaissances d'une manière holistique, sur la base de la littérature actuelle, en intégrant le rôle de l'émetteur et les flux Bidirectionnels entre les acteurs, contrairement aux conceptualisations actuelles, qui se concentrent sur un seul aspect du transfert (les acteurs, les capacités, les outils et les conséquences du processus de transfert), pour mettre en lumière l'expérience du transfert interorganisationnel de connaissances.

Quel acteur et dans quel cadre ?

Notre travail porte sur les avantages et les conséquences pour l'émetteur de transfert, c'est-à-dire la source de la connaissance, dans le cadre de pratiques de développement fournisseur. L'émetteur du transfert est bien la firme client, située en aval, initiatrice de transfert de connaissances.

L'originalité de notre travail provient aussi du terrain de la recherche. Les études réalisées jusqu'à présent ont notamment été consacrées à des entreprises japonaises ou nord-

américaines, et en limitant bien souvent le transfert à des relations entre maisons-mères et filiales. Ici, l'industrie française qui est le contexte d'analyse de la question de recherche. Cette contextualisation pose, certes, quelques limites, mais permettra de dresser des comparaisons avec la littérature existante qui se focalise principalement sur des études de cas des firmes nippones et nord-américaines ou sur le transfert entre maison mère et ses filiales.

Quelle épistémologie ? Quelle méthodologie ?

Notre travail de recherche vise à déterminer les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances sur la performance de la firme émettrice. Afin de répondre à cet objectif, nous adoptons un **positionnement épistémologique interprétativiste**.

Nous allons appliquer un raisonnement **hypothético-déductif** pour élaborer des hypothèses et construire un modèle conceptuel de recherche qui sera ensuite confronté et testé à la réalité, via des méthodes quantitatives. Les méthodes de recueil des données comprendront des entretiens préalables, puis l'analyse et l'exploitation de questionnaires distribués auprès des organisations dans l'industrie française.

Quels fondements théoriques ?

Nous nous appuyons sur différentes théories et approches pour asseoir notre travail de recherche, nous les résumons dans les points suivants :

1. la théorie des ressources et ses différentes approches : Notre recherche s'inscrit dans le cadre global de *la théorie des ressources et ses différentes approches* (l'approche par les connaissances, l'approche par les compétences et l'approche par la capacité dynamique). La théorie des ressources explique l'avantage concurrentiel au niveau de la firme et apporte un éclairage sur les relations interorganisationnelles. Nous la mobilisons car elle propose une perspective intéressante sur la logique des rapprochements via les systèmes d'alliance et de coopération, l'acquisition ou l'accès à des ressources, des compétences et des connaissances périphériques, le développement et le partage des nouvelles compétences et connaissances en commun. La théorie des ressources propose aussi différentes définitions et caractéristiques des concepts liés au transfert de connaissances à travers ses différentes approches.

2. Les théories du transfert de connaissances, de compétences et de technologie : nous nous inspirons des différentes approches existantes sur le transfert de connaissances et nous inscrivons notre travail dans la continuité du nouveau paradigme du transfert de connaissances proposé par Parent et al. (2007). Au-delà d'un déplacement processuel et linéaire des bases de connaissances - vision du paradigme classique du transfert de connaissances -, les auteurs proposent de percevoir le transfert de connaissances comme le résultat de la dynamique d'interaction entre les capacités de création, de dissémination, d'absorption et d'adaptation des connaissances.

Cette approche met en avant le caractère complexe du transfert de connaissances. Pour cette raison, nous mobilisons différentes théories et approches complémentaires à la théorie du transfert de connaissances et de compétences, pour enrichir et expliquer le concept de l'effet en retour du transfert interorganisationnel de connaissances, à savoir les **théories de l'apprentissage organisationnel**.

3. L'apprentissage organisationnel est une conséquence directe du transfert, encore une fois la littérature se focalise sur l'apprentissage induit chez le récepteur. Nous essayons ici de concilier transfert et apprentissage. La littérature sur l'apprentissage organisationnel étant très riche et abondante, nous nous focalisons essentiellement sur ses trois déclinaisons suivantes :

- *l'apprentissage du retour d'expérience*, car l'effet en retour est considéré comme une forme d'apprentissage du retour d'expérience ;
- les travaux de Nonaka (1994), Nonaka et Takeuchi (1995) et de Kogut et Zander (1992 ; 1996) sur la *dynamique de création des connaissances* et le dialogue continue entre différentes formes de connaissances ;
- *l'approche de la capacité d'absorption*. Cohen et Levinthal (1990) la définissent comme la capacité de l'organisation à reconnaître la valeur des connaissances externes nouvelles, de les assimiler, les transformer et les appliquer en interne. Ce concept s'appuie sur une idée principale : la capacité d'une firme à apprendre d'une autre dépend des similarités entre ces deux firmes au niveau des bases de connaissances, des structures organisationnelles et de la logique stratégique. Nous retenons de cette approche l'idée de

transformation et d'adaptation comme sources principales de l'effet en retour du transfert de connaissances.

4. L'approche relationnelle : Dyer et Singh (1998) considèrent la relation inter-firmes et le réseau de l'organisation comme des sources d'innovation et de création de valeur. Ces auteurs suggèrent que les ressources critiques doivent avoir une dimension au-delà des frontières de la firme. La relation, dans un objectif d'apprentissage, permet le développement de nouvelles connaissances et compétences partagées, elle permet aussi la création d'une rente relationnelle et d'un avantage coopératif. En effet, ces connaissances partagées sont liées à l'existence d'actifs spécifiques aux relations et à des routines interorganisationnelles à l'origine du partage et de transfert de la connaissance.

5. Nous mobiliserons aussi la littérature sur les relations client-fournisseur et plus précisément sur **le développement des fournisseurs** pour identifier le caractère spécifique des relations client-fournisseur et justifier notre choix de ce type de relation (Dyer, 1996a, 1996b ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; Sako, 2004 ; Kotabe et al., 2003 ; Prévot, 2005; Prévot et Spencer, 2006 ; Kreuse et al., 2007).

6. Nous complétons cette littérature par **la littérature sur la théorie du capital social** (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Granovetter, 1992 ; Tsai et Ghoshal, 1998 ; Bapuji et Crossan, 2005 ; Hughes et Perron, 2010 ; Yang et Farn, 2009). Cette perspective est particulièrement pertinente pour le transfert interorganisationnel de connaissances en raison de la dynamique interpersonnelle impliquée dans le transfert de connaissances, particulièrement informelle, entre les individus de la firme émettrice et la firme réceptrice.

Quel design de la recherche ?

Notre thèse utilise une méthodologie de recherche quantitative. Le design général de la recherche est illustré dans la figure (1) suivante :

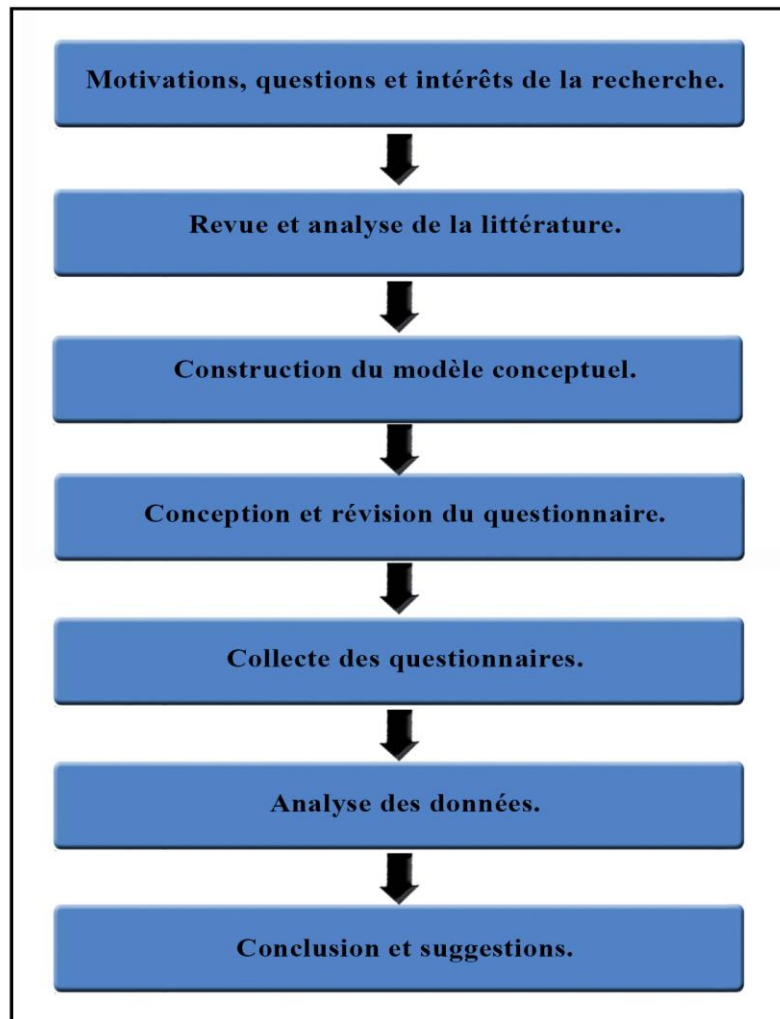


Figure 1 : Design de la recherche.

Tout d'abord, nous avons identifié les questions de recherche auxquelles nous cherchons à répondre. Par la suite, nous avons recueilli et analysé la littérature antérieure sur le transfert intra et inter organisationnel de connaissances. Nous avons déterminé les variables et discuté la relation entre ses variables pour développer les hypothèses et construire le modèle conceptuel. L'enquête a été conçue et exécutée lorsque le cadre conceptuel et les hypothèses de cette recherche ont été constitués. Après la collecte des questionnaires, nous avons appliqué des techniques d'analyse de données pour obtenir les résultats empiriques. Nous finissons avec une discussion confronte nos résultats empiriques à nos propositions théoriques et à la littérature mobilisée dans le cadre de cette étude.

Plan et cheminement du manuscrit

La première partie aborde la revue de littérature qui permettra d'expliciter le fort ancrage théorique dans lequel s'inscrit notre travail de recherche, d'élaborer la problématique, de préciser les concepts, en particulier les notions de connaissances et de compétences, d'apprentissage, de transfert et de ses différents effets sur les partenaires de la relation, en approfondissant les problématiques liées au cadre des relations interorganisationnelles. Une attention particulière a été accordée aux partenariats client-fournisseur. Ainsi, la première partie identifie les éléments indispensables pour émettre des hypothèses et construire un modèle en vue de la phase empirique de la recherche.

Le **premier chapitre** vise à définir le cadre conceptuel mobilisé dans la thèse, et le cadre spécifique du management de la connaissance dans lequel s'inscrit le transfert de connaissances.

Le deuxième chapitre aborde le transfert de connaissances et retrace les concepts et les évolutions liés au transfert de connaissances. L'objectif n'est pas de faire une synthèse de plus sur le transfert de connaissances, mais de montrer le nouveau développement du transfert de connaissances, et les différentes approches qui ont contribué à ce développement. Nous redéfinissons le transfert de connaissances dans cette nouvelle vision enrichie, en lui intégrant des nouvelles dimensions, pour une re-conceptualisation plus dynamique et holistique. Nous soulignons aussi les lacunes et les manques dans la théorie.

Le troisième chapitre développe les hypothèses et la construction de notre modèle conceptuel de recherche. L'origine des variables qui le composent et les liens entre elles sont détaillés.

Dans **la deuxième partie**, le **quatrième chapitre** explique notre positionnement épistémologique interprétativiste, qui a été guidé par notre objet d'étude, et notre démarche déductive pour répondre à nos questionnements. Avec un fort ancrage théorique de la recherche pour élaborer et tester le modèle de recherche et une méthodologie de recherche quantitative.

Le cinquième chapitre porte sur notre terrain de recherche. Nous commençons dans un premier temps par les entretiens d'experts et des professionnels que nous avons réalisés.

L'objectif est de vérifier l'opérabilité de notre questionnaire pour faire le rapprochement entre la réalité empirique et notre modèle de recherche. Dans un deuxième temps, nous présenterons l'analyse quantitative visant à vérifier nos hypothèses de recherche, apporter des éléments de généralisation des résultats et renforcer la validité externe de la recherche.

Nous terminerons par une discussion des résultats obtenus, les principaux enseignements, les limites et les développements futurs de la recherche.

Partie 1

Les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances : cadre théorique de la recherche

Chapitre 1 :

Le cadre conceptuel du transfert interorganisationnel de connaissances

L'objectif du présent chapitre est de construire une base théorique afin de mieux comprendre et enrichir notre sujet de recherche.

Dans la première section, nous abordons les théories mobilisées dans le cadre de notre recherche. Plusieurs théories ont été utilisées par les recherches antérieures pour examiner les questions liées au transfert de connaissances. Notre recherche intègre l'approche par la théorie des ressources et ses développements, la théorie de l'apprentissage organisationnel, l'approche relationnelle, et d'autres approches connexes, pour mieux conceptualiser et expliquer les conséquences du transfert inter organisationnel de connaissances, et pour acquérir une compréhension élargie des facteurs qui contribuent à l'explication de ces conséquences. Mobiliser ces théories peut permettre un enrichissement croisé pour répondre à certaines des limites de ces théories lorsqu'elles sont mobilisées de manière isolée.

1. Théories et approches mobilisées dans le cadre de la recherche

L'objet de la présente section est d'exposer le cadre conceptuel et les principales approches qui lui sont associées. Pour ce faire, nous allons discuter et présenter les principales théories dans lesquelles notre recherche est ancrée, et leurs pertinences dans le cadre des études sur le transfert de connaissances.

Tout d'abord, nous présentons la théorie des ressources de la firme et ses différents développements, ensuite nous abordons les théories de l'apprentissage organisationnel, puis l'approche relation pour finir par la théorie du capital social.

1.1 La théorie des ressources de la firme et ses développements

Historiquement, la recherche d'un avantage concurrentiel a été orientée autour de facteurs endogènes, représentés par la théorie des ressources « *Resource-Based Theory* », et des facteurs exogènes proposés par l'école de l'organisation industrielle, et diffusée par les travaux de Michael Porter (1980, 1985).

La vision qui constitue la base de la théorie des ressources est la théorie de Penrose qui s'intéresse au développement de la firme comme une collection de ressources productives, qui peuvent être disponibles en capital physique, humain ou organisationnel (Penrose, 1959). Ces ressources stimulent le management de la firme pour chercher à développer des opportunités et faire croître leur firme. L'importance de l'apprentissage est aussi soulignée. Penrose met l'étude interne de la firme et de ses spécificités au centre de l'analyse de la démarche stratégique. Wernerfelt (1984), sur les traces de Penrose, propose que la performance de l'organisation ne repose pas uniquement sur la quantité des ressources impliquées, mais sur la manière dont elles sont mobilisées et valorisées pour atteindre un avantage concurrentiel durable. Ainsi, la théorie des ressources comble une lacune, par la reconnaissance du rôle prééminent du comportement organisationnel et des décisions managériales.

Wernerfelt (1984), propose une définition générale de la ressource : « *par ressources, nous entendons tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme. De manière plus formelle, la ressource d'une firme à un moment donné peut être définie comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont liés de manière semi permanente à la firme* » (p.

172). Barney (1991), donne une définition plus large aux ressources : « *les ressources de la firme incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, connaissances, ... etc. contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et mettre en œuvre des stratégies améliorant son efficacité et son efficacité* » (p. 101). Cette définition va dans le même sens que la première, sauf que Barney intègre la notion de capacité et souligne que les firmes sont hétérogènes en termes de ressources et de compétences. Selon Barney, les ressources stratégiques sont celles qui permettent de construire un avantage concurrentiel durable si elles possèdent des caractéristiques spécifiques : la **Valeur**, car elle dégage des rentes en exploitant les opportunités et/ou en neutralisant les menaces, la **Rareté**, car elle ne doit pas être possédée par un grand nombre de concurrents, l'**Inimitabilité**, parce qu'elle dépend de son histoire, de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale, donc les ressources ne peuvent pas être imitées, et la **Non substituabilité**, qui fait référence à l'impossibilité de trouver des ressources qui aboutissent à la même stratégie et aux mêmes résultats. Autrement dit, la ressource stratégique correspond à ce que l'entreprise fait mieux que ses concurrents, et qui lui permet de créer des barrières à l'acquisition des ressources. Les ressources stratégiques sont donc imparfaitement mobiles selon Barney (1991).

Il existe une multitude de classification des ressources, mais la plus répandue et adoptée par les chercheurs est celle de ressources tangibles ou intangibles (Wernerfelt 1984 ; Sanchez et al, 1996 ; Durand, 2000 ; Métais, 2004), c'est-à-dire qu'elles possèdent ou non une existence matérielle. Au sens de Durand (2000) :

« ... il y a d'un côté des éléments tangibles ou intangibles qui peuvent s'acquérir et s'échanger sans nécessairement faire appel à des transferts de ressources humaines (c'est-à-dire les « actifs et ressources élémentaires » : les équipements, les bâtiments, les produits, les logiciels, les marques, etc.), et, de l'autre, ce qui relève d'une sorte d'alchimie organisationnelle beaucoup plus intangible, a priori plus difficilement imitable et encore moins achetable (les savoirs et savoir faire, les processus et routines, la structure organisationnelle ou l'identité).» (p. 270)

La possession de ressources est importante, mais à elle seule, elle n'assure pas le succès d'une entreprise. Meschi (1997) parle d'une démarche d'identification, d'exploitation et de

combinaison des ressources, ce qui nous renvoie directement à la notion de compétence et de capacité dynamique. Les développements de la recherche dans le champ du management stratégiques ont amené les chercheurs à distinguer plusieurs approches rattachées à la théorie des ressources : d'abord, l'approche par les compétences « *Competence-Based View* » qui se focalise sur la manière de coordination et de déploiement des compétences clés propres à l'organisation ; ensuite, l'approche par les capacités dynamiques « *Dynamic Capabilities View* », fondée sur des compétences qu'il faut acquérir, déployer mais aussi créer ; enfin, l'approche par les connaissances « *Knowledge-Based View* », qui considère la connaissance comme la principale et la plus importante ressource de la firme.

Pour mieux comprendre le transfert de compétences entre client et fournisseur, il convient donc d'étudier les trois approches en profondeur en détaillant les relations entre elles.

1.1.1 L'approche par les compétences : *Competence Based View*

Dès le début des années 1990, Prahalad et Hamel proposent de réorienter la concurrence entre les organisations sur les compétences clés au lieu des produits et services finaux, ce qui revient à repenser l'organisation en termes de portefeuille de compétences clés plutôt qu'en termes de domaines d'activités stratégiques. La meilleure manière de comprendre cette démarche, c'est la métaphore de l'arbre, où les compétences clés sont représentées par des racines qui nourrissent, soutiennent et stabilisent les produits de base (le tronc), celui-ci soutient divers métiers (les branches), dans lesquels sont développés les produits finaux (les fruits, les fleurs et les feuilles). L'article de Prahalad et Hamel (1990), était comme un catalyseur d'une série d'articles dans lesquels les compétences clés, l'apprentissage collectif de la firme et l'acquisition des capacités et des compétences créent un avantage concurrentiel pour la firme (Hamel, 1994 ; 1996 ; Hamel et Prahalad, 1994). Les compétences clés sont « *l'apprentissage collectif d'une organisation, plus particulièrement en ce qui concerne la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'intégrer plusieurs courants technologiques* » (Hamel et Prahalad 1990, p.82). Cette définition montre l'importance de l'harmonisation de différents niveaux qui utilisent les savoirs et savoir-faire. Comme le souligne Doz (1994), la compétence de l'organisation est le produit de l'interaction entre compétences individuelles, systèmes et actifs techniques, systèmes de management, normes et valeurs. Il existe une relation forte entre les compétences et les

ressources. Au sens d'Amit et Schoemaker (1993), les compétences sont la manière de déployer les ressources de la firme en les combinant, par utilisation des processus organisationnels afin d'atteindre un but défini ; elles sont développées dans le temps au travers d'interactions complexes entre les ressources.

Ultérieurement, Hamel et Heene (1994) identifient les objectifs pour une théorie plus intégrative de la firme, avec des concepts, des outils, des techniques et des modèles, utilisés par les firmes pour la combinaison de leurs ressources et compétences existantes pour construire et développer des compétences organisationnelles. Les concepts et les définitions pour la théorie du management des compétences ont été avancés par Sanchez et Heene (1996), puis Sanchez (2004), qui sont devenus des références pour la recherche en management stratégique.

Hamel et Prahalad (1994) montrent, dans l'environnement actuel, que le développement continu n'est pas suffisant pour bâtir des compétences clés, et qu'il existe un besoin de nouvelles connaissances et d'innovation radicale.

Hamel (1994) définit les conditions dans lesquelles la compétence peut être considérée comme compétence clé :

- la compétence clé est un ensemble constitué de capacités et de technologies plutôt qu'une seule capacité ou technologie discrète ;
- la compétence clé n'est pas un objet inanimé, c'est une activité désordonnée d'apprentissage qui comprend des connaissances tacites et explicites ;
- une compétence clé doit apporter au client une contribution disproportionnée de la valeur perçue ;
- pour être qualifiée de compétence clé, une capacité doit être unique sur le plan concurrentiel et difficile à imiter par les concurrents ;
- enfin, une compétence clé devrait fournir une entrée dans des nouveaux marchés.

Il reste tout de même que les compétences clés sont difficilement identifiables dans les entreprises (Tampoe, 1994). D'un côté, les managers les prennent pour acquises ou ne les

comprennent pas, d'une autre côté, il existe un sentiment de menace ressenti par la mise en place de grille d'importance des compétences de la firme.

Plus récemment, la recherche plus spécifiquement centrée sur le management des compétences (Sanchez, 2004, notamment) a identifié des critères pour identifier les compétences organisationnelles :

1. le niveau de l'organisation auquel se situe la compétence,
2. la durée d'application potentielle de la compétence,
3. la base de connaissances sur laquelle la compétence dépend,
4. la complexité des processus sous-jacents à la compétence,
5. le spectre d'application de la compétence,
6. le lieu d'application - clé utilisé,
7. l'impact de la compétence sur l'efficacité dynamique versus statique,
8. la nature de l'adéquation entre une compétence et des exigences environnementales.

Le management des compétences clés inclut quatre tâches clés : la sélection, le développement, le déploiement, et la protection des compétences clés (Sanchez et al., 1996, Hamel, 1994). Si la compétence clé n'est pas identifiée dans la firme ou entretenue pour être maintenue, cela induit leur déclin ou leur perte et empêche leur développement et leur protection (Hamel et Prahalad 1994).

Une situation idéale pour gérer les compétences clés dans l'organisation n'existe pas. Doz (1994) identifie quatre dilemmes du management des compétences et propose de trouver un équilibre à chacun de ces dilemmes en encourageant et satisfaisant simultanément toutes les alternatives.

1. *approfondissement / mobilité* : l'amélioration des compétences par l'apprentissage favorise l'évolution, mais bloque le transfert et la réplique entre les différentes unités,
2. *spécialisation / flexibilité* : aiguiser des compétences entraîne un très haut niveau de spécialisation, rendant les compétences moins généralisables à l'ensemble de

l'organisation. La flexibilité entraîne une non spécialisation, qui ne représente pas un caractère distinctif vis-à-vis des concurrents,

3. *exploitation / exploration* : l'élargissement du champ d'application des compétences clés apporte des avantages, cependant la découverte des opportunités d'exploitation pouvant être tirées des compétences existantes est aussi importante,
4. *continuité / renouvellement* : le renouvellement crée une rupture en engendrant une diminution de la performance à court terme pour l'organisation. Or, les compétences sont le résultat d'une continuité, c'est-à-dire qu'elles sont définies comme un ensemble de routines organisationnelles résultant des choix antérieurs.

Pour résumer, les compétences de l'organisation sont des savoirs, des pratiques et des attitudes qui lui permettent d'associer et de déployer les ressources matérielles, dans le but de réaliser une prestation qui trouve son expression dans un bien matériel ou un service, en vue d'atteindre un avantage concurrentiel soutenable, permettant un développement durable de l'entreprise.

1.1.2 L'approche par les capacités dynamiques : *Dynamic Capabilities view*

(Teece et al., 1997) introduisent une nouvelle approche de l'organisation basée sur la notion de capacité dynamique « *dynamic capabilities approach* ». Ces pères fondateurs proposent d'expliquer l'avantage concurrentiel, non pas par la possession de ressources et de compétences clés, mais par la capacité d'acquérir ou de développer rapidement des nouvelles façons de configurer et d'utiliser les ressources, et gagner en flexibilité, dans un environnement volatil.

La notion de capacité dynamique est ainsi définie par Teece et al (1997) : « la manière dont les firmes intègrent, construisent et reconfigurent les compétences internes et externes pour répondre aux environnements qui subissent des changements rapides ». Nous pouvons tirer de cette définition deux aspects centraux : ***l'aspect Capacité***, qui souligne le rôle principal du management des compétences pour adapter, intégrer et modifier les savoirs, les ressources et les savoir-faire organisationnels internes et externes, pour évoluer avec les conditions de l'environnement. Et ***l'aspect Dynamique***, qui fait référence à la capacité de remplacement des compétences afin de trouver des solutions innovatrices dans un

environnement en évolution permanente et des marchés difficiles à déterminer. L'approche par les capacités dynamiques est tirée à la fois de l'approche par les ressources et de la théorie évolutionniste (Di Stefano et al., 2010). Elle a été initialement conceptualisée pour remédier à une lacune de l'approche par les ressources, pour expliquer l'avantage concurrentiel durable dans un environnement schumpetérien dynamique (Teece et al., 1997). Dans cet environnement, les compétences sont détruites, ce qui nécessite le développement et l'élaboration de nouvelles compétences. Les capacités dynamiques sont des composantes essentielles de la capacité d'une entreprise à renouveler son avantage concurrentiel sur ses rivaux, en procédant notamment par des changements radicaux et des transformations spectaculaires (Teece, 2007).

L'approche est bâtie sur deux notions, celle de **la dépendance du sentier** de Nelson et Winter (1982). Les ressources et les compétences accumulées déterminent et contraignent le développement et l'intégration des compétences et des ressources futures. Les organisations sont donc contraintes dans leur trajectoire. La deuxième notion est celle de **l'innovation de Schumpeter** (1934 ; 1942) qui repose sur des capacités spécifiques de l'organisation à créer une rupture. Cela peut paraître paradoxal, car l'organisation doit créer quelque chose de nouveau, tout en étant dépendante de son passé et en maintenant une continuité entre les compétences préexistantes et les nouvelles compétences.

La réponse est dans la notion de routine selon Eisenhardt et Martin (2000), qui expliquent que dans un environnement instable, les routines doivent être des capacités dynamiques qui correspondent à « *l'ensemble de processus spécifiques et identifiables tels que le développement de produit, la prise de décision stratégique et la création d'alliance (...) les processus de la firme qui utilisent les ressources - en particulier les processus pour intégrer, reconfigurer, acquérir et supprimer des ressources - en vue de s'adapter aux changements du marché, voire de les créer. Les capacités dynamiques sont donc les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les firmes mettent en œuvre de nouvelles configurations des ressources, lorsque les marchés apparaissent, fusionnent, se divisent, évoluent et meurent* » (p. 1107). Les routines sont par définition, dans cette conception, des processus simples, fragiles et changeants, basés sur l'expérimentation et sur des résultats

difficilement prévisibles, ce qui souligne l'importance du caractère dynamique des compétences et des ressources.

Teece et al. (1997), puis Helfat et al. (2007) et Teece (2007) identifient trois dimensions des capacités dynamiques : la capacité d'identifier le besoin de changer, de formuler des réponses et de mettre en œuvre les mesures appropriées. Ces dimensions intègrent la détection du besoin de changer, l'apprentissage de la façon de répondre aux opportunités et/ou aux menaces, et la capacité de réaliser les reconfigurations nécessaires (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007). Détaillons ces dimensions.

La première dimension est **la détection des besoins**, c'est-à-dire la capacité d'une firme de reconnaître les changements environnementaux susceptibles d'avoir un impact sur elle et sur la position de ses capacités actuelles. Cette dimension concerne la reconnaissance des opportunités et des menaces et la surveillance des apports des capacités actuelles (Teece, 2007).

La deuxième dimension est **la formulation des réponses** qui peuvent être basées sur l'apprentissage. Teece et al. (1997) reconnaissent l'apprentissage comme le noyau des capacités dynamiques. La formulation des réponses par la capture des opportunités est aussi une fonction d'apprentissage. En effet, cet apprentissage porte sur les besoins des clients, et sur les technologies ou/et les modèles d'affaires à mettre en œuvre pour y répondre de manière adéquate (Teece, 2007). L'apprentissage dans ce contexte se rapporte à la création, l'acquisition et le partage des compétences et des connaissances (Eisenhardt et Martin, 2000).

La troisième dimension est **la reconfiguration**, qui se rapporte à toute forme de changement dans la base des ressources et des compétences de l'entreprise. La reconfiguration est la chaîne finale dans une perspective procédurale des capacités dynamiques, liée à la création interne de nouvelles compétences et l'intégration et l'acquisition de compétences externes (Lavie, 2006).

Il existe un débat concernant le lien entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel de la firme. Les capacités dynamiques permettent-elles simplement aux entreprises de reconfigurer leurs ressources, ou sont-elles aussi étroitement liées à la

performance de la firme et à la génération d'un avantage concurrentiel durable (Easterby-Smith et al., 2009) ? Si Teece et al. (2007) affirment que les capacités dynamiques contribuent à l'avantage concurrentiel, Shamsie et al. (2009) n'ont en revanche trouvé aucune relation entre les capacités dynamiques et la performance de la firme dans leur étude réalisée sur un échantillon d'entreprises à projets (*project-based firms*). Les recherches qui soutiennent l'idée de la performance ont été critiquées d'avoir utilisé une définition tautologique des capacités dynamiques, en termes de résultats de performance souhaités (Arend et Bromiley, 2009). Aujourd'hui, le consensus qui se dégage est que les capacités dynamiques ne contribuent pas directement à la performance ou à l'avantage concurrentiel de la firme, mais permettent plutôt d'agir sur ses ressources (Helfat et al., 2007). Les capacités dynamiques ne sont donc sources d'avantage concurrentiel que lorsqu'elles sont appliquées plus précocement, plus astucieusement, et de manière plus imprévisible (*fortuitously*) que les concurrents (Wang et Ahmed, 2007 ; Eisenhardt et Martin, 2000).

1.1.3. L'approche par les connaissances : « *Knowledge-based view* »

L'approche par les connaissances considère la firme comme un « *système dynamique, évolutif et quasi autonome de production et d'application de connaissances* » (Spender, 1996, p. 59). Cette perspective soutient l'idée que la connaissance est la principale ressource de la firme (Grant, 1996), et qu'elle est la principale source de création de valeur (Teece et al., 1997).

Pour développer les connaissances, la firme peut acquérir ou absorber les connaissances de l'extérieur de la firme, ou bien par la génération en interne de nouvelles connaissances, par l'identification des problèmes et la découverte des bonnes solutions (Nickerson et Zenger, 2004).

La connaissance est une ressource à multiples facettes qui est souvent considérée comme étant principalement portée par les individus (Kogut et Zander, 1992). Le rôle de la firme est alors la création, la coordination, l'acquisition, l'intégration, le stockage et l'application des connaissances (Grant, 1996), ainsi que le transfert et la combinaison des connaissances au sein de l'entreprise (Kogut et Zander, 1992). La firme existe comme une institution qui peut créer des conditions dans lesquelles une multitude d'individus peuvent intégrer leurs connaissances spécialisées (Grant, 1996), en supposant que les capacités combinatoires

(Kogut et Zander, 1992) et des structures de coordination, d'hierarchie et de prise de décision assurent l'utilisation optimale de la base des connaissances (Grant, 1996).

Le management de la connaissance dans les firmes a évolué depuis le début des années 1990 pour prendre une place importante dans la littérature et les pratiques en management. Notamment, les travaux de Nonaka sur la dynamique de création de connaissances ont inspiré les chercheurs et les praticiens pour faire évoluer les connaissances au rang qu'elles occupent aujourd'hui. Depuis, plusieurs recherches ont proposé des catégories de connaissances (Grant, 1996 ; Kogut et Zander, 1992 ; Spender, 1996 ; Hall et Andriani, 2002 ; Ein-Dor, 2008) et un large éventail d'activités se rapportant à la connaissance a été décrit (Nonaka, 1994 ; Kogut et Zander, 1992 ; Spender, 1996 ; Hall et Andriani, 2002 ; Gottschalk, 2008). Nous reviendrons sur la connaissance et le management de la connaissance dans la section 2 de ce chapitre, pour approfondir les deux concepts et faire les liens avec le transfert de connaissances.

1.2. Les théories de l'apprentissage organisationnel

Les organisations ont besoin d'apprendre et d'acquérir rapidement des connaissances pour développer leur productivité et leur efficacité, et fournir de la valeur à leurs clients (Salomon et Martin, 2008). Plus récemment, l'apprentissage organisationnel est reconnu comme un moyen de développer un avantage concurrentiel (Kuo, 2011). Yli-Renko et al. (2001) affirment que l'accumulation des connaissances à travers l'apprentissage constitue une forme motrice pour le développement et la croissance d'une firme. La capacité d'une organisation d'apprendre, comme le montrent Moingeon et Métails (2000), est une capacité centrale, qui permet de constituer et de mettre en œuvre ses savoirs et savoir-faire.

La littérature consacrée à l'apprentissage organisationnel est riche et abondante (Koenig, 1994 ; Huber, 1991 ; Levitt et March, 1988 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Argyris et Schön, 1978). Aussi existe-t-il de nombreuses définitions de l'apprentissage organisationnel. Koenig (1994) propose une définition large de l'apprentissage organisationnel, basée sur l'idée que l'apprentissage modifie les situations et la gestion des situations. Il définit « *l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif d'acquisition, et d'élaboration de compétences qui, plus au moins profondément, plus au moins durablement, modifie la*

gestion des situations et les situations elles-mêmes » (p. 78). L'apprentissage peut être qualifié d'organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir, même individuel, modifie le comportement de l'organisation (Huber, 1991). Hubert (1991) stipule aussi que l'organisation apprend, si l'une de ses unités acquiert une connaissance qu'elle reconnaît comme étant potentiellement utile à l'organisation. Les organisations apprennent principalement à travers leurs individus membres, qui acquièrent continuellement de nouvelles connaissances (Reid et al., 2010), et elle ne peut pas apprendre par elle-même, mais les individus sont les principaux acteurs de l'apprentissage. Levitt et March (1988) montrent que les organisations peuvent apprendre de l'expérience directe, elles doivent pour cela interpréter l'expérience, ce qui n'est pas toujours facile parce que les routines actuelles orientent les interprétations, comme elles peuvent également apprendre de l'expérience des autres.

Shrivastava (1983) définit les systèmes d'apprentissage comme les moyens par lesquels l'organisation apprend. Ces mécanismes perpétuent et institutionnalisent l'apprentissage dans l'organisation. Il distingue quatre perspectives complémentaires de l'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel comme adaptation à l'environnement. Les organisations efficaces sont celles dont les membres ont la capacité d'apprendre à prévoir les changements dans l'environnement, à identifier l'influence de ces changements, à chercher les stratégies adéquates et à développer les structures appropriées pour mettre en œuvre ces stratégies. L'apprentissage organisationnel devient le processus d'identification des changements de l'environnement et des contextes organisationnels, permettant d'y faire face avec succès. Pour Cyert et March (1963) in Shrivastava (1983), l'adaptation se produit au niveau collectif de l'organisation, et ils mettent l'accent sur trois phases différentes du processus de prise de décision : l'adaptation des objectifs, l'adaptation des règles ordinaires et l'adaptation des règles de remise en cause. Cette perspective soutient que l'organisation réajuste ses objectifs en fonction de ses expériences et de celles des autres.

L'apprentissage comme un partage des postulats. Les membres de l'organisation répondent aux changements de leurs environnements internes et externes en détectant les erreurs, et ils les corrigent pour maintenir les principales théories d'usage de l'organisation (Argyris et

Schön, 1978). Les croyances et hypothèses forment les cartographies causales par lesquelles les membres partagent les postulats à travers des négociations mutuelles des cartographies cognitives entre les membres de l'organisation. Ainsi, Argyris et Schön (1978) définissent l'apprentissage comme suit : « *Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à un écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement, une fois l'action engagée. Une erreur, c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu. Nous apprenons également quand nous obtenons pour la première fois une concordance entre l'intention et le résultat* » (p 29).

L'apprentissage comme développement de la base des connaissances. Les choix de l'organisation sont fondés sur les connaissances antérieures, et l'efficacité organisationnelle est déterminée par la qualité de la base de connaissances disponibles à l'organisation pour faire les choix stratégiques. La connaissance répartie à travers l'organisation est transmissible entre les membres faisant l'objet d'un consensus, elle est intégrée dans les procédures de travail et les structures de l'organisation. C'est la connaissance qui est le résultat du processus d'apprentissage. Ce processus décrit avec précision les relations «action - résultats» pertinentes pour les activités organisationnelles dans cette voie de développement de connaissances.

L'apprentissage organisationnel comme capitalisation de l'expérience. L'apprentissage peut se faire par accumulation d'expérience ou par expérimentation (Koenig, 1994). L'apprentissage effectué à travers la gestion de l'expérience, porte sur le perfectionnement, l'accumulation positive et une diffusion de savoirs durables. L'expérimentation est un apprentissage relatif à des projets, il régénère le système, transforme la définition des activités. Les connaissances sont produites dans et par l'acquisition d'un savoir-faire et la réflexion dans l'action, donc l'apprentissage se tourne vers l'intelligence de l'expérimentation qui porte sur une réflexivité constructive.

March (1991) résume en une typologie simple toutes les perspectives que nous venons de voir : l'apprentissage organisationnel a lieu lorsqu'il y a exploitation ou exploration de connaissances nouvelles dans l'action organisationnelle. L'existence des routines, des règles et des valeurs est centrale, parce qu'elle explique que les individus font des choix d'organisation au fur et à mesure de l'expérience qu'ils acquièrent (exploitation), ou

lorsqu'ils sont confrontés à des expériences nouvelles (exploration). L'apprentissage n'est pas seulement réservé à l'acquisition de compétences individuelles, mais l'objet de l'apprentissage est bien de renouveler ou transformer les connaissances et les compétences collectives, ces dernières constituant la racine centrale de l'apprentissage au niveau organisationnel (Guilhon et Claye-Puau, 2000). Il faut également noter que les interactions individuelles sont la condition nécessaire de l'apprentissage aux niveaux des groupes et des organisations (Argyris et Schön, 1978), car les individus apprennent en interagissant et en servant notamment de médiateurs dans les échanges d'informations, et les groupes apprennent quand les membres coopèrent dans l'objectif d'accomplir un intérêt commun (Bennis et Nanus, 1985).

A deux niveaux d'apprentissage correspondent deux styles dominants (Fiole et Lyles, 1985 ; Ingham, 1994 ; Ingham et Mothe, 2000). Les premiers sont à dominante cognitive, impliquent une démarche heuristique de critique imaginative et entraînent des modifications dans les schémas de connaissances et de réponses ; ils sont propices à l'innovation, traduisent une démarche proactive qui vise à modifier ou créer de nouveaux schémas et générer de nouvelles connaissances et compétences organisationnelles. Les seconds sont à dominante comportementale, ils ont pour résultats des adaptations successives des actions qui s'exercent en général dans le cadre de schémas de réponses et de routines organisationnelles préexistantes ; ils se traduisent par une accumulation d'expérience.

Argyris et Schön (1978) précisent deux niveaux principaux d'apprentissage selon le degré de modification des modèles mentaux des individus : en simple boucle et en double boucle. L'apprentissage en simple boucle consiste en une adaptation aux changements de l'environnement ne remettant pas en cause les valeurs de l'organisation. Les individus réagissent à l'écart des résultats par une simple modification des stratégies d'action, mais pas des valeurs et paradigmes qui sous-tendent les théories d'action (ce que l'on fait en réalité). Ce premier niveau d'apprentissage fait appel à des routines défensives caractéristiques d'un raisonnement défensif et d'un apprentissage restreint et non productif. L'apprentissage en double boucle induit un changement des valeurs de la théorie d'usage et des stratégies. La double boucle fait référence aux deux boucles de rétroaction qui relient les

effets observés de l'action aux valeurs et paradigmes. Ainsi, les individus effectuent un apprentissage en double boucle lorsque leur investigation au nom de l'organisation engendre des changements des valeurs de la théorie d'usage organisationnelle. Cet apprentissage est le seul qui permet aux organisations de remettre en cause les valeurs et les normes qui régissent leurs théories d'usage.

Nous retenons la définition de Wang et al. (2007) selon laquelle L'apprentissage organisationnel est le processus d'amélioration des actions grâce à une meilleure connaissance ou à des connaissances nouvelles.

Par conséquent, les organisations cherchent l'apprentissage à travers une multiplicité de dispositifs, ce que nous avons vu précédemment, mais les organisations peuvent aussi acquérir de nouvelles connaissances par le biais de diverses relations collaboratives (Kale et al., 2000 ; Dyer et Singh, 1998, Hau et Evangelista, 2007). Ces auteurs affirment aussi que la capacité de chercher, d'absorber et de transférer la connaissance des partenaires et de l'environnement extérieur, représente une capacité cruciale. L'établissement de relations interorganisationnelles est considéré comme un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences et expertises, afin d'améliorer les capacités d'une organisation (Hamel, 1991) qui ne peuvent pas être développées en interne.

1.3. L'approche relationnelle : *Relational View*

L'approche relationnelle est considérée comme une approche complémentaire de l'approche par les ressources et l'approche de l'analyse des structures industrielles. Son unité d'analyse n'est ni l'industrie ni la firme, mais les partenaires sous forme de dyade ou de réseaux. La perspective relationnelle est bien établie dans la littérature du management stratégique, elle cherche à évaluer les biens relationnels qui peuvent influencer sur la capacité des organisations à coopérer pour obtenir un avantage concurrentiel grâce à la création de valeur. Selon ses concepteurs (Dyer et Singh, 1998), l'approche relationnelle, explore les actifs spécifiques de la relation et les routines de partage des connaissances entre deux organisations ou un réseau d'entreprise qui collaborent pour créer un avantage concurrentiel pour ces organisations.

L'article fondamental de Dyer et Singh (1998) suggère que l'avantage concurrentiel dans les relations peut être atteint grâce à quatre composants : les actifs relationnels, le transfert de connaissances, la combinaison de ressources complémentaires et des mécanismes de gouvernance plus efficaces. Bien que cette recherche ait porté sur des alliances, elle a par la suite été appliquée dans d'autres formes de relation (par exemple dans le cadre des relations client-fournisseur (Dyer et Nobeoka, 2000 ; Mesquita et al., 2008) ou dans le cadre des réseaux d'entreprises (Lavie, 2006). Ces processus relationnels sont pensés pour être à l'origine des activités de création de valeur entre les organisations, ces activités menant à un avantage dans le marché et à la création de rentes relationnelles (Dyer et Singh, 1998). La création de rentes relationnelles est définie « *comme un profit supranormal généré en commun dans une relation d'échange qui ne peut pas être généré par l'une des firmes agissant seule et qui peut uniquement être créé au travers des contributions idiosyncratiques communes de chaque partenaire spécifique de l'alliance* ». (p. 662). Compte tenu de l'importance de ses quatre composantes dans le cadre de notre recherche, nous les détaillons :

Les actifs spécifiques à la relation. L'actif relationnel inclut l'actif spécifique, fruit du travail conjoint réalisé entre les partenaires, et l'accumulation des connaissances et des compétences spécialisées, propre à la relation. Ces actifs spécialisés sont nécessaires à la maximisation de l'efficacité de la réalisation des activités (Amit et Schoemaker, 1993).

Les routines de partage des connaissances. Le partage des connaissances et l'échange de connaissances va au-delà d'une simple communication et d'un simple déplacement des connaissances. Les routines relationnelles permettent l'apparition de nouvelles opportunités d'apprentissage. La base préalable de connaissances est indispensable pour la création de routines relationnelles de partage de connaissances (Cohen et Levinthal, 1990). En plus de la similarité des bases de connaissances des partenaires, la création de routines d'échange de connaissances suppose une transparence réciproque.

L'apport de ressources complémentaires. La combinaison des ressources des partenaires de l'alliance génère des rentes supplémentaires si les partenaires sont capables d'apporter des ressources et des connaissances complémentaires. La mise en commun d'actifs co-

spécialisés (Teece, 1986) permet de créer des synergies et de générer des connaissances et des compétences spécifiques à la relation.

Une gouvernance efficace. Les transactions entre les partenaires sont organisées sur la base de contrats légaux et doivent être accompagnées par la création de règles informelles pour garantir la création de rentes relationnelles (Dyer et Singh, 1998). Celles-ci favorisent une flexibilité suffisante pour permettre la prise d'initiatives et diminuent les coûts.

1.4. La théorie du capital social : Social Capital Theory

Le terme de capital social est apparu en sociologie. La théorie du capital social souligne l'importance des réseaux sociaux, des relations personnelles solides développées au fil du temps entre les groupes et qui constituent la base de la confiance, la coopération et l'action collective dans les communautés (Sherif et al., 2006). Selon Hughes et Perron (2010), le capital social représente la capacité d'une organisation à obtenir des avantages tels que le transfert de connaissances et l'apprentissage depuis des réseaux. Le capital social est un ensemble de ressources intégrées dans la relation sociale entre les acteurs sociaux et peut être considéré comme un atout précieux qui sécurise les avantages pour les acteurs sociaux, depuis les individus jusqu'aux organisations (Yang et Farn, 2009). Nahapiet et Ghoshal (1998) identifient trois dimensions du capital social. *La dimension structurelle* reflète la configuration structurelle, la diversité, la centralité et le rôle des participants du réseau dans les activités frontières (*boundary-spanning*). *La dimension relationnelle* se réfère aux relations personnelles que les individus ont développées les uns avec les autres, à travers l'histoire de leurs interactions, conduisant à des relations de confiance, l'obligation et la réciprocité. *La dimension cognitive* fait référence, aux représentations partagées, aux valeurs, aux objectifs, aux interprétations et aux systèmes de pensée entre les acteurs impliqués dans la relation.

Nahapiet et Ghoshal (1998), cependant, ont reconnu qu'il était difficile de séparer opérationnellement ces dimensions, notamment la dimension cognitive. Pour faire la distinction entre les dimensions structurelles et relationnelles du capital social, Nahapiet et Ghoshal (1998) s'appuient sur la distinction de Granovetter (1992) entre intégration structurelle et l'intégration relationnelle. Selon cette perspective, la dimension structurelle

comprend l'interaction sociale et reconnaît que les interactions qui en découlent sont le résultat de l'emplacement des acteurs dans une structure sociale, qui en tirent certains avantages (Tsai et Ghoshal, 1998). En revanche, la dimension relationnelle du capital social désigne les actifs qui sont incorporés dans les relations établies, telles que la confiance, l'obligation et la réciprocité.

Granovetter (1992) considère le capital social comme un atout précieux qui est le résultat de l'accès aux ressources mises à disposition par le biais des relations sociales. Cette proposition qui confirme la perspective du capital social est particulièrement pertinente pour le transfert interorganisationnel de connaissances, en raison de la dynamique interpersonnelle impliquée dans le transfert de connaissances entre les individus (Nahapiet et Ghoshal, 1998), et qui permet une co-évolution (Bapuji et Crossan, 2005).

Synthèse

Dans la présente section, nous avons présenté de multiples théories, que l'on peut scinder en deux courants. Les approches de la théorie des ressources et de l'apprentissage organisationnel reposent sur les connaissances et les compétences, et permettent la mobilisation et la coordination des ressources, et se développent au travers des processus et des systèmes d'apprentissage d'acquisition, de création et de combinaison, processus et systèmes contrôlés par l'organisation. Les ressources, connaissances et capacités dynamiques permettent à l'organisation de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies pour accroître son efficacité et son efficience et d'acquérir un avantage concurrentiel durable. Le second courant regroupe l'approche relationnelle et l'approche du capital social. Ces approches vont nous servir de socle afin, dans un premier temps, de mieux conceptualiser et expliquer comment les connaissances et les compétences sont transférées entre les partenaires, et dans un second temps, de proposer une meilleure compréhension – holistique – des facteurs qui contribuent à la réussite du transfert de connaissances.

Il convient alors dans la section suivante de mieux comprendre la connaissance, et de faire du transfert de connaissances l'un des principaux processus du management de la connaissance dans l'organisation.

2. La connaissance et son management

Le management de la connaissance implique une panoplie de procédures et de techniques utilisées pour obtenir plus des connaissances de l'organisation (Nonaka et Teece, 2001). La littérature existante dans le domaine du management de la connaissance se penche sur le management de la connaissance dans différentes conditions et dans différents contextes. Les principaux points traités par cette littérature sont la création des connaissances (Nonaka, 1994), la capture de la connaissance (Kamara et al., 2003), le partage des connaissances (Hansen, 2002), le transfert de connaissances (Szulanski, 1996 ; Tsai, 2001), l'application des connaissances (Pentland, 1995), enfin l'apprentissage et l'innovation (Lam, 1998 ; Parent et al., 2007 ; Alavi et Leidner, 2001).

La présente section débutera par la présentation de la notion de connaissance, pour ensuite s'intéresser à son management.

2.1. La connaissance

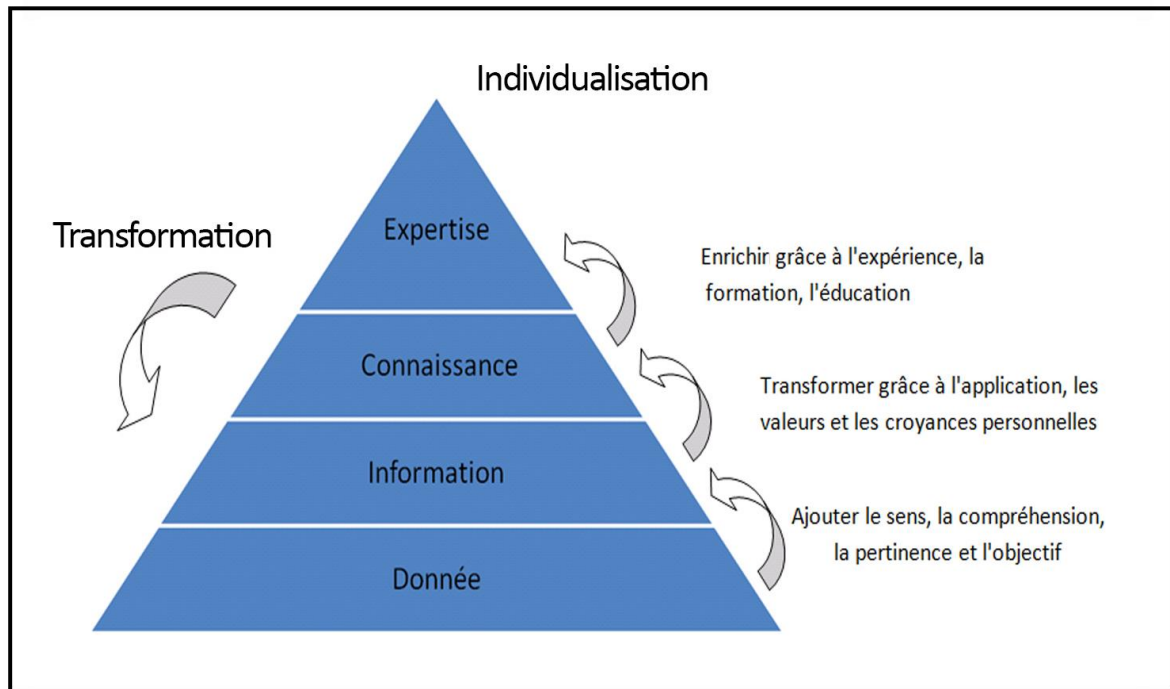
La connaissance est un concept vaste et abstrait, qui a été l'objet d'un débat épistémologique dans la philosophie occidentale depuis l'époque grecque classique. Bien que la question de sa définition a intrigué les plus grands penseurs (depuis Descartes et Kant, jusqu'à récemment Foucault, Kuhn et Popper). Un consensus clair n'existe pas. Par conséquent, notre objectif n'est pas d'adhérer à ce débat, certes fort intéressant, mais plutôt de retenir seulement les caractéristiques de la connaissance qui ont une implication critique pour notre recherche.

2.1.1. La définition de la connaissance

La définition de la connaissance est associée à la hiérarchie de la connaissance dans le cadre du management de la connaissance. Avant un examen plus approfondi de la notion de connaissance, il nous semble important de comprendre la différence entre, d'une part, données et informations, d'autre part, connaissance et expertise.

La littérature n'est pas unanime sur la distinction entre les concepts de données, informations et connaissances, néanmoins nous adopterons la distinction la plus répandue

qui articule ces concepts sous une forme hiérarchique (Davenport et Prusak, 1998 ; Bender et Fish, 2000 ; Choo, 2005). La figure (2) illustre la hiérarchie de la connaissance.



Source: Bender et Fish (2000)

Figure 2 : La hiérarchie de la connaissance.

Les données sont des faits objectifs des événements (Beveren, 2002), ce sont des séries d'observation, des mesures des faits sous forme de nombres, de mots, de sons, d'enregistrements ou encore d'images (Roberts, 2000).

L'information est définie par Ko et al. (2001) comme un ensemble de données organisées et structurées dans un contexte, l'information donne un sens aux données. C'est un ensemble de données analysées et traitées et qui forme une structure des faits objectifs dans un contexte qui définit la relation entre les données élémentaires (Beveren, 2002).

La connaissance est l'application et l'utilisation productive de l'information (Jashapara, 2004). La connaissance provient principalement des cerveaux des individus. C'est l'information interprétée par les individus et appliquée à l'usage pour lequel elle est nécessaire.

L'expertise est différente de la connaissance, car elle est spécialisée, c'est une compréhension approfondie de la connaissance dans certains domaines, elle est acquise par

l'expérience, la formation et l'éducation pendant une longue période de temps par un individu et elle reste avec cette personne (Bender et Fish 2000). La figure (2) montre que la connaissance et l'expertise sont la couche supérieure de cette hiérarchie.

La définition de la connaissance va au-delà d'une authentique information (Alavi et Leidner, 2001), c'est une information reliée à des faits, des jugements, des idées, des observations, etc. La personnalisation des informations selon Wilson (2002) implique deux processus mentaux, à savoir la compréhension et l'apprentissage. L'auteur distingue entre le message qui diffuse une information et la connaissance qui est le fruit de l'assimilation, la compréhension et l'incorporation dans les structures de la connaissance, parce qu'il est peu probable que la connaissance est construite par une simple action de copier-coller entre l'émetteur et le récepteur (Wilson, 2002). Choo (2005) propose que la transformation de l'information en connaissance implique deux processus complémentaires : d'une part, la structuration de données et d'informations qui impose ou qui révèle un ordre et un modèle, d'autre part, l'action des individus pour donner un sens aux données et aux informations.

Pour Davenport et Prusak (1998), la connaissance est un mélange fluide d'expérience encadrée, de valeur, d'information contextuelle et de perspicacité d'expert, qui fournit un cadre pour l'évaluation et l'intégration des nouvelles expériences et de nouvelles informations. Ils notent que la connaissance provient de l'esprit des individus (porteur de connaissances) et y est simultanément appliquée. Ils expliquent également que dans l'organisation, la connaissance n'est pas seulement intégrée dans les documents et les référentiels, mais aussi dans les routines, les processus, les pratiques et les normes organisationnelles, les outils et dans le réseau qui lie ces éléments et qui représente des réservoirs de connaissances (Argote et Ingram, 2000). Pour Nonaka (1994), la connaissance est le résultat d'un processus cognitif de stimuli, les connaissances sont des vraies croyances justifiées. La connaissance peut être considérée selon plusieurs perspectives (Alavi et Leidner, 2001) :

- la perspective de la connaissance **comme un état d'esprit** permet aux individus d'élargir leurs connaissances personnelles et de les appliquer aux besoins de l'organisation ;

- la connaissance **comme un objet** postule que la connaissance peut être considérée comme une chose capable d'être stockée et manipulée ;
- la connaissance **comme un processus** met l'accent sur l'application de l'expertise ;
- la connaissance **comme une condition d'accéder à l'information** implique que la connaissance organisationnelle doit être organisée pour faciliter l'accès et la récupération des contenus ;
- enfin, la connaissance **comme une capacité** décrit le potentiel d'influence sur l'action future. La connaissance est alors considérée comme une capacité pour une action spécifique et comme une capacité d'utiliser l'information (Sargi-roussel, 2011).

2.1.2. La taxonomie de la connaissance

Penrose distingue la connaissance objective de l'expérience, leur mode d'acquisition étant différent : la connaissance objective peut être transférée facilement par l'utilisation des méthodes fiables de la formation et de la communication, alors que l'expérience ne peut être acquise que par l'activité des personnes. Elle devient alors un attribut inséparable de ces personnes (Penrose, 1959). Cette distinction se rapproche de celle proposée par Polanyi (1966), entre connaissance explicite ou connaissance tacite, distinction qui a eu un impact considérable sur les recherches en management des organisations. Cette classification est basée sur le niveau de complexité de la connaissance.

La connaissance explicite est une connaissance qui peut être articulée, codifiée et facilement transférable entre les individus dans un langage systématique et formel (Polanyi, 1966 ; Nonaka, 1994). Par conséquent, elle peut être définie comme une connaissance généralisable (Alavi et Leidner, 2001). La connaissance explicite fait partie de la vie professionnelle de tous les jours, illustrée par des manuels, des livres, des articles, des bases de données, des licences ou embarquée dans des produits.

La connaissance tacite est une connaissance « non verbalisée, intuitive et non articulée » (Polanyi, 1966). C'est une connaissance qui réside dans le cerveau humain et qui ne peut être capturée et diffusée (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Koulopoulos et Frappaolo, 1999). Toutefois,

comparée à la connaissance explicite, elle crée plus de valeur pour l'organisation (Kogut et Zander, 1992).

La connaissance tacite résulte de l'expérience subjective, des idées et des intuitions des individus et des groupes (Liyanage et al., 2009 ; Jashapara, 2004) qui ne peuvent pas être facilement exprimées et partagées. Cette connaissance réside dans les individus, comme l'expertise et le savoir-faire accumulés au cours de leurs expériences au travail, mais aussi dans l'organisation et les groupes qui possèdent une base partagée des connaissances résultant d'une compréhension partagée, comme les routines partagées et la culture de l'entreprise. En conséquence, la dimension tacite concerne les connaissances et les compétences qui sont difficile à cerner, mais elle se manifeste dans l'action et est ancrée dans un contexte spécifique (Alavi et Leidner, 2001). Elle représente les schémas, les modèles mentaux, les croyances et les perceptions ancrées et elles sont tenues pour acquises (Polanyi, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Ces caractéristiques de la connaissance tacite la rendent difficile à identifier et à cerner.

En outre, De Long et Fahey (2000) distinguent la connaissance humaine, la connaissance sociale et la connaissance structurée. La connaissance humaine fait référence à ce que l'individu sait (la connaissance factuelle et les savoir-faire), elle se compose de connaissances tacites et explicites, elle s'exprime au travers des capacités individuelles ou elles peuvent être de nature conceptuelle, abstraite. *La connaissance sociale* est ancrée dans les relations entre les individus ou les groupes, elle ne peut être que tacite et composée de normes culturelles. *La connaissance structurée* est enracinée dans le contexte organisationnel, dans les systèmes, les processus, les règles et les routines de l'organisation.

2.1.3. Les caractéristiques des connaissances

Nonaka et Takeuchi (1995) identifient trois caractéristiques de la connaissance : 1) La connaissance est en fonction d'un point de vue, d'une intention ou d'une position prise par un individu, et par conséquent, et contrairement à une information, il s'agit de croyances et d'engagements, 2) La connaissance est toujours liée à un objectif, ce qui signifie qu'elle se manifeste dans l'action, et 3) La connaissance est liée à et dépend d'un contexte spécifique.

Zander et Kogut (1995), sur la base des travaux de Winter (1987), présentent cinq concepts : la codifiabilité, l'enseignabilité, la complexité, l'observabilité et la dépendance à un contexte, pour décrire les caractéristiques de la connaissance dans l'organisation.

Le degré de codifiabilité (*codifiability*) des connaissances fait référence aux nombres de barrières pour transformer la connaissance tacite en connaissance explicite. C'est le degré par lequel la connaissance peut être verbalisée, écrite, dessinée ou articulée autrement (Bresman et al., 1999).

Le degré d'enseignabilité (*teachability*) renvoie à la question de la possibilité de former ou non les individus par rapport à une connaissance, c'est-à-dire que la formation des individus peut se faire par le travail (un apprentissage par la pratique sur le lieu de travail) ou à l'extérieur, par exemple dans les écoles et les instituts de formation.

La codifiabilité couvre un certain aspect de la connaissance tacite, tandis que l'enseignabilité couvre d'autres aspects. Il est préférable d'utiliser le terme **Tacite (*tacitness*)** qui est défini par Reed et DeFillippi (1990) comme l'accumulation implicite et non-codifiable des capacités et qui sont le résultat d'un apprentissage par la pratique. Le tacite s'oppose à l'explicite. Plus une connaissance est personnelle, enracinée dans l'action et ancrée dans les individus, plus son degré de tacite est élevé.

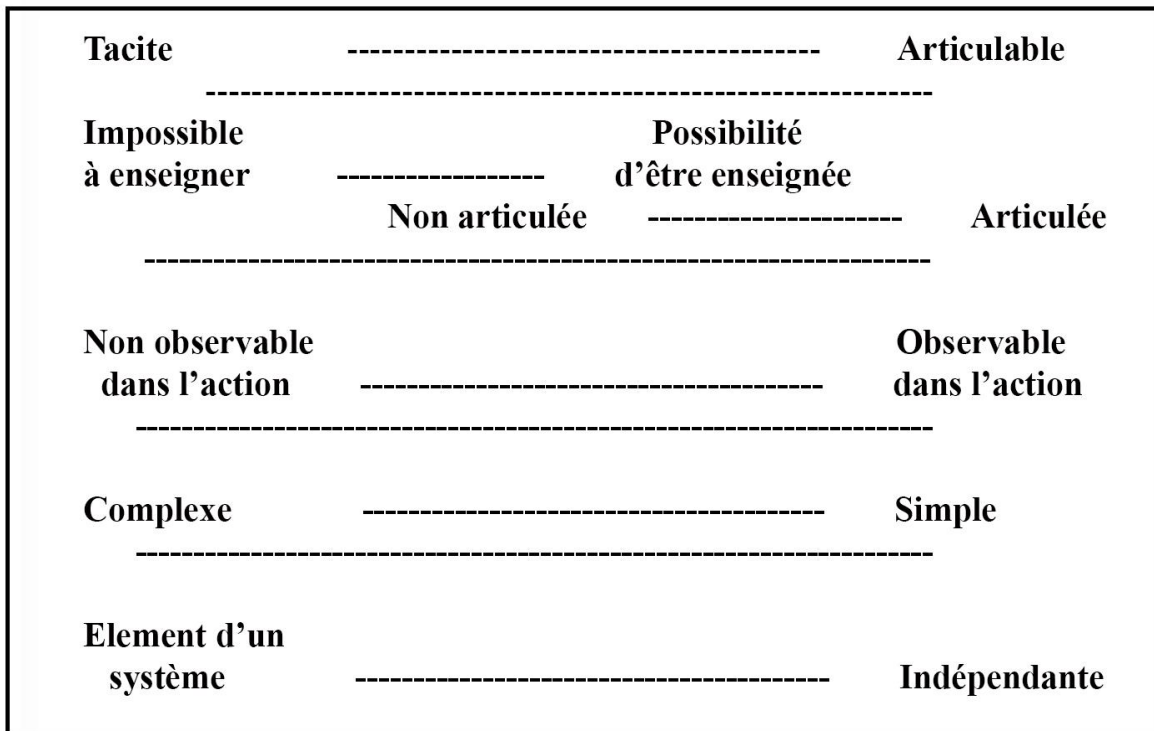
La complexité (*complexity*) de la connaissance se réfère selon Simonin (1999) au nombre de technologies, de routines, d'individus et de ressources en interaction liés à une connaissance.

L'observabilité dans le produit recouvre les caractéristiques du produit qui le rendent vulnérables à l'imitation par les concurrents.

Enfin, **la dépendance d'un système** se réfère à la dépendance à l'égard des différents utilisateurs et professionnels liés à l'utilisation de la connaissance dans son environnement. Cette dépendance augmente quand la connaissance est intégrée dans les composantes comme les individus ou les routines organisationnelles (Argote et Ingram, 2000). Spender (1996) et Nonaka (1994) souligne que la connaissance enracinée est liée indissociablement à l'action collective dans l'organisation.

Pour illustrer la dépendance de la connaissance au système, Simonin (1999) avance les notions de spécificité et d'expérience de la connaissance. La spécificité est l'investissement durable particulier mené pour développer la connaissance. L'expérience est définie par la nécessité de posséder ou d'acquérir des éléments de contexte, à travers le temps, pour pouvoir développer et utiliser la connaissance.

La figure (3) illustre ces propos, en présentant les dimensions de la connaissance :



Source: Winter (1987)

Figure 3 : Les dimensions de la connaissance.

2.1.4. Les niveaux de la connaissance

Pour terminer cette partie sur la connaissance, nous avons voulu aborder les niveaux de la connaissance dans l'organisation. Selon Spender (1996), il existe quatre niveaux de la connaissance en fonction de la dimension de la connaissance et de sa localisation :

La connaissance consciente est principalement explicite et détenue par les individus, elle relève de la prise de conscience et de l'acceptation par l'individu de ce qu'il est et de ce qu'il sait. **La connaissance objectivée** est une connaissance explicite et possédée par l'organisation, elle est reconnue et établie par l'organisation du fait de son contenu précis et

elle représente les procédures, les règles et les bases de données. **La connaissance automatique** est connaissance préconsciente détenue par les individus. Et **la connaissance collective** qui est une connaissance enracinée dans le contexte et qui se manifeste dans les pratiques de l'organisation. Le tableau (1) ci-dessous représente les quatre formes de la connaissance selon Spender (1996).

Tableau 1 : Les formes de la connaissance.

	Individuelle	Sociale
Explicite	CONSCIENTE	OBJECTIVE
Implicite	AUTOMATIQUE	COLLECTIVE

Source: Spender (1996)

Hedlund (1994) évoque un niveau supplémentaire en intégrant une vision interorganisationnelle. Prévot (2006) évoque les connaissances partagées appartenant à plusieurs organisations. Elles peuvent être explicites, contenues dans les bases de données partagées avec les clients et les fournisseurs (par exemple, des documents à l'usage des clients et des fournisseurs) ou tacites, intégrées dans les règles et les procédures interorganisationnelles.

2.2. Le management de la connaissance

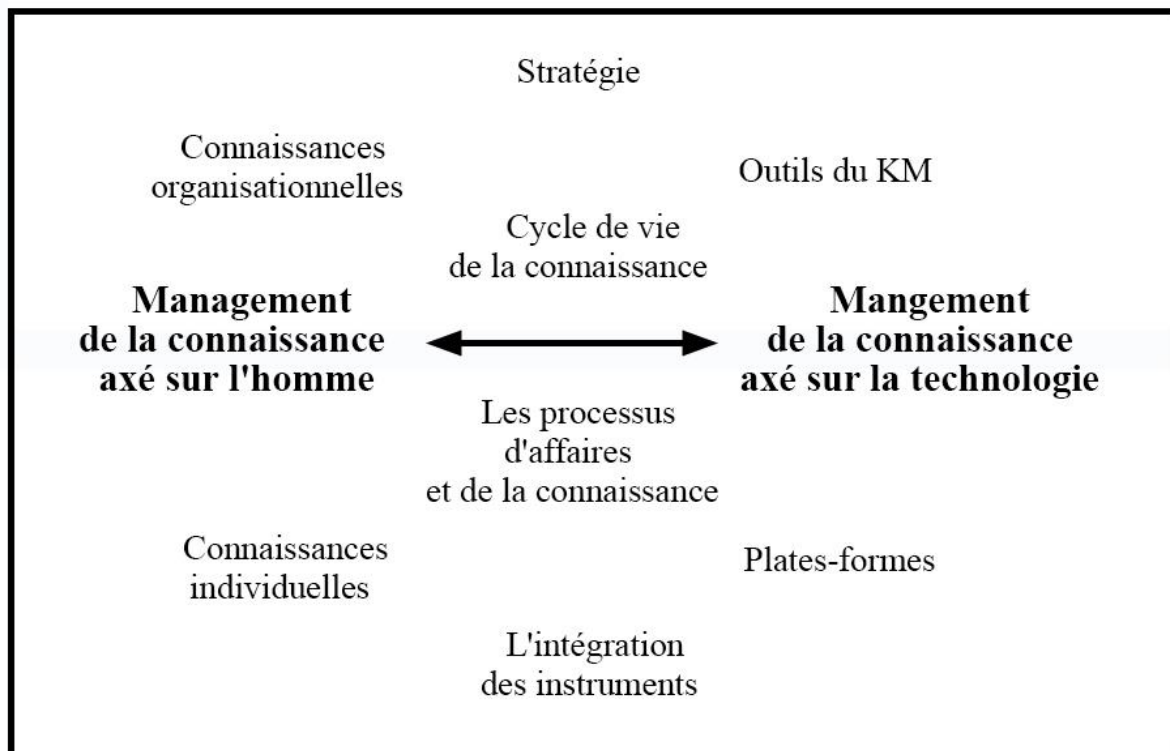
Le management de la connaissance se base sur l'idée que l'organisation qui possède des connaissances supérieures est capable de coordonner et de combiner ses ressources et ses compétences de plusieurs manières pour donner plus de valeur à ses clients que ses concurrents.

2.2.1. Les perspectives de la gestion de la connaissance

Avant de définir le management de la connaissance, il faut préciser dans quelle perspective notre travail s'inscrit. Selon Maier (2007), il existe deux perspectives du management de la connaissance : Le management de la connaissance orienté humain et le KM (*Knowledge Management*) orienté technologie, ce qui correspond aussi à la perspective d'Alavi et Leidner (2001), séparant l'orientation sociale de l'orientation instrumentale. **La perspective sociale** reflète une orientation humaine et des processus orientés vers l'apprentissage organisationnel. Le management de la connaissance repose sur la gestion des conditions de sa création, l'évolution et développement de la connaissance, pour permettre à l'organisation d'agir efficacement. La connaissance est largement tacite, personnalisée et ancrée dans le contexte. **La perspective instrumentale** reflète l'outil technologique et structurel de l'organisation. Le management de la connaissance dans ce cas, repose sur les systèmes et les technologies de l'information et de la communication. La connaissance est entendue comme objectif, qui peut être systématiquement formalisée, elle est essentiellement explicite, codifiable et transférable.

Maier (2007) aborde aussi une vision holistique du management de la connaissance qui englobe les deux directions (voir figure 4), et qui se concentre sur le volet social de la connaissance. L'instrument est l'un des facteurs sur lequel repose le management de la connaissance sans vraiment l'intégrer.

La Figure (4) montre les deux perspectives de la gestion des connaissances et des exemples de concepts développés dans des approches holistiques visant à leur intégration.



Source: Maier (2007)

Figure 4 : Perspectives du management de la connaissance.

2.2.2. Définition du management de la connaissance

Les pratiques du management de la connaissance sont généralement liées aux objectifs organisationnels, tels que l'amélioration de la performance, l'avantage concurrentiel, l'innovation, le transfert de connaissances et le développement des pratiques collaboratives.

Il existe dans la littérature plusieurs définitions du management de la connaissance, nous abordons ici les définitions, de manière à répondre à un objectif précis qui est celui de cerner et mieux comprendre le transfert de connaissances, et de le placer au sein des préoccupations du management dans l'organisation.

Le management de la connaissance se réfère à la façon dont l'organisation crée, conserve et partage la connaissance (Huber, 1991). Pour Quintas et al. (1997) le management de la connaissance est un processus organisationnel de la gestion continue de la connaissance des acteurs pour répondre aux besoins existant et émergeant et permettant l'identification, l'exploitation, l'acquisition et l'utilisation des connaissances dans le but de développer des nouvelles opportunités. Il est aussi défini par Jashapara (2004) comme le processus

d'apprentissage efficace associé à l'exploration, l'exploitation et le partage de la connaissance humaine (tacites et explicites), qui utilisent la technologie appropriée et des environnements culturels pour améliorer le capital intellectuel et *in fine*, la performance de l'organisation. L'objectif de l'organisation au travers du management de la connaissance est l'amélioration de l'apprentissage et la performance (Jashapara, 2004). Le management de la connaissance s'appuie sur des principes émergeant de design organisationnel, des principes et des processus opérationnels, des structures et applications organisationnelles et de la technologie pour aider considérablement les collaborateurs à développer leur créativité et leur capacité de délivrer de la valeur (Lee et Yang, 2000).

Pour Alavi et Leidner (2001), Le management de la connaissance est fonction des perspectives de la connaissance, citées plus haut. Le tableau (2) résume les perspectives de la connaissance et leurs implications sur le management de la connaissance.

Tableau 2 : Les perspectives de la connaissance et leurs implications pour le management de la connaissance.

Perspectives	Statut de la connaissance	Implications pour le management de la connaissance (KM)
État d'esprit	La connaissance est l'état de la connaissance et de la compréhension	Le KM implique l'amélioration de l'apprentissage et la compréhension individuelle à travers l'accès à l'information
Objet	La connaissance est un objet devant être stocké et manipulé	La question clé du KM est la construction et la gestion des stocks de connaissances
Processus	La connaissance est un processus d'application d'expertise	Le KM se concentre sur les flux de connaissances et le processus de création, de partage et de diffusion des connaissances

Accès à l'information	La connaissance est une condition d'accès à l'information	Le centre du KM est l'accès organisé et la récupération des contenus
Capacité	La connaissance est le potentiel d'influence de l'action	Le KM tente de construire des compétences de base et la compréhension de savoir-faire stratégiques

Source : Alavi et Leidner (2001)

Ces différentes perspectives de la connaissances ont conduit à des perceptions différentes du management de la connaissance (Carlsson et al., 1996). Selon Alavi et Leidner (2001), si la connaissance est considérée comme un objet, ou assimilée à l'accès à l'information, la gestion des connaissances devrait se concentrer sur la construction et la gestion des stocks de connaissances. Si la connaissance est un processus, alors le management de la connaissance implicite se concentre sur les flux de connaissances et les processus de création, le partage et la diffusion des connaissances. La principale conséquence de ces diverses conceptions de la connaissance est que chaque point de vue suggère une stratégie différente pour le management des connaissances et une perspective différente du rôle des systèmes à l'appui de la gestion des connaissances.

2.2.3. Les processus du management de la connaissance

Il existe selon Alvi et Leidner (2001) et Davenport et Prusak (1998) quatre processus de management des connaissances identifiés dans la littérature : le *processus de création* de connaissances, et le *processus de stockage* et de récupération des connaissances, le *processus de transfert de connaissances* et le *processus d'utilisation* des connaissances.

1. La création de la connaissance : La création de la connaissance fait référence au développement des nouvelles capacités et expertises (Nonaka et al., 2001), la connaissance est originaire des individus ou du système social. Au niveau individuel, la connaissance est créée par des processus cognitifs comme la réflexion et l'apprentissage. Les systèmes sociaux génèrent la connaissance par les interactions collaboratives et la résolution

conjointe des problèmes. Le processus de création de la connaissance est détaillé dans le point 2.4 suivant sur la dynamique de création de la connaissance.

2. Le stockage des connaissances : Se réfère au développement de mémoires organisationnelles et les moyens pour accéder à ses contenus. Selon Ruggles (1998), le stockage des connaissances représente la capture et la représentation des connaissances afin qu'elles puissent être réutilisées, soit par un individu ou par une organisation. La connaissance tacite est stockée dans les individus, les groupes et les routines organisationnelles, la connaissance explicite réside, en plus de cela, dans des bases de données. Le stockage de connaissances et sa récupération cherchent à surmonter le problème de perte de connaissances par le départ des employés, afin que cette connaissance survive au détenteur de la connaissance, et qu'elle puisse être récupérée facilement et efficacement. Ce processus consiste à organiser, à identifier et à accéder à des connaissances pertinentes dans la mémoire de l'organisation, qui peuvent être sous la forme de documents écrits, de procédures organisationnelles et d'informations structurées (Alavi et Leidner, 2001). Le stockage des connaissances est un processus très utile, car il favorise la réutilisation et l'exploitation des connaissances et empêche l'organisation d'avoir à réinventer la roue, en raison d'une connaissance perdue ou inaccessible. L'organisation économise alors argent, temps et ressources (Davenport et Prusak, 1998).

3. Le transfert de connaissances : Le processus implique la transmission de la connaissance de son emplacement initial à l'endroit où elle est nécessaire et utile. Il est considéré comme une facette importante du management de la connaissance, qui fournit une base pour le développement d'un avantage concurrentiel (Argote et al., 2000). Le transfert de connaissances est un processus critique pour la création des connaissances, l'apprentissage organisationnel et la réalisation de la performance. Le transfert est accompli par des canaux tels que les séminaires informels, les conversations, les réunions, etc. La réussite du transfert est fonction de la richesse des canaux de transmission, de la motivation et de la capacité d'absorption du récepteur. Le transfert de connaissances, qui est l'objet du présent travail, sera discuté en détail dans le chapitre trois.

4. L'utilisation des connaissances : Ce processus est un processus de manipulation des connaissances existantes pour des activités opérationnelles et commerciales, pour une prise des décisions ou pour une résolution de problèmes.

Nous allons dans la suite de cette section approfondir les questions liées à la création de connaissances, concept que nous utiliserons dans le troisième chapitre pour enrichir et mieux comprendre le transfert de connaissances.

2.2.4. La dynamique de création de la connaissance

Sur la base des travaux de Nonaka (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) nous présentons successivement le modèle de conversion de la connaissance, la spirale et le processus de création de la connaissance. Cette dynamique nous servira de base d'analyse dans les chapitres 2 et 3.

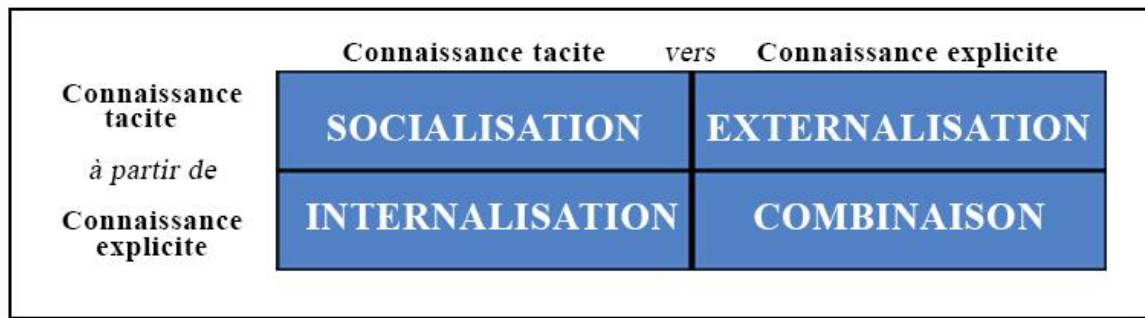
2.2.4.1. Les modes de conversion de la connaissance

Nonaka construit sa vision, le long de deux dimensions de création de connaissances, une dimension épistémologique sur laquelle sont distinguées la connaissance tacite et la connaissance explicite, et une dimension ontologique qui se base sur le niveau d'interaction sociale entre individu, groupe, organisation et interorganisation.

Le modèle de conversion de connaissances de Nonaka repose sur l'idée que la connaissance organisationnelle est créée par un dialogue continu entre la connaissance tacite et la connaissance explicite. Nonaka (1994) définit la création de connaissances organisationnelles comme un processus qui amplifie organisationnellement la connaissance créée par les individus et la cristallise en tant que partie du réseau de connaissances de l'organisation.

La matrice qu'il propose (Figure 5) distingue quatre configurations de l'interaction entre connaissance tacite et connaissance explicite. Ces configurations représentent différents modes par lesquels les connaissances existantes peuvent être converties en de nouvelles

connaissances.



Source: Nonaka (1994)

Figure 5 : Les modes de conversion de la connaissance.

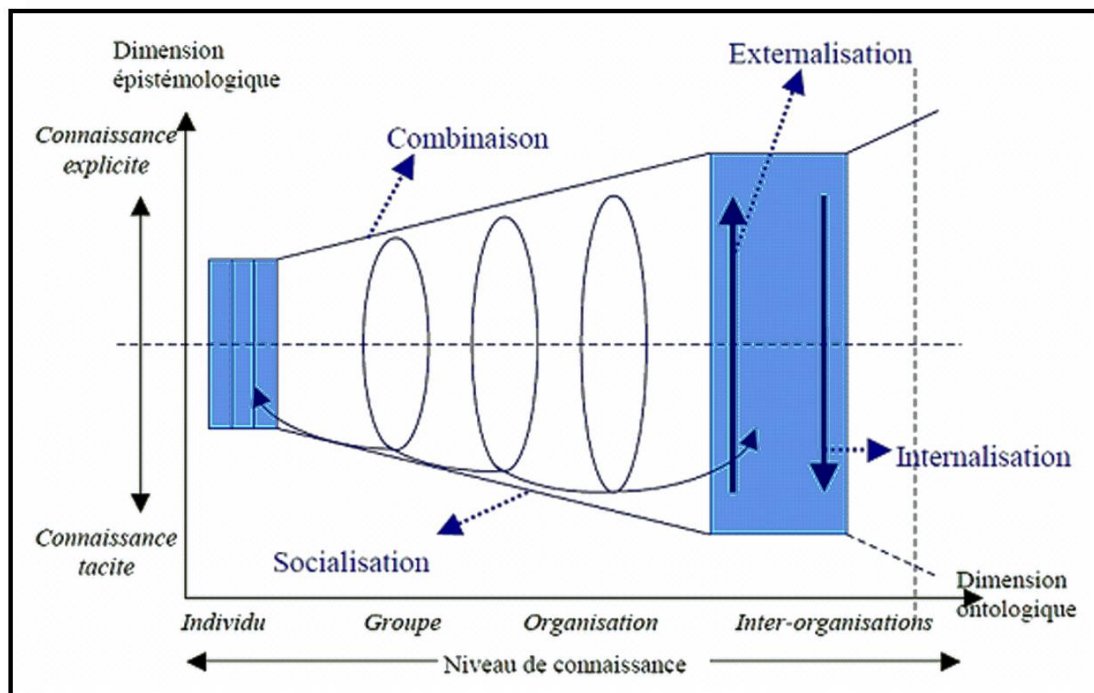
La socialisation se réfère à la conversion de la connaissance tacite en une connaissance tacite. Les individus acquièrent de nouvelles connaissances à travers l'expérience partagée et sans avoir recours au langage. *La combinaison* se réfère à la conversion de la connaissance explicite en connaissance explicite. La création dans ce cas utilise des processus sociaux pour combiner ou reconfigurer leurs connaissances explicites. *L'externalisation* se réfère à la conversion de la connaissance tacite en une connaissance explicite, c'est-à-dire en la codification et l'articulation pour permettre le partage de la connaissance entre les individus. *L'internalisation* se réfère à la conversion de la connaissance explicite en une connaissance tacite. La création se fait au travers de l'appropriation et l'utilisation par les individus et l'interaction de ces connaissances avec leurs propres connaissances.

Lorsque la connaissance est tacite, son exploitation par l'ensemble de l'organisation devient une tâche difficile, c'est là précisément que le dialogue entre les connaissances crée de nouvelles connaissances. Selon Nonaka (1994), la socialisation est connectée aux théories de la culture organisationnelle, la combinaison est enracinée dans le traitement des informations, et l'internalisation possède des liens avec l'apprentissage organisationnel. En revanche, l'externalisation n'est pas bien développée dans la littérature.

2.2.4.2. La spirale de création de connaissances

Chacun des modes de création des connaissances peut créer la connaissance indépendamment, le modèle de la spirale de création repose sur la dynamique d'interaction

entre les différents modes de la conversion des connaissances, en intégrant également la dimension ontologique (Voir la figure 6).



Source: Nonaka et Takeuchi (1995)

Figure 6 : La spirale de la connaissance.

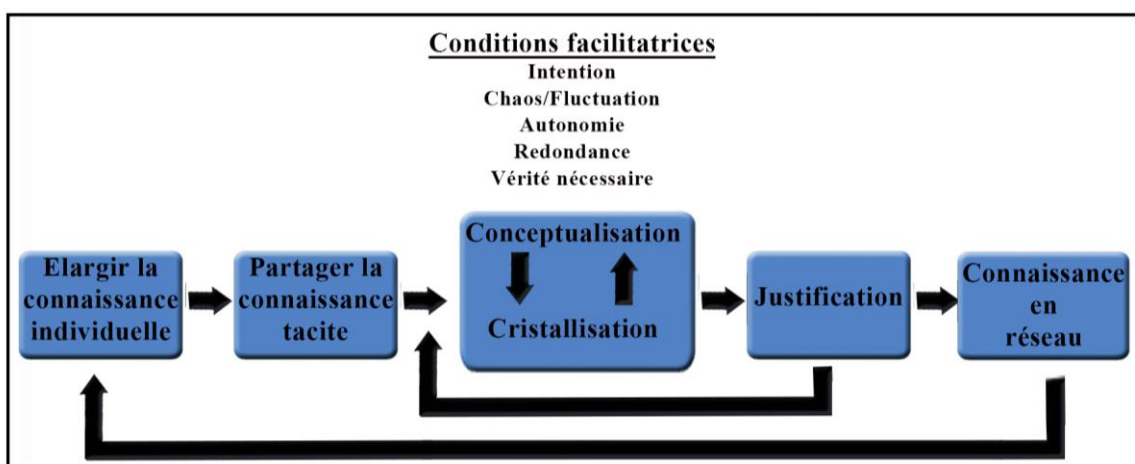
Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la connaissance commence toujours chez les individus. Rendre la connaissance personnelle à la disposition des autres, est une activité centrale pour la création des connaissances dans l'organisation. L'interaction sociale entre les individus entraîne une expansion de la connaissance, l'organisation soutient les individus créatifs en leur fournissant un cadre pour créer des connaissances. L'externalisation est rendue possible par l'utilisation des métaphores ou des analogies permettant d'articuler pour révéler l'essence du contenu de la connaissance et ainsi elles sont rendues communicables. Les connaissances révélées sont combinées avec d'autres connaissances. Ainsi, la connaissance peut être collectée, stockée et réorganisée. Cela est facilité par la mise en place de moyens de coordination entre les équipes avec l'assistance des technologies de l'information et la communication, à travers les conversations en face à face, les téléconférences, e-mail ou téléphone. Les connaissances sont par la suite internalisées dans l'ensemble de l'organisation par les processus d'apprentissage organisationnels, la connaissance est

graduellement enracinée dans les réservoirs organisationnels et traduite en différents aspects tacites. Le processus peut être ensuite relancé.

2.2.4.3. Le processus de création de connaissances organisationnelles

Le processus de création de la connaissance organisationnelle (Figure 7), sur la base de la conversion et de la spirale de création de connaissances, repose sur cinq étapes (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) :

1. *l'élargissement de la connaissance individuelle* : sur la base de la variété des expériences, de l'engagement et de la qualité de la connaissance produite dans l'expérience, les individus développent des connaissances tacites ;
2. *le partage de la connaissance tacite et conceptualisation* par la création de lieux d'interaction et un climat de confiance mutuelle, le partage de l'expérience et la génération d'une perspective commune sont favorisés, qui transforment la connaissance tacite en connaissance explicite ;
3. *la cristallisation* consiste à donner une forme durable et concrète à la connaissance créée ;
4. *la justification* consiste à établir des standards d'évaluation de la connaissance et à juger son utilité pour l'organisation ;
5. *enfin, la mise en réseau de la connaissance* consiste à répertorier et incorporer la nouvelle connaissance dans la base des connaissances de l'organisation.



Source: Nonaka (1994)

Figure 7 : Le processus de création de la connaissance organisationnelle.

Comme le montre la figure (7), le processus de création de la connaissance repose sur quatre conditions : 1. **L'engagement** est fonction de l'intention des individus, l'autonomie et la fluctuation du système dans lequel l'individu est impliqué ; 2. **Le chaos créatif** est généré par les fluctuations du système et par les leaders dans l'organisation, ces deux éléments donnant des impulsions à la création de nouvelle connaissance ; 3. **La redondance** accélère la création d'un langage commun, la réduction de l'impact de la hiérarchie formelle, la création d'un sentiment de confiance mutuelle, la génération d'une flexibilité dans le management de l'information et la prémunition des comportements opportuniste ; et 4. **La variété requise** fait référence au nombre d'informations qui doivent être possédées et traitées dans la recherche de nouveauté.

Synthèse des connaissances et leur management

Le management de la connaissance concerne les processus de création, d'acquisition, d'interprétation, de maintien et de transfert de connaissances, dans le but d'améliorer la performance par la modification délibérée des comportements en fonction des nouvelles connaissances. La connaissance peut être explicite ou tacite et peut être détenue par des personnes physiques ou collectivement en groupes. Le processus de création de connaissances est une spirale dynamique qui se déplace de la dimension individuelle à la dimension organisationnelle, voire interorganisationnelle, via quatre modes de conversion de connaissances : socialisation, externalisation, internalisation, combinaison (SECI).

Cette dynamique de création de connaissances va nous aider à ouvrir la boîte noire du transfert de connaissances, à mieux en comprendre le processus, afin de mieux en cerner les conséquences.

Conclusion du chapitre 1

L'objectif principal de ce premier chapitre était de présenter le cadre théorique dans lequel nous allons inscrire notre recherche. Pour ce faire, nous avons présenté et discuté les théories mobilisées dans le cadre de cette recherche et nous avons approfondi le cadre du management de la connaissance.

En premier lieu, nous avons abordé les approches liées à la théorie des ressources, des facteurs endogènes de la firme au centre de l'analyse de la démarche stratégique. La notion de ressources est à l'origine de la théorie qui vise à expliquer les raisons de la performance.

L'approche relationnelle permet de mettre en avant l'importance de la prise en compte du cadre inter-organisationnel dans le management et la création des connaissances. Nous avons complété ces approches par la théorie de l'apprentissage organisationnel et la théorie du capital social, parce qu'elles sont particulièrement pertinentes pour la prise en compte des aspects de la dynamique d'apprentissage et les relations interpersonnelles dans le cadre des relations interorganisationnelles.

En second lieu, a été présenté le management de la connaissance. Dans l'organisation, le management de la connaissance peut être défini comme la gestion de l'ensemble des processus de création, d'acquisition, d'interprétation, du maintien et de transfert de connaissances. Nous avons abordé et cerné les caractéristiques de la connaissance qui représentent l'objet du transfert.

Ces discussions théoriques permettront, dans la prochaine étape d'enrichir notre compréhension du concept du transfert interorganisationnel de connaissances et de mieux cerner ses différentes facettes et ses conséquences sur le récepteur.

Chapitre 2 :

Le transfert intra et interorganisationnel de connaissances

Les développements théoriques que nous avons abordés dans le premier chapitre de la nouvelle vision de la firme, fondée sur la gestion des connaissances et des compétences, font du transfert de connaissances un concept central dans la recherche en management stratégique des organisations. Le transfert de connaissances n'est pas un concept nouveau. Mais il semble y avoir un intérêt croissant des recherches théoriques et empiriques, soit au sein de l'organisation (transfert Intra-organisationnel de connaissances) ou entre organisations (transfert interorganisationnel de connaissances). Nous aborderons dans le présent chapitre les nouveaux développements dans la recherche sur le concept du transfert de connaissances. La première section sera consacrée à mettre en exergue, à travers une revue de littérature, les contours du concept du transfert de connaissances ; la deuxième section abordera les différentes conceptualisations du transfert de connaissances, en nous positionnant par rapport aux débats de la littérature ; enfin, nous nous intéresserons dans la troisième section aux conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances, à travers le concept de l'effet en retour de transfert de connaissances. L'objectif est de projeter notre revue de littérature dans un modèle qui sera élaboré dans le chapitre 3.

1. Le transfert intra et interorganisationnel de connaissances

Le transfert de connaissances est une part importante du management des connaissances dans l'organisation (Davenport et Phusak, 2000). Son objectif est d'assurer que la connaissance est transférée partout dans l'organisation ou entre organisations, de l'émetteur au récepteur qui a besoin de cette connaissance. Il existe plusieurs termes utilisés dans la littérature pour décrire le transfert de connaissances, comme **le flux de connaissances** (Gupta et Govindarajan, 2000), **le partage de connaissances** (Tsai, 2001 ; Lilleoere et Hansen, 2011) et **l'acquisition des connaissances** (Tsang, 2002). Nous avons décidé d'utiliser le terme « transfert de connaissances » car il est le plus établi dans la littérature.

1.1 Définition du transfert de connaissances

La littérature offre une variété de définition du transfert de connaissances¹. Des exemples de définitions importantes du transfert de connaissances données par la littérature sont fournis dans le tableau (3).

Tableau 3 : Les différentes définitions du transfert de connaissances dans la littérature.

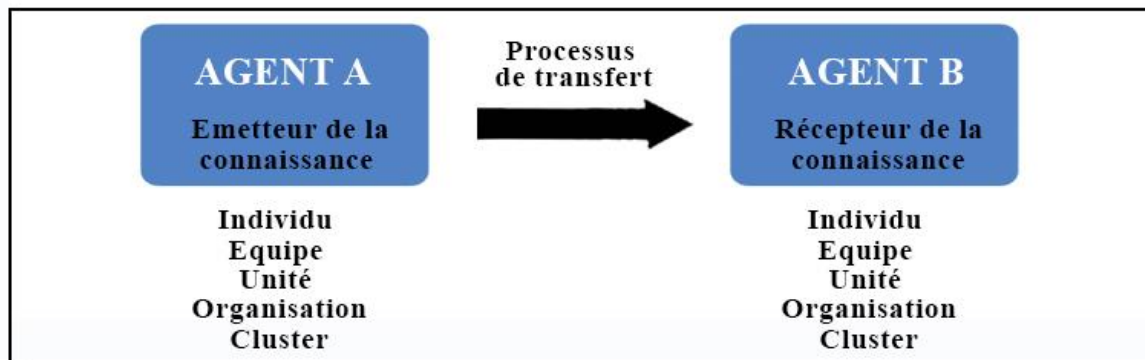
Références	Définitions
Szulanski (1996)	L'échange de connaissances organisationnelles consiste en une réplique exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant des ressources spécifiques, de telle manière qu'un ensemble de ressources similaires – mais différentes – soit coordonné par un réseau de relations identiques.
Inkpen et Dinur (1998)	C'est le flux des connaissances qui permettent la transmission de solutions uniques d'une unité à l'autre, la coordination des différentes unités connectées, ainsi que la collaboration entre

¹ Dans la suite de notre travail, nous ne ferons pas de distinction entre compétence et connaissance, car la distinction est peu évidente dans les recherches sur le transfert (Prévoit, 2005).

	elles.
Argote et Ingram (2000)	C'est le processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience de l'autre.
Modi et Maber (2007)	Les activités de transfert de connaissances opérationnelles sont définies comme l'implémentation des activités, impliquant une interaction directe entre émetteur et récepteur.
Van Wijk et al. (2008)	Fait référence au processus par lequel les acteurs organisationnels – des équipes, unités ou organisations – échangent, reçoivent et sont influencés par l'expérience et la connaissance des autres.
Slaughter et Kirsch (2006)	C'est un processus d'échange dyadique dans lequel une source rend les connaissances disponibles pour être acquises par le bénéficiaire.
Ko et al. (2005)	Un transfert de connaissances se définit comme la communication des connaissances à partir de la source et apprise et appliquée par le récepteur
Darr et Kurtzberg (2000)	Un transfert de connaissances a lieu quand l'émetteur partage des connaissances qui sont utilisées par celui qui les a adoptées
Kumar et Ganesh (2009)	Un processus d'échange de la connaissance tacite et explicite entre deux agents, durant lequel un agent reçoit et utilise la connaissance fournie par un autre
Parent et al. (2007)	Le fruit de la dynamique d'interaction qui s'opère entre les acteurs pour comprendre, nommer ou agir sur la réalité

Source : Elaboration personnelle

Kumar et Ganesh (2009) complètent leur définition du transfert en clarifiant l'agent en action dans le transfert : le transfert est « un processus d'échange de la connaissance tacite et explicite entre deux agents, durant lequel un agent reçoit et utilise la connaissance fournie par un autre. L'agent dans ce cas, fait référence à un individu, groupe, unité, organisation ou cluster », (p. 163). Par ailleurs, Kumar et Ganesh (2009) proposent une présentation schématique du transfert de connaissances (figure 8).



Source: Kumar et Ganesh (2009)

Figure 8 : Le modèle simple de transfert de connaissances.

Ces deux définitions impliquent un apprentissage de la part du récepteur et une volonté de partager de la part de l'émetteur. Cependant, les déterminants de son succès ne se limitent pas à ces deux éléments. En effet le processus de transfert de connaissances implique plusieurs actions sur le récepteur, sur l'émetteur et sur la connaissance transférée pour réussir à déplacer les connaissances de leur milieu initial et de pouvoir les implanter dans un nouveau contexte. Cet aspect complexe du transfert est souligné par la définition de Szulanski (1996) : « L'échange de connaissances organisationnelles consiste en une réplique exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant des ressources spécifiques de telle manière qu'un ensemble de ressources similaires – mais différentes – soit coordonné par un réseau de relations identique » (p. 28). Cette définition souligne aussi la nécessité d'une interaction entre la connaissance du récepteur et de l'émetteur.

Selon Van den Hooff et De Ridder (2004), le transfert de connaissances implique soit de communiquer activement aux autres ce que l'on sait, soit de consulter activement les autres pour apprendre ce qu'ils savent.

Enfin, le transfert de connaissances peut avoir lieu au sein de l'organisation (transfert Intra-organisationnel de connaissances) ou entre organisations (transfert inter organisationnel de connaissances).

1.2 Le transfert intra-organisationnel de connaissances

La vision de la firme fondée sur la capacité d'intégrer et de coordonner les connaissances (Kogut et Zander, 1992 ; Grant, 1996 ; Conner et Prahalad, 1996) et d'en créer de nouvelles (Nonaka, 1994; Spender, 1996, Teece et al., 1997), fait du transfert de connaissances intra et interorganisationnel un concept central dans la recherche en stratégie des organisations. L'approche Knowledge-based considère l'intégration des connaissances comme le principal rôle de la firme (Grant, 1996), l'intégration a lieu quand la connaissance originaire d'un contexte ou d'un emplacement particulier est utilisée et appliquée dans un autre.

Le transfert intra-organisationnel de connaissances peut dès lors être définir comme le partage de connaissances de valeur et des meilleures pratiques dans l'organisation entre unités, groupes ou individus (Szulanski, 1996 ; Ipe, 2003). Dans ce processus, la connaissance détenue par une unité ou un individu est mise à disposition pour d'autres, dans la même organisation (Kaling, 2003). Le transfert de connaissances est une activité de première importance pour l'organisation, selon Zander et Kogut (1995), ce qui les amène à définir la firme comme une communauté sociale qui utilise sa structure relationnelle et ses schémas de codage partagés pour favoriser le transfert et la communication de nouveaux savoir-faire et de nouvelles capacités. Donc le transfert entre individus, équipes, départements, unités, permet à la firme de tirer partie des différentes expertises (Argot et al 2000), et offre des avantages compétitifs. Ainsi, les organisations qui sont en mesure de transférer efficacement les connaissances en interne sont plus productives (Epple et al., 1996 ; Baum et Ingram, 1998 ; Argot et al., 2000) et plus susceptibles de survivre que les organisations moins aptes à transférer (Lee et Ahn 2007 ; Szulanski, 1996). Ipe (2003) souligne que le transfert de connaissances est un catalyseur de la diffusion de la connaissance cruciale et des idées novatrices. Dans leurs travaux sur la R&D pharmaceutique, Lilleoere et Hansen (2011) montrent que le transfert de connaissances améliore la création de connaissances nouvelles et permet le développement des nouveaux produits innovants à une vitesse accélérée. En effet, le transfert de connaissances facilite la création de connaissances (Nonaka, 1994 ;

Nonaka et Takeuchi, 1995), ainsi le modèle de la dynamique de création de connaissances de Nonaka repose sur le transfert de connaissances entre individus et les groupes d'individus vers l'ensemble de l'organisation.

Le concept de transfert de connaissances est un concept simple, mais son exécution dans l'organisation est complexe. En premier lieu, l'organisation ne sait souvent pas ce qu'elle sait vraiment (O'Dell et Grayson, 1998) ; en second lieu, des facteurs internes entravent ou au contraire facilitent la transmission des différentes formes de connaissances entre les acteurs. Nous reviendrons sur ce point dans la section deux de ce chapitre.

Pour Davenport et Prusak (1998), le transfert de connaissances implique deux actions : la transmission des connaissances vers un récepteur potentiel, et l'absorption des connaissances qui peuvent éventuellement lui permettre d'avoir un changement de comportement ou de développer des nouvelles connaissances. Plus récemment, les théories de l'apprentissage organisationnel sont devenues une base incontournable dans ce domaine de recherche. La réussite du transfert de connaissances est de plus en plus perçue comme un processus d'apprentissage dans l'interaction, plutôt qu'une simple série de communications (Szulanski, 2000 ; Parent et al., 2007 ; Nonaka et Teece, 2001). La littérature s'appuie sur cette théorie pour évaluer le degré de **re-création** des connaissances chez le récepteur. Nous avons vu que la connaissance est intégrée dans un ensemble d'éléments du contexte de l'organisation, comme les individus, les outils, les techniques, les routines et le système utilisé par l'organisation, ainsi que dans les réseaux formés entre ces éléments (Argote et Ingram, 2000). De cette perspective, le transfert de connaissances implique la re-création des éléments de la connaissance de l'émetteur chez le récepteur (Cummings et Teng, 2003 ; Winter, 1995). Ainsi les recherches essaient d'évaluer le succès du transfert par le degré de re-création des connaissances et leur impact sur la performance et l'innovation dans l'organisation.

Sur la même ligne de l'efficacité du transfert, l'idée de la re-création efficace des connaissances exige également que les connaissances soient rendues accessibles au récepteur. Dans ce cas-là, la connaissance doit être convertie, adaptée et reconfigurée pour les besoins de sa destination (Moreland et al., 1996 ; Argote et Ingram, 2000; Epple et al., 1996). Selon Foss et Pedersen (2002), le transfert de connaissances n'est pas une réplique

totale des connaissances dans un nouveau lieu, mais implique au contraire la modification des connaissances pour différents contextes : « ... ce qui est transféré n'est (généralement) pas la connaissance soulignée, mais plutôt applications de ces connaissances sous la forme de solutions à des problèmes spécifiques » (p. 54).

Le transfert de connaissances dans l'organisation s'avère être une activité vitale, Toutefois, l'organisation ne possède pas toutes les connaissances et les compétences nécessaires pour ses besoins en interne. L'organisation a besoin de chercher les connaissances externes, et apprendre de l'expérience des organisations avec lesquelles elle travaille (Hamel, 1991 ; Doz, 1996 ; Dyer et Singh, 2008 ; Esterbey-Smith et al., 2008 ; Hackney et al., 2008). Pour accéder et mobiliser des ressources et des connaissances externes, les entreprises diversifient les formes d'arrangements collaboratifs. Ce mouvement correspond à un processus d'intégration (Grant, 1996), le rôle essentiel de la firme étant alors d'intégrer efficacement les connaissances spécialisées, qu'elle reçoit de multiples sources, qu'elles soient internes ou externes.

Les relations interorganisationnelles étaient considérées comme un moyen de réduire les coûts ou d'améliorer une position concurrentielle en groupant des forces. Désormais, On porte un nouveau regard, d'une part sur les frontières de la firme, et d'autre part sur les partenariats et les alliances entre les firmes. La coopération tiendrait surtout à l'hétérogénéité des ressources et des connaissances (Conner et Prahalad, 1996). **Les alliances deviennent un moyen de mobiliser des connaissances et des compétences complémentaires** dans le cadre d'un projet particulier (ex. développer une activité sur de nouveaux marchés). Dans cette perspective, les coopérations constituent alors un vecteur, si ce n'est le seul, d'acquisition rapide de certaines connaissances disponibles chez un partenaire (Kogut, 1988). Dans sa revue sur les fusions et les acquisitions, Kogut constate que l'une des principales motivations des firmes pour conclure des accords de collaboration a été de transférer et d'acquérir les connaissances.

1.3 Le transfert interorganisationnel de connaissances

Le transfert interorganisationnel de connaissances, est essentiel et critique pour la survie des organisations (He et al., 2011 ; Easterby-Smith et al., 2008 ; Zhao et Anand, 2009 ; Pérez-

Nordtvedt et al., 2008 ; Mathews, 2003). La littérature existante a étudié le transfert de connaissances entre organisations dans différentes formes : Les alliances stratégiques (Simonin, 1999 ; Lam, 1997), les fusions acquisitions (Lyles et Salk, 1996 ; Inkpen et Dinur, 1998 ; Makhija et Ganesh, 1997), les Supply Chains (Dyer et Nobeoca, 2000 ; Kotabe et al, 2003) et les multinationales et leurs filiales (Hakanson et Nobel, 2000 et 2001 ; Kostova, 1998).

Le transfert interorganisationnel de connaissances a lieu, selon Buckley et al. (2009), quand une connaissance spécifique est transmise d'une organisation à une autre. Cette définition n'est pas différente des autres définitions citées dans le cadre intra-organisationnel, sauf que le transfert eu lieu entre organisations.

Pour Easterby-smith et al. (2008), les connaissances ne sont pas toujours développées dans l'organisation. Il est important que l'organisation possède la capacité d'apprendre des autres afin de répondre à la concurrence. De même, Van Wijki et al. (2008) affirment que le transfert de connaissances des acteurs externes est devenu central à la réussite de l'organisation.

Vaara et al. (2010) définissent le transfert interorganisationnel de connaissances comme l'utilisation bénéfique de la connaissance, des compétences et des capacités qui sont originaires d'une autre organisation. C'est aussi le processus par lequel l'organisation identifie et apprend des connaissances spécifiques qui existent dans une autre organisation (Oshri et al., 2008). Hamel (1991) décrit le transfert interorganisationnel de connaissances comme un processus qui se compose de deux étapes cruciales, tout d'abord, la connaissance doit être divulguée par le partenaire (l'expert) ou l'organisation qui possède la connaissance, ensuite, la connaissance doit être acquise et assimilée par le partenaire ou l'organisation qui a besoin de cette connaissance.

L'acquisition des nouvelles connaissances par le biais des collaborations peut produire d'énormes avantages, en particulier pour les organisations qui ne sont pas capables ou ont des difficultés à développer des connaissances au sein de leurs frontières.

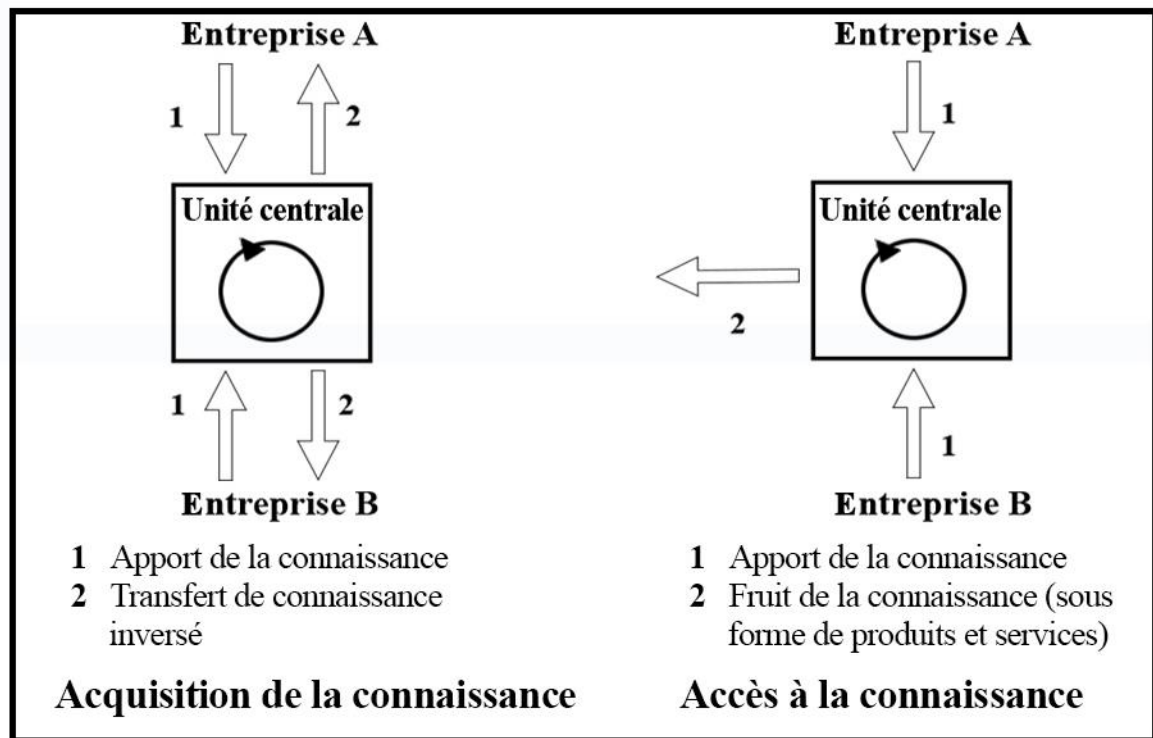
Le transfert interorganisationnel de connaissances est considéré comme essentiel pour assurer une plus grande efficacité et une plus grande productivité (He et al., 2011 ; Buckley

et al., 2009). Comme le notent Squire et al. (2009), l'organisation qui peut assurer le transfert et l'absorption des connaissances à travers ses frontières, accumule une série d'avantages de performance. De même, Pérez-Nordtvedt et al. (2008) suggèrent que le transfert interorganisationnel de connaissances contribue à une augmentation des stocks de connaissances de l'organisation, et affecte ses résultats grâce au développement conjoint des ressources humaines et de la performance.

Le principal motif de nombreuses activités de transfert de connaissances entre les organisations est le désir d'apprendre et d'obtenir de précieuses ressources y compris les connaissances, les compétences et les technologies possédées par les autres organisations (Ranft et Lord, 2002 ; Ahuja et Katila, 2001).

Linder et al. (2003) dans une étude de quarante organisations internationales couvrant plusieurs industries, révèlent que 45 % de leurs innovations proviennent de sources externes. De même, Inkpen (2000) note que Sony a établi divers partenariats avec des entreprises informatiques et de télécommunications, pour permettre à son personnel à différents niveaux de l'organisation d'accéder aux nouvelles connaissances de ses partenaires.

L'accès aux connaissances externes, peut également être un motif du transfert de connaissances. Grant et Baden-Fuller (2004) distinguent deux modes de transfert de connaissances. Ils distinguent l'accès des connaissances et l'acquisition des connaissances dans les alliances stratégiques. **L'accès à la connaissance** est la combinaison des connaissances de différentes organisations engagées dans une relation pour développer des nouveaux produits ou services (Inkpen et Beamish, 1997), chaque membre de cette relation accédant au stock de connaissances de son partenaire pour exploiter les complémentarités entre les organisations, avec l'intention de maintenir leurs bases spécialisées de connaissances distinctives (Grant et Baden-Fuller, 2004; Buckley et al., 2009). Au contraire, **l'acquisition des connaissances** est le fait d'obtenir une connaissance qui a le potentiel de modifier l'étendue (*scope*) des connaissances spécialisées de l'organisation acquéreuse. La figure (9) illustre les deux modes de transfert.



Source: Adapter de Burckley et al. (2009)

Figure 9: Les modes de transfert de connaissances interorganisationnel.

Selon Grant et Baden-Fuller (2004), l'accès à la connaissance dans les partenariats se produit quand les organisations ont tendance à ne pas s'écarter sur leurs compétences-clés et de leur base de connaissances respective. Dans ce cas, les partenaires ne souhaitent pas acquérir des connaissances qui n'améliorent pas leurs stocks de connaissances spécialisées. C'est le cas des partenaires qui proviennent de différentes industries.

1.4 La réussite du transfert de connaissances

La définition de la réussite du transfert de connaissances ne fait pas l'unanimité dans la littérature. Au niveau le plus élémentaire, le succès du transfert de connaissances est défini comme le nombre de transferts de connaissances engagés pendant une certaine période de temps (Hakanson et Nobel, 2000). De même, Schulz (2001) affirme que le succès du transfert de connaissances dépend du volume global des savoir-faire et des informations transmises par unité de temps. Une deuxième approche s'appuie sur la littérature de gestion de projet, et définit le succès du transfert de connaissances comme le transfert réalisé dans les délais, dans le cadre du budget alloué et qui produit une satisfaction chez le récepteur (Szulanski,

1996). Une troisième approche est offerte par Easterby-Smith et al. (2008), qui déterminent le succès du transfert de connaissances par le changement de la base des connaissances, le niveau d'innovation et de l'amélioration de la performance des individus chez l'acteur récepteur du transfert. Enfin, une dernière approche a été proposée par Perez-Nordtvedt et al. (2008) qui voient le succès du transfert de connaissances en termes d'efficacité et d'efficience du transfert de connaissances.

L'efficacité du transfert de connaissances est le degré de la compréhension de l'utilité de la connaissance qui a été transférée au récepteur par l'émetteur. Autrement dit, la satisfaction du récepteur vis-à-vis de la pertinence et de l'utilité des connaissances a un effet positif pour le personnel de la division. *L'efficience du transfert de connaissances* valide que le transfert de connaissances a été réalisé en temps opportun et avec le moins de ressources possibles.

2. Conceptualisation du transfert de connaissances

Nous avons identifié dans la littérature quatre conceptualisations du transfert inter-organisationnel de connaissances, nous les abordons dans cette section afin de pouvoir proposer une conceptualisation holistique à la fin de ce chapitre, dans laquelle nous allons construire notre modèle de recherche.

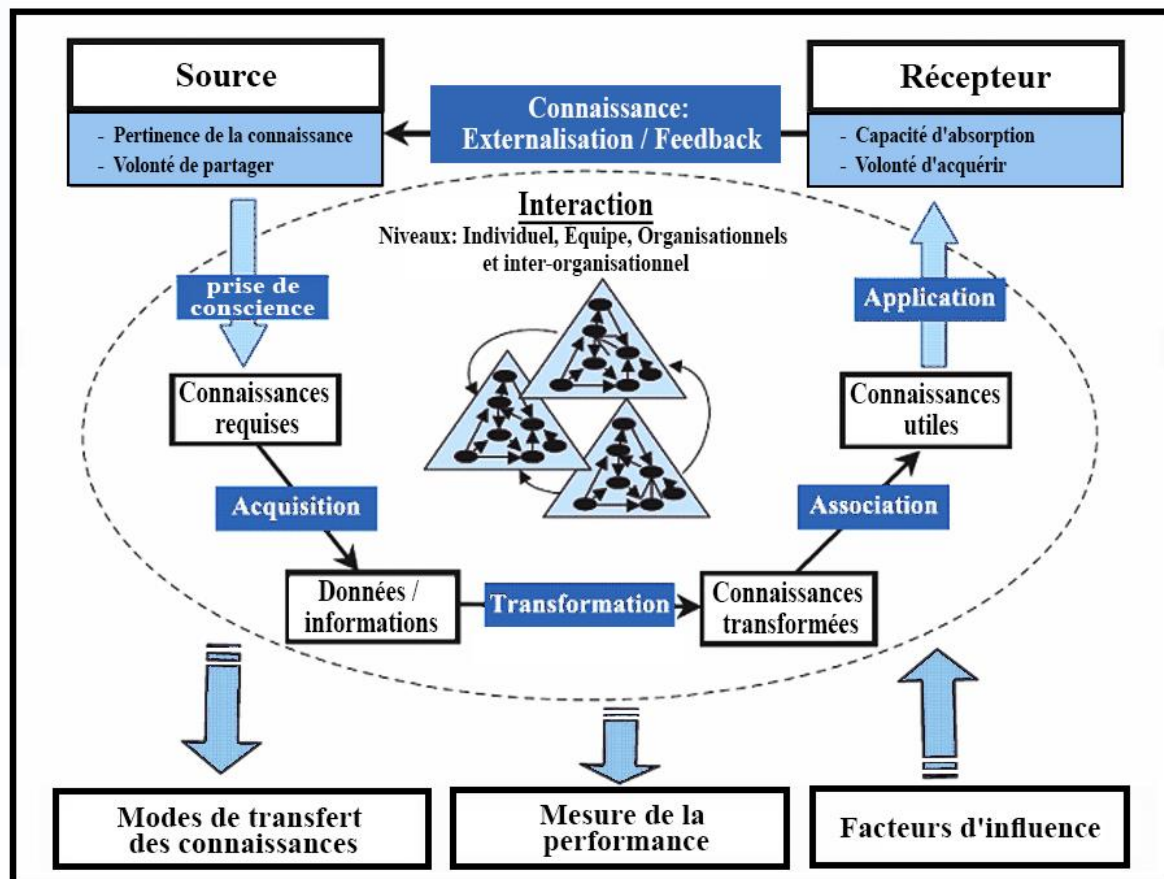
2.1 Le transfert de connaissances comme processus de communication

Cette perspective et les modèles qui lui sont associés reposent sur l'idée que la source (l'émetteur) et le récepteur collaborent et communiquent. Cette idée, initialement mise en place dans l'approche mathématique de la communication et de l'information par Shannon et Weaver (1949) (cité par Szulanski, 2000), a été formalisée et divulguée par les travaux de Szulanski (1996 et 2000), pour examiner les facteurs qui rendent le transfert de connaissances difficile. Selon cette théorie, le transfert de connaissances est assimilé à la transmission d'un message d'une source à un récepteur dans un contexte donné. La plus grande attention dans cette vision porte sur le transfert comme processus d'acheminement des connaissances d'un lieu à un autre. Son succès résulte dans la création et l'application des connaissances chez le récepteur. Szulanski (1996), qui est la référence des études dans le transfert intra et interorganisationnel de connaissances, a bâti son modèle sur deux notions empruntées à l'approche de Shannon et Weaver, à la fois sur **le contexte du transfert et les caractéristiques des connaissances transférées**. Szulanski se focalise sur le récepteur parce qu'il trouve que les difficultés du transfert proviennent principalement de l'unité réceptrice. L'approche de Szulanski soutient l'idée de l'importance du contexte, où il évoque que le transfert de connaissances nécessite une compréhension des capacités liée au transfert de connaissances, et qu'elles devraient être pré-requises pour réussir le transfert de connaissances, puisque la connaissance est liée à un système (Zander et Kogut 1995). Le processus de transfert de connaissances suit quatre étapes pour sa réalisation (Szulanski (1996) : **L'initiation** : cette étape est déclenchée par un événement qui conduit à la prise de décision de transférer une connaissance. Le transfert commence lorsqu'un besoin apparaît, et que les connaissances nécessaires pour répondre à ce besoin existent aussi. **L'implémentation** : cette étape commence par la décision de réaliser de transfert, continue

par le flux des ressources entre la source et le récepteur (étape caractérisée par l'émergence d'un lien social entre les acteurs), et se poursuit par les actions répétitives sur les connaissances pour les adapter au besoin du récepteur. **Le lancement** : cette étape débute lorsque le récepteur commence à utiliser les connaissances transférées. Cette étape se caractérise par l'apparition de problèmes inattendus, que la source et le destinataire doivent résoudre. **L'intégration** : c'est la dernière phase du processus du transfert de connaissances, elle concerne l'institutionnalisation graduelle des nouvelles connaissances transférées dans le nouveau contexte du récepteur. Après cette étape, le récepteur commence à ressentir des conséquences et des résultats satisfaisants du processus.

2.2 Le transfert comme un processus de traduction

Sur la base des travaux antérieurs, Liyanage et al. (2009) présentent un modèle découlant de la théorie de la communication et de la théorie de la traduction. La première explique le caractère comportemental de transfert de connaissances, à savoir l'acte de collaboration et l'interaction entre la source et le récepteur, tandis que la seconde apporte quelques lumières sur la façon de transformer de manière efficace les connaissances sous une forme utilisable. L'idée principale est que le transfert requiert d'autres types de connaissances pour assurer le transfert (les connaissances sur la façon de transférer les connaissances) (Seaton, 2002). Ainsi, les connaissances devraient être adaptées et contextualisées pour s'assurer de leur utilité dans le milieu du récepteur, car elles sont hautement spécialisées et résident habituellement dans un contexte spécifique, ce qui restreint son accessibilité pour le récepteur. Deux capacités du transfert de connaissances sont alors identifiées : la transformation et/ou la traduction de la connaissance. Selon Zahra et George (2002), la transformation est la capacité d'une organisation à développer et à affiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes et les connaissances nouvellement acquises et assimilées. Liyanage et al. (2009) expliquent que la transformation des connaissances se fait simplement en ajoutant ou en supprimant des connaissances. La traduction ou l'interprétation des connaissances implique l'interprétation de la même connaissance d'une manière différente. Le transfert de connaissances dans cette conception suit un processus en cinq étapes : la sensibilisation, l'acquisition, la transformation, d'association et l'application. La figure (10) illustre la dynamique de transfert.



Source: Liyanage et al. (2009)

Figure 10 : Le modèle de processus du transfert de connaissances.

La première partie du processus de transfert de connaissances commence par une étape **d'identification des connaissances**. Ceci est désigné comme la prise de conscience de la connaissance. L'étape suivante consiste à acquérir les connaissances, à condition que le récepteur et la source aient la volonté et la capacité de le faire, ce qui est indiqué par **l'acquisition des connaissances**. Cette étape se réfère à la capacité d'une organisation à identifier et acquérir les connaissances générées en externe qui sont essentielles à ses propres opérations (Zahra et George, 2002). Le transfert de connaissances ne s'achève pas avec l'acquisition de connaissances, les connaissances acquises nécessitent une sorte de conversion des connaissances en vue de les rendre utile pour le récepteur, là où elles peuvent produire de nouvelles connaissances ou à améliorer les connaissances existantes. Le processus de conversion des connaissances en connaissance utile passe par **la transformation ou la traduction de la connaissance**.

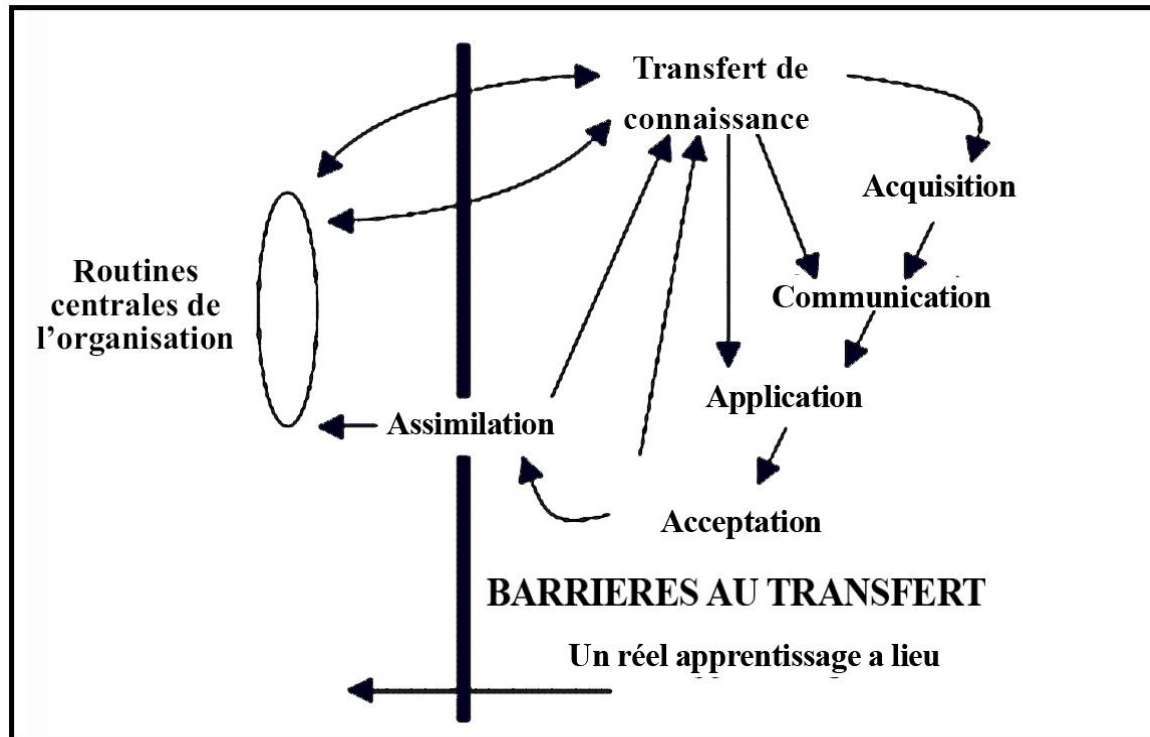
La deuxième étape de conversion de la connaissance consiste à relier la connaissance transformée aux besoins internes de l'organisation (**association des connaissances**). Dans cette phase, l'organisation reconnaît les avantages potentiels de la connaissance en l'associant avec les besoins et les capacités organisationnelles internes, ce que les rend utilisables. Les connaissances utiles peuvent ensuite être appliquées à l'organisation (**application des connaissances**). Liyanage et al. (2009) soutiennent l'idée que cette étape est la plus importante lors d'un processus de transfert de connaissances, parce que c'est la seule étape qui conduit à la création de valeur et à l'amélioration de la performance.

Selon Liyanage et al. (2009), il est nécessaire de reconnaître les obstacles ou les contraintes du mécanisme de transfert, ainsi que l'importance des interactions étroites entre les acteurs (individus, équipes ou organisations).

2.3. Le transfert comme processus d'assimilation de la connaissance

Gilbert et Cordey-Hayes (1996) définissent un modèle où le transfert de connaissances est présenté comme un processus dynamique d'assimilation de la connaissance. L'intérêt du modèle de Gilbert et Cordey-Hayes (1996) est de présenter un ensemble de sous-processus préalables à l'assimilation des connaissances.

Gilbert et Cordey-Hayes (1996) présentent une vision équilibrée, en reconnaissant à la fois le destinataire et l'expéditeur, ce qui forme une conceptualisation plus unifiée. Ils considèrent le transfert de connaissances comme étant constitué de l'acquisition, de la communication, l'application, l'acceptation et l'assimilation des connaissances (Voir la figure 11).



Source: Gilbert et Cordey-Hayes (1996)

Figure 11 : Le modèle d'assimilation de la connaissance.

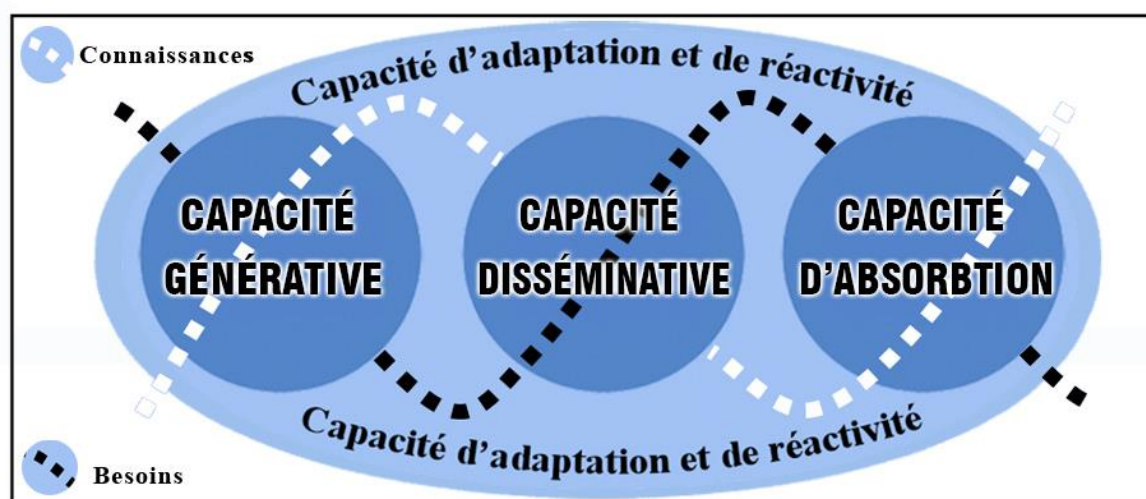
Le modèle de Gilbert et Cordey-Hayes (1996) du transfert de connaissances est discuté en termes d'apprentissage organisationnel et de processus d'innovation. Les auteurs soulignent les différences entre l'adoption, l'acceptation et l'assimilation de technologies (Gilbert et Cordey-Hayes, 1996). Ils conçoivent le transfert de connaissances comme un processus dynamique et identifient les facteurs organisationnels qui améliorent ou qui inhibent l'apprentissage. Le temps est notamment un facteur implicite dans le transfert de connaissances (Gilbert et Cordey-Hayes, 1996) et la connaissance doit être mutuellement bénéfique (pour l'émetteur et récepteur). Le leadership et le soutien de la culture organisationnelle sont également nécessaires pour le transfert de connaissances. Leur travail explique pourquoi les nouvelles connaissances devaient être vraiment assimilées pour fournir de la valeur à l'organisation ou si l'organisation pouvait obtenir de meilleurs résultats des nouvelles connaissances acceptées, mais pas vraiment assimilées.

2.4. Le transfert de connaissances comme une capacité dynamique

Parent et al. (2007) proposent un nouveau modèle basé sur deux éléments, *le processus de transfert* de connaissances, comme dans les perspectives précédentes, *et les capacités du transfert* pour asseoir sa réussite. Leur modèle vise à répondre à deux questions principales : (1) comment les connaissances sont-elles transférées ? Et (2) quelles sont les capacités nécessaires pour réussir le transfert ?

Le modèle de capacité dynamique du transfert de connaissances identifie les éléments et les composantes nécessaires au système social pour générer, disséminer et absorber les nouvelles connaissances afin de répondre à ses besoins. C'est une vision systémique et nouvelle du transfert de connaissances, parce que le transfert est lié aux relations qui existent entre et au sein des systèmes où il a eu lieu (Parent et al., 2007). Cette vision du système représente la conception du transfert dans son ensemble.

Il ressort de ce modèle que le transfert n'est pas seulement un simple flux de connaissances, mais comme une dynamique d'interaction entre les acteurs qui essayent de comprendre, de nommer et d'agir sur la réalité. Selon Parent et al. (2007), le modèle (présenté à la figure 12) se compose de deux conditions préexistantes (les besoins, les connaissances préalables) et de quatre capacités nécessaires pour la réalisation du transfert de connaissances.



Source: Parent et al. (2007)

Figure 12 : Modèle de capacité dynamique du transfert de connaissances.

2.4.1. Les conditions du transfert

Les besoins de transférer : Pour comprendre le transfert de connaissances au sein de l'organisation ou entre organisations, nous avons la nécessité de cerner le besoin que le système tente de satisfaire ou le problème qu'il veut résoudre. Il faut noter que la résolution de problème est la première raison de transférer la connaissance, plus le besoin est grand, plus l'effort investi dans le transfert par les acteurs est considérable (Parent et al., 2007). L'identification des besoins de système, d'un côté, détermine quel type de connaissances est transféré, et d'un autre côté, clarifie les rôles des acteurs et des groupes qui doivent être impliqués dans le transfert.

Les connaissances préalables : Elles correspondent à la base de connaissances possédée par le système (de l'émetteur et du récepteur) qui influence le processus adopté et les différentes actions adéquates pour réussir le transfert ; ainsi, les caractéristiques de la connaissance jouent un rôle essentiel dans le processus. La base de connaissances influence aussi les différentes capacités mobilisées.

2.4.2. Les capacités du transfert

Les capacités nécessaires pour la réalisation de transfert sont la capacité créative, la capacité disséminative, la capacité d'absorption et la capacité d'adaptation et de réaction.

La capacité générative de connaissances (*Generative capacity*) se réfère à la possibilité de découvrir ou d'améliorer les connaissances, les processus, les technologies et les produits et les services qui en découlent. La génération des nouvelles connaissances a lieu au niveau des individus et se base sur le capital intellectuel et créatif et les infrastructures de recherche.

La capacité disséminative (*Disseminative capacity*) désigne la capacité à contextualiser, formater, adapter, traduire et diffuser la connaissance à travers les réseaux sociaux et technologiques, capacité qui renforce l'engagement des parties prenantes (Parent et al., 2007). Mu et al. (2010) la résumant dans « la capacité des individus, de manière efficiente, efficace et convaincante, codifier, articuler, communiquer et diffuser la connaissance d'une manière que d'autres personnes puissent comprendre précisément, finement et puissent tactiquement mettre l'apprentissage en pratique ». Selon Joshi et al. (2007), la capacité disséminative joue un rôle déterminant de l'étendue des connaissances transférées.

L'importance de la capacité disséminative a été montrée par les travaux de Minbaeva et Michailova (2004), dans le cadre du transfert de connaissances dans les entreprises multinationales, entre maison mère et filiales locales. En se basant sur le comportement des expatriés, ils identifient que la capacité de partager la connaissance a un impact positif sur le succès du transfert de connaissances. Mu et al. (2010) trouvent les mêmes résultats dans le cadre de transfert intra-organisationnel de connaissances.

Oppat (2008) considère la capacité disséminative comme la capacité d'agir sur la connaissance et la capacité de concevoir une approche de communication appropriée, notamment par le choix des canaux de transfert adéquats, ce que Parent et al. (2007) nomment le choix des intermédiaires et l'infrastructure technologique et sociale de la communication entre l'émetteur et le récepteur.

Capacité d'absorption des connaissances (*Absorptive capacity*) : Cohen et Levinthal (1990) définissent la capacité d'absorption comme « la capacité d'une firme à reconnaître la valeur d'une information externe nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales. Elle représente un ensemble de routines et des processus organisationnels par lesquels l'organisation acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances pour produire des capacités organisationnelles dynamiques » (Zahra et George, 2002). Selon ces auteurs, la capacité d'absorption possède deux composantes : *la capacité d'absorption potentielle*, qui se compose de la capacité à acquérir et assimiler des connaissances, aide l'organisation à identifier la connaissance et à l'assimiler ; *la capacité d'absorption réalisée* est composée de la capacité de transformation et de la capacité d'exploitation, dont le rôle est l'utilisation des connaissances absorbées. Cette définition montre que le transfert de connaissances ne s'arrête pas à la capacité d'acquisition des connaissances externes, mais il se prolonge jusqu'à la transformation et l'exploitation de ces connaissances dans l'organisation. Pour Zahra et George (2002), *la capacité d'acquisition* repose sur les capacités à identifier et acquérir la connaissance externe ; *la capacité d'assimilation* repose sur les routines et les processus permettant d'analyser, de traiter, d'interpréter et de comprendre la connaissance acquise à partir de sources externes ; *la capacité de transformation* est la capacité de développer des routines facilitant la combinaison entre les connaissances existantes et la nouvelle connaissance ; enfin, *la capacité d'exploitation* désigne l'application de la

connaissance basée sur les routines permettant d'améliorer les connaissances existantes et d'en créer de nouvelles en intégrant les connaissances acquises.

Cohen et Levinthal (1990) suggèrent que la capacité d'absorption dépend, premièrement, des expériences passées de l'organisation, qui lui permettent de mieux comprendre et évaluer les connaissances externes et leur apport dans l'organisation, deuxièmement, de la base de connaissances interne de l'organisation et de son héritage administratif. Cette idée est très proche de la notion de dépendance du sentier (Nelson et Winter, 1982), la dynamique d'apprentissage suit un sentier qui dépend des connaissances que l'entreprise a acquises. Les connaissances sont en fait indissociables du processus cumulatif par lequel elles sont créées. Du coup, la capacité d'assimilation de nouvelles compétences est conditionnée par l'histoire comme par l'environnement et le type d'activité qu'une entreprise exerce. Ceci conduit les entreprises à gérer la cohérence interne de leurs portefeuilles de produits et de connaissances. La capacité d'absorption dépend aussi des rôles des personnes et des activités frontières (*boundary-spanning*) qui se tiennent à l'interface entre l'organisation et son environnement ou entre les sous-unités de l'organisation.

Lane et Lubatkin (1998) prolongent le concept de capacité d'absorption, spécifique à la firme au niveau dyadique, par le concept de capacité d'absorption relative. Cette contribution confirme le caractère systémique du transfert de connaissances (Parent et al., 2007), parce que la capacité d'absorption relative prend en compte les caractéristiques de l'émetteur et du récepteur et le contexte dans lequel les deux acteurs agissent.

Capacité d'adaptation et de réactivité : Cette capacité est la capacité d'apprendre et de renouveler des éléments du système de transfert de connaissances dans l'action, pour des changements et des améliorations constantes (Parent et al., 2007). Cette capacité se base sur les expériences précédentes d'apprentissage, une pensée visionnaire et critique, un leadership partagé entre les acteurs du système, des multiples boucles de feedback et des mécanismes de surveillance. Le rôle de cette capacité est d'agir en permanence sur les activités de transfert de connaissances au sein du système pour le rendre pertinent en encourageant des adaptations rapides aux changements.

Le modèle de DKTC se résume donc en trois composantes : le processus de transfert de connaissances, les capacités qui permettent au système d'appuyer ces processus et le contexte dans lequel le processus intervient.

L'apprentissage organisationnel est le résultat direct du transfert de connaissances selon (Darr et Kurtzberg, 2000), c'est d'autant plus le cas dans le modèle DKTC, c'est-à-dire la création, la construction ou la reconfiguration des connaissances et des ressources du système. Il paraît ici envisageable de transposer les connaissances sur les capacités dynamiques. Ainsi, selon Parent et al. (2007), chacune des capacités du système de transfert est perçue comme une capacité organisationnelle dynamique et s'appuie sur des processus, activités ou méthodes (Teece, 2007). Dans le cas du transfert interorganisationnel de connaissances, les connaissances traversent plusieurs frontières, le système est plus complexe, les acteurs sont plus nombreux et les actions sont plus importantes, le transfert est plus productif et ses capacités sont considérées comme des capacités dynamiques réticulaires (Meurier, 2011), parce qu'elles permettent la création de routines inter organisationnelles (Dyer et Singh, 1998 ; Lavie, 2006).

2.5. Une re-conceptualisation du modèle de transfert de connaissances

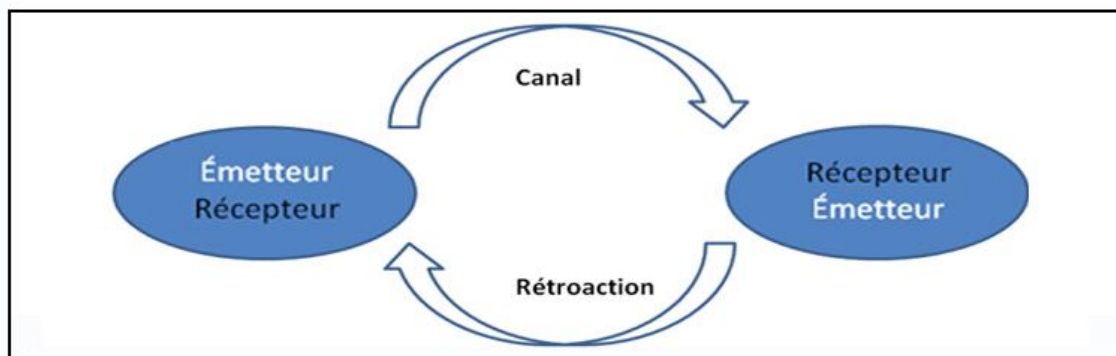
Dans la prolongation des études portant sur le transfert de connaissances, en examinant et en comparant plusieurs modèles cités ci-dessus (Szulanski, 1996 ; Gilbert et Cordey-Hayes, 1996 ; Parent et al., 2007 ; Liyanage et al., 2009), nous avons constaté que les modèles conceptuels existants offraient un éclairage sur la dynamique du transfert de connaissances, que ce soit sur le processus de partage et d'acquisition ou au niveau des capacités nécessaires à son réussite. Néanmoins, ces conceptualisations considérées séparément demeurent insuffisantes pour la compréhension du transfert ; il est donc nécessaire de concevoir une vision holistique du transfert intra et interorganisationnel de connaissances, qui intègre l'ensemble des perspectives pour prendre en compte l'ensemble des facteurs exposés précédemment et enrichi par la notion de l'effet en retour du transfert de connaissances.

Notre perspective considère le transfert de connaissances comme un processus qui s'appuie sur un ensemble de pratiques, d'outils et de capacités dynamiques pour permettre le

déplacement et le flux de connaissances, par l'interaction entre les acteurs (individus, unités ou organisations).

Dans notre vision, le transfert de connaissances ne représente pas seulement un flux de connaissances, mais il s'agit d'une interaction productive, comme dans la vision de Parent et al. (2007) y invite, où des rétroactions et des flux inverses liés apparaissent (Paturel et Degraevl, 1998) produisant des effets *feedback* sur l'émetteur. Cette idée est historiquement originaire des travaux de Wiener (1948) sur la cybernétique, qui est adoptée et développée dans le domaine de la communication. L'idée des effets feedback est construite sur une vision systémique de la communication, dans laquelle Wiener (1948) stipule que la communication n'est pas un phénomène linéaire, mais plutôt un processus circulaire, bâti sur la présence des éléments (acteurs) et leurs interactions réciproques, qui peuvent consister en des échanges d'informations (ou de connaissances) dans lesquels les éléments réagissent en changeant leur état ou en modifiant leurs actions.

Le feedback chez Wiener désigne la réaction du récepteur au message, suite à une action de l'émetteur, qui entraîne en retour une réaction ou une réponse du récepteur vers l'émetteur (voir la figure 13).



Source: Adapter de Wiener (1948)

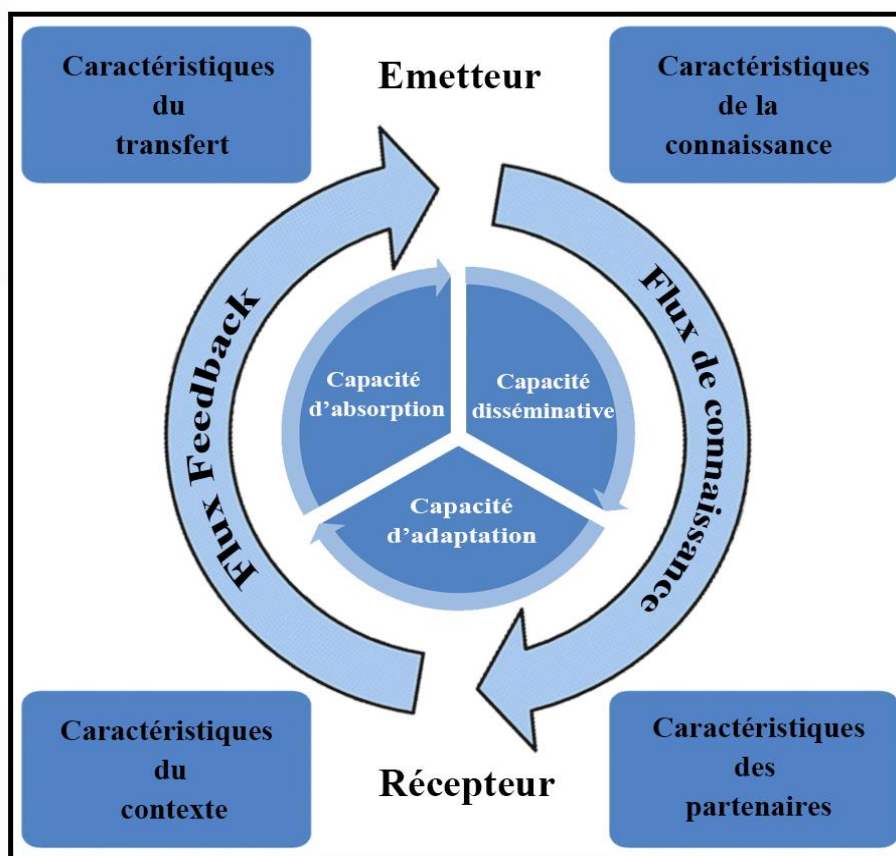
Figure 13: La boucle de rétroaction selon Wiener 1948.

Le feedback peut prendre deux formes : un feedback qui conduit à accentuer le phénomène (transfert de connaissances) avec un effet boule de neige, c'est l'effet positif. Et un feedback comme un phénomène de régulation qui tend à maintenir la relation entre les éléments dans un état de stabilité, et qui conduisent l'émetteur à se corriger. C'est l'effet négatif.

Nous détaillons dans la section suivante cette idée dans le cadre du transfert de connaissances.

Si on se réfère à l'idée de l'effet feedback², notre conceptualisation considère le transfert de connaissances comme un phénomène circulaire entre l'émetteur et le récepteur, qui a des conséquences à la fois sur le récepteur, de manière directe, et sur l'émetteur, grâce aux effets *feedback*. Le transfert mobilise des capacités de l'émetteur et du récepteur qui sont nécessaires à sa réussite, et il intervient dans un contexte spécifique et conditionné par la base préalable et les caractéristiques des connaissances transférées.

La figure (14) suivante représente graphiquement cette dynamique.



Source: Elaboration personnelle

Figure 14: Modèle circulaire du transfert de connaissances.

² L'idée de l'effet *feedback* a été mentionnée dans le modèle de Parent et al. (2007) et Liyanage et al. (2009).

L'originalité de ce modèle provient tout d'abord du fait qu'il permet d'expliquer et de renforcer le rôle de l'émetteur dans le processus, et de mieux comprendre le caractère interactif du transfert de connaissances, qui est l'origine de l'équilibre dans la relation entre émetteur et récepteur. D'autre part, le modèle représente le transfert de connaissances comme une capacité dynamique organisationnelle dans le cadre du transfert au sein de l'organisation et une capacité dynamique réticulaire dans le cadre de transfert inter organisationnel. En effet, il s'agit d'un levier d'acquisition, de développement et de reconfiguration des connaissances existantes et des connaissances nouvelles (au sens de Teece et al. (1997) et Teece (2007), et d'amélioration de la performance pour les acteurs.

Nous allons justifier et détailler ces propos dans la section suivante en étudiant les conséquences du transfert de connaissances.

3. Les effets du transfert de connaissances pour l'émetteur

S'il existe un consensus sur les effets du transfert chez le récepteur de la connaissance, qui se résumant par l'acquisition et le développement de nouvelles connaissances, la littérature est en revanche moins généreuse concernant les effets du transfert de connaissances sur la source ou l'émetteur. Nous allons approfondir dans cette section les effets du transfert, en se basant sur le concept de l'effet en retour du transfert de connaissances. Le concept est originaire de la littérature sur le transfert de technologie³ (Paturel et Degraevl, 1998 ; Dearing, 1993 ; Petit, 1984 ; Cremadez et al., 1988 ; Degraevl, 1994 ; Degraevl, 2007 ; Malik, 2002), qui pourrait être adapté et enrichi dans le cadre du transfert de connaissances et de compétence.

Nous tenterons d'explorer la nature de l'ensemble des effets en retour produite chez l'émetteur de transfert, à travers son contenu pour proposer une définition de l'effet en retour du transfert de connaissances, avec une attention particulière portée au contexte interorganisationnel.

3.1. L'effet en retour du transfert de connaissances

La littérature du transfert de connaissances décrit le processus de transfert lui-même, généralement par le degré de la maîtrise des connaissances transférées du point de vue du bénéficiaire. En effet, le transfert de connaissances est souvent compris comme un flux de connaissances de l'émetteur vers le destinataire (Easterby Smith et al., 2008), ce dernier apprend à copier, adapter et améliorer la connaissance (Carllile, 2004) en utilisant un processus interactif pour apprendre et innover (Lane et Lubatkin, 1998).

³ Nous ferons un parallèle entre les études sur le transfert de connaissances et le transfert de technologie, en nous basant sur la définition de la technologie de Diosi (1984) qui stipule que « *c'est un ensemble des parties de la connaissance, à la fois pratiques (liés aux outils équipements physiques) et théoriques (liés aux savoir-faire, méthodes, procédures et expériences de succès et d'échec)* ». Bohn (1994) associe la technologie à une connaissance mise en pratique : « *la technologie est une connaissance concernant la manière de produire des biens ou des services* » (p. 61). De même, Dearing (1993) considère que la définition de la technologie se situe entre information et connaissance. Pour Degraevl (2007), « *La technologie comprend plusieurs éléments (techniques, les connaissances, les réglages et les processus organisationnels)* ». Nous associons ainsi la technologie à une connaissance, c'est-à-dire que la connaissance est une partie et/ou une composante de la technologie.

Le transfert de connaissances admet d'autres flux, parfois appelés transfert inverse ou boucles de rétroaction (Paturel et Degraevl, 1998 ; Degraevl, 2007), comme le montrent Liyanage et al. (2009) :

Beaucoup de recherches considèrent le transfert de connaissances comme un processus à sens unique où le récepteur prend habituellement la majeure partie ou la totalité des bénéfices. Toutefois, la réussite de processus de transfert de connaissances doit toujours tenir compte des avantages acquis aux deux extrémités (i.e l'émetteur et le récepteur). Ainsi, le transfert de connaissances est significatif si les expériences ou les nouvelles connaissances créées par le récepteur sont transférées à la source (et d'autres organisations concernées). Cela peut produire dans le chemin une boucle de rétroaction. Le processus de transfert de connaissances ajoute de la valeur pour les deux parties (p. 127).

De même Dearing (1993) souligne l'idée que « *Le transfert, contrairement à l'interprétation commune d'un mouvement ou d'un déplacement dans un sens, représente souvent un processus aller-retour ou multilatéral* ». Selon Malik (2002), il existe un effet retour du récepteur vers l'émetteur, qui offre un certain nombre d'informations et de connaissances sur l'utilisation des connaissances transférées.

Cette littérature confirme le caractère circulaire du processus de transfert de connaissances, exposé précédemment, basé sur la perception : l'émetteur reçoit à son tour des informations et des connaissances suite au transfert de connaissances. Ces informations et connaissances sont à l'origine de l'effet en retour.

Le phénomène de l'effet en retour⁴, selon les études antérieures, est constaté dans l'organisation émettrice d'un transfert, dès que la décision de transférer ses connaissances est prise, et que l'organisation met sous tension pour se préparer au transfert de connaissance, puis à le mettre en œuvre (Paturel et Degraevl, 1998). L'effet en retour peut être aussi considéré comme toutes formes de conséquences et de répercussions qui

⁴ Dans la littérature, la terminologie suivante désigne les ER : effet en retour, retombée et résultat du transfert, effet de *feedback*, résonance, retour d'expérience et *Boomerang effect*

interviennent chez l'émetteur du transfert. Selon Paturel et Degraevl (1998) et Degraevl (2007), l'effet en retour se produit avant, pendant et après le transfert de connaissances. Ces effets sont de multi-niveaux, qui impliquent des fonctions différentes, et affichent plusieurs niveaux d'importance.

Pour une illustration simple, le transfert de connaissances impacte le récepteur qui se trouve modifié en fonction des éléments fournis par l'émetteur, l'effet en retour est un élargissement de l'évaluation des conséquences aux partenaires, cette évaluation sous-entend un délai ou un décalage entre des effets à court terme de l'opération elle-même et des suites prévues et imprévues (Paturel et Degraevl, 1998).

Ainsi, Paturel et Degraevl (1998) définissent l'effet en retour comme : *« l'effet en retour se définit comme une conséquence du transfert de technologie concrétisée par une modification des composantes de l'entreprise émettrice aux niveaux opérationnels et stratégiques »* (p.8).

L'effet en retour est un phénomène complexe, et il est le résultat d'une chaîne de relations causales entre plusieurs variables organisationnelles, techniques et sociales (Degraevl, 1994), ainsi que les relations entre les différentes formes de l'effet en retour, qui s'influencent réciproquement. Degraevl (2007) explique cette complexité par :

- l'étendue de l'effet en retour (variables touchées, zone d'impact dans l'organisation, niveau d'impact et de traitement),
- les liens existant entre les composantes de l'effet en retour qui peuvent être considérées comme un système.
- la difficulté d'appréhension due à la variation du niveau de détail de l'effet en retour.

Pour Parent et al. (2007), le transfert de connaissances est un système complexe, c'est-à-dire un ensemble d'actions de multiples acteurs à la fois sur le contexte ou les connaissances transférés (Prévot, 2005 ; Paturel et Degraevl, 1998). L'effet en retour est le résultat de cette dynamique de transfert, qui mobilise des capacités de la part de l'émetteur et du récepteur du transfert de connaissances.

L'origine de l'effet en retour, selon Degraevl (1994), est fonction de nombreux éléments : le transfert de connaissances lui-même, d'autres phénomènes de résonances internes à

l'émetteur, le résultat lié au contexte général du partenaire et du partenariat de la relation, et l'action du récepteur et les acteurs externes sur la connaissance.

3.2. L'origine de l'effet en retour du transfert de connaissances

Selon Paturel et Degraevl (1998) et Degraevl (1994), dans le cadre de transferts de technologie, l'effet en retour peut prendre plusieurs formes et origines:

- l'effet retour relevant de **la variable technologie (la connaissance)** : c'est une forme dominante, elle est la plus souvent reliée au développement des savoir-faire humains au sens large, et l'effet en retour apparaît quantitativement et qualitativement lié à un approfondissement de la technique pure, et à des apports plus significatifs dans le domaine des disciplines de la gestion et des méthodes de travail ;
- l'effet en retour relevant de **la variable organisationnelle** : c'est la forme la moins développée, elle concerne les changements en matière de structure, des dysfonctionnements liés au transfert de connaissances/technologies et des aspects comportementaux relatifs à l'humain comme la rigueur ;
- l'effet en retour relevant de **la variable culturelle et humaine**. Elle recouvre les changements qui s'opèrent, tant au niveau individuel que collectif, sur les mentalités, les valeurs et les comportements des hommes qui en résultent, et sur l'acquisition de qualité par les hommes impliqués dans le transfert.

Nous élargissons la vision de Degraevl (1994) sur une analyse approfondie des nouveaux développements dans la littérature, pour identifier les origines de l'effet en retour de transfert de connaissances, que nous regroupons en quatre catégories : les actions sur les connaissances, les actions liées au contexte des partenaires, les actions liés au transfert lui-même et Les effets en retour négatifs associés au transfert de connaissances.

3.2.1. Les effets liés à la connaissance transférée

La spirale de conversion des connaissances, selon le modèle de Nonaka, repose sur l'interaction qui est à l'origine d'un dialogue entre les connaissances tacites et explicites, au niveau des individus. La spirale comporte quatre configurations, à savoir la socialisation, la combinaison, l'externalisation et l'internalisation. Ces configurations représentent différents

modes dans lesquels les connaissances existantes peuvent être converties et élargies en nouvelles connaissances. Pour Bapuji et Crossan (2005), ce dialogue entre les connaissances peut être élargi au contexte interorganisationnel.

Le processus de transfert de connaissances commence par une phase de codification (l'externalisation). Si la connaissance est articulée et rendue explicite, au niveau de l'émetteur, elle devient information (des faits, des propositions axiomatiques, des symboles) qui peut être échangée (transférée) avec d'autres individus, une fois que les règles syntaxiques nécessaires pour déchiffrer sont connues (Kogut et Zander, 1992). Pour Foray (2004) et Rouby et Thomas (2004), la codification de la connaissance constitue à fois une cause et une forme de l'expansion de la base de connaissances. En effet, Cremadez et al. (1982) décrivent la nécessité de rendre les connaissances transmissibles (codifiabilité). La codifiabilité conduit à un examen critique, qui fait naître de la créativité, et conduit à une remise en cause d'un certain nombre d'évidences et de postulats chez l'émetteur de transfert.

Aux interfaces, les connaissances codifiables sont combinées, et les connaissances non codifiables sont transmises au travers de l'expérience partagée (la Socialisation). Dans cette phase, les connaissances sont enrichies et développées, ou du moins sont confrontées à de nouvelles tâches et de nouveaux domaines. Ce type d'échange nécessite une interaction directe, que les parties considèrent comme un puzzle (McFadyen et Cannella, 2004). Grâce à des interactions individuelles, le sens est développé et les connaissances créées (Galunic et Rodan, 1998). La combinaison des connaissances conduit à une augmentation de la connaissance partagée (Blumenberg et al., 2008).

L'accumulation des savoir-faire et des connaissances pratiques se fait aussi par le passage de formes explicites de la connaissance à des formes plus tacites. Les individus traitent ces connaissances explicites qui sont transformées en connaissances interprétées par les modèles mentaux et qui sont comprises à l'aide du traitement cognitif (Nonaka 1994).

3.2.2. Les effets liés aux contextes des partenaires

L'effet en retour est originaire de deux facteurs : d'abord, l'action des partenaires pour l'adaptation et la modification des connaissances pour faciliter l'assimilation et l'utilisation, ensuite, le degré de similarité et de complémentarité entre les partenaires.

3.2.2.1. La mise en adéquation des connaissances

L'action des partenaires pour adapter et modifier les connaissances, afin d'en faciliter l'assimilation et l'utilisation, est considérée comme une source importante de l'effet en retour. Selon Petit (1984), la principale cause de l'effet en retour est l'ampleur d'un différentiel de contexte à combler et d'un *gap* (un fossé) à combler entre l'émetteur et le récepteur.

Transférer la connaissance peut être difficile si les contextes de l'émetteur et du récepteur diffèrent ; dans ce cas, le transfert représente un déracinement des connaissances. Dans le cadre des relations interorganisationnelles, les connaissances traversent plusieurs frontières pour atteindre leurs cibles, des barrières plus importantes, un contexte et une distance organisationnelle plus éloignée (Kostova, 1998), et par conséquent des conditions et des actions d'ajustements plus complexes du contexte et des connaissances.

Les adaptations de la connaissance sont nécessaires (Liyanage et al., 2009). Par la suite, ces adaptations entraînent une modification des connaissances transférées. Appleyard (1996) explique à ce sujet que l'émetteur apprend au travers des problèmes rencontrés par les autres firmes dans l'adoption de ses technologies et de ses connaissances. L'émetteur peut être conduit à accélérer son développement interne en constatant la vitesse d'acquisition des concurrents. L'émetteur est conduit à réfléchir sur sa propre connaissance du fait des adaptations et transformations réalisées ou des nouvelles formes d'utilisation développées dans le transfert (Paturel et Degraevl, 1998).

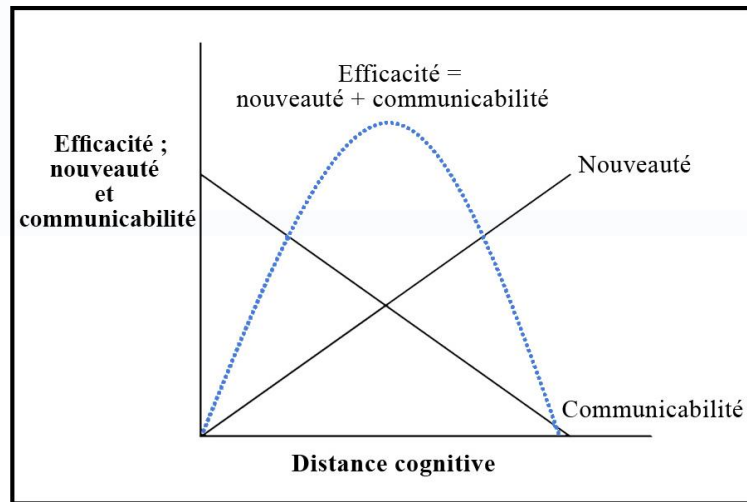
3.2.2.2. Le contexte et la distance cognitive

La diversité des connaissances et des informations disponibles à travers les frontières est nécessaire pour stimuler l'innovation (Hargadon, 2002). Pour Boh et al. (2013), l'ouverture à

la diversité est un des facteurs clés qui influence la capacité des employés à apprendre et à acquérir des nouvelles connaissances.

Les travaux de Nooteboom (1999, 2000) sur la relation entre la distance cognitive et l'innovation nous indiquent qu'il existe une courbe en forme de U inversé. En premier lieu, il s'agit de s'assurer que le récepteur et l'émetteur de la connaissance ont une base de connaissances suffisamment hétérogène pour être en mesure de prendre de nouvelles connaissances tout en assurant que les connaissances existantes sont bien mobilisées et développées (Kalling, 2007). Si la distance cognitive augmente, il a un effet positif sur l'apprentissage par interaction, car il offre des opportunités pour de nouvelles combinaisons de connaissances et de compétences complémentaires (Ambos et al., 2013 ; Quélin, 1997). Cependant, à un certain moment, la distance cognitive devient si grande qu'elle empêche une compréhension mutuelle suffisante nécessaire pour utiliser ces opportunités. En effet, une certaine compréhension mutuelle est nécessaire pour l'absorption. A l'inverse, trop de similarité peut entraver l'innovation (Nooteboom, 2000). Le défi est alors de trouver des partenaires à distance cognitive suffisante pour qu'ils puissent communiquer quelque chose de nouveau, mais pas trop éloignés, au risque d'empêcher la compréhension mutuelle et la compatibilité des bases de connaissances.

La courbe peut être reconstruite comme le produit mathématique d'une ligne représentant la transférabilité, qui diminue avec la distance cognitive, et une ligne représentant la valeur de la nouveauté de l'interaction, qui augmente avec la distance. La figure (15) représente graphiquement cette idée.



Source: Adapté de Nooteboom (2000)

Figure 15 : La distance cognitive optimale.

Dearing (1993) désigne cette situation sous la forme du paradoxe homophilie-hétérophile. L'homophilie représente le degré de similarité (la similarité conduit à accorder plus d'importance aux connaissances et aux idées que l'acteur comprend), l'hétérophilie représente le degré de différences, source d'opportunités originales. La diversité **permet au récepteur d'accéder à et d'acquérir des nouvelles connaissances non disponibles en interne**. Comme l'a souligné Appleyard (1996), le transfert de connaissances est une sorte de « ticket d'entrée » dans des réseaux et permet un accès à un large éventail de connaissances.

3.2.3. Les effets liés au transfert de connaissances lui-même

L'effet en retour du transfert de connaissances peut être le produit du rôle des expatriés, du capital social et de la capacité d'absorption.

3.2.3.1. Le rôle des expatriés dans l'effet en retour

Le transfert de connaissances a un effet considérable sur les hommes de l'émetteur (Paturel et Degraevl, 1998 ; Degraevl, 2007), plus précisément sur les expatriés qui jouent un rôle central dans le transfert. En se déplaçant entre plusieurs entreprises et pays, les expatriés approfondissent leurs expertises, ils acquièrent des compétences applicables à tous les niveaux de l'organisation, et ils deviennent des meilleurs enseignants.

Minbaeva et Michailova (2004) montrent, dans une étude du transfert entre maison mère et filiales, que la nature du rôle des personnes engagées dans le transfert a évolué au cours des dernières décennies. Aujourd'hui, on attend des expatriés qu'ils participent à la formation du personnel local et au transfert de connaissances et de compétences avec l'appui de l'administration de l'émetteur.

3.2.3.2. Le capital social et effets en retour

La littérature sur le capital social suggère que la création de connaissances n'est pas un processus rationnel d'échange et de combinaison qui peut être prévu et prédit, il s'agit plutôt d'un processus émergent dans lequel les individus participent à la construction des connaissances au niveau social (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Bapuji et Crossan, 2005). L'accès aux connaissances des partenaires est déterminé par le capital social (Ahuja, 2000). Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social de l'organisation est déterminé par la confiance, le langage partagé, la position dans le réseau, les liens entre les acteurs du réseau et la motivation et la volonté des individus à apprendre. Ces éléments facilitent l'interaction entre les acteurs et dynamisent l'apprentissage entre les acteurs, en fournissant les conditions favorables dans lesquels les individus se réunissent pour deviner, interpréter, intégrer et institutionnaliser les connaissances (Crossan et al., 1999).

Bapuji et Crossan (2005) montrent que le processus social facilite la transformation des connaissances dans le cadre d'absorption des connaissances, et que ce processus dynamise la spirale des modes de création des connaissances (Socialisation, Combinaison, Externalisation et Internalisation) de Nonaka (1994) qui crée de la connaissance organisationnelle.

D'un autre côté, Bapuji et Crossan (2005), montrent que la capacité disséminatrice de transfert de connaissances renforce la crédibilité de l'émetteur, elle permet aussi d'acquérir une légitimité pour ses connaissances.

La diffusion des connaissances renforce le capital social structurel de l'entreprise en augmentant directement sa réputation et son attractivité en tant que bon partenaire (Ahuja, 2000). Les entreprises qui diffusent des connaissances peuvent aussi améliorer indirectement leur capital social structurel grâce à l'apprentissage (Liebeskind et al., 1996).

La légitimité, et la réputation améliorent leur position dans le réseau et permettent d'accéder à la connaissance disponible dans le réseau de relations (Powell et al., 1996). Appleyard (1996) et Spender (2003) montrent que le transfert de connaissances permet de former des standards et des normes dans l'industrie grâce au développement du capital social, ainsi que leur profit global dans cette industrie. Lorsque les entreprises partagent des connaissances sans termes et sans conditions explicites, elles augmentent leur capital social relationnel et génèrent une norme de réciprocité généralisée (Dyer et Nobeoka, 2000 ; Adler et Kwon, 2002), entraînant une motivation de partage de la part des autres organisations dans le réseau.

Le transfert de connaissances permet le développement d'un capital social qui à son tour facilite le transfert au travers le temps (Kotabe et al., 2003), donc il existe une relation d'interdépendance entre le transfert et le capital social.

3.2.3.3. Le rôle de la capacité d'absorption feedback

L'émetteur du transfert de connaissances a un rôle essentiel dans la dissémination des connaissances pour permettre le partage et la diffusion des connaissances, mais il possède une capacité d'absorption relative, ce que Takahashi (2010) appelle la capacité d'absorption feedback « *Feedback absorptive capacity* ». Cette capacité est essentielle, impérative, pour l'émetteur, afin d'assurer le succès du transfert de connaissances. Cette capacité est bâtie sur la compréhension mutuelle de la base des connaissances entre l'émetteur et le récepteur pour absorber les connaissances issues du processus de transfert de connaissances. La capacité d'absorption feedback repose sur l'interaction entre les acteurs du transfert, et sur la base des connaissances partagées, accumulées durant le transfert et qui sont nécessaires pour des transferts futurs. Les mécanismes d'intégration sociale du côté du récepteur sont aussi nécessaires pour exploiter les connaissances.

Takahashi (2010) explique l'intérêt du concept de capacité d'absorption feedback par trois points : 1) il peut renforcer la prise en compte du rôle de l'émetteur, (2) il clarifie l'interaction entre l'expéditeur et le destinataire, et (3) il explique le rôle des différences contextuelle entre l'émetteur et le récepteur dans le processus d'absorption des connaissances du partenaire.

Le transfert de connaissances repose, selon Takahashi (2010), sur l'interaction entre les capacités dynamiques des deux partenaires pour créer, partager, absorber et adapter les connaissances (comme dans le modèle de Parent et al., 2007). Avec des possibilités des flux feedback, du récepteur vers l'émetteur, pour réussir le transfert de connaissances.

Selon Takahashi (2010), les flux feedback sont essentiels à l'utilisation appropriée des connaissances transférées, à l'amélioration des connaissances et au processus du transfert de connaissances. De même, pour Liyanage et al. (2009), le processus de transfert de connaissances ajoute de la valeur pour les deux parties grâce à l'intermédiaire des boucles de *feedback*.

3.2.3.4. La capacité relationnelle et l'effet en retour

Les leçons tirées des succès et des échecs dans les coopérations passées et une capitalisation des expériences de ces coopérations (Doz, 1996 ; Kanter, 1994) permettent à l'organisation engagée dans les collaborations de construire, d'affiner et de perfectionner des routines organisationnelles spécifiques pour mieux gérer et coordonner ses relations inter organisationnelles (Ingham, 1994 ; Brulhart, 2005). Il existe, selon Simonin (1997), une autre forme d'apprentissage, qui consiste à apprendre à apprendre des coopérations, pour pouvoir tirer des bénéfices dans les futures coopérations de l'organisation. Cet apprentissage donne à l'organisation une nouvelle connaissance (Simonin, 1997).

Simonin (1997) utilise le concept de savoir-faire collaboratif, qui fait référence à la capitalisation et à l'internalisation de l'expérience acquise au travers de ses coopérations passées, à différents niveaux du processus de coopération (voir tableau 4).

Tableau 4 : Le savoir-faire coopératif.

Tâches	Avantages
Identification et sélection du partenaire	Possibilité de bénéfices mutuels, compréhension des implications et risques stratégiques, Analyse des avantages apportés par le partenaire, Anticipation de la réponse du partenaire potentiel à la proposition d'une coopération (pour éviter les pertes d'informations et les premiers efforts d'engagement inutiles en cas de refus)
Négociation de l'accord	Evaluation des implications légale
Contrôle et management de la coopération	Choix du personnel en contact ; construction d'une confiance mutuelle Résolution des conflits Transfert, protection et acquisition de la connaissance Renégociation de l'accord
Fin de la coopération	Comprendre quand il est utile de mettre fin à la coopération et savoir comment le faire

Source Simonin (1997)

Développer un apprentissage de la coopération est impossible sans capitalisation de cet apprentissage. De même, Kanter (1994) utilise la notion d'avantage coopératif, qui fait référence à la capacité à créer et à maintenir des coopérations efficaces, afin de développer des mécanismes permettant de dépasser les différences entre les partenaires. Le savoir-faire coopératif permet l'accès à la relation et coordination de l'ensemble de connaissances et des compétences des acteurs de la relation (Prévot, 2005).

Lorenzoni et Lipparini (1999) regroupent ces capacités sous le concept de capacité relationnelle qu'ils définissent comme « *la capacité d'une firme à développer, intégrer et transférer la connaissance entre les différents acteurs au sein d'un réseau* » (p. 320).

Le transfert de connaissances peut permettre d'acquérir des savoir-faire liés à la gestion des relations et contribuer à une performance en termes de bénéfices retirés de ses futures coopérations et de transfert de connaissances par la firme. L'émetteur du transfert développe donc des capacités à construire des relations (mécanismes, règles, comportements) et des capacités de coordination des contributions du partenaire. Grâce aux expériences de collaboration et de transfert de connaissances, l'émetteur réalise une meilleure collaboration et tire ainsi le meilleur de la relation (Liyanage et al., 2009 ; Takahashi, 2010).

3.2.3.5. Autres effets liés à la stratégie de transfert de connaissances

Selon Prévot (2005), le transfert de connaissances peut être utilisé comme un support, afin de viser des objectifs stratégiques non directement chiffrables. Ainsi, cela peut permettre à une multinationale s'implantant dans un pays de créer des relations privilégiées avec ses fournisseurs locaux. Cela peut également permettre à l'émetteur de mettre en place de nouvelles formes organisationnelles. Par exemple, la mise en place d'un juste-à-temps peut nécessiter d'aider les fournisseurs à mettre leurs compétences à niveau. Enfin, le transfert de connaissances peut garantir la qualité dans un processus d'*outsourcing*.

3.2.4. Les effets en retour négatifs associés au transfert de connaissances

L'effet en retour peut également être associé à des phénomènes négatifs : il comporte en effet des risques, comme l'érosion et la perte des connaissances, et donc de détérioration de l'avantage compétitif (Norman, 2002), ou la création des nouveaux concurrents (Paturel, Degraeve, 1998 ; Becerra et al., 2008).

Selon Müller (2010), le transfert de connaissances peut dépasser le niveau des accords, il est alors conçu comme une perte de connaissances. Selon l'auteur, cette perte est liée à des causes identifiées. La divulgation peut être induite par la négligence du personnel de l'entreprise de transfert, ou la manifestation par le récepteur de comportements opportunistes non anticipés.

Aussi, dans le cas du transfert entre client et fournisseur, la connaissance transférée peut être diffusée à des concurrents de l'émetteur qui sont en contact avec le récepteur (fournisseur). Ce fournisseur peut à terme choisir de servir d'autres clients au détriment de l'émetteur. Le récepteur peut aussi tout simplement décider d'arrêter de travailler avec l'émetteur une fois le transfert réalisé (Prévot, 2005).

La décision de transfert de connaissances est souvent rationnelle et bien justifiée du point de vue de l'émetteur de la connaissance (Minbaeva et Michailova, 2004). Husted et Michailova (2002) décrivent six raisons de l'émetteur de ne pas s'engager à partager ses connaissances au niveau individuel et qui peuvent être transposés au contexte organisationnel :

1. le risque de perte de valeur, de pouvoir de négociation, et de protection de l'avantage concurrentiel individuel, en raison d'un fort sentiment d'appropriation personnelle du cumul de connaissances "durement gagnées" ;
2. les réticences à passer du temps sur le partage des connaissances. L'émetteur de connaissances peut en effet ne pas être intéressé par le partage des connaissances parce que le temps et les ressources consacrés au partage pourraient être investis dans des activités plus productives en interne ;
3. la peur d'accueillir les parasites de la connaissance. L'émetteur de connaissances peut être réticent à partager ses connaissances avec une entreprise qui n'a consenti aucun effort dans le développement de ces connaissances ;
4. la prévention de l'exposition,. Ne pas partager ses connaissances permet à l'émetteur de se protéger contre l'évaluation externe de la qualité de ses connaissances ;
5. la stratégie de lutte contre l'incertitude. En raison de l'incertitude quant à la façon dont le récepteur de la connaissance va percevoir et interpréter le partage des connaissances, les émetteurs de connaissances peuvent être très prudents de révéler les connaissances pertinentes ;
6. enfin, l'émetteur de connaissances peut être réticent à partager des connaissances cruciales à cause de la peur de perdre une position de privilège et de supériorité.

Les risques de perte de connaissances et de concurrence en retour sont bien réels. La connaissance est ressource clé pour l'organisation. Selon Lippman et Rumelt (1982), il est dans l'intérêt des organisations de conserver leurs connaissances et de s'abstenir de les partager avec des firmes externes.

Ces risques invitent les partenaires à maîtriser le management des dilemmes des relations inter organisationnelles (Prévot, 2007 ; Dyer et Nobeoka, 2000), et à maîtriser un savoir-faire coopératif (Simonin, 1997), afin de minimiser les risques.

Les entreprises ont eu recours à différents mécanismes. Dyer et Nobeoka (2000) montrent que le réseau de Toyota repose sur une forte identité et sur des routines permettant la diffusion multidirectionnelle entre les acteurs du réseau. Ces mécanismes motivent les membres à participer et à partager ouvertement leurs connaissances, et limiter chez les membres les comportements parasites (*free riding*).

Mesquita et al. (2008), sur la même ligne et sur la base de l'approche relationnelle, montrent empiriquement que le transfert de connaissances entre client et fournisseur ne profite pas aux concurrents, mais profite uniquement à la relation. Le transfert est source de performance relationnelle, sur la base de développement des connaissances et des capacités spécifiques à la relation. Le réseau se substitue donc à l'entreprise en tant que forme organisationnelle pour combiner les connaissances (Dyer et Nobeoka, 2000). Cela confirme que les routines de partage de connaissances (Dyer et Singh, 1998), qui sont à l'origine d'un profit supra normal, sont propres à la relation et au réseau.

Synthèse des formes d'effets en retour du transfert de connaissances

D'après ce qui a été cité dans la section précédente et les résultats des travaux de Degraevl, le transfert de connaissances peut être une source de changement pour la firme émettrice.

Nous résumons dans le tableau (5), les différentes formes d'effets et de conséquences du transfert à partir de la littérature citée dans cette section :

Tableau 5 : Les formes des effets du transfert de connaissances sur l'émetteur.

Les effets	Détails
Les effets d'apprentissage	<p>Acquisition de savoir-faire nouveaux (accès aux connaissances et développement des nouvelles connaissances en commun)</p> <p>Combinaison et confrontation des connaissances à une nouveauté extérieure et avec d'autres connaissances</p> <p>Amélioration des savoirs de transfert (les techniques, les structures et les hommes)</p> <p>Stimulus de l'expertise, la polyvalence et l'esprit créatif chez les expatriés</p>
Les effets de la gestion de la relation	<p>Amélioration de l'image d'un bon partenaire</p> <p>Amélioration des savoir-faire collaboratifs</p> <p>Support d'autres objectifs stratégiques</p>
Les effets négatifs	<p>Prélèvement des ressources : Perte et érosion des connaissances et des ressources</p> <p>Concurrence en retour : De la part des fournisseurs ou d'autres clients du même fournisseur</p>

Conclusion du chapitre 2

Le transfert de connaissances prend une place de plus en plus importante dans les organisations, soit en interne pour favoriser l'intégration et la coordination des acteurs et rendre la connaissance plus facilement disponible au sein de l'organisation et une amélioration continue des connaissances existantes, soit en interorganisationnel pour favoriser l'accès et l'acquisition des connaissances externes. Les propos de ce chapitre expliquent le transfert de connaissances et ses différentes perspectives. A la lumière des nouveaux développements dans la littérature consacrée au transfert de connaissances, nous avons redéfini le transfert comme un processus qui s'appuie sur un ensemble de pratiques, d'outils et de capacités dynamiques pour permettre le déplacement et le flux de connaissances, à travers l'interaction entre les acteurs. Le chapitre met en avant le rôle de l'émetteur dans le processus du transfert de connaissances et renforce la perception d'un phénomène circulaire qui produit des effets sur tous les acteurs du système.

En accord avec notre question de recherche, nous avons identifié trois groupes d'effets produits chez l'émetteur de transfert, qui peuvent se résumer par le développement et l'acquisition de nouvelles connaissances, l'amélioration de la gestion des relations, et les effets négatifs de perte et de concurrence.

Les différentes conceptions abordées insistent sur les facteurs à piloter pour réussir le transfert et atteindre les objectifs fixés. Ces facteurs sont liés à la connaissance, au contexte de la relation, aux partenaires et aux caractéristiques du transfert lui-même. Il faut noter que l'influence de ces facteurs n'est pas différente selon que l'on se situe dans un cadre intra ou interorganisationnel. Les spécificités tiennent au contexte et aux objectifs.

Nous essayons dans le chapitre suivant de construire un modèle décomposé en trois dimensions : (1) les facteurs qui influencent les effets de transfert, (2) les différentes formes des effets de transfert interorganisationnel de connaissances et (3) l'impact de ses effets sur la performance organisationnelle de la firme émettrice, dans le cadre spécifique de la relation client-fournisseurs.

Chapitre 3

Le modèle conceptuel de la recherche et hypothèses dans le cadre la relation client-fournisseur

Dans le premier chapitre, nous avons présenté et discuté le cadre théorique général mobilisé pour mener à bien ce travail. Plus précisément, la première section aborde la théorie des ressources (RBV) et ses différentes approches, l'approche relationnelle, les théories de l'apprentissage organisationnel et la théorie du capital social. La deuxième section présente la littérature sur le management de la connaissance pour justifier et situer le transfert de connaissances dans les organisations.

Dans le deuxième chapitre, nous avons cerné les principaux concepts et notions liés au transfert de connaissances, utilisés dans le cadre de la présente recherche. Nous avons conclu à une re-conceptualisation du transfert de connaissances. Le transfert est alors considéré comme le résultat d'un processus qui s'appuie sur un ensemble de pratiques, d'outils et de capacités dynamiques pour permettre le déplacement du flux des connaissances, à travers l'interaction entre les acteurs.

A l'issue de notre revue de littérature, nous avons soulevé le rôle important du transfert de connaissances au sein des organisations et entre elles, en cohérence avec notre question de recherche.

Dans le présent chapitre, nous allons construire un modèle dans lequel les effets du transfert dépendent en partie des caractéristiques des connaissances, des partenaires et du contexte de la relation. Nous présenterons également que ces effets sont une source de performance pour la firme émettrice.

Nous allons dégager nos hypothèses de recherche, qui fondent notre modèle conceptuel de recherche et qui fera d'abord l'objet d'une confrontation à l'avis des experts et des professionnels, puis d'une enquête quantitative confirmatoire, tests empiriques qui seront développées dans la deuxième partie de la thèse.

Notre modèle sera testé dans le cadre de la relation client-fournisseur⁵, plus spécifiquement le transfert de connaissances dans le cadre des pratiques de développement des fournisseurs par les clients. En effet, cette relation représente un cadre idéal des problématiques liées au transfert interorganisationnel de connaissances.

Pour ce faire, nous présentons dans un premier temps (section 1) les spécificités de la relation client-fournisseur et les pratiques de transfert de connaissances, ainsi que les différentes origines et formes des conséquences du transfert de connaissances dans le cadre de cette relation. Dans un deuxième temps (section 2), nous analyserons les liens de causalité entre les différentes dimensions du modèle. Enfin, nous terminerons ce chapitre par la proposition d'un modèle conceptuel de recherche et d'un ensemble d'hypothèses explicitant les liens entre les variables explicatives et les variables à expliquer. Le modèle et les hypothèses générées seront soumis à une validation empirique dans la deuxième partie de ce travail.

⁵ Nous considérons le client comme l'organisation initiatrice et source de la connaissance transférée, et le fournisseur comme la firme réceptrice et destinataire des connaissances transférées.

1. Le transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur

Pour survivre dans les marchés mondiaux, et être des concurrents efficaces, les entreprises doivent maintenir et développer des relations avec un réseau compétent de fournisseurs, afin d'extraire de la valeur de ces relations. Pour Modi et Mabert (2007), les fournisseurs constituent une ressource essentielle pour l'organisation, ils lui fournissent les matériaux et les services directs et indirects. La qualité et les coûts du produit et du service offert sur le marché sont fonction, non seulement des capacités de l'entreprise, mais aussi du réseau des fournisseurs qui fournissent des produits et des services à l'entreprise. Quand une organisation trouve que ses fournisseurs sont insuffisamment performants, elle peut les aider à développer leurs capacités et leurs performances. Pour créer et maintenir un réseau et améliorer continuellement les capacités du réseau, qui sont nécessaires pour l'organisation acheteuse à répondre à ses défis concurrentiels croissants, la firme acheteuse doit s'engager dans des démarches de développement fournisseurs (Carr et Pearson, 1999 ; Cox, 1996). En 1939, les règles d'achat chez Toyota indiquaient que « ... les fournisseurs de Toyota doivent être traités comme une branche de Toyota et Toyota doit continuer à faire des affaires avec ces fournisseurs sans avoir à passer à d'autres », la règle encourage également l'aide apportée aux fournisseurs si nécessaire (Sako, 2004). Ces pratiques de Toyota ont ouvert le chemin initial des activités de développement de fournisseurs (Dyer et Nobeoka, 2000), incarnées par les TPS (*Toyota Production System*) et TQC (*Total Quality Control*), qui cultivent un réseau d'apprentissage et de partage de connaissances entre Toyota et ses fournisseurs.

1.1. L'importance du développement des fournisseurs

De nos jours, de plus en plus d'organisations mettent en place des programmes de développement fournisseurs pour améliorer la performance des fournisseurs et rester compétitives (Modi et Mabert, 2007). Selon Wagner et Krause (2009), l'intérêt croissant au développement des fournisseurs est dû à la dépendance accrue des organisations à la performance de leurs fournisseurs, en termes de productivité, de qualité de produit et

service et de délais de livraison, ces éléments représentant des moteurs centraux d'amélioration de l'avantage concurrentiel.

En effet, pour une seule entreprise, les coûts associés à la chaîne d'approvisionnement peuvent représenter entre 25% et 85% du chiffre d'affaires (Baywater, 2000). Par exemple, dans le secteur automobile, 70% de la valeur du véhicule est produite par les fournisseurs (Dyer et Nobeoka, 2000). De même, Chrysler par exemple, sous-traite 70% de sa production et dépense chaque année 40 milliards de dollars d'achats (Prévot, 2005). La figure (16) présente les coûts de l'approvisionnement pour une variété d'industries. Une part importante est dépensée avec les fournisseurs.

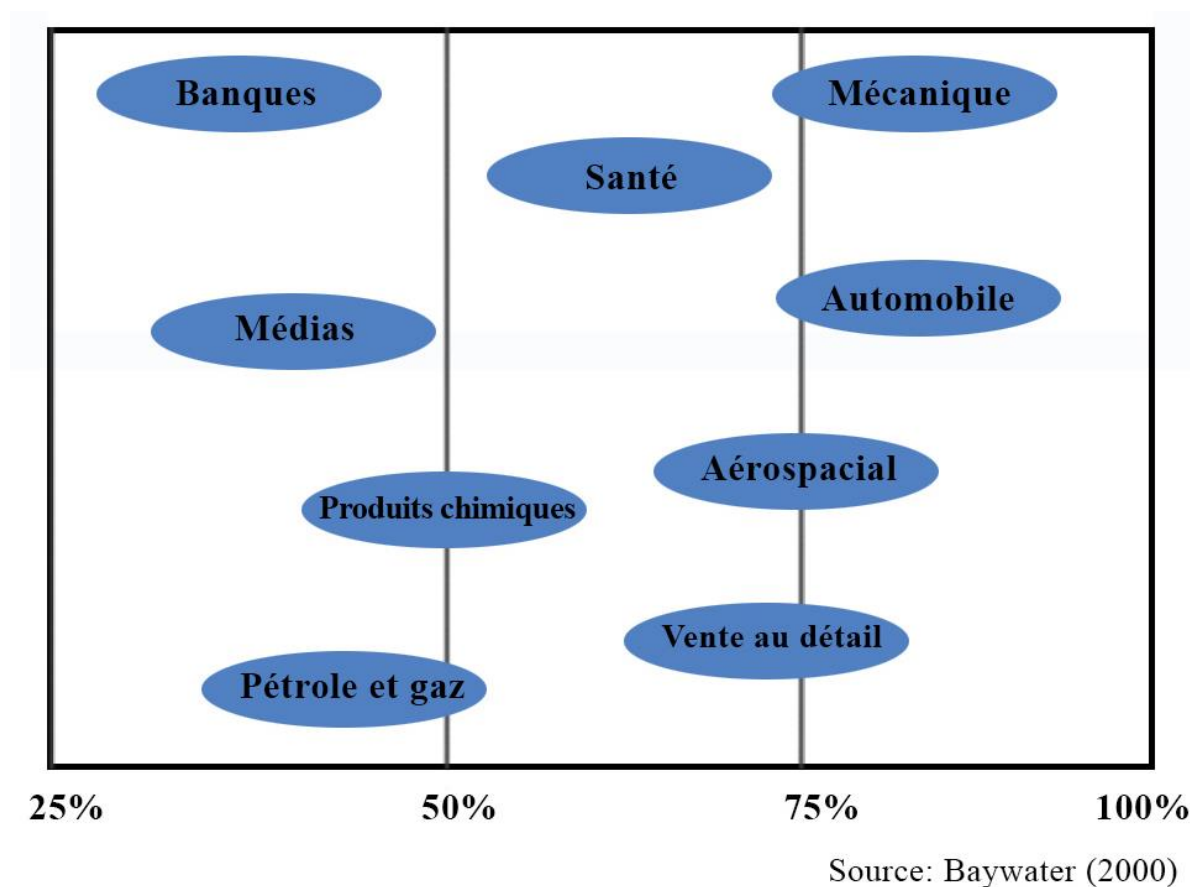


Figure 16 : Les coûts d'approvisionnement.

Par conséquent, la plupart des activités génératrices de valeur ne sont pas directement sous le contrôle de l'organisation, et la capacité à répondre aux besoins des clients est fortement influencée par les capacités des fournisseurs (Hahn et al., 1990).

Le développement des fournisseurs représente un moyen pour les entreprises de rechercher et exploiter les opportunités en dehors de leurs frontières, afin de rester compétitives (Humphreys et al., 2004). La presse professionnelle parle de gisement de performance à exploiter⁶. Dans l'environnement actuel, il devient de plus en plus difficile d'ignorer l'importance des pratiques de développement des fournisseurs (Rajput et Abu Bakar, 2012).

1.2. Définition de développement fournisseurs

Le développement des fournisseurs désigne « un effort à long terme de coopération entre l'organisation cliente et ses fournisseurs pour mettre à niveau la performance technique, la qualité, les délais de livraison et les coûts des fournisseurs et pour favoriser l'amélioration continue » (Watts et Hahn, 1993). Il est défini aussi comme « *tout effort de la firme acheteuse avec ses fournisseurs pour augmenter les performances et / ou les capacités du fournisseur et répondre aux besoins d'approvisionnement de la firme acheteuse* » (Krause et Ellram, 1997).

Ces deux définitions mettent l'accent sur un engagement à long terme dans une démarche de développement fournisseurs, et cette démarche doit être soutenue par les deux organisations, client et fournisseur. On reconnaît aussi que l'objectif de la démarche est d'aider le fournisseur à améliorer ses performances et de faire en sorte qu'il se dote de nouvelles capacités. La performance fait référence à la qualité, aux coûts, et aux délais de fabrication et de livraison ; les capacités du fournisseur font référence aux capacités managériales, à la capacité du développement des produits et à l'expertise opérationnelle (Wagner et Krause, 2009). La démarche répond aux besoins à court terme ou à long terme du client (Handfield et al., 2000).

Selon Krause et al. (2000), les stratégies de développement fournisseurs, peut être scindées en deux groupes :

Les stratégies de développement des fournisseurs externalisées représentent les activités du développement des fournisseurs indirects (Monczka et al., 1993). Le client emploie des méthodes externes pour encourager les fournisseurs à améliorer leur performance. Ces

⁶ Thibaut De Jaegher, « La chasse aux coûts se fait chez le fournisseur », -, *L'Usine Nouvelle*, n° 3032, 23 novembre 2006.

stratégies comprennent la pression concurrentielle, l'évaluation des fournisseurs et des incitations vis-à-vis des fournisseurs.

- a. *La pression concurrentielle* est la stratégie qui crée une concurrence entre les fournisseurs en termes de qualité, de livraison ou de certains domaines de la performance des fournisseurs nécessaire pour la firme acheteuse (Modi et Mabert, 2007).
- b. *L'évaluation des fournisseurs* consiste à évaluer et à améliorer les informations sur les améliorations de fournisseurs, par des feedbacks, et assure la perception des fournisseurs sur leurs performances actuelles par rapport aux attentes de la firme cliente et de ses concurrents. L'évaluation consiste également à motiver les fournisseurs à améliorer leur performance (Modi et Mabert, 2007).
- c. *L'incitation des fournisseurs* est la stratégie qui encourage les fournisseurs à améliorer leur performance. Par exemple, on les incitera à augmenter leur volume d'affaires ou à faire du client la priorité pour les affaires futures. L'entreprise cliente reconnaîtra la bonne performance des fournisseurs sous la forme de prix ou de certificat (Monczka et al., 1993, Krause et Ellram, 1997).

Les stratégies de développement fournisseurs internalisées (également appelées développement de fournisseur direct (Monczka et al., 1993) sont des stratégies d'implication directe. Elles représentent un investissement direct des ressources du client chez le fournisseur.

L'implication directe est une stratégie qui engage le client dans les activités de développement des fournisseurs, telles que la formation et l'enseignement du personnel du fournisseurs, l'allocation du personnel du client sur le site du fournisseur, l'intégration des représentants des fournisseurs dans les équipes de conception de produits chez le client, voire l'investissement dans le capital et l'équipement dans le cadre des opérations des fournisseurs (Monczka et al., 1993).

1.3. L'importance du transfert dans le cadre du développement fournisseur

Selon les travaux antérieurs, le développement direct des fournisseurs est jugé comme le facteur le plus important et le plus significatif pour l'amélioration de la performance des fournisseurs et le développement de ses capacités (Krause et al., 2000 ; Wagner et Krause, 2009 ; Modi et mabert, 2007). Les derniers développements sur le concept de développement fournisseurs traitent les activités d'implication directe comme des activités de transfert de connaissances (Dyer Nobeoka, 2000 ; Takeishi, 2001 ; Modi et Mabert, 2007 ; Wanger et Krause, 2009 ; Sako, 2004 ; Kotabe, 2003 ; Dyer et Hatch, 2006 ; Mesquita et al., 2008).

En effet, le client et le fournisseur doivent s'engager conjointement dans des investissements spécifiques à la relation (Wagner et Krause, 2009), ils doivent coopérer et partager les connaissances et les ressources (Langfield-Smith et Greenwood, 1998 ; Dyer et Hatch, 2006). Selon Dyer et Nobeoka (2000), la firme cliente investit dans le partage des connaissances, l'assistance à travers les programmes de formation et l'assistance technique et managériale. Alors que le fournisseur doit investir dans les ressources informationnelles, physiques et humaines.

Sako (2004) définit le développement fournisseur comme une pratique de transfert de connaissances : « *Le développement des fournisseurs est une procédure engagée par l'organisation pour aider à améliorer les capacités de son fournisseur. Plus précisément, il peut être interprété comme une tentative d'une entreprise de transférer (ou de reproduire) certains aspects internes de sa capacité organisationnelle au-delà de ses frontières. La possibilité de reproduire une telle capacité est, en soi, aussi une capacité* » (P. 282).

Modi et Maber (2007) définissent les activités de transfert de connaissances entre client et fournisseurs comme l'implémentation des activités, impliquant une interaction directe entre l'entreprise acheteuse et ses fournisseurs. Mesquita et al. (2008) le considèrent comme les activités en vertu desquelles les acheteurs forment les fournisseurs.

Le cas Toyota est intéressant. Non seulement Toyota donne des conseils à ses fournisseurs sur ses propres systèmes de production (TPS), mais Toyota organise également des séminaires de formation et de transfert d'ingénieurs à ces fournisseurs pour plusieurs

semaines, pour leur fournir une assistance directe, afin d'améliorer les capacités de production de ses fournisseurs à travers l'adoption du TPS et le changement dans leur culture organisationnelle (Langfield-Smith et Greenwood, 1998 ; Dyer et Nobeoka, 2000).

Les études portant sur le transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur s'accordent sur le fait que le fournisseur, grâce à l'acquisition des connaissances transférées par le client, améliore sa performance, à savoir réduit ses coûts, améliore sa qualité, sa productivité, réduit ses temps de fabrication, ses coûts de main-d'œuvre directe et indirecte et améliore ses capacités techniques (Watts et Kahn, 1993 ; Krause et al., 2000 ; Sako, 2004 ; Kotabe et al., 2003 ; De Toni et Nassimbeni, 2000 ; Krause et al., 2000 ; Dyer et Hatch, 2006 ; Wagner, 2006 ; Krause et Wagner, 2009).

Dans le cadre spécifique de la relation client-fournisseur, l'amélioration de la performance représente l'un des effets du transfert de connaissances qui peuvent avoir des conséquences sur la performance de la firme cliente (Dyer et Hatch, 2006). Nous rajoutons donc l'ensemble des effets sur le fournisseur à notre liste des effets du transfert de connaissances dans le tableau (5).

Les relations client-fournisseur semblent être un terrain intéressant pour étudier le transfert de connaissances. L'échange dans la relation n'implique pas seulement l'échange de produits et de services, mais peut comprendre des échanges sociaux ou/et de connaissances entre les individus. La relation client-fournisseurs est ainsi définie par Kotabe et al. (2003) comme « *un ensemble de pratiques et de routines qui soutient l'échange économique entre deux organisations* », au-delà d'une vision transactionnelle.

La prochaine section aborde la construction de notre modèle théorique et le développement des hypothèses dans le cadre spécifique de la relation client-fournisseur.

2. Hypothèses et modèle de recherche

Une grande partie des recherches sur le transfert de connaissances est consacrée aux antécédents du transfert, et vise à sensibiliser les praticiens des multiples éléments qui pourraient entraver ou améliorer l'efficacité du transfert. Nous nous basons sur les deux chapitres présentés précédemment pour bâtir notre modèle et proposer des hypothèses de recherche, dans le cadre la relation client-fournisseurs. Nous commençons dans un premier temps par les liens entre les antécédents du transfert de connaissances et les effets du transfert interorganisationnel de connaissances. Dans un second temps, nous étudierons l'impact de ses différents effets sur la performance de la firme émettrice.

2.1. Les antécédents des effets de transfert de connaissances

Nous avons identifié dans la littérature quatre groupes de facteurs qui facilitent ou entravent le processus de transfert, qui représentent les variables indépendantes dans notre modèle : les caractéristiques de la connaissance, les caractéristiques des partenaires (émetteur et récepteur), les caractéristiques de la relation et les caractéristiques du transfert de connaissances lui-même. Pour les variables dépendantes, nous reprenons les formes des effets de transfert de connaissances présentées dans le tableau (5), à savoir les effets d'apprentissage, les effets de la gestion de la relation, et les effets négatifs. Et nous rajoutons les effets du transfert sur le récepteur (le fournisseur).

La figure suivante représente l'ensemble des variables qui constituent la première partie de notre modèle.

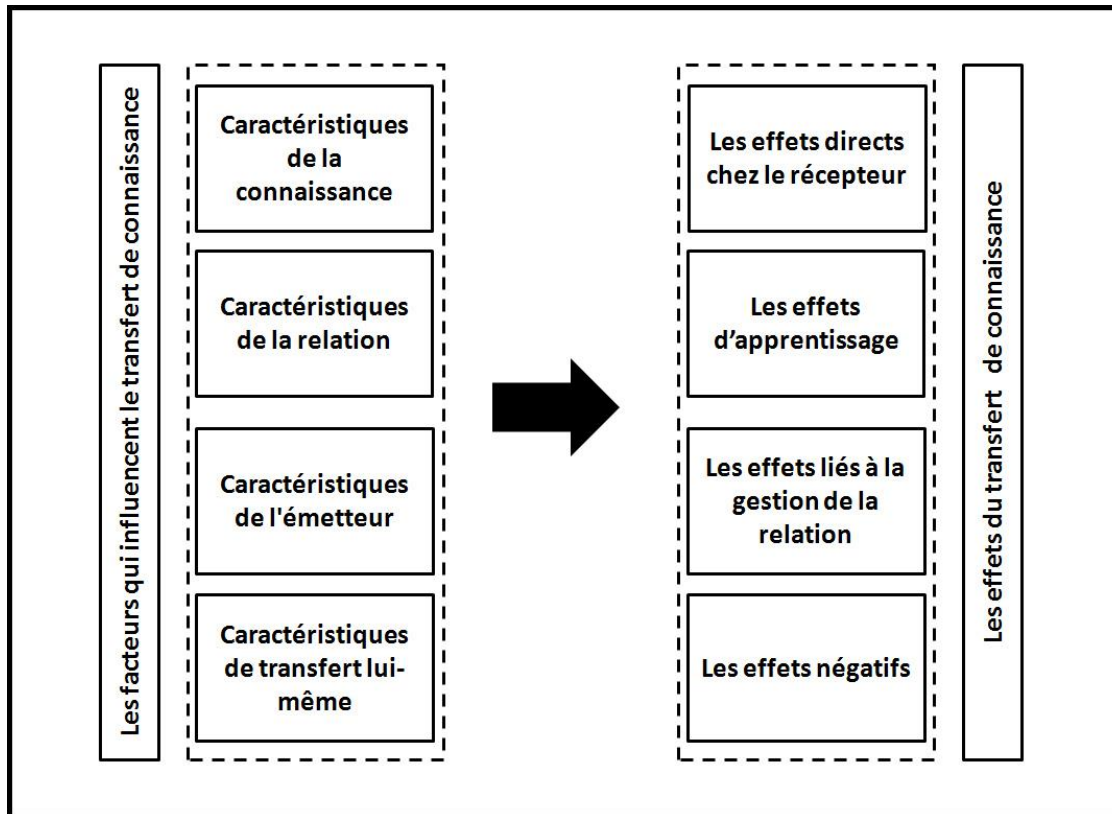


Figure 17 : Les variables liées aux antécédents et aux formes des effets de transfert de connaissances.

2.1.1 Les facteurs liés à la connaissance transférée

Une considération importante est portée aux attributs de la connaissance dans la littérature sur le transfert de connaissances, c'est-à-dire à la tacite, la spécialité et la complexité des connaissances, comme antécédents du transfert (Szulanski, 1996 ; Simonin, 1999 ; Kogut et Zander, 1992 ; Kostova, 1999 ; Minbaeva, 2007). Les propriétés des connaissances affectent à la fois le degré et la vitesse d'accumulation et de partage de connaissances et le degré de facilité de la diffusion des connaissances au travers les frontières de la firme (Simonin, 1999 ; Argote et al., 2003). Néanmoins, les caractéristiques de la connaissance n'ont pas un impact direct sur les conséquences de transfert, mais elles affectent particulièrement les mécanismes nécessaires à son transfert (Mazloomi et Jolly, 2013 ; Prévot, 2005 ; Prévot et Spencer, 2006 ; Dyer et Nobeoka, 2000). Cette relation n'est toutefois pas clairement identifiée dans la littérature.

En revanche, la distance cognitive entre les partenaires demeure un facteur déterminant.

2.1.1.1 La distance cognitive entre les partenaires

La distance cognitive, qui représente la distance entre la nature des bases de connaissances de chacune des firmes, est toujours associée dans la littérature à deux dimensions : la compatibilité/similarité et la complémentarité. Geringer (1988) différencie la compatibilité de la complémentarité de la base des connaissances. Dans la compatibilité, les connaissances et les ressources de l'un des partenaires correspondent à celles de son allié ; dans la complémentarité, un partenaire dispose de connaissances et ressources dont l'autre partenaire a besoin, sans les avoir personnellement. Une distinction similaire est proposée par Das et Teng (2000) et Hill et Hellriegel (1994). Autrement dit ; les ressources similaires créent la suppléantarité et des ressources dissemblables induisent une complémentarité (Mazloomi et Jolly, 2008). La complémentarité des ressources et des connaissances est aussi définie par Dyer et Singh (1998) et Chi (1994) comme des ressources distinctives des partenaires qui génèrent collectivement des rentes supérieures à la somme de celles obtenues par chaque ensemble de ressources utilisées indépendamment l'une de l'autre.

La similarité dans la base des connaissances facilite l'absorption des connaissances du partenaire et le transfert interorganisationnel de connaissances (Lane et al., 2001 ; Lyles et Salk, 1996). Nielsen (2004) rejette l'idée que l'organisation doit posséder une base de connaissances similaire à celle du partenaire afin de faciliter l'absorption et la capitalisation. Au contraire, apporter des connaissances et des compétences non redondantes crée de la diversité, qui permet une forme de synergie des connaissances distribuées et l'accès à des ressources et à des connaissances plus riches, qui ne peuvent pas être développées en interne et qui sont une source de rente relationnelle (Dyer et Singh, 1998). Elle permet aussi, dans une logique de *gap* à éliminer, d'opérer des ajustements entre partenaires sur les connaissances, pour les modifier et les développer (Petit, 1984 ; Paturel et Degraevl, 1998). Cette idée est proche de la notion d'actif co-spécialisé de Teece (1986).

Pour Crossan et Inkpen (1995), les partenaires potentiels doivent posséder des connaissances diversifiées pour permettre des possibilités d'apprentissage, d'un côté, et d'un autre côté, une entreprise a le plus grand potentiel d'intérioriser et d'utiliser les connaissances acquises auprès d'un partenaire lorsque ce partenaire a des ressources, des connaissances et des compétences similaires. Un partenaire très similaire peut plus

facilement reconnaître la valeur de la connaissance de l'entreprise et a une plus grande capacité de transférer et d'utiliser les connaissances (Norman, 2002). C'est une situation paradoxale selon Grant (1996) :

“There is something of a paradox in this. The benefit of knowledge integration is in meshing the different specialized knowledge of different individuals—if two people have identical knowledge there is no gain from integration— yet, if the individuals have entirely separate knowledge bases, then integration cannot occur beyond the most primitive level.”(P.116)

La littérature n'a pas tranché sur la question du lien entre la similarité des bases des connaissances (connexes ou complémentaires) et la création de synergie et des nouvelles connaissances qui en résulte. En fait, nous proposons sur la base de ce qu'a été cité plus haut, que la compatibilité des bases de connaissances est plus susceptible de faciliter le transfert de connaissances existantes plutôt que la création de nouvelles connaissances. Par contre, la complémentarité rend le transfert de connaissances plus difficile, mais crée des synergies entre les connaissances et permet la disponibilité des nouvelles connaissances non disponibles en interne et par conséquent des effets plus importants.

Compte tenu de ces éléments, nous soutenons l'hypothèse suivante déclinée en trois sous-hypothèses :

H1 : La distance cognitive a un impact sur les effets de transfert de connaissances

H1.a : Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.

H1.b : Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.

H1.c : Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.

2.1.2. Les facteurs liés à la relation

Nous avons identifié deux facteurs liés à la relation, le contexte de la relation et la qualité de la relation.

2.1.2.1. Le contexte de la relation

Le contexte relationnel dépend de la distance organisationnelle, physique et culturelle entre la source et le récepteur.

Distance organisationnelle : Dans le cadre du transfert de connaissances, la distance organisationnelle mesure le degré d'intégration organisationnelle entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance (Cummings et Teng, 2003). Les différences organisationnelles créent souvent des obstacles au transfert de connaissances. Simonin (1999) soutient que la distance organisationnelle génère des difficultés et des défis supplémentaires dans le processus de transfert de connaissances, les partenaires de transfert devant consacrer plus de temps à la communication et à la collaboration pour concevoir des routines de travail compatibles et développer des approches communes.

Distance physique : La distance physique représente l'éloignement de l'émetteur du destinataire (Carmel et Abbott, 2007). Cummings et Teng (2003) décrivent la distance physique comme la difficulté, le temps nécessaire et les frais de communication pour se retrouver face-à-face. Les études sur le transfert de connaissances préalables stipulent que la séparation géographique entre l'émetteur et le récepteur complique l'interaction face-à-face, et limite ainsi le transfert de connaissances (Bell et Zaheer, 2007; Cramton, 2001). Comme l'a noté Jasimuddin (2007), une grande distance rend le transfert de connaissances, à travers les interfaces, difficile et coûteux. Une étude menée par Ambos et Ambos (2009) sur l'impact de la distance sur l'efficacité du transfert de connaissances indique que la distance géographique est l'un des principaux obstacles pour le transfert de connaissances. De même, Cramton (2001) explore les défis de la communication, de la collaboration et du transfert de connaissances entre les équipes dispersées géographiquement. Il confirme que l'éloignement physique limite la vitesse de transfert de connaissances. Ainsi, plus la distance entre l'émetteur et le récepteur est éloignée, plus lent et moins efficace sera le transfert de connaissances. A l'inverse, Almeida et al. (2003) soulignent que la proximité géographique

réduit le coût des communications et augmente la fréquence des contacts personnels qui servent à construire des relations sociales entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance, en aident à construire un cadre efficace et efficient pour le transfert de connaissances.

Distance culturelle : Comme la distance organisationnelle, la distance culturelle est aussi largement reconnue par de nombreux chercheurs comme un obstacle au transfert de connaissances entre l'émetteur et le destinataire (Chen et McQueen, 2010 ; van Wijk, et al., 2008 ; Lucas, 2006 ; Simonin, 1999). La culture nationale est définie par Hofstede (1997) comme la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe de personnes d'un autre. Elle définit les valeurs, les croyances, les hypothèses, les coutumes et le mode de vie d'un groupe de personnes (Griffith et Harvey, 2001). Park (2011) enquête sur le transfert de connaissances dans les joint-ventures internationales, et suggère que la distance entre cultures nationales est un obstacle majeur, qui a des influences négatives sur tous les aspects de la coopération et entravent et minimisent le transfert de connaissances entre les organisations. Park et Ghauri (2011) indiquent que cette différence entre cultures nationales est un obstacle majeur au transfert de connaissances, car elle génère divers problèmes, en particulier dans les organisations qui exigent une coopération avec des entreprises étrangères. Les frontières culturelles génèrent souvent des difficultés de communication supplémentaires, l'échec des négociations et de temps de résolution de problèmes, et donc diminuent les possibilités de transfert de connaissances (Park, 2011 ; Fabry et Zeghni, 2003). Lin et al. (2005) postulent qu'une connaissance insuffisante du partenaire, l'absence d'un langage commun et les malentendus culturels créent des désaccords et limitent la capacité de l'émetteur et du récepteur à partager et à transférer des connaissances à travers leurs frontières organisationnelles. Chow et al. (2000) étudient l'impact de la culture nationale sur le partage des connaissances entre un groupe d'Américains et un groupe de Chinois. Ils soulignent que les Chinois sont moins susceptibles que les Américains de partager leurs connaissances critiques avec un membre étranger à l'organisation.

Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante déclinée en trois sous-hypothèses :

H2.1 : Le contexte de la relationnel a un impact sur les effets du transfert de connaissances.

H2.1a : Plus la distance organisationnelle entre les partenaires est forte, plus les effets directs sur le récepteur sont minimales.

H2.1b : Plus la distance organisationnelle entre les partenaires est forte, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont minimales.

H2.1c : Plus la distance organisationnelle entre les partenaires est forte, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont minimales.

2.1.2.2. La qualité de la relation

La qualité de la relation joue un rôle essentiel dans le succès du transfert de connaissances dans le contexte inter organisationnel (Perez-Nordtvedt et al., 2008 ; Dhanaraj et al., 2004 ; Reagans et McEvily, 2003). Elle se réfère, d'une part, à la qualité de communication entre l'émetteur et le destinataire, d'autre part, au degré de la relation entre la source et le destinataire, forte et basée sur la confiance, la crédibilité, la motivation et les intentions partagées.

La communication continue, dans le cadre de la relation client-fournisseur, est encouragée et favorisée à travers la création de structures spécifiques dédiées à la relation (Carr et Pearson, 1999). Mohr et Spekman (1994) ont identifié la qualité de la communication, l'étendue du partage de l'information, et la participation dans la planification et l'établissement d'objectifs comme des aspects importants du comportement de communication. Lawson et al. (2008) trouvent que ces aspects encouragent à l'accumulation d'un capital structurel et améliore la performance des partenaires, grâce à une multiplication des points de contact, qui favorise la non-redondance et la diversité de l'information échangée, et en conséquence favorise la fluidité de l'échange d'information et la fiabilité de cette information.

La motivation et l'engagement sont des facteurs essentiels pour le transfert de connaissances et pour la réussite de l'apprentissage (Narteh, 2008 ; Cabrera et al., 2006). Perez-Nordtvedt et al. (2008) affirment que la motivation est au cœur de l'apprentissage et

que le manque de motivation peut bloquer le transfert de connaissances. Ipe (2003) note également qu'il existe une relation positive entre les incitations et la réussite du transfert de connaissances. Kalling (2003) et Xu et Ma (2008) affirment que plus la motivation à apprendre est grande, plus il est probable que les individus travailleront plus fort pour essayer d'apprendre les nouvelles connaissances. La motivation est liée à la récompense. Selon Narteh (2008), les individus ont tendance à participer activement au processus de transfert de connaissances s'ils sont récompensés. Une faible rémunération aboutit souvent à moins d'engagement dans la recherche et l'acquisition de nouvelles connaissances externes. Il existe deux types de motivations pour le transfert de connaissances : la motivation intrinsèque et les motivations extrinsèques. *La motivation intrinsèque* est liée à la satisfaction personnelle (Teigland et Wasko, 2009) et à l'épanouissement dans le travail (Lee et Ahn, 2007). L'étude de Teigland et Wasko (2009) confirme que les motivations intrinsèques sont autonomes et qu'elles ont un effet direct significatif sur l'intention d'un individu à acquérir de nouvelles connaissances externes et à apprendre. Par exemple, par l'acquisition de nouvelles connaissances externes, les individus s'avèrent satisfaits, car ils augmentent leur niveau de confiance dans leur capacité à développer et à renforcer les connaissances et l'expertise. La motivation extrinsèque est la motivation provenant de sources externes, telles que l'évaluation, la récompense attendue, la concurrence entre individus, la surveillance, ou les ordres des supérieurs (Mudambi et al., 2007). He et Wei (2009) considèrent la motivation extrinsèque comme un facteur important pour le transfert de connaissances : les organisations peuvent fournir diverses formes de motivations et récompenses extrinsèques, afin d'encourager les comportements de transfert de connaissances. Ces motivations et les récompenses extrinsèques peuvent être monétaires ou non monétaires (Bartol et Srivastava, 2002). Les incitations monétaires comprennent les augmentations de salaire, les primes, la sécurité d'emploi ou de possibilités de promotion (Lee et Ahn, 2007). Ko et al. (2008) montrent que la motivation des employés et les récompenses par l'argent jouent un rôle essentiel dans le succès du transfert de connaissances. Enfin, selon Hung et al. (2011), il existe d'autres formes de récompense non financières, comme les prix et les reconnaissances publiques.

L'intention d'apprendre du partenaire est un facteur important pour l'efficacité du transfert de connaissances et de l'apprentissage (Tsang, 2002 ; Inkpen, 2000 ; Mazloomi et Jolly, 2013). Tsang (2002) définit l'intention d'apprendre comme le niveau du désir, de la volonté et de l'engagement réel du récepteur par rapport à l'apprentissage des connaissances transférées par l'émetteur. Si le récepteur a l'intention d'apprendre et d'acquérir des connaissances possédées par la source, il sera mieux préparé psychologiquement à comprendre et à assimiler les connaissances requises (Easterby-Smith et al., 2008 ; Perez-Nordtvedt et al., 2008). Selon Quigley et al. (2007), l'efficacité du transfert de connaissances augmente, lorsque les individus dans l'organisation bénéficiaire se fixent des objectifs d'apprentissage élevés. De même pour Hamel (1991), qui suggère que l'intention d'un partenaire pour internaliser les connaissances de l'autre est un déterminant clé de l'apprentissage. Narteh (2008) soutient que l'intention d'apprentissage claire et forte de la part du récepteur est un facteur clé de l'amélioration du transfert. Cette intention influence la quantité de connaissances transférées. De même, Park et Ghauri (2011) soulignent que l'intention d'apprendre de nouvelles connaissances des partenaires est un élément essentiel de la réussite du transfert de connaissances de l'organisation. Selon ces auteurs, l'intention d'apprendre influence l'engagement et l'allocation des ressources de l'organisation dans le processus de transfert et d'apprentissage des nouvelles connaissances.

La crédibilité et la confiance sont les deux derniers constituants de la qualité de la relation. Ko et al. (2005) définissent la crédibilité comme la manière dont un récepteur de la connaissance perçoit l'émetteur comme digne de confiance et de bonne réputation. La confiance est la conviction que la parole de la source est fiable et qu'il remplira son obligation de transférer les connaissances (Inkpen, 1998). Par ailleurs, une source crédible a tendance à avoir un désir et la volonté de consacrer des ressources au développement de relations à long terme qui favorisent une atmosphère largement suffisante pour le transfert de connaissances (Sarker et al., 2005 ; Szulanski et al., 2004). La crédibilité et la fiabilité de l'émetteur accroissent la quantité des connaissances qui peuvent être transférées et diminuent le coût du transfert. Dans la littérature portant spécifiquement sur la relation entre la confiance et le partage des connaissances, Nahapiet et Ghoshal (1998) affirment que la confiance, qui représente la dimension relationnelle du capital social, facilite le

partage des connaissances. L'étude d'Ipe (2003) constate aussi que la source digne de confiance crée une base pour l'apprentissage, essentiel pour un transfert efficace des connaissances. Inkpen et Pien (2006) ont étudié l'impact de la confiance sur la collaboration et le transfert de connaissances et suggèrent que la confiance influence considérablement à la fois la portée du transfert de connaissances et l'efficacité avec laquelle, la connaissance est échangée. L'absence de confiance, cependant, est plus susceptible de donner lieu à des malentendus, de confusion et d'anxiété, ce qui réduit le niveau de collaboration et donc empêche le transfert de connaissances (Park et Ghauri, 2011).

La réputation est vue comme vitale pour le transfert de connaissances, parce qu'elle est souvent utilisée pour évaluer la valeur de la source (Joshi et al., 2007). La relation, basée sur la réputation perçue, affecte la volonté de s'engager dans le transfert et éventuellement la fiabilité de la connaissance transférée. Timbrell et al. (2001) expliquent que les individus ont tendance à juger la valeur de la connaissance selon le statut et la réputation de la firme source. De même, Squire et al. (2009) notent que lorsque le niveau de crédibilité de la source est élevé, le destinataire est plus disposé à accepter les connaissances transférées, plutôt que de passer du temps dans la vérification de sa valeur. Cependant, lorsque l'émetteur de la connaissance n'est pas perçu comme crédible, le récepteur de la connaissance est beaucoup moins susceptible de dépenser des efforts pour internaliser les nouvelles connaissances disséminées par la source (Lucas, 2006).

Une relation de confiance entre les individus est une condition nécessaire au transfert de connaissances (Szulanski, 1996 ; Lane et al., 2001 ; Perez-Nordtvedt et al., 2008 ; Chen, 2004 ; Boh et al., 2013 ; Ko et al., 2005 ; Doz et Hamel, 1998 ; Das et Teng, 1998 ; Inkpen, 1998 ; Norman, 2004 ; Nielsen, 2005 ; Uzzi, 1996 ; Lane et Lubatkin, 1998). La confiance diminue la peur, améliore la compréhension mutuelle et facilite la compréhension des connaissances transférées et donc, améliore le transfert de connaissances (Reagans et McEvily, 2003 ; Park et Ghauri, 2011 ; Teerajetgul et al., 2009). La confiance permet de tirer des avantages de la relation (Park et Park, 2004 ; Lyles et Salk, 1996). Aussi, les liens forts reflètent la proximité relationnelle entre partenaires et augmente avec la fréquence de l'interaction et de la communication (Hansen, 1999). La confiance, la compréhension mutuelle et les liens forts dans la relation facilitent l'interaction et créent, selon Bapuji et

Crossan (2005) et Nahapiet et Ghoshal (1998), des conditions nécessaires pour le transfert de connaissances entre les partenaires. Ces facteurs facilitent l'accès, l'anticipation, l'échange, la motivation et l'amélioration de la combinaison des connaissances ou/et des expériences pour créer de nouvelles connaissances. De même, selon Das et Teng (1998) et Hansen (1999), la qualité de la relation améliore la compréhension, parce que la confiance permet un plus grand accès aux connaissances et aux compétences entre les partenaires.

La qualité de la relation entre les partenaires (la communication, la confiance, l'intention, la motivation et l'engagement mutuel) est une condition qui facilite le transfert de connaissances, favorise l'apprentissage et améliore la gestion de la relation entre les partenaires.

Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante déclinée en quatre sous-hypothèses :

H2.2 : La qualité de la relation a un impact sur les conséquences du transfert de connaissance.

H2.2a : Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.

H2.2b : Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.

H2.2c : Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.

H2.2d : Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, moindres sont les effets négatifs chez l'émetteur.

2.1.3 Les facteurs liés aux partenaires

Les facteurs liés aux partenaires sont classés en fonction de la position dans le processus de transfert de connaissances : les facteurs liés à l'émetteur et les facteurs liés au récepteur.

2.1.3.1. Caractéristiques de la capacité de l'émetteur

La capacité de l'émetteur tient à sa capacité à disséminer la connaissance et à son niveau de maîtrise des connaissances transférées.

La capacité à transférer : La recherche sur le transfert de connaissances souligne le rôle vital des capacités de la source dans le succès du transfert de connaissances (Ko et al., 2005 ; Saker et al., 2005 ; Joshi et al., 2007). Elle fait référence à la capacité de dissémination de la connaissance (Parent et al., 2007). Mu et al., (2010) affirment que c'est la capacité de l'émetteur, d'une manière efficiente, efficace et convaincante, d'exprimer, de communiquer et de diffuser des connaissances, de telle manière que le récepteur puisse la comprendre correctement, et enfin, mettre l'apprentissage en pratique. Szulanski (1996 ; 2000) soutient que la capacité et la volonté de l'émetteur de consacrer du temps et des ressources pour soutenir le transfert de connaissances est essentiel pour assurer son succès.

Bapuji et Crossan (2005), sur base des travaux de Ahuja (2000) ; Liebeskind et al. (1996) et Powell et al. (1996), indiquent que la capacité de transférer la connaissance de l'émetteur améliore sa légitimité, sa position dans la relation et lui permet d'accéder aux ressources et aux connaissances du partenaire et de son réseau.

La capacité de l'émetteur à transférer des connaissances est fonction des expériences passées dans le transfert (Simonin, 1997 ; Prévot, 2005).

La capacité de l'émetteur (niveau de maîtrise de l'émetteur) : La capacité de l'émetteur à réaliser le transfert va dépendre de son niveau de maîtrise de la connaissance et des expériences passées dans le transfert (Szulanski, 1996). Il semble en effet toujours plus difficile d'enseigner ce que l'on connaît peu (Prévot, 2005). L'attrait d'une source comme un référentiel de connaissance, si elle est susceptible d'être perçue comme étant particulièrement utile par le récepteur, affecte les flux de connaissances vers les organisations bénéficiaires (Perez-Nordtvedt et al., 2000). Hakanson et Nobel (2001) indiquent que la capacité de l'émetteur à innover, affecte le transfert actif des connaissances.

D'autres recherches, comme celle de Davenport et Prusak (1998), voient également une relation positive entre la capacité de l'émetteur et le succès du transfert. Mu et al. (2010), Tang et al. (2010) et Ko et al. (2005) confirment que la capacité de l'émetteur est essentielle

parce qu'un émetteur capable, compétent (c'est-à-dire qui possède une connaissance de valeur) et engagé aura tendance à consacrer du temps et les efforts adéquats pour réaliser convenablement le transfert de connaissances.

A partir d'une étude sur l'implantation des ERP dans la relation client-fournisseur, Wang et al. (2007) établissent que l'émetteur compétent offre efficacement des connaissances, liées à l'ERP, et différentes capacités technologiques qui aident le récepteur à maintenir un ERP avec succès. Les auteurs avancent que l'émetteur capable, c'est-à-dire qui possède un grand nombre de connaissances et de compétences et l'expertise nécessaire, fournit des connaissances qui vont aider le récepteur à mieux exploiter et tirer de la valeur de l'ERP.

En s'appuyant sur cette littérature et sur la partie (4.2.3.4 du chapitre 2), nous proposons que les effets du transfert de connaissances dépendent du degré de maîtrise des connaissances par l'émetteur et de son expérience dans le transfert de connaissances aux partenaires.

Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante déclinée en quatre sous-hypothèses :

H3.1 Les capacités de l'émetteur ont un impact sur les effets du transfert de connaissance

H3.1a : plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.

H3.1b : plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.

H3.1c : plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.

H3.1d : plus la capacité de l'émetteur est importante, moins sont les effets négatifs chez l'émetteur sont importants.

2.1.4. Les facteurs liés au transfert lui-même

2.1.4.1. Le type de mécanismes utilisés dans le transfert

Les mécanismes de transfert de connaissances sont une série de facteurs liés aux canaux qui sont utilisés pour le transfert de connaissances entre émetteur et récepteur. La littérature

propose une variété de mécanismes de transfert de connaissances utilisés pour transférer les connaissances tacites et explicites. Les recherches étudient la convenance d'un mécanisme pour effectuer le transfert de la connaissance. Il existe plusieurs classifications des mécanismes de transfert, mais la plus répandue distingue les mécanismes formels et informels (Boh, 2007; Strach et Everett, 2006).

Les mécanismes formels : Il existe plusieurs mécanismes formels pour transférer la connaissance de l'émetteur au récepteur. Easterby-Smith et al. (2008) suggèrent que la connaissance est souvent transférée à travers des documents, des plans ou des médias électroniques qui incorporent la connaissance transférée à l'organisation bénéficiaire. Selon Slaughter et Kirsch (2006), la connaissance est transférée officiellement par la formation organisée, l'observation des experts, de l'outillage (*tooling*) et des réunions formelles. Dedrick et al. (2011) affirment que la connaissance documentée comme les processus des routines de travail, les règles standards des opérations, les spécifications des produits et les plans de projet peuvent être facilement transférés d'une entreprise à l'autre. Cependant, Strach et Everett (2006) soutiennent que la formation dans le milieu de travail (l'apprentissage par la pratique) produit plus de transfert de connaissances que la formation en salle de classe typique. Chua et Pan (2008), dans une étude de transfert dans les relations de sous-traitance, soulignent que les séminaires offerts par les fournisseurs au sein des organisations clientes, pendant les projets d'externalisation, sont l'un des mécanismes communs pour le transfert de connaissances. L'étude souligne en outre que la présentation orale offre souvent une plus grande quantité d'informations et est donc plus appropriée pour la sensibilisation à un nouveau sujet ou à une technologie particulière ou encore pour donner un aperçu général des concepts clés.

Les mécanismes informels : Les études sur le transfert interorganisationnel ont reconnu l'intérêt d'utiliser des mécanismes informels de transfert de connaissances, en particulier avec la dimension tacite (Blumenberg et al., 2009). Chen et McQueen (2010) précisent que le transfert de connaissances tacites nécessite généralement de nombreux contacts personnels et une vaste socialisation. De même, Hoegl et al. (2003) suggèrent que lorsque les individus ont des interactions de communication informelle et riche, la transférabilité des

connaissances critiques peut être facilitée et les individus peuvent consacrer moins de ressources à l'acquisition et à l'utilisation des connaissances requises.

Les liens sociaux sont de plus en plus considérés comme des canaux importants et efficaces pour le transfert de connaissances (Easterby-Smith et al., 2008 ; Bell et Zaheer, 2007 ; Jasimuddin, 2007). Par exemple, Blumenberg et al. (2009) suggèrent que l'interaction fréquente en face-à-face est cruciale pour le transfert de connaissances techniques tacites. Dans la même veine, Hansen (1999) souligne que les interactions répétées entre personnes ayant des liens étroits facilitent l'acquisition des connaissances. Les résultats de l'étude de Carlile (2004) suggèrent que la réussite du transfert de connaissances exige des réseaux sociaux à travers lesquels les individus développent un langage, une compréhension et des intérêts communs.

Cependant, il y a eu débat à propos du caractère substituable ou complémentaire des deux modes, formel et informel, de mécanismes. Pourtant, un consensus général existe sur le fait que les deux jouent un rôle dans le transfert de connaissances (Slaughter et Kirsch, 2006 ; Malhotra et al., 2001 ; Rulke et al., 2000). Galbraith (1990) souligne que les transferts de connaissances efficaces utilisent une combinaison de mécanismes formels et informels. Argote et Ingram (2000) notent que le transfert de connaissances peut être efficace si les partenaires utilisent une combinaison de mécanismes et différents outils. D'autres chercheurs observent des conclusions similaires au sujet de l'utilisation de plusieurs types de mécanismes (Dyer et Nobeoka, 2000 ; Prévot et Spencer, 2006).

Rebentisch et Ferretti (1995) établissent une liste d'outils organisée en fonction de catégories plus générales. Chaque type d'outil peut prendre deux formes : l'une pour le transfert de connaissances routinisées (utilisables de manière durable sous la même forme), l'autre pour le transfert de connaissances non routinisées (utilisables de manière durable en renouvelant leur forme). Cette classification prend en compte la capacité d'un outil de transfert à générer du feedback comme un élément important de classification des outils. Le tableau (6) présente les différents outils utilisés dans le transfert.

Tableau 6 : Les différents outils de transfert et l'effet en retour.

L'outil	Description	forme routinisée	Forme non routinisée
<i>Communication impersonnelle</i>	Limitée à des transferts de connaissances explicites et formalisées. Assimilation aisée, mais peu de feedback possible.	Rapports, mémos, fax, documents	Rapports réguliers, règles, procédures, système d'information
<i>Communication personnelle</i>	Elle nécessite de pouvoir identifier les personnes clés. Elle permet de créer des liens interpersonnels, de fonctionner en temps réel et de profiter d'un feedback. Elle est adaptée au transfert d'informations tacites, mais elle est limitée par le contact en temps réel.	Téléphone, fax, vidéoconférence	Liens réguliers, réunions, envoi de consultants
<i>Activités de groupe</i>	Elle permet de créer des liens interpersonnels, de fonctionner en temps réel. Permet le transfert de contenus de connaissances riches car la communication est durable et de profiter d'un feedback important.	Réunions	Equipes de travail, comités, groupes projet
<i>Envoi de personnel</i>	Elle permet de créer des liens interpersonnels, de fonctionner en temps réel. Permet le transfert de formes très diverses de connaissances et de profiter d'un feedback important.	Visite de site	Transfert de personnel à long terme

Source : Adapté de Rebentisch et Ferretti (1995)

La classification de Makhija et Ganesh (1997) des mécanismes de transfert, repose sur le niveau d'apprentissage que l'outil permet aux partenaires. Il permet de préciser le type de compétences transférées, la nature des mécanismes de contrôle et le niveau d'apprentissage (voir le tableau 7).

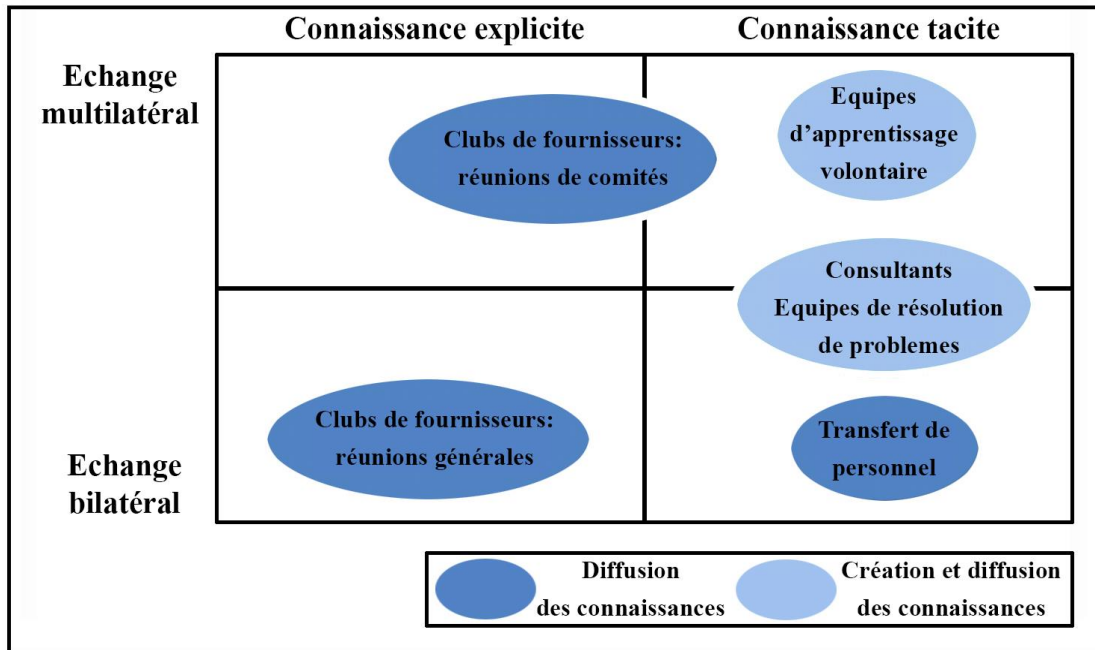
Tableau 7 : Les mécanismes de contrôle et transfert de connaissances.

	Nature de l'apprentissage	Exemples de transferts de compétences	Nature des mécanismes de contrôle appropriés	
Forte	Apprentissage d'ordre inférieur	<ul style="list-style-type: none"> Capital et actifs Matières premières Autorisations légales • Utilisation des ressources du parent : <ul style="list-style-type: none"> - circuit de distribution - brevets - personnel spécialisé • Innovation incrémentale Perfectionnement d'une technologie existante <ul style="list-style-type: none"> • Internalisation de ressources - processus de production - relations avec le gouvernement - marketing - processus de management • Innovation technologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats • Groupement structurel • Autorité formelle • Procédures standardisées • Planning et budgétisation <ul style="list-style-type: none"> • Supervision • Evaluation de performance <ul style="list-style-type: none"> • Equipes de travail • Réunions et contacts personnels organisés • Transfert de managers • Rituels, traditions, cérémonies (renforcer les objectifs et normes partagées) • Réseau et autres processus de socialisation (renforcer les valeurs partagées)	Formel
Faible	Apprentissage d'ordre supérieur			Informel

Source : Makhija, Ganesh (1997)

Les mécanismes formels de transfert de connaissances permettent de transférer des connaissances de forte codifiabilité (explicite) et ils engendrent un apprentissage d'ordre inférieur. Les mécanismes informels de transfert de connaissance, au contraire, permettent de transférer des connaissances de faible codifiabilité et engendrent un apprentissage d'ordre supérieur.

Dans le cadre de la relation entre Toyota et ses fournisseurs, Dyer et Nobeoka (2000) proposent d'organiser les différents outils de transfert de connaissances utilisés par Toyota suivant une matrice construite sur la base des deux axes suivants : échange bilatéral (fournisseur-fournisseur, Toyota-fournisseur) ou multilatéral ; échange de connaissances explicites ou tacites.



Source: Dyer et Nobeoka (2000)

Figure 18 : Outils de transfert de connaissances chez Toyota.

Toyota utilise une variété d'outils pour favoriser le transfert de connaissances diverses (tacites et explicites), d'une manière multilatérale ou bilatérale, afin de maximiser la vitesse et la facilité avec lesquelles les connaissances sont transférées (Dyer et Nobeoka, 2000). La matrice nous indique aussi que les processus qui permettent le transfert de connaissances tacites sont les plus susceptibles de créer de nouvelles connaissances. Et plus le nombre de partenaires impliqués dans le processus est élevé, plus les partenaires apprennent de la relation. Ces dispositifs permettent aussi à Toyota d'approcher et d'acquérir les connaissances disponibles dans son réseau. De même, Sako (2004) montre que les outils utilisés par Toyota lui permettent d'accéder aux connaissances et aux compétences de ses fournisseurs et lui permettent d'acquérir de nouvelles connaissances.

Sur la base de cette littérature, nous concluons que les transferts de connaissances efficaces utilisent une combinaison de mécanismes qui permettent l'interaction formelle et informelle, et que plus le mécanisme tend vers l'interaction formelle et informelle entre les individus dans le processus de transfert, plus le développement et l'acquisition des connaissances sont importants.

Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante déclinée en quatre sous-hypothèses :

H4.1 Le mécanisme utilisé dans le transfert a un impact sur les effets du transfert de connaissances sont importants.

H4.1a : Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.

H4.1b : Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.

H4.1c : Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.

H4.1d : Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus sont les effets négatifs chez l'émetteur.

2.1.4.2. La portée du transfert de connaissances

Sako (2004) classe le contenu (les connaissances) transféré au fournisseur en trois niveaux : (1) un niveau basique de maintenance des connaissances et des capacités (ce sont les capacités du maintien durable d'un certain niveau de performance des fournisseurs) ; (2) les capacités d'amélioration, qui affectent le rythme de l'amélioration de la performance et (3) les capacités évolutives, qui sont des capacités visant à développer et acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Sako (2004) trouve dans le cas de Toyota, Nissan et Honda, que plus le contenu est important, plus ces firmes acquièrent des nouvelles connaissances et améliorent leurs performances.

Kotabe et al. (2003) proposent une classification similaire du transfert de connaissances en deux catégories. L'échange simple des ressources techniques fonctionnelles permet de résoudre des problèmes particuliers, alors que l'échange de haut niveau de connaissances d'amélioration aura une étendue plus large (transfert de technologie par exemple). Les deux types de transfert diffèrent par leur champ d'application et par le niveau des connaissances impliquées. Une technique consiste en un savoir-faire discret, nécessaire pour résoudre un problème opérationnel particulier, les communications techniques se rapportent aux

ressources informationnelles relativement étroites et simples nécessaires pour gérer les cas de problèmes d'ingénierie, cas par cas. En revanche, une technologie est un corps plus vaste de connaissances qui englobe un ensemble de techniques connexes, des méthodes et modèles applicables à toute une classe de problèmes. Ainsi, son partage ou son transfert implique des capacités de niveau supérieur.

Les deux formes de transfert améliorent la performance du récepteur selon Kotabe et al. (2003). Le transfert de technologie s'améliore avec le temps et améliore l'interaction entre les partenaires, ce qui induit une amélioration des conséquences de ce type de transfert.

Une grande portée de transfert de connaissances, renforce la crédibilité de l'émetteur, ce qui induit une implication importante de la part du récepteur ; ainsi, le récepteur ouvre ses bases de connaissance, l'émetteur améliore son image de bon partenaire, et voit son accès aux connaissances de son partenaire facilité (Sako, 2004 ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; Prévot, 2005).

Le transfert de connaissances de valeur expose aussi la source à un risque de perte des connaissances et donc de son avantage compétitif (Norman, 2002), voire à la création des nouveaux concurrents (Paturel et Degraevl, 1998 ; Becerra et al., 2008).

Nous adoptons la première classification de Sako (2004), parce qu'elle décrit plus précisément le type de contenu de transfert de connaissances et cerne mieux les conséquences des trois types de transfert exposés. Nous pensons que plus la portée du transfert est élevé, plus les conséquences du transfert de connaissances sont importants.

Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante déclinée en quatre sous-hypothèses :

H4.2. La portée du transfert de connaissances a un impact sur les effets du transfert de connaissance.

H4.2a : Plus la portée du transfert est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.

H4.2b : Plus la portée du transfert est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.

H4.2c : Plus la portée du transfert est importante, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.

H4.2d : Plus la portée du transfert est importante, plus les effets négatifs chez l'émetteur sont importants.

2.1.4.3. La mise en adéquation des connaissances transférées

Le transfert de connaissances nécessite une forme d'adaptation à la fois dans les connaissances transférées et dans le contexte d'application du récepteur, ce que Prévot (2005) appelle une mise en adéquation des connaissances. C'est sur cette notion que repose l'analyse du transfert de connaissances chez Parent et al. (2007) et Liyanage et al. (2009).

Ainsi, plus le contexte d'application des connaissances est éloigné entre l'émetteur et le récepteur, plus seront nécessaires des adaptations et des modifications préalables, à la fois sur la connaissance transférée pour la préparer à son nouveau contexte, ou des adaptations du contexte organisationnel du récepteur pour le préparer à accueillir les connaissances (Paturel et Degraevl, 1998 ; Prévot, 2005 ; Degraevl, 2007 ; Nonaka, 1994 ; Yeung et al., 1999 ; Parent et al., 2007 ; Liyanage et al., 2009).

En effet, la connaissance transférée nécessite une sorte de changement et de modification en vue de la rendre utilisable dans le contexte du récepteur (Parent et al., 2007 ; Zahra et George, 2002 ; Kogut et Zander, 1992). Cette action de changement et de conversion des connaissances en connaissances utiles pour le récepteur peuvent produire selon Liyanage et al. (2009) de nouvelles connaissances ou à améliorer les connaissances et les compétences existantes.

Si on se réfère à cette discussion, la mise en adéquation des connaissances dans le transfert de connaissances est alors un facteur important à prendre en compte parmi les antécédents du transfert.

Compte tenu de ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse suivante déclinée en trois sous-hypothèses :

H4.3 La mise en adéquation du contenu a un impact sur les effets du transfert de connaissance.

H4.3a : Plus la mise en adéquation du contenu est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.

H4.3b : Plus la mise en adéquation du contenu est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.

H4.3c : Plus la mise en adéquation du contenu est importante, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.

2.2. Les conséquences des effets de transfert de connaissances sur la performance de l'émetteur

Nous tenterons dans cette partie de montrer le lien entre les effets du transfert de connaissances et les conséquences avancées par la littérature. Ce qui nous intéresse ici, c'est la relation entre l'ensemble des effets de transfert (effets directs chez le fournisseur, les effets d'apprentissage, Les effets de la gestion de la relation, et les effets négatifs), qui représentent les variables indépendantes, et la performance⁷ de la firme émettrice comme variable dépendante.

La figure (19) présente l'ensemble des variables qui constituent la deuxième partie de notre modèle.

⁷ Nous entendons par la performance de la firme émettrice : les améliorations réalisées de l'organisation

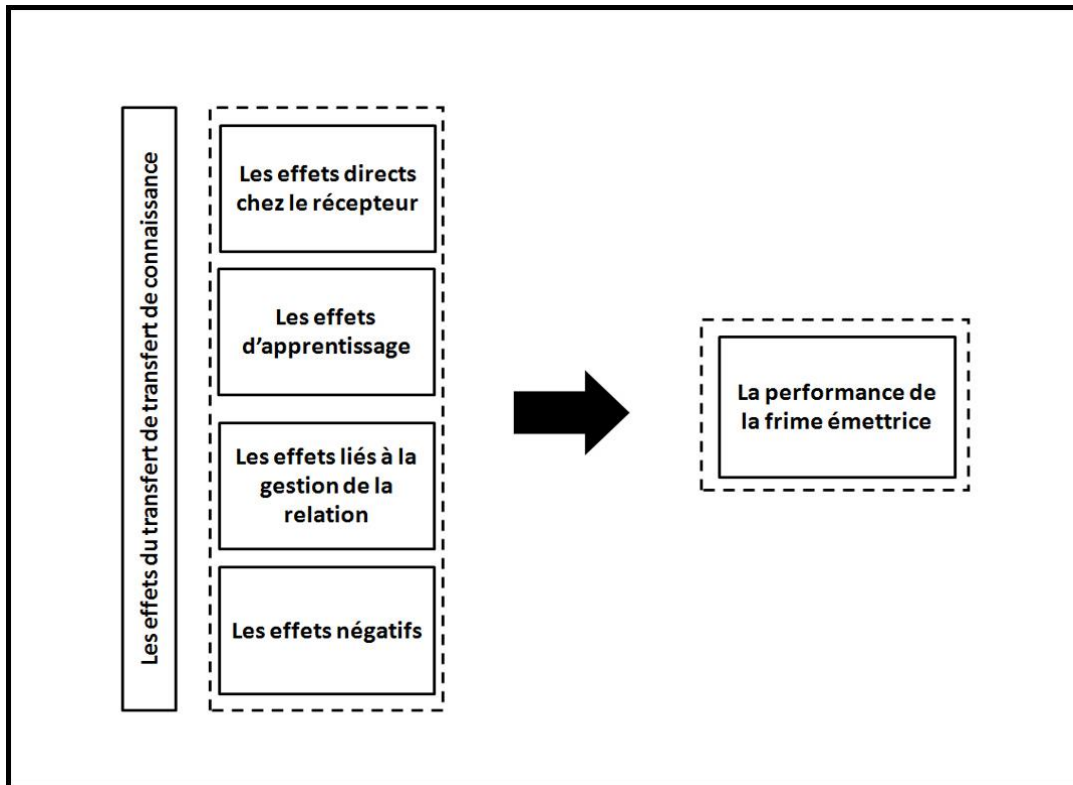


Figure 19 : le lien entre les effets du transfert de connaissances et la performance de la firme émettrice.

2.2.1. Les effets directs chez le fournisseur et la performance de l'émetteur

Dans le cadre du transfert de technologie, les royalties payées par le récepteur représentent un des retours financiers. Le paiement de transfert de connaissances ou compétences n'est jamais mentionné dans les études portant sur ce sujet. Néanmoins, dans la littérature sur le transfert de connaissances entre client et fournisseur, nous avons trouvé quelques études qui établissent le lien entre le transfert de connaissances et la performance de la firme émettrice (le client).

Dyer (1996a) et Lieberman et al. (1997), dans leurs études sur les constructeurs automobiles, constatent que la performance financière augmente avec l'introduction des programmes de transfert de connaissances chez leurs fournisseurs. Dyer (1996a) dans une étude comparative entre les firmes japonaises et américaines, montre que le transfert de connaissances permet à Chrysler de réduire les stocks, de réduire les défauts, et d'améliorer considérablement l'efficacité de ses propres lignes de production. Dyer (1996b) va plus loin en montrant que les firmes japonaises investissent plus, dans les actifs spécifiques à leurs

relations avec les fournisseurs, que leurs homologues américains et que ces investissements sont en corrélation avec des performances supérieures (amélioration de la qualité et réduction du temps de mise sur le marché d'un nouveau modèle). Dyer et Nobeoka (2000) montrent que la participation au réseau Toyota permet aux fournisseurs un apprentissage de nouvelles connaissances plus rapide, ce qui apporte en retour des avantages en termes de productivité à Toyota.

Prévot (2005) montre, dans une étude empirique sur le transfert de connaissances entre des entreprises multinationales et leurs fournisseurs locaux au Brésil, que le transfert de connaissances engendre des économies de plusieurs types : économies réalisées dans la relation (par exemple la baisse des coûts de contrôle), économies réalisées dans l'organisation de l'émetteur (par exemple moins d'arrêts de chaîne de production chez Renault), ou encore l'amélioration des délais de mise sur le marché des produits.

Plus récemment, Li et al. (2012) montrent dans une étude quantitative d'un échantillon de 142 entreprises dans l'industrie électronique à Hong Kong, que l'effort du développement des fournisseurs a un impact sur l'amélioration de la performance de client. Cette étude suggère que le client serait plus susceptible de réussir s'il construit des relations plus collaboratives avec les fournisseurs en procédant à des programmes de développement de fournisseurs.

Kreuse et al. (1997) trouvent que le client est généralement satisfait des résultats de leurs efforts de transfert dans le cadre du développement des fournisseurs. Plus précisément, il constate la réduction des coûts pour le produit ou le service final. En outre, les résultats de Krause et al. (1997) ont montré que le client perçoit une amélioration dans la continuité de la relation avec ses fournisseurs après l'effort de développement des fournisseurs. Dyer et Hatch (2006) montrent que les efforts d'amélioration de qualité et de productivité du fournisseur contribuent à l'amélioration de la performance de la firme cliente en termes de qualité et de productivité. Ils montrent également que Toyota a généré des profits en minimisant ses coûts grâce aux pratiques de transfert de connaissances avec ses fournisseurs.

Ainsi :

H5.a : les effets directs chez le récepteur ont un impact positif sur la performance de la firme émettrice.

2.2.2 Les effets d'apprentissage et la performance de l'émetteur

Les chercheurs soulignent la médiation d'acquisition et le développement de connaissances dans la relation entre le transfert de connaissances et les résultats de performance suite à un transfert de connaissances interorganisationnel (Lyles et Salk, 1996 ; Zahra et al., 2000 ; Lane et al., 2001 ; Steensma et al., 2005 ; van Wijk et al., 2008). Les chercheurs en management stratégique affirment que la possession, l'acquisition et le développement des nouvelles connaissances sont à l'origine de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Peteraf 1993 ; Grant, 1996 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 2007). Les recherches en management stratégique ont montré que le transfert de connaissances intra et interorganisationnel a des implications importantes sur la performance organisationnelle et sur l'innovation (Szulanski, 1996 ; Van Vijki et al., 2008 ; Lyles et Salk, 1996 ; Steensma et Lyles, 2000).

Le transfert de connaissances contribue au développement des capacités et des connaissances organisationnelles qui sont difficiles à imiter, et conduit ensuite à des performances améliorées (Szulanski, 1996). Lane et al. (2001) ont constaté, dans le cadre des joint-ventures, que l'acquisition des nouvelles connaissances externes améliore la performance de la firme.

De même, van Vijki et al. (2008) soutiennent que le développement et l'acquisition des nouvelles connaissances dans le transfert interorganisationnel de connaissances mènent à des niveaux de performance élevés. En effet, dans ce cadre, l'organisation génère de nouvelles idées pour développer de nouveaux produits et services (Powell et al., 1996 ; Tsai, 2001). L'accumulation et la combinaison des connaissances existantes et acquises permettent à l'organisation de mieux comprendre et d'évaluer la nature et le potentiel commercial de ses progrès technologiques (Cohen et Levinthal, 1990).

De la même manière, selon Squire et al. (2009), l'organisation qui peut transférer avec succès et absorber les connaissances à travers ses frontières, est capable d'accumuler une série d'avantages de performance, en réduisant ses taux de panne et en améliorant sa productivité.

Pour Fiol et Lyles (1985), une meilleure compréhension et l'apprentissage améliorent les actions dans l'organisation. Plus largement, la littérature en apprentissage organisationnel montre que les changements positifs dans la façon d'agir des individus et la perception de leur environnement interne et externe devraient avoir un impact positif sur la performance (Thompson et Kahnweiler, 2002 ; Egan et al., 2004 ; Kandemir et Hult, 2005).

Ainsi :

H5.b : Les effets d'apprentissage ont un impact sur la performance de la firme émettrice.

2.2.3. Les effets de la gestion de la relation et la performance de l'émetteur

La capacité collaborative, acquise durant les expériences passées de la firme émettrice, est nécessaire pour la réussite et pour tirer des avantages des relations futures (Simonin, 1997 ; Gulati, 1999 ; Kanter, 1994 ; Gupta et Misra, 2000 ; Powell et al., 1996). Selon Simonin (2004) l'expérience collaborative n'est valable que si les leçons sont internalisées et utilisées pour orienter les futures actions. Par conséquent, la compréhension préalable des processus de collaboration est susceptible d'augmenter le niveau d'implication des connaissances en éliminant la plupart des sources d'incertitude et les perturbateurs impliqués dans la coopération. En même temps, selon Nielsen (2005), le savoir faire collaboratif influence la capacité d'utiliser les ressources pour créer des synergies.

Powell et al. (1996) montrent que le savoir faire de la gestion des relations permet à l'organisation de mieux se positionner dans les réseaux, et de mieux construire sa réputation, générer la visibilité et permet l'accès aux ressources riches. Cela permet à l'organisation d'attirer de nouveaux employés talentueux. La gestion des relations permet aussi à l'organisation de repérer les nouveaux projets, de se déplacer rapidement dans l'identification de nouveaux projets et de les canaliser à l'intérieur de l'organisation, et d'ainsi soutenir la croissance.

H5.c : Les effets de la gestion de la relation ont un impact positif sur la performance de la firme émettrice.

2.2.4. Les effets négatifs et performance de la firme émettrice

Très peu d'études ont abordé le sujet des effets négatifs du transfert de connaissances ou leur impact sur la performance de la firme émettrice.

Nous avons présenté précédemment dans le chapitre 2, deux formes des risques de transfert de connaissances, l'érosion et la perte des connaissances, ou la création des nouveaux concurrents (Paturel et Degraevl, 1998 ; Becerra et al., 2008).

Dans le cas du transfert entre client et fournisseur, la connaissance transférée peut être diffusée à des concurrents de l'émetteur qui sont en contact avec le récepteur (fournisseur). Ce fournisseur peut à terme choisir de servir d'autres clients au détriment de l'émetteur (Bönte et Wiethaus, 2005). Le récepteur peut aussi tout simplement décider d'arrêter de travailler avec l'émetteur une fois le transfert réalisé (Prévot, 2005).

La perte des ressources et des connaissances, dans le transfert de connaissances avec les partenaires, provient essentiellement des dépassements des accords. Selon Müller (2010), cette perte est liée à des causes identifiées, comme la divulgation par la négligence du personnel de l'entreprise émettrices ou la manifestation par le récepteur de comportements opportunistes non anticipés.

Paturel et Degraevl (1998) montrent aussi, dans le cas d'EDF, que le transfert de connaissances représente une concurrence en retour de la part de l'entreprise bénéficiaire du transfert de connaissances. Selon Norman (2002), la restriction de transfert de connaissances d'une firme, lui permet de protéger ses connaissances critiques et lui évite la perte de ressources au profit des partenaires qui pourraient détériorer l'avantage compétitif de la firme émettrice.

Compte tenu de ces éléments, nous soutenons l'hypothèse suivante :

H5.d : Les effets négatifs ont un impact négatif sur la performance de la firme émettrice.

2.3. Les Variables de contrôle

L'entreprise étudiée est l'émetteur du transfert, les variables de contrôle font donc référence à l'émetteur. Pour tester nos hypothèses, nous retenons cinq variables de contrôle traditionnellement utilisées dans les recherches passées, en particulier dans les recherches

portant sur le transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseurs : la durée de la relation, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le pays d'origine de l'émetteur et l'importance du fournisseur.

2.3.1. La durée de la relation

Nous proposons dans un premier temps, la durée de la relation comme variable de contrôle centrale dans notre modèle (Simonin, 1999 ; Prévot, 2005).

Un engagement à long terme est un facteur essentiel pour la réussite du transfert et pour atteindre les objectifs associés. Krause et Ellram (1997) trouvent que la majorité des firmes acheteuses (émetteurs) engagées dans les pratiques de développement fournisseurs perçoivent leurs fournisseurs comme des partenaires. Selon Humphreys et al. (2004), l'adoption d'une stratégie de partenariat, entre client et fournisseur, signifie que le client poursuit une relation à long terme avec les fournisseurs. Sans l'engagement du client, les fournisseurs peuvent être réticents à faire des changements dans leur fonctionnement pour répondre aux exigences du client.

Le transfert de connaissances repose sur une orientation à long terme du client avec son fournisseur, et qui se concrétise par la signature de contrats à long terme, ce pour deux raisons. D'une part, c'est un processus qui consomme du temps, d'autre part, le client peut alors plus librement influencer le fournisseur pour qu'il personnalise ses processus de production afin de répondre aux besoins de l'acheteur (Li et al., 2012).

L'effort de l'engagement à long terme du fournisseur est important pour le client, car il peut alors décider de lancer des programmes de transfert, qui conduisent à une collaboration plus étroite, plus fréquente et plus efficace entre les deux parties (Krause, 1999). Le fournisseur peut, à son tour, amener l'acheteur à développer une plus grande confiance en son fournisseur (Hill, 1995). Enfin, selon Kotabe et al. (2003), le résultat de transfert de connaissances est affecté par la durée de la relation.

2.3.2. La taille de l'entreprise

La deuxième variable retenue comme variable de contrôle est la taille de l'entreprise, car elle est une des variables les plus largement utilisées (Kotabe et al., 2003 ; Prévot, 2005 ;

Lyles et Salk, 1996 ; Bresman et al., 1999 ; Perez-Nordtvedt et al., 2008). La taille de l'entreprise a été considérée comme un facteur important d'influence de la performance.

Il existe deux sens contradictoire dans la littérature sur Les effets de la taille de l'entreprise: le premier sens montre que les grandes entreprises détenant un ensemble de ressources plus importantes, et des capacités et des connaissances conséquentes, les gains de performance observés peuvent être expliqués par une telle dotation d'actifs (Prévoit, 2005). Et le deuxième sens explique que les effets en retour peuvent être dilués dans les grandes entreprises, le temps de réaction de l'entreprise peut être allongé et les effets peuvent apparaitre plus tardivement après le transfert (Degraevl, 1994).

2.3.3. Le pays d'origine et le secteur d'activité

Le secteur d'activité et le pays d'origine ont été retenus comme variables de contrôle parce que nous pensons qu'ils jouent un rôle dans le transfert de connaissances. Il existe des pratiques différentes suivant les secteurs et les pays. Nous avons remarqué dans la littérature que ces facteurs sont très peu utilisés come variable de contrôle (ex. Prévoit, 2005 ; Perez-Nordtvedt et al., 2008), parce que la majorité des études se consacre à un seul secteur ou à un seul pays.

2.3.4. L'importance du fournisseur

La dernière variable de contrôle que nous introduisons concerne l'importance relative du fournisseur dans les affaires du client. Plus le fournisseur est pertinent et important pour le client, plus il est probable que le fournisseur ait envie de s'accrocher à la loyauté de la relation et qu'il soit plus sensible à ce client plutôt qu'aux autres clients (Mesquita et al., 2008). Cette quête de loyauté impacte la motivation du fournisseur à améliorer ses performances et à répondre aux critères de changement imposés par le client. Nous pensons également que la performance liée au transfert pourrait découler de la nécessité de travailler ensemble et de l'intérêt de faire des affaires avec le client.

Synthèse des hypothèses et modèle conceptuel de la recherche

En réponse à notre question de recherche, nous avons identifié les hypothèses de recherche on nous basant sur notre revue de littérature. Nous les résumons dans le tableau (8)

Tableau 8: Synthèse des hypothèses de la recherche.

Variables	Codes	Hypothèses
Les antécédents du transfert de connaissance		
La distance cognitive	H1	La distance cognitive a un impact sur les effets de transfert interorganisationnel de connaissances
	H1a	Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets directs sur le récepteur sont importants
	H1b	Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants
	H1.c	Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants
Le contexte relationnel	H2.1	Le contexte relationnel a un impact sur les effets du transfert de connaissance
	H2.1a	Plus la distance organisationnelle augmente entre les partenaires, plus les effets directs sur le récepteur sont minimales
	H2.1b	Plus la distance organisationnelle augmente entre les partenaires, plus les effets d'apprentissage chez

		l'émetteur sont minimales
	H2.1c	Plus la distance organisationnelle augmente entre les partenaires, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont minimales
La qualité de la relation	H2.2	La qualité de la relation a un impact sur les effets du transfert de connaissance
	H2.2a	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets directs sur le récepteur sont importants
	H2.2b	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants
	H2.2c	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants
	H2.2d	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, moindres sont les conséquences négatives chez l'émetteur
Les capacités de l'émetteur	H3.1	Les capacités de l'émetteur ont un impact sur les effets du transfert de connaissance
	H3.1a	plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants
	H3.1b	Plus la capacité de l'émetteur liée aux connaissances transférées augmente, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants

	H3.1c	Plus la capacité de l'émetteur liée aux connaissances transférées augmente, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants
	H3.1d	Plus la capacité de l'émetteur liée aux connaissances transférées augmente, moins les effets négatifs chez l'émetteur sont importants
Le mécanisme utilisé dans le transfert	H4.1	Le mécanisme utilisé dans le transfert a un impact sur les effets du transfert de connaissances sont importants
	H4.1a	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets directs sur le récepteur sont importants
	H4.1b	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants
	H4.1c	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants
	H4.1d	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus sont les effets négatifs chez l'émetteur
La portée du transfert de connaissances	H4.2	La portée du transfert de connaissances a un impact sur les effets du transfert de connaissances
	H4.2a	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants

	H4.2b	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants
	H4.2c	Plus la portée du transfert est importante, les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants
	H4.2d	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets négatifs chez l'émetteur sont importants
La mise en adéquation du contenu transféré	H4.3	La mise en adéquation du contenu du a un impact sur les effets du transfert de connaissance
	H4.3a	Plus La mise en adéquation du contenu est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants
	H4.3b	Plus La mise en adéquation du contenu est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants
	H4.3c	Plus La mise en adéquation du contenu est importante, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants
Les conséquences du transfert de connaissances sur la performance		
Les effets de transfert de connaissances	H5	Les effets du transfert de connaissance, ont un impact sur la performance de la firme émettrice
	H5.a	les effets directs chez le récepteur, ont un impact positif sur la performance opérationnelle de la firme émettrice
	H5.b	les effets d'apprentissage, ont un impact sur la performance de la firme émettrice

	H5.c	Les effets de la gestion de la relation, ont un impact positif sur la performance de la firme émettrice
	H5.d	les effets négatifs, ont un impact négatif sur la performance de la firme émettrice

Notre recherche a pour objectif de démontrer l'impact du transfert interorganisationnel de connaissances sur la firme émettrice dans le processus de transfert de connaissance.

Les hypothèses présentées forment notre modèle conceptuel qui fera l'objet d'un test empirique. Le modèle se présente comme suit :

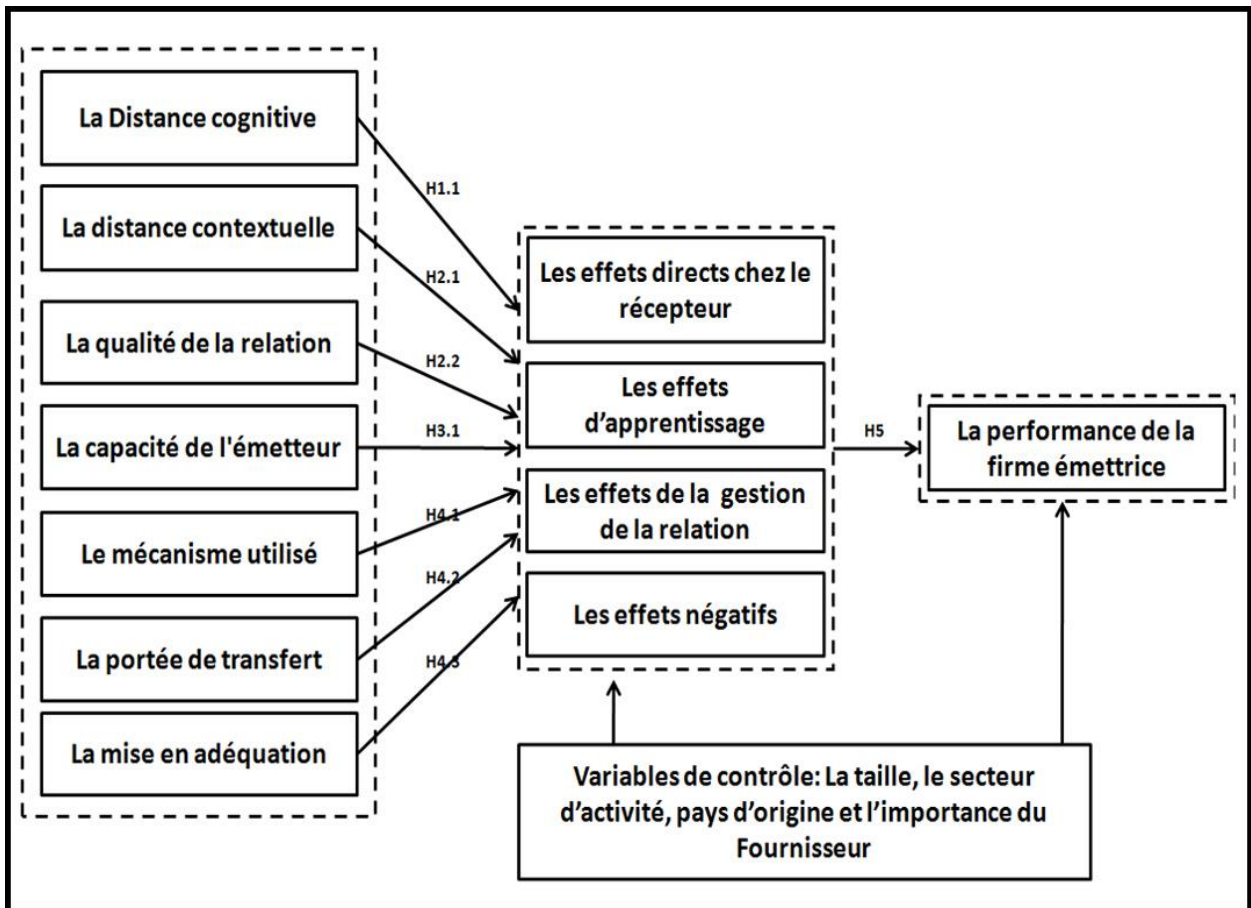


Figure 20 : Modèle conceptuel de la recherche.

Conclusion chapitre 3

Le chapitre 3 a été consacré à la formulation des hypothèses de la recherche et à la construction un modèle explicatif de l'impact du transfert interorganisationnel de connaissances sur la performance de la firme émettrice dans le cadre de la relation client-fournisseur. Notre modèle a été scindé en deux parties : dans un premier temps, l'ensemble des antécédents des effets du transfert interorganisationnel de connaissances, et dans un second temps, l'impact de l'ensemble des effets du transfert sur la performance de la firme émettrice.

L'objectif du modèle est de fournir une meilleure compréhension des effets du transfert interorganisationnel de connaissances et de leur utilité pour la firme émettrice, et l'identification des facteurs qui facilitent ou entravent ces effets.

L'examen approfondi des études antérieures, a révélé quatre ensembles de facteurs qui peuvent influencer les effets du transfert de connaissances. Le premier ensemble de facteurs est lié aux caractéristiques des connaissances (la distance cognitive entre les partenaires). Le deuxième ensemble de facteurs est lié aux caractéristiques du contexte de la relation (la distance contextuelle et la qualité de la relation). Le troisième ensemble de facteurs est lié aux caractéristiques de l'émetteur de transfert (la capacité de l'émetteur). Le quatrième ensemble de facteurs est lié aux caractéristiques du transfert de connaissances lui-même (la portée du transfert, le mécanisme du transfert et la mise en adéquation des connaissances transférées). Les effets du transfert de connaissances sont représentés par une seule forme liée au récepteur (les effets directs chez le récepteur), et par trois formes liées à l'émetteur (les effets d'apprentissage, les effets de la gestion de la relation et les effets négatifs). La variable à expliquée dans notre modèle représente la performance de la firme émettrice.

Après avoir dégagé notre modèle conceptuel de recherche, nous allons dans la deuxième partie de ce travail de recherche, confronter le modèle de recherche élaboré à la réalité de notre terrain d'investigation empirique.

Partie 2

Choix épistémologiques, étude empirique et résultats de la recherche

Chapitre 4 :

Positionnement épistémologique, contexte empirique et choix méthodologiques.

Rappelons l'objectif de notre travail de recherche : identifier les effets du transfert interorganisationnel de connaissances sur la firme émettrice, ainsi que leurs antécédents et leurs conséquences sur la performance de l'entreprise émettrice. Dans la première partie de cette thèse, nous avons présenté et discuté le cadre conceptuel de notre recherche. La revue de la littérature nous a permis d'élaborer un corps d'hypothèses et le modèle qui en découle dans le cadre de la relation client-fournisseur.

Ce chapitre vise à expliquer les raisons qui ont conduit au choix de la stratégie de recherche, ainsi que les méthodes de collecte de données et les méthodes d'analyse utilisées.

Nous allons, dans un premier temps, clarifier le positionnement épistémologique adopté et la méthodologie de recherche utilisée dans le cadre de cette recherche. Ensuite, nous décrirons le contexte de la recherche. Nous présenterons la méthode de constitution de la base de données et l'élaboration du questionnaire. Enfin, nous décrirons les résultats d'envoi et les caractéristiques des répondants.

1. Positionnement épistémologique et choix méthodologique

L'objectif de cette section est de présenter le positionnement épistémologique retenu, ainsi que la démarche méthodologique adoptée. L'épistémologie permet d'éclairer les présupposés de la vision de la réalité du chercheur, et définir la méthodologie d'investigation empirique permet de mettre au point les outils d'approche du terrain et les méthodes de recueil et d'analyses des données. Maitriser ainsi la démarche de recherche accroît la validité de la connaissance qui en est issue (Perret et Séville, 2003). Baumard et Ibert (2003) illustrent ces propos : *« L'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et de données adéquates avec sa question de recherche. Il s'agit bien entendu d'une finalité à double entrée. D'une part, il y a la finalité poursuivie, [...] d'autre part, il y a l'existant : ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable – et qui a déjà été fait – et ce qui ne l'est pas. Cette seconde entrée possède deux volets : celui de la donnée et celui de l'approche, qui peut être qualitative et quantitative. C'est donc une triple adéquation que le chercheur poursuit entre finalité, approche et données »* (page. 82).

1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche

L'épistémologie oriente le chercheur dans ses actes de production de connaissance, elle est donc indissociable de toute recherche (Martinet, 1990). Ainsi, tout travail de recherche repose sur une vision du monde, utilise une certaine méthode qui conduit à l'énoncé des résultats. Nous proposons d'expliquer nos présupposés épistémologiques (c'est-à-dire notre vision), cet exposé étant un moyen de vérifier la cohérence entre les objectifs, l'approche et les résultats.

1.1.1. Les paradigmes épistémologiques en présence

Avant de justifier le choix épistémologique utilisé pour cette recherche, nous rappellerons brièvement les distinctions qui s'opèrent en sciences de gestion. Il est admis que trois paradigmes épistémologiques coexistent en sciences de gestion : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Ils se distinguent principalement selon deux aspects, la perception de la réalité par le chercheur et sa relation avec l'objet de recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). Les trois visions sont décrites dans le tableau (9).

Tableau 9 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.

Les paradigmes Les questions épistémologiques	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique : il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse phénoménologique : l'essence de l'objet ne peut être directement atteinte (constructivisme modéré ou Interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
Quelle est la nature de la réalité ?	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe : le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet de son objet. Hypothèse intentionnaliste : le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	Par la découverte	Par l'interprétation	Par la construction
Quel est le chemin de la connaissance scientifique ?	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quels sont les critères de validité de la connaissance scientifique ?	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

Source Perret et Séville (2003).

Dans le paradigme positiviste, « la réalité existe, c'est une essence, une évidence sensible ; elle est exogène à l'observateur. Le chercheur est extérieur à la situation observée »

(Giordano, 2003, p. 18). Le rôle du chercheur est de découvrir cette réalité qui lui est extérieure. Ce positionnement réaliste implique une indépendance entre le sujet et l'objet (la réalité) observé ou expérimenté, et la connaissance produite est de nature objective et contextuelle.

La connaissance dans ce paradigme correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs (Perret et Séville, 2003), alors que les deux autres paradigmes (interprétativiste et constructiviste) contextualisent les études menées par les chercheurs, avec une approche relativiste des organisations (Perret et Girod-Séville, 2002).

La distinction entre les paradigmes constructiviste et interprétativiste est plus délicate. En effet, les deux paradigmes partagent la même vision de la nature de la réalité et acceptent l'hypothèse relativiste. Toutefois, ils diffèrent dans le chemin pour réaliser la recherche. Les constructivistes construisent et élaborent la pensée avec les acteurs, alors que les interprétativistes adoptent une volonté de comprendre un phénomène avec les acteurs du terrain de recherche : « pour le chercheur [interprétativiste], connaître revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité, inconnaissable dans son essence » (Giordano, 2003).

Notre question de recherche porte sur la compréhension et l'explication des changements organisationnels qui résultent du transfert de connaissances, ainsi que la détermination des origines et des antécédents des formes de changement et leur impact sur la performance de l'organisation. Nous ne cherchons pas à construire le transfert de connaissances avec les acteurs. En cela, la nature de notre étude est compréhensive, avec un certain élément explicatif, notre positionnement épistémologique est interprétativiste.

1.1.2. Une perspective interprétativiste

Le chercheur interprétativiste, selon Allard-Poesi et Maréchal (1999), perçoit le monde comme un ensemble de possibilités : « pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que le public attache à la réalité, ses motivations et intentions. Enfin, pour un chercheur constructiviste, construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de

connaissances que la recherche s'efforcera de satisfaire » (p. 40). Le chercheur interprète les questions de l'observateur, il est actif dans le processus. L'objet n'implique pas d'interroger les faits pour en découvrir la structure sous-jacente mais d'appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

Le paradigme interprétatif est basé sur la réalité subjective, un produit social réalisé et interprété par les humains comme des acteurs sociaux en fonction de leurs croyances et systèmes de valeurs (Saunders et al., 2009). L'interprétativiste rejette le statut du chercheur observateur neutre et distant et met l'accent sur l'interprétation et la compréhension de l'homme comme une partie de la connaissance valide (Saunders et al., 2009). Le paradigme interprétatif ne détache pas le chercheur de l'objet de l'étude, la recherche affirme que ce paradigme présente la base la plus appropriée pour développer une image plus globale d'un phénomène.

Décrire, comprendre, expliquer et parfois prescrire sont les objectifs essentiels des recherches en gestion et ces finalités ne sauraient être indépendantes du positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit le chercheur. La description est souvent considérée comme une phase préliminaire avant d'atteindre les autres finalités. La compréhension et l'explication sont présentées comme des finalités différemment valorisées en fonction du paradigme dans lequel le chercheur se situe.

L'interprétativisme est souvent associé à la compréhension, et le positivisme, à l'explication. Ainsi, Burrell et Morgan (1988, p. 28) indiquent que le paradigme interprétatif « s'attache à comprendre le monde tel qu'il est, à comprendre la nature fondamentale du monde social au niveau de l'expérience subjective ». Mucchielli (1991) ajoute que l'objectif poursuivi par la compréhension est d'entrer dans la logique propre des acteurs sociaux attachés au phénomène étudié.

Toutefois, nous pensons qu'après la compréhension vient l'interprétation qui peut être considérée comme la forme explicative de la compréhension. C'est pourquoi nous n'opposons pas compréhension à explication. Ainsi, notre visée sera de comprendre

comment les acteurs vivent les situations, d'analyser leurs motivations, leurs intentions et leurs rôles. En outre, pour comprendre les situations, nous serons amenés à interpréter les représentations des acteurs, à les organiser, ce qui impliquera de notre part un travail d'explication.

Notre recherche vise à comprendre et à expliquer le phénomène de transfert de connaissances au sein de la relation client-fournisseurs et ses conséquences. La question de recherche qui a été élaborée pour comprendre ce thème est la suivante : « Le transfert de connaissances interorganisationnel de connaissances peut-il être source de changement et de performance pour la firme émettrice ? »

Nous pouvons déduire de cette question que notre démarche est compréhensive et explicative. Nous cherchons donc à comprendre ce que le transfert de connaissances induit comme effet sur la firme émettrice dans un premier temps, afin d'expliquer dans un second temps, ses antécédents et ses liens avec la performance de l'entreprise. Le raisonnement de notre travail fait appel aux principes de l'interprétation plutôt que de la construction avec une démarche exploratoire.

Nous avons décrit notre posture de chercheur vis-à-vis de notre objet de recherche. A présent, nous allons préciser le mode de raisonnement suivi pour mener à bien cette recherche.

1.2. Le raisonnement hypothético-déductif

Quatre types de raisonnements logiques, plus complémentaires qu'antagonistes, coexistent en sciences de gestion : la déduction, l'induction, l'abduction et l'hypothético-déduction. Selon Boissinot (2009), les logiques se distinguent selon leurs origines et leurs objectifs. Ainsi le raisonnement dépend de deux questions : Quelle est l'origine de la recherche : empirique ou théorique ? Et quel est l'objectif de la recherche : théorique, conceptuel ou explicatif ?

La démarche déductive est un moyen de démonstration qui permet de déduire une conséquence à partir d'une règle générale mise à l'épreuve des faits (Grawitz, 1996). **La démarche inductive**, selon Morfaux (1980), est un moyen de généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général. Elle s'appuie sur des faits établis par l'observation pour aboutir à des lois et théories universelles. **La démarche**

abductive est un moyen d'élaboration de conjectures, qui permet de proposer de nouveaux concepts théoriques à partir de faits (Koenig, 1993). Elle permet de construire une théorie de la connaissance en expliquant et en organisant des idées issues d'expertises. Il s'agit de dériver des idées et des explications plausibles pour construire un modèle d'action en incluant les contraintes liées à l'environnement et aux règles de l'apprentissage. Ainsi, ce modèle évolue et se complète dans le domaine du possible avant d'être formalisé dans le domaine de la certitude (Thiéart et al., 2007). Enfin, **la démarche hypothético-déductive** permet au chercheur de construire sa réflexion sur la base de lois ou de théories avant de conceptualiser ses hypothèses et modèles, puis apporter des explications et prédictions.

La démarche adoptée dans le cadre de notre recherche correspond à un mode de raisonnement de type hypothético-déductif. L'articulation entre la théorie et le terrain d'investigation justifie notre choix. Ainsi, à partir de notre revue de littérature abordée dans la première partie de la thèse, nous avons formulé des hypothèses, à propos des liens de causalité entre les variables dites explicatives et les variables à expliquer, mettant en relation les différents champs théoriques mobilisés qui ont donné lieu à notre modèle conceptuel. Ce choix se justifie par la présence de travaux antérieurs sur les différents cadres théoriques mobilisés dans la thèse, sur lesquels nous avons déduit un certain nombre de propositions que les tests empiriques peuvent confirmer ou infirmer.

1.3. La méthode quantitative de recherche

Une autre perspective de recherche est la distinction entre la méthodologie de recherche quantitative et qualitative, en fonction de l'objet étudié (Grawitz, 1993). Selon Hlady-Rispal (2002) la méthodologie de recherche est « *un ensemble de démarches générales structurées qui permettent d'étudier une thèse de recherche. Ainsi, les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène* » (P.26).

Les recherches sur le transfert de connaissances ont employé divers types de méthodes de recherche : quantitative (Simonin, 1999 ; Modi et Mabert, 2007 ; Szulanski, 1996 ; Kotabe et al., 2003 ; Pérez-Nordtvedt et al., 2008) ; qualitative au travers d'études de cas (Rogers et al., 2007 ; Sako, 2004 ; Dyer et Nobeoka, 2000) et mixte, utilisant à la fois des méthodes qualitative et quantitative (Hines, 1996 ; Prévot, 2005).

Le tableau (10) présente une brève comparaison des méthodes quantitative et qualitative, fournissant la base pour justifier l'adoption de la méthode de recherche appropriée.

Tableau 10 : Comparaison entre la méthodologie qualitative et quantitative.

	Qualitative	Quantitative
Suppositions	Réalité construite socialement Variables complexes et difficiles à mesurer Événements d'un point de vue perspectif	Faits et données ayant une réalité objective Variables mesurables et identifiables
Objectifs	Interprétation Contextualisation Compréhension des perspectives d'autrui	Prédiction Généralisation Explication causale
Méthodes	Collecte de données à l'aide d'interviews, d'observations et de documentation	Tests et mesures

Source Burns (2000).

La méthodologie quantitative a été initialement développée dans les sciences naturelles pour étudier les phénomènes naturels (Saunders et al., 2009). Cette approche de la recherche souligne surtout l'utilisation de la mesure pour décrire les objets d'une étude et les relations entre eux (Sarantakos, 2005). En plus de cela, les recherches quantitatives, sont souvent indépendantes du contexte de l'étude et visent un grand nombre de données contextuelles et dépouillées, cherchant une signification statistique (David et Sutton, 2004 ; Neuman, 2003). Les questionnaires d'enquête, les expériences de laboratoire, les tests de simulation et de modélisation mathématique et l'économétrie sont des exemples de méthodes de recherche quantitative (Myers, 2009 ; Neuman, 2003 ; Myers et Avison, 2002).

Contrairement à l'approche quantitative, **l'approche qualitative** utilise des mots ou des images plutôt que des nombres (Miles et Huberman, 1994). Les recherches qualitatives travaillent habituellement avec de petits échantillons étudiés en profondeur dans leur contexte naturel (Berg, 2009). Selon Silverman (2010), une méthode qualitative se caractérise par l'observation méticuleuse et l'implication du chercheur dans le cadre naturel où se produit l'étude. Les méthodes de recherches qualitatives sont choisies lorsque peu d'informations sont disponibles sur la question ou le problème de l'étude.

La recherche qualitative tente d'explorer et de découvrir des significations que les acteurs attribuent à leur expérience sur la question ou sur problème (Sarantakos, 2005). Le chercheur parle souvent aux participants et les voit se comporter et agir dans leur contexte (Creswell, 2009).

A partir de cette distinction, et en fonction de notre objectif de recherche qui vise la détermination et l'explication d'un ensemble de relations entre variables explicatives et des variables à expliquer, nous avons fait le choix de l'approche quantitative, qui s'avère la mieux appropriée pour mener à bien le présent projet de recherche.

Nous adoptons l'enquête par questionnaire comme outil de collecte de données. Notre choix trouve sa justification, en s'inspirant des écrits de Quivy et Van Campenhoudt (1995) et de Newsted et al. (1998), d'une part, dans la rigueur des tests statistiques effectués sur les données collectées (qui permettent de quantifier les résultats de la recherche et offrent un degré d'objectivité élevé) ; et d'autre part, dans l'estimation des variables latentes via un ensemble d'indicateurs, traduits dans le questionnaire par des affirmations (les individus doivent préciser leur degré d'accord avec ces affirmations). Nous pouvons ainsi garantir la qualité des résultats de notre travail, dans le cadre d'un raisonnement hypothético-déductif.

1.4. Le plan de la recherche

Nous avons commencé notre recherche par une revue de la littérature, qui nous a permis de mieux comprendre le transfert de connaissances et de cerner ses effets, les facteurs qui l'influencent, et son utilité pour la firme émettrice. A l'issue de cette revue de littérature, nous avons proposé un ensemble d'hypothèses et le modèle de recherche qui en découle.

Dans une deuxième étape, afin de mieux connaître le contexte d'investigation et d'adapter le modèle à la réalité du terrain, nous avons affiné notre modèle conceptuel en effectuant plusieurs entretiens auprès d'experts praticiens du transfert interorganisationnel de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur. Grâce à ces entretiens, nous avons amélioré le questionnaire préliminaire et stabilisé les mesures de variables, en traduisant des hypothèses de recherche et leurs variables en indicateurs. Les questionnaires ont par la suite été envoyés auprès des industriels en France, puis les données collectées et traitées à l'aide d'analyses statistiques variées.

Pour répondre aux objectifs de la recherche et maximiser le taux de réponse, l'administration du questionnaire en ligne s'est imposée comme mode de recueil de données. Ce mode d'administration présente des avantages en termes de coût, de délai, et de maîtrise du processus de renseignement du questionnaire. Par ailleurs, ce mode permet de rentrer plus facilement en contact direct avec les correspondants.

La troisième étape de notre recherche consiste à effectuer l'analyse des données collectées. Ceci nous a conduit en premier lieu à procéder à une étape de purification en vue d'évaluer la qualité des échelles de mesure, grâce à une analyse factorielle en composantes principales, en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de facteurs (Evrard et al. 2003). La fiabilité en a été analysée grâce au test de l'alpha de Cronbach, qui permet de mesurer la cohérence interne entre les items supposés mesurer le même construit latent.

Enfin, à la dernière étape, à l'issue de l'obtention du modèle épuré, nous avons procédé à un test des hypothèses de notre modèle, grâce à l'analyse de régression (Evrard et al., 1997) appliquée par le biais du logiciel SPSS (version 20). L'analyse de régression consiste à identifier une variable quantitative mesurant un phénomène que l'on cherche à expliquer et une ou plusieurs autres variables, également quantitatives, représentant des phénomènes qui sont supposés influencer et déterminer le précédent.

Nous résumons schématiquement le plan de notre recherche dans la figure suivante :

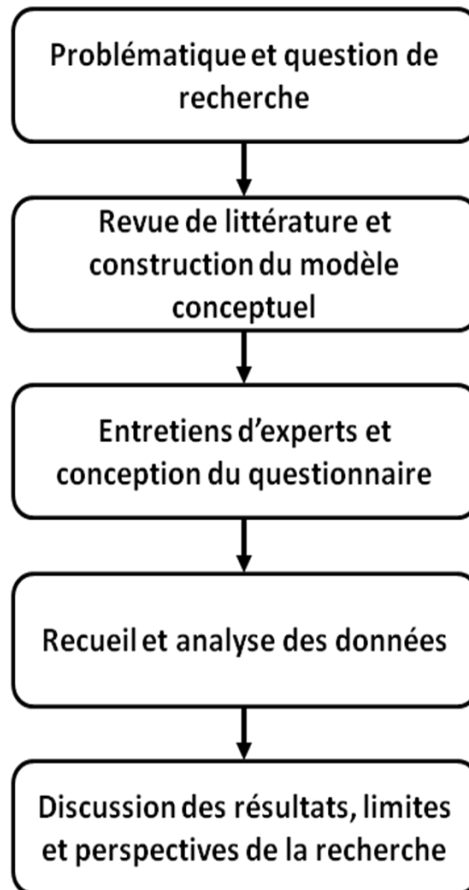


Figure 21 : Le plan de la recherche.

Après avoir discuté nos choix épistémologiques et méthodologiques, nous présentons dans ce qui suit le contexte empirique de notre recherche.

1.5. Le terrain de la recherche

Le terrain de notre recherche s'intéresse à la relation client-fournisseur dans l'industrie française. Nous commencerons d'abord par justifier le choix de la relation client-fournisseur, puis, nous présenterons le contexte de l'industrie française. Le choix multi secteur et le choix du terrain en France. Enfin nous présentons l'unité d'analyse de la recherche.

1.5.1. Le choix de la relation client-fournisseur

La relation client-fournisseur présente plusieurs intérêts pour notre étude. En effet, les pratiques de transfert de connaissances sont très développées et généralisées comme nous l'avons montré dans la section 1 du chapitre 4. Par ailleurs, le transfert de connaissances

entre firmes concurrentes entraîne des limites en termes d'équilibre entre protection et partage, et donc des limites dans le transfert de connaissances (Prévoit, 2005). Ainsi, le choix de la relation client-fournisseur réduit les effets de la nécessité de la protection. Néanmoins, comme Prévoit (2005) l'explique, « limiter l'étude à ce type de relations ne supprime pas l'intérêt de la problématique protection/partage, mais cela permet surtout de laisser la possibilité d'existence de méthodes utilisant de nombreux mécanismes et réellement orientées vers un haut niveau de transfert, étant donné le caractère complexe, voire paradoxal, d'un objectif de transfert de connaissances dans un cadre concurrentiel » (p. 294)

1.5.2. Le choix de multiples secteurs

Notre choix porte sur une analyse multi-sectorielle, car elle permet une capacité de généralisation importante et une amélioration de la validité externe de la recherche. Néanmoins, le choix reste critiquable car il existe selon Guallino (2010) une contingence sectorielle. Guallino (2010) s'appuie sur l'étude d'Ingram et Baum (1997) pour expliquer que les caractéristiques du secteur d'activité peuvent influencer le processus de transfert et de développement des connaissances. En effet, les pratiques de transfert de connaissances diffèrent si on se situe dans une industrie ou dans une autre (Prévoit, 2005). Nous cherchons à maîtriser cette variable du secteur d'activité, pour cartographier les différentes pratiques de transfert et leurs conséquences. Selon Thiéart et al. (2007), la maîtrise de variations extérieures permet d'améliorer la validité interne de la recherche.

Le fait d'avoir un terrain de recherche multi-secteurs permet aussi la comparaison avec des études antérieures, car la majorité des études sur le transfert de connaissances se concentrent sur un seul secteur.

1.5.3. Le choix du terrain en France

Loin d'être un pays faible sur le plan industriel, la France dispose de réels atouts puisqu'elle reste l'une des principales destinations des investissements industriels internationaux (au deuxième rang mondial derrière les États-Unis⁸). La France est un vieux pays industriel (le secteur industriel représente plus que 16% de la valeur ajoutée) qui dispose d'un tissu

⁸ Source : Tableau de l'industrie en France, Insee, édition (2013). Disponible sur : www.insee.fr

profondément diversifié, où toutes les activités industrielles sont présentes, ainsi que toutes les tailles d'entreprises, de l'artisanat aux grands groupes. L'industrie française, grâce à sa très large diversité présente un facteur de souplesse de la production⁹, où les relations de sous-traitance sont intenses et où les entreprises industrielles réalisant une production totalement intégrée sont rares.

En outre, la France industrielle s'est profondément remodelée pour développer de nouvelles solutions et devenir plus compétitive. L'ouverture de l'industrie française sur l'extérieur constitue un autre atout dans le contexte mondial actuel. Le progrès de l'industrie française s'appuie aussi sur l'adoption de nouvelles pratiques pour améliorer la compétitivité, les démarches de développement de fournisseurs sont donc de plus en plus en vogue (*L'Usine Nouvelle*, n° 3032, 23 novembre 2006).

Tous ces atouts et changements font de l'industrie française un terrain approprié et opportun pour réaliser notre enquête.

1.5.4. L'unité d'analyse de la recherche

Dans le cadre de notre thèse, nous étudions le transfert interorganisationnel de connaissances. Par conséquent, l'unité d'analyse dans cette étude est l'interaction entre les deux partenaires, au sein de la dyade client-fournisseur. Les données doivent être obtenues au niveau de l'individu acteur au sein de cette relation dyadique. Ce sont des personnes appartenant à des organisations émettrices (la firme acheteuse) qui seront sollicitées pour fournir des données pour chaque relation client-fournisseur, dans un projet de développement de fournisseur. Dans chacun de ces cas, la personne de l'acheteur représente à la fois la firme acheteuse et l'organisation du fournisseur.

⁹ Luis Gallois (2012), Pacte pour la compétitivité de l'industrie française. Disponible sur : <http://www.gouvernement.fr/premier-ministre/remise-du-rapport-sur-la-competitivite-de-l-industrie-francaise>

2. Opérationnalisation des variables du modèle de recherche

La validation de notre modèle de recherche passe par l'opérationnalisation des différentes variables qui constituent ce modèle. L'opérationnalisation des variables conduit à la transformation de variables abstraites en des indicateurs observables et mesurables. Cette étape est importante dans la recherche, dans le sens où une mauvaise opérationnalisation conduit à récolter des données ou des informations incorrectes. Le processus d'opérationnalisation passe par une traduction des variables reliées en un langage simple qui peut être mesuré par l'observation empirique (Lancaster, 2005).

L'opérationnalisation des variables présentées dans le modèle conceptuel a été réalisée sur la base d'échelles préexistantes dans la littérature consacrée au transfert de connaissances et la littérature traitant du développement des fournisseurs. Étant donné que ces échelles de mesure n'ont jamais fait l'objet d'un test dans le contexte de l'industrie française, l'étape de l'opérationnalisation des variables commence dans un premier temps, par l'enrichissement des échelles issues des recherches antérieures et leur adaptation au contexte de notre étude. Dans un second temps, les échelles manquantes ont été créées spécifiquement pour l'étude.

Notre modèle de recherche est constitué de douze variables liées aux antécédents du transfert de connaissances (variables explicatives), aux effets du transfert (variables intermédiaires) et à la performance de la firme émettrice (variables à expliquer). Nous présentons dans cette section les items retenus pour nos variables, en expliquant nos choix et les modifications et adaptations apportées. Nous présentons également l'opérationnalisation des variables de contrôle.

2.1. Opérationnalisation des antécédents du transfert de connaissances (variables explicatives)

Quatre construits ont été définis comme variables explicatives dans notre modèle : caractéristiques de la connaissance, caractéristique du contexte de la relation, caractéristiques de l'émetteur et caractéristiques du transfert lui-même. Nous présenterons successivement l'opérationnalisation des variables liées à chaque construit.

2.1.1. L'opérationnalisation de la variable liée aux caractéristiques de la connaissance

La distance cognitive représente la seule variable retenue liée aux caractéristiques de la connaissance.

La distance cognitive, ou la distance des connaissances, représente la distance entre la nature des bases de connaissances de chacune des firmes. La littérature la conceptualise comme le degré de similarité ou de complémentarité entre les connaissances des partenaires.

Le concept de la distance entre la base des connaissances des partenaires a été discuté par un certain nombre de chercheurs par rapport à son impact potentiel sur les conséquences du transfert de connaissances (Hamel, 1991 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Inkpen et Dinur, 1998 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Sakar et al., 2001 ; Cumming et Teng, 2003).

Nous nous sommes appuyés sur l'échelle de Cummings et Teng (2003) pour l'opérationnalisation de la variable distance cognitive. Nous avons éliminé un item concernant la publication scientifique des partenaires, parce que nous l'avons jugé hors contexte. Cette échelle a fait l'objet d'une adaptation au contexte de notre étude.

La distance cognitive est mesurée à travers les expressions suivantes (tableau 11) :

Tableau 11 : Les mesures de la variable « distance cognitive ».

Les mesures de la distance cognitive entre les partenaires	Origine de l'échelle
Dans quelle mesure les énoncés suivants caractérisent les différences qui existaient entre votre entreprise et le fournisseur bénéficiaire du transfert ? 1- Le fournisseur bénéficiaire du transfert possède la base de connaissances nécessaire pour comprendre et utiliser les savoir-faire transférés	Adapté de Cummings et Teng (2003)

<p>2- Votre entreprise possède la base de connaissances pour comprendre facilement comment votre fournisseur a planifié l'utilisation des savoir-faire transférés</p> <p>3- Les différences dans les bases de connaissances ont rendu les discussions difficiles</p>	
--	--

2.1.2. L'opérationnalisation des variables liées aux caractéristiques de la relation

Nous avons retenu deux variables liées à la relation entre les partenaires : le rapprochement contextuel et la qualité de la relation.

2.1.2.1. L'opérationnalisation de la variable « le rapprochement contextuel »

Le rapprochement contextuel mesure le degré d'intégration contextuelle entre les entreprises qui sont parties prenantes du transfert interorganisationnel de connaissances. Nous avons fait le choix de prendre les barrières organisationnelles et culturelles entre les partenaires.

Le rapprochement contextuel a fait l'objet de plusieurs conceptualisations, (Cumming et Teng, 2003 ; Simonin, 1999, Szulanski, 1996 ; Van Wijk, et al., 2008). Nous avons décidé de prendre l'échelle de Simonin (1999), compte tenu de son score élevé en termes de fiabilité. Néanmoins, nous avons adapté l'échelle en séparant les pratiques d'affaires et les mécanismes opérationnels d'une part, et la culture de l'entreprise et le style de management d'autre part, pour créer quatre items indépendants. L'item concernant la langue de communication a également été adapté pour harmoniser l'échelle.

Le rapprochement contextuel est mesuré à travers les expressions suivantes (tableau 12) :

Tableau 12 : Les mesures de la variable « le rapprochement contextuel ».

Les mesures du rapprochement contextuel entre les partenaires	Origine de l'échelle
1- La culture nationale de votre fournisseur est semblable à la vôtre	Adapté de
2- La langue de communication de votre fournisseur est semblable à la	Simonin

vôtre	(1999)
3- La culture d'entreprise de votre fournisseur est semblable à la vôtre	
4- Les pratiques d'affaires de votre fournisseur sont semblables aux vôtres	
5- Le style de management de votre fournisseur est semblable au vôtre	
6- Les mécanismes opérationnels de votre fournisseur sont semblables aux vôtres	

2.1.2.2. L'opérationnalisation de la variable « qualité de la relation »

Pour évaluer la qualité de la relation, nous utilisons les items développés par Lawson et al. (2008), qui s'appuient sur les travaux de Kale et al. (2000) et de Dyer et Singh (1998). Pour adapter l'échelle, nous avons éliminé deux items concernant la fréquence des interactions parce que nous avons jugé qu'ils étaient liés à la variable « mécanisme utilisé dans le transfert ». Nous avons également introduit deux autres items liés à l'engagement et à la motivation des partenaires dans la réalisation des activités du transfert. Enfin, nous avons scindé l'item lié à la confiance en deux, la confiance cognitive et la confiance affective.

La qualité de la relation est mesurée à travers les expressions suivantes (tableau 13):

Tableau 13 : les mesures de la variable « la qualité de la relation »

Les mesures de la qualité de la relation entre les partenaires	Origine de l'échelle
1- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire du transfert est caractérisée par la confiance mutuelle affective	Adapté de : Lawson et al. (2008) ; Kale et al. (2000) ; Dyer et Singh (1998)
2- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire du transfert est caractérisée par la confiance mutuelle en termes de technologie, de connaissances et de savoir-faire	
3- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire du transfert est	

<p>caractérisée par le respect mutuel</p> <p>4- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire du transfert est caractérisée par la communication mutuelle</p> <p>5- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire du transfert est caractérisée par l'engagement mutuel</p> <p>6- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire du transfert est caractérisée par la motivation mutuelle</p>	
--	--

2.1.3. L'opérationnalisation de la variable liée aux caractéristiques de l'émetteur

La capacité de l'émetteur est la seule variable retenue pour les caractéristiques de l'émetteur.

La capacité de l'émetteur fait référence à sa capacité à enseigner les connaissances au partenaire (Prévot, 2005) et à son niveau de maîtrise de la connaissance et des expériences passées dans le transfert (Szulanski, 1996). Nous avons retenu l'échelle de Prévot (2005), étant donné qu'il a été le seul à présenter une opérationnalisation quantitative dans le contexte du transfert interorganisationnel de connaissances. Deux éléments permettant d'évaluer le niveau de maîtrise de la performance et des risques liés au transfert de connaissances ont été éliminés, car ils étaient liés à l'effet du transfert de connaissances, laissant deux items mesurant la maîtrise des connaissances transférées et l'expérience du transfert. Nous avons également introduit un item lié au degré de maîtrise des savoir-faire managériaux généraux.

La capacité de l'émetteur est mesurée à travers les expressions suivantes (tableau 14) :

Tableau 14 : les mesures de la variable « la capacité de l'émetteur ».

Les mesures de la capacité de l'émetteur	Origine de l'échelle
1- En dehors de votre relation, votre entreprise maîtrise les	Adapté de :

connaissances et les savoir-faire transférés	Prévot (2005)
2- En dehors de votre relation, votre entreprise possède des savoir-faire managériaux généraux	
3- En dehors de votre relation, votre entreprise possède une expérience dans la réalisation du transfert	

2.1.4. L'opérationnalisation des variables liées aux caractéristiques de transfert

Trois variables ont été retenues pour les caractéristiques de transfert de connaissances : la portée du transfert de connaissances, la mise en adéquation et le mécanisme utilisé dans le transfert.

2.1.4.1. L'opérationnalisation de la variable « la portée du transfert de connaissances »

La portée du transfert de connaissances désigne la qualité de la connaissance transférée au partenaire. Nous nous sommes basés sur les travaux de Sako (2004) et Kotabe et al. (2003), pour développer une échelle à quatre items évaluant le degré d'acquisition des connaissances par le fournisseur, le degré de résolution des problèmes techniques, l'amélioration des connaissances existantes du fournisseur, le développement des nouvelles connaissances pour le fournisseur et l'utilisation, par celui-ci, des connaissances transférées dans d'autres projets.

La portée du transfert est mesurée à travers les expressions suivantes (tableau 15) :

Tableau 15 : Les mesures de la variable « la portée du transfert de connaissances ».

Les mesures de la portée du transfert	Origine de l'échelle
1- Votre fournisseur bénéficiaire a appris sur votre technologie, vos connaissances et savoir-faire	Elaborer à partir de Sako (2004) et Kotabe et al.
2- Grâce à vos actions, le fournisseur bénéficiaire acquiert des	

connaissances et des savoir-faire, pour résoudre des problèmes techniques	(2003)
3- Grâce à vos actions, le fournisseur bénéficiaire acquiert des connaissances et des savoir-faire, pour améliorer ses technologies, ses connaissances et ses savoir-faire	
4- Grâce à vos actions, le fournisseur bénéficiaire acquiert des connaissances et des savoir-faire, pour développer de nouvelles technologies, connaissances et savoir-faire	
5- La technologie, les connaissances et les savoir-faire transférés à votre fournisseur bénéficiaire, ont contribué à d'autres projets développés chez celui-ci en dehors de la relation	

2.1.4.2. L'opérationnalisation de la variable « la mise en adéquation des connaissances transférées »

Le mise ne adéquation fait référence à l'adaptation et à la modification à la fois dans les connaissances transférées et dans le contexte d'application du récepteur, pour permettre le transfert et l'assimilation des connaissances par le récepteur.

La seule échelle existante pour évaluer la variable de mise en adéquation a été proposée par Prévot (2005). Ce dernier mit l'accent sur l'adaptation des connaissances par le récepteur et par l'émetteur, ainsi que l'adaptation du contexte du récepteur pour accueillir les connaissances transférées. Néanmoins, la mise en adéquation, comme nous l'avons exposé dans la partie 2 du chapitre 3, nécessite parfois plus qu'une simple adaptation, voire une traduction ou une transformation des connaissances (Liyanage et al., 2009 ; Parent et al., 2007). Pour cette raison, nous avons proposé trois items supplémentaires pour évaluer la traduction et la transformation des connaissances (Liyanage et al., 2009) et l'expérimentation des connaissances transférées (Parent et al., 2007).

La mise en adéquation est alors mesurée à travers les cinq items suivants (tableau 16) :

Tableau 16 : Les mesures de la variable «la mise en adéquation ».

Les mesures de la mise en adéquation	Origine de l'échelle
<p>1- Le transfert de connaissances a nécessité un effort concernant l'adaptation des connaissances transférées au contexte du fournisseur bénéficiaire</p> <p>2- Le transfert de connaissances a nécessité un effort concernant l'adaptation des connaissances du fournisseur bénéficiaire en fonction des connaissances et de savoir-faire transférés</p> <p>3- Le transfert de connaissances a nécessité un effort concernant la traduction des connaissances transférées</p> <p>4- Le transfert de connaissances a nécessité un effort concernant la transformation des connaissances transférées</p> <p>5- Le transfert de connaissances a nécessité un effort concernant l'expérimentation des connaissances transférées</p>	<p>Adapté de Prévot (2005)</p>

2.1.4.3. Opérationnalisation de la variable « mécanisme utilisé dans le transfert »

Les mécanismes de transfert de connaissances sont une série de facteurs liés aux canaux utilisés pour le transfert de connaissances entre émetteur et récepteur.

Pour développer une échelle d'évaluation du type de mécanisme utilisé par les partenaires pour transférer les connaissances, nous nous sommes appuyés sur les études de Makhija et Ganesh (1997), Dyer et Nobeoka (2000), Rebentisch et Ferretti (1995) et d'Almeida et Grant (1998). Ainsi, nous avons élaboré une échelle avec deux items, portant sur l'interaction formelle et l'interaction informelle entre les partenaires.

Le mécanisme utilisé dans le transfert de connaissances est mesuré à travers les expressions suivantes (tableau 17) :

Tableau 17 : Les mesures de la variable « le mécanisme utilisé ».

Les mesures du mécanisme utilisé	Origine de l'échelle
1- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant l'interaction formelle avec votre fournisseur bénéficiaire 2- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant l'interaction informelle avec votre fournisseur bénéficiaire	Elaboration personnelle

2.2. L'opérationnalisation des effets de transfert de connaissances (variables intermédiaires)

Les effets du transfert de connaissances représentent les variables intermédiaires de notre modèle de recherche. Quatre formes d'effets de transfert de connaissances ont été identifiées dans le cadre de la relation client-fournisseur : les effets directs chez le fournisseur, les effets d'apprentissage, les effets de la gestion de la relation et les effets négatifs.

2.2.1. L'opérationnalisation de la variable « les effets directs chez le fournisseur »

Pour l'opérationnalisation des effets directs chez le fournisseur, nous nous sommes basés sur les mesures des travaux de Kotabe et al. (2003). Étant donné que les échelles ont été développées dans le contexte de la relation client-fournisseur, et qu'elles ont démontré leur fiabilité dans plusieurs études (Lawson et al., 2008), nous avons jugé qu'elles étaient les mieux adaptées ici. Les quatre items ont toutefois fait l'objet d'une adaptation en supprimant l'expression « *dans les 2 ou 3 dernières années* », parce que cette formulation concerne plutôt l'étude du rôle médiateur de la durée de la relation sur le lien entre le transfert de connaissances et l'amélioration de la performance du fournisseur.

La variable « effets directs chez le fournisseur bénéficiaire du transfert de connaissances » est mesurée à travers les expressions suivantes (tableau 18) :

Tableau 18 : Les mesures de la variable « les effets directs chez le fournisseur ».

Les mesures des effets directs chez le fournisseur	Origine de l'échelle
1- Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire d'être en mesure d'améliorer la conception de ses produits ou de ses services 2- Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire d'être en mesure d'améliorer la qualité de ses produits 3- Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire d'être en mesure d'améliorer ses procédés de fabrication 4- Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire d'être en mesure de réduire ses délais de fabrication	Adapté de Kotabe et al. (2003)

2.2.2. L'opérationnalisation de la variable « les effets d'apprentissage »

Pour l'opérationnalisation de la variable « effets d'apprentissage chez la firme émettrice », nous nous sommes basés sur les travaux de Degraevl (1994), de Paturol et Degraevl (1998) et de Prévot (2005) pour développer une échelle à cinq items, liée aux développements présentés précédemment dans le tableau 5 du chapitre 2. Ces items évaluent l'acquisition des connaissances du fournisseur, le développement des nouvelles connaissances en commun, la combinaison et la confrontation des connaissances à un nouveau contexte, l'amélioration des connaissances liées au transfert et l'amélioration de l'expertise et enfin la créativité chez les expatriés.

Les effets d'apprentissage chez l'émetteur du transfert de connaissances sont mesurés à travers les expressions suivantes (tableau 19) :

Tableau 19: Les mesures de la variable « les effets d'apprentissage ».

Les mesures des effets d'apprentissage	Origine de l'échelle
<p>1- Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise d'acquérir les savoir-faire du fournisseur bénéficiaire</p> <p>2- Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise de développer de nouvelles connaissances en commun avec le fournisseur bénéficiaire</p> <p>3- Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise de combiner et confronter ses connaissances à une nouveauté extérieure</p> <p>4- Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise d'améliorer les connaissances et les savoir-faire liés au transfert</p> <p>5- Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise de stimuler l'esprit créatif chez les expatriés engagés dans le transfert, en augmentant leur niveau d'expertise et leur polyvalence</p>	<p>Elaboration personnelle</p>

2.2.3. L'opérationnalisation de la variable « les effets de la gestion de la relation »

Pour l'opérationnalisation de la variable « effets de la gestion de la relation », nous avons développé une échelle à trois items basée sur les travaux de Simonin (1997), Powell et al. (1996), Bapuji et Crossan (2005) et Prévot (2005). Les trois items évaluent l'amélioration de l'image d'un bon partenaire, l'amélioration de la gestion de la relation client-fournisseur et la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Les effets liés à la gestion de la relation chez l'émetteur du transfert de connaissances sont mesurés à travers les expressions suivantes (tableau 20) :

Tableau 20 : Les mesures de la variable « les effets de la gestion de la relation ».

Les mesures des effets de la gestion de la relation	Origine de l'échelle
1- Le transfert de connaissances vers les fournisseurs vous permet d'améliorer votre image de bon partenaire	Elaboration personnelle
2- Le transfert de connaissances vers les fournisseurs vous permet d'améliorer la gestion de vos relations client-fournisseur	
3- Le transfert de connaissances vers les fournisseurs vous permet de mettre en œuvre des objectifs stratégiques généraux pour l'entreprise	

2.2.4. L'opérationnalisation de la variable « les effets négatifs »

De la même manière, nous avons adapté les travaux de Prévot (2005) et Paturel et Degraevl (1998) pour l'opérationnalisation de la variable « les effets négatifs du transfert de connaissances ». Cette littérature associe les effets négatifs à la perte de ressources, et à la concurrence en retour de la part du fournisseur lui-même et des autres clients du fournisseur bénéficiaire. Nous avons rajouté une troisième dimension concernant la perte de pouvoir vis-à-vis du fournisseur bénéficiaire.

Nous avons créé une échelle à six items : trois items liés à la perte des ressources (humaines, financières et matérielles) et deux items liés à la concurrence en retour (de la part du fournisseur et des autres clients du fournisseur) La formulation des items porte sur la perception du risque, c'est-à-dire qu'il est demandé au répondant d'évaluer le risque de perte lié au transfert.

Les effets négatifs du transfert de connaissances chez l'émetteur sont mesurés à travers les expressions suivantes (tableau 21) :

Tableau 21 : Les mesures de la variable « les effets négatifs ».

Les mesures des effets négatifs	Origine de l'échelle
<p>1- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la perte de ressources humaines engagées dans le transfert</p> <p>2- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la perte de ressources financières dépensées pour le transfert</p> <p>3- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la perte de ressources matérielles consacrées au transfert</p> <p>4- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la concurrence en retour de la part de votre fournisseur bénéficiaire</p> <p>5- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la concurrence en retour de la part des autres clients de votre fournisseur bénéficiaire</p>	<p>Elaboration personnelle</p>

2.3. L'opérationnalisation de la performance de la firme émettrice (variable à expliquer)

Nous avons défini la variable performance de la firme émettrice comme la variable à expliquer dans notre modèle conceptuel.

Pour l'opérationnalisation de la performance de la firme émettrice (la firme acheteuse), nous avons utilisé la même échelle de Kotabe et al. (2003), précédemment utilisée pour l'opérationnalisation des effets directs chez le fournisseur. Nous l'avons modifiée pour l'adapter au contexte de la firme émettrice.

La variable la performance de la firme émettrice du transfert de connaissances est mesurée à travers les expressions suivantes (tableau 22) :

Tableau 22 : Les mesures de la variable « la performance de la firme émettrice ».

Les mesures de la performance émettrice	Origine de l'échelle
1- Grace à cette relation, vous êtes en mesure d'améliorer la conception des produits ou des services 2- Grace à cette relation, vous êtes en mesure d'améliorer la qualité des produits 3- Grace à cette relation, vous êtes en mesure d'améliorer les procédés de fabrication 4- Grace à cette relation, vous êtes en mesure de réduire le temps de fabrication	Adapter de Kotabe et al. (2003)

2.4. Opérationnalisation des variables de contrôle

Cinq variables de contrôle sont retenues pour notre modèle de recherche : la durée de la relation, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le pays d'origine et l'importance du fournisseur.

a. L'opérationnalisation de la durée de la relation : Pour l'opérationnalisation de la durée de la relation, nous retenons la proposition de Prévot (2005). Nous l'avons adaptée en utilisant une question directe avec une réponse à échelle fermée de Likert à 7.

b. L'opérationnalisation de la taille de l'entreprise : Pour l'opérationnalisation de la taille de l'entreprise, nous avons développé une échelle avec une question ouverte.

c. L'opérationnalisation du secteur d'activité de l'entreprise : Pour l'opérationnalisation de la variable « secteur d'activité », nous avons décidé d'opter pour une question fermée. Les réponses sont en fonction de la classification de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) des secteurs d'activité en France. Seize secteurs d'activité sont proposés, les catégories correspondent aux codes NAF (Nomenclature d'activités française - NAF rév. 2, 2008). Nous n'avons retenu que les activités industrielles.

Tableau 23 : Les activités industrielles en France

Aéronautique, Spatial et Armement	Energie, Environnement
Agroalimentaires.	Industrie de transformation des matières plastiques et du caoutchouc
Bâtiment Travaux Publics et Construction	Industrie textile, chaussures et habillement
Biens d'équipement	Luxe, Cosmétiques
Chimie, Savons et Produits d'entretiens	Santé, Pharmaceutique
Construction d'automobiles et de pièces détachées	Télécoms, Communication, Services aux entreprises
Construction de machines et de matériel mécanique	Fabrication de matériel de transport
Distribution	Autres secteurs d'activité

d. L'opérationnalisation du pays d'origine de l'entreprise : Pour la nationalité du pays d'origine, l'opérationnalisation se fait sur la base d'une question ouverte.

e. L'opérationnalisation de l'importance du fournisseur : L'importance du fournisseur a été opérationnalisée à travers une échelle à trois items que nous avons développée. Ces items évaluent la taille du fournisseur, le pourcentage du client dans le chiffre d'affaires du fournisseur et le pourcentage du fournisseur dans les achats du client.

Les expressions présentées dans le tableau (24) mesurent les variables de contrôle de notre modèle.

Tableau 24 : Les mesures des variables de contrôle.

Les mesures du pays d'origine	Origine de l'échelle
<p>Mesure de la durée de la relation (question fermée)</p> <p>- La durée de votre relation de votre entreprise avec le fournisseur bénéficiaire du transfert est longue.</p> <p>Mesure de la taille de l'entreprise</p> <p>- Quel est le nombre d'employés de votre entreprise ?</p> <p>Mesure du secteur d'activité</p> <p>- Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?</p> <p>Mesure du pays d'origine</p> <p>- Quel est le pays d'origine de votre entreprise ?</p> <p>Mesures de l'importance du fournisseur</p> <p>- Quel est le nombre d'employés du fournisseur bénéficiaire ?</p> <p>- Combien représentent vos achats chez le fournisseur bénéficiaire du transfert de connaissances (valeur comprise entre 0 et 100%) ?</p> <p>- Combien représente votre entreprise dans le chiffre d'affaires du fournisseur bénéficiaire (valeur comprise entre 0 et 100%) ?</p>	<p>Elaboration personnelle</p>

Synthèse des variables du modèle

L'opérationnalisation des variables de notre modèle de recherche nous a permis de disposer de 51 items (31 items pour les antécédents du transfert de connaissances, 18 items relatifs aux effets de transfert de connaissances, 4 items concernant la performance de la firme émettrice et 7 items concernant les variables de contrôle).

Nous résumons dans le tableau suivant les variables du modèle d'étude, le nombre des items de mesure pour chaque variable ainsi que l'origine des items.

Tableau 25 : Récapitulatif des échelles de mesure des variables du modèle de recherche.

Variables	Nombre d'items	Origine de l'échelle
Les variables explicatives du modèle		
La distance cognitive	4	Cummings et Teng (2003)
Le rapprochement contextuel	6	Simonin (1999)
La qualité de la relation	6	Lawson et al. (2008) ; Kale et al. (2000) ; Dyer et Singh (1998)
La capacité de l'émetteur	3	Prévot (2005)
La portée du transfert	5	Elaboré à partir de Sako (2004) et Kotabe et al. (2003)
La mise en adéquation des connaissances	5	Prévot (2005)
Le mécanisme utilisé	2	Elaboration personnelle
Les variables intermédiaires du modèle		
Les effets directs chez le fournisseur	4	Kotabe et al. (2003)

Les effets d'apprentissage	5	Elaboration personnelle
Les effets de la gestion de la relation	3	Elaboration personnelle
Les effets négatifs	6	Elaboration personnelle
La variable à expliquer du modèle		
La performance de la firme émettrice	4	Kotabe et al. (2003)
Les variables du contrôle du modèle		
Le secteur d'activité de l'émetteur	1	Elaboration personnelle
La taille de l'entreprise	1	Elaboration personnelle
Le pays d'origine	1	Elaboration personnelle
La durée de la relation	1	Elaboration personnelle
L'importance du fournisseur	3	Elaboration personnelle

Nous reprenons en détail l'ensemble des échelles de mesure, des variables du modèle de recherche dans l'annexe 1.

Nous traitons dans la partie suivante la méthode de constitution de la base de données et l'outil de recueil de données.

3. Méthode de constitution de la base de données et questionnaire

Dans le cadre de notre recherche d'éléments quantitatifs, nous avons choisi le questionnaire comme méthode de recueil de données, méthode qui demeure la méthode la plus utilisée dans les sciences sociales. Nous abordons, dans cette section, la méthode et les sources utilisées pour collecter les données empiriques de la recherche.

Nous présentons le pré-test du questionnaire, la structure du questionnaire final et le mode d'envoi, nous commentons en fin de section les résultats de l'administration du questionnaire.

3.1. Le pré-test du questionnaire

Notre questionnaire a été pré-testé et validé pour s'assurer de sa qualité avant de le présenter au plus grand nombre de répondants potentiels. Selon Thiétart et al. (1999), le pré-test consiste à « *mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées* » (p. 228). Selon Evrard et al. (2003) le pré-test permet de corriger les erreurs commises, de compléter les lacunes et de s'assurer de la fluidité et de la compréhension des questions.

Nous avons réussi à obtenir six entretiens d'experts, deux universitaires chercheurs, deux responsables de développement fournisseurs chez Faurecia et chez Renault-Nissan, un responsable qualité fournisseur chez Philips et un ingénieur qualité fournisseurs chez Valeo. L'ensemble des professionnels ont été repérés dans la presse professionnelle ou dans les réseaux sociaux professionnels. Quant aux universitaires, nous les avons approchés pendant des séminaires de formation. Les entretiens avec les experts professionnels ont été réalisés par téléphone, ou directement sur le lieu de travail pour les universitaires. La durée moyenne de ces entretiens, intégralement enregistrés, est de 50 minutes.

Afin d'améliorer le questionnaire, nous l'avons modifié et corrigé après chaque test. Nous avons pu estimer la durée moyenne des réponses.

Les différents experts ont fait part de leurs remarques et suggestions sur des aspects de la forme (l'ordonnancement des questions, le vocabulaire utilisé et la technicité du

questionnaire) et du fond (la validité scientifique, le contenu des items et la cohérence des items).

Suite aux divers entretiens, nous avons modifié plusieurs éléments concernant certaines variables, que nous allons détailler dans le tableau ci-dessous, et nous avons pris en compte l'ensemble des conseils et suggestions lors de l'élaboration du questionnaire final.

Le tableau suivant résume les modifications apportées aux variables de notre modèle :

Tableau 26 : Les modifications effectuées après le pré-test sur les variables.

Les variables	Modifications après pré-test	items modifiés ou rajoutés
Distance cognitive	Nous avons supprimé les items liés à la variable, et nous les avons remplacé par deux items liés à au degré de similarité et au degré de complémentarité.	Les niveaux de la technologie, des connaissances et des savoir-faire du fournisseur bénéficiaire sont similaires aux vôtres.
		La technologie, les connaissances et les savoir-faire du fournisseur bénéficiaire sont complémentaires aux vôtres.
La mise en adéquation	Nous avons supprimé des 3 items liés à l'adaptation et expérimentation.	Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant la traduction des connaissances transférées
		Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant la transformation des connaissances transférées

<p>Le rapprochement contextuel</p>	<p>Nous avons modifié la forme des items.</p>	<p>Diriez-vous que votre fournisseur bénéficiaire et votre entreprise sont semblables en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - culture nationale - langue de communication - culture d'entreprise - pratiques d'affaires - style de management - mécanismes opérationnels
<p>les Effets de la gestion de la relation</p>	<p>Nous avons rajouté un autre item lié l'amélioration de la visibilité et l'accès aux informations</p>	<p>Le transfert de connaissances vers les fournisseurs vous permet D'améliorer l'évaluation du fournisseur bénéficiaire grâce à une visibilité et à un accès aux informations améliorés</p>
<p>Les effets négatifs</p>	<p>Nous avons rajouté un autre item lié à la perte de pouvoir vis-à-vis du fournisseur</p>	<p>En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la perte de pouvoir vis-à-vis de votre fournisseur.</p>
<p>La performance de la firme émettrice:</p>	<p>Nous avons rajouté 4 items liés au développement de nouveaux produits, des nouveaux procédés de fabrication, le changement du business model et la création de nouvelles approches sur le marché</p>	<p>Grâce à cette relation, vous êtes en mesure de développer de nouveaux produits ou services</p> <p>Grâce à cette relation, vous êtes en mesure de développer de nouveaux procédés de fabrication</p>

		Grâce à cette relation, vous êtes en mesure de changer votre business model
		Grâce à cette relation, vous êtes en mesure de créer des nouvelles approches de marché inhabituelles dans votre industrie

Nous avons pu constater que 12 minutes étaient nécessaires pour répondre à l'ensemble du questionnaire.

3.2. La structuration du questionnaire

Le questionnaire doit respecter un certain nombre de règles et suivre une certaine structure (Evrard et al., 1997 ; Evrard et al., 2003 ; Thiétart et al., 1999). L'objectif est de mettre à l'aise et intéresser le répondant (Evrard et al. 2003), pour assurer la qualité du questionnaire et des réponses qui en découle et assurer un taux élevé de retour.

Notre questionnaire repose exclusivement sur des questions fermées, en suivant les conseils de Evrard et al. (2003) pour pouvoir transcrire directement les réponses dans la base de données, et éviter un travail de post-codification qui suppose une intervention subjective (Prévo, 2005). En effet, les questions fermées, qui proposent un ensemble défini de réponses, donnent un support à la formulation de l'opinion des personnes interrogées (De Singly, 1992, dans Prévo, 2005).

L'échelle de mesure utilisée est celle de Likert, dans une approche monadique c'est-à-dire une échelle de notation (Evrard et al., 2000)¹⁰. Ces derniers évaluent la qualité d'une échelle selon trois critères : la facilité de réponse, la capacité d'exprimer des opinions de façon différenciée (la capacité de discrimination) et la capacité de transmettre une quantité d'informations optimale entre le nombre de points de l'échelle.

¹⁰ Selon Evrard et al. (2003), il existe deux approches des échelles de mesure pour des réponses liées aux questions fermées : l'approche comparative passe par la comparaison par paires, par le classement, ou par échelles à somme constante, l'approche monadique utilise des échelles de notation.

Toutes les réponses de notre questionnaire sont proposées sous forme d'échelle en 7 points, avec deux extrêmes (tout à fait d'accord/ pas du tout d'accord). Le tout est traduit sous une forme numérique de 1 à 7, afin de faciliter les réponses et d'augmenter l'adhésion des personnes sollicitées. Pour résumer, Evrard et al. (2003) expliquent : « *On demande à l'interviewé de se placer sur un continuum par rapport à une série d'opinions portant, en principe, sur le même sujet et pour lesquelles il doit exprimer son plus ou moins grand accord (ou désaccord)* » (p. 282).

Nous utiliserons dans notre questionnaire deux types d'échelles :

Les échelles simples pour les phénomènes avec une seule question, par exemple :

- La technologie, les connaissances et les savoir-faire transférés à votre fournisseur bénéficiaire, ont contribué à d'autres projets développés chez le fournisseur bénéficiaire en dehors de la relation.

1. Pas du Tout d'accord	2	3	4	5	6	7. Tout à fait d'accord

Et les échelles multiples pour les phénomènes qui utilisent plusieurs questions, par exemple :

- Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire, d'être en mesure :

	Pas du Tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
d'améliorer la conception des produits et des services							
d'améliorer la qualité de ses produits							

d'améliorer les procédés de fabrication							
de réduire le temps de fabrication							

Nous avons accordé une attention particulière à la formulation des questions (Evrard et al., 2003). L'objectif est de ne pas influencer le répondant, en favorisant les réponses sincères et en évitant les biais liés à la formulation de la question. Evrard et al. (2003) identifient cinq formes de biais : Utilisation de termes peu familiers ou vagues, formulation de phrase trop longue ou avec une structure trop complexe, et les réponses biaisées ou systématiquement induites.

Notre questionnaire est ainsi structuré en trois parties qui intègrent les recommandations habituelles.

a. Introduction du questionnaire :

Nous définissons dans cette première partie du questionnaire l'objet de l'étude et le cadre dans lequel elle s'inscrit (académique et institutionnel). Le texte introductif précise la définition du « transfert de connaissances », le temps requis pour répondre au questionnaire et son caractère anonyme.

Nous précisons aussi que le questionnaire concerne une situation précise entre un client et un fournisseur, et qu'il est possible d'avoir plusieurs réponses (questionnaires) pour détailler différents cas.

b. Fiche signalétique :

Après l'introduction, nous avons débuté le questionnaire par la fiche signalétique, qui comporte quatre questions pour l'ensemble des répondants :

- Le secteur d'activité de l'entreprise
- Sa taille en nombre d'employés
- Son degré d'internationalisation
- Son pays d'origine

Nous avons délibérément donné la parole aux répondants, qui représentent les entreprises qui ne réalisent pas de transfert de connaissances vers leurs fournisseurs, pour s'exprimer sur les raisons pour lesquelles leur entreprise n'adopte pas une telle démarche.

Les entreprises, engagées dans la démarche de transfert, sont priées de répondre au reste des questions.

La fiche signalétique comporte 3 questions concernant le fournisseur bénéficiaire :

- La taille du fournisseur en nombre d'employés,
- Le pourcentage du client dans le chiffre d'affaires du fournisseur,
- Le pourcentage du fournisseur dans les achats du client.

Nous avons débuté le questionnaire par la fiche signalétique, pour deux raisons : la première est de familiariser le répondant avec le questionnaire et l'encourager à poursuivre la réponse ; et la deuxième est de montrer que le questionnaire concerne une relation dyadique précise entre un client et un fournisseur.

c. Corps du questionnaire

Nous avons organisé le corps de notre question en deux parties, en fonction des thèmes abordés :

La première partie a été consacrée aux variables explicatives, dans l'ordre suivant : les caractéristiques de transfert de connaissances, les caractéristiques du contexte de la relation et de l'émetteur et enfin les caractéristiques des connaissances transférées. Nous avons choisi cette organisation en suivant les recommandations des experts dans l'étape « pré-test ».

Dans la deuxième partie, nous avons regroupé les variables intermédiaires et les variables à expliquer dans cinq questions multiples, qui abordent successivement les effets de transfert de connaissances et les dimensions de la performance organisationnelle de la firme émettrice.

L'item concernant la durée de la relation a été intégré dans le bloc de questions concernant le contexte de la relation.

Nous résumons cette partie du corps de questionnaire dans le tableau (27) suivant :

Tableau 27 : La structure du questionnaire final.

Parties	Thèmes abordés	Type de question	Questions concernées
Partie 1	Caractéristiques du transfert	2 Q échelles simples	- 9 et 11
		3 Q échelles multiples	- 10, 12 et 13
	Caractéristiques du contexte, de l'émetteur et la durée de la relation	2 Q échelles simples 3 Q échelles multiples	- 15 et 18 - 14, 16 et 17
	Distance cognitive	2 Q échelles simples	-19 et 20
Partie 2	Effets de transfert de connaissances	4 Q échelles multiples	-21, 22, 23 et 24
	Performance de la firme émettrice	1 Q échelle multiple	-25

Q : Question ; les numéros de la troisième colonne correspondent au numéro de la question dans le questionnaire.

En conclusion du questionnaire, nous avons demandé un commentaire détaillé sur le contexte global de la démarche de transfert de connaissances, et les coordonnées des répondants pour ceux qui veulent recevoir les résultats de l'étude.

Le questionnaire que nous avons élaboré est présenté dans l'annexe 2.

3.3. Diffusion et collecte des données

Nous allons détailler dans cette partie la mise en œuvre de la collecte des données. Pour ce faire, nous allons aborder la constitution de la base de données, l'envoi du questionnaire et le profil des répondants.

3.3.1. Constitution de la base de données

Rappelons que notre unité d'analyse dans cette étude est la relation client-fournisseurs, et l'objectif est de mesurer les différents effets sur l'émetteur de transfert (le client), leurs antécédents et leurs conséquences. Le répondant approprié, pour apporter les informations nécessaires à la vérification de notre modèle, doit venir de la firme cliente et initiatrice de transfert de connaissances. Dans le cadre de notre étude, les entreprises industrielles françaises qui ont initié des pratiques de développement de fournisseurs, à travers le transfert de connaissances, constituent la cible de notre investigation.

A notre connaissance, il n'existe aucune base de données où sont référencées des entreprises industrielles françaises engagées dans des pratiques de transfert de connaissances avec leurs fournisseurs. Ce manque rend l'étape de la recherche difficile à réaliser. De plus, comme le confirment Mesquita et al. (2008), les informations concernant les processus interorganisationnels, et précisément les problématiques liées au transfert et l'acquisition des connaissances, sont les plus difficiles à obtenir.

Pour surmonter cette barrière, nous nous sommes appuyés dans un premier temps sur le réseau des anciens diplômés du master DESMA (Master Management Stratégique des Achats)¹¹ de l'IAE de Grenoble, qui compte près de 2000 cadres en activité en France et à l'étranger. Nous avons envoyé le questionnaire le 18 juillet 2012 à l'ensemble des membres. Cette première tentative n'a pas vraiment fonctionné, nous pensons que la cible n'était pas appropriée pour répondre à notre questionnaire.

Nous nous sommes retournés vers nos experts, dans un second temps, pour obtenir de l'aide. Nous avons été orientés vers les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn® et Viadeo®). Notre choix s'est porté sur « Viadeo® » pour constituer notre base de données, et ce, pour deux raisons : d'une part, le réseau permet d'effectuer des recherches ciblées et d'autre part, Viadeo® permet de communiquer directement via l'interface du site avec les membres (même les non connectés au groupe personnel).

¹¹ Pour plus d'information : <http://www.iae-grenoble.fr/desma-presentation.html>

Pour identifier nos répondants, nous avons utilisé les mots clés suivants : qualité fournisseurs, développement fournisseurs et amélioration fournisseurs. Nous avons identifié 2197 répondants potentiels.

Les personnes cibles occupent, en grande partie, l'un des postes décrits dans le tableau suivant :

Tableau 28 : Les profils des cibles constituant la base de données.

• Responsable développement fournisseurs	• Direction relation fournisseurs
• Responsable qualité fournisseurs	• Chef de service qualité fournisseurs
• Responsable achat	• Directeur qualité <i>supply chain</i>
• Ingénieur développement fournisseurs	• <i>Procurement performance</i>
• Responsable qualité développement fournisseurs	• Responsable Logistique-Approvisionnement
• Responsable <i>supply chain</i>	• Manager - <i>Strategic Sourcing</i>
• Responsable <i>outsourcing</i>	• Responsable Management des partenaires
• Responsable performance fournisseurs	• Responsable management projet
• Responsable qualité	• Responsable compte fournisseurs

3.3.2. L'envoi des questionnaires

L'administration du questionnaire a été réalisée en ligne via le site Viadeo®, les répondants ont été contactés par une lettre envoyée par message électronique (e-mail, courriel). Les courriels ont été personnalisés. Chaque courriel était nominatif et contenait une lettre d'accompagnement qui expliquait le but et le cadre constitutionnel de l'enquête, la confidentialité des informations recueillies et le lien vers le questionnaire (<https://fr.surveymonkey.com/s/kahiaDDF>).

Le questionnaire final a été élaboré à travers le logiciel en ligne SurveyMonkey®, qui permet d'effectuer des sondages en ligne et de consolider les données récoltées directement dans une feuille de calcul sous format Excel ou CSV (Comma-Separated Values). Ces deux formats sont convertibles aux formats des logiciels d'analyse de données quantitatives.

Les avantages tirés de ce mode d'envoi sont la réduction des coûts, la technicité élevée du logiciel et le contrôle de l'enquête à travers la traçabilité du processus et l'enregistrement des réponses dans la base de données. Néanmoins, ce mode de recueil présente des limites concernant le délai d'administration du questionnaire.

Cette phase de notre recherche s'est déroulée sur quatre mois en 2012. Cette durée d'administration relativement longue est liée à la nature du réseau « Viadeo® », qui limite le nombre des envois quotidiens à 99 courriels, et au temps de réaction des répondants.

Deux étapes ont été nécessaires pour l'envoi du questionnaire :

- Le premier envoi du questionnaire a été effectué entre le 15 septembre 2012 et 15 octobre 2012 auprès des 2197 cibles. A l'issue du premier envoi, nous avons obtenu 84 réponses, dont 84 exploitables.
- Nous avons renvoyé le questionnaire une deuxième fois, du 15 novembre au 15 décembre 2012. La date de la fermeture du questionnaire était fixée au 15 janvier 2013. Nous avons récolté 42 réponses supplémentaires, toutes exploitables.

A la fin du processus, nous avons obtenu 126 réponses exploitables, ce qui se traduit en un taux de réponse de 5,73 %. C'est un taux de réponse faible mais acceptable, nous pensons que deux causes sont à l'origine de ce taux de réponse :

- 1) Nous pensons que les 2197 personnes qui constituent notre base de données n'appartiennent pas toutes à des entreprises engagées dans des activités de transfert de connaissances vers leurs fournisseurs. Prévot (2005) précise que le problème majeur, dans les études sur le transfert de connaissances réside dans l'identification des entreprises ayant réalisé des transferts de connaissances, parce que la majorité des entreprises n'en réalisent pas, ou ne considèrent pas en réaliser.

2) La particularité du mode d'envoi du questionnaire via le site de Viadeo® nous laisse supposer qu'une partie des personnes contactées n'ont dans les faits pas réussi à accéder au courriel sur leur boîte de réception (par exemple à cause du filtre de messages dans le compte Viadeo®, ou d'autres filtres).

3.3.3. Profil des répondants

Les répondants au questionnaire sont essentiellement des responsables achats (41 personnes, soit 32,5%), des acheteurs (31 personnes, soit 24,6%), des responsables qualité fournisseurs (12 personnes, soit 9,5%), des responsables développement fournisseurs (11 personnes, 8,7%) et des ingénieurs qualité fournisseurs (11 personnes, soit 8,7%). Nous retrouvons parmi les répondants aussi des managers fournisseur (6 personnes, soit 4,8%), des directeurs *supply chain* (4 personnes, soit 3,2%) et des responsables de production (2 personnes, soit 1,6%). Tous les acteurs qui ont répondu à notre questionnaire sont impliqués directement dans la relation fournisseur, et plus précisément dans des activités de transfert de connaissances. Nous pouvons dire que les résultats provenant de notre échantillon sont fiables. Nous regroupons les profils des répondants et leurs pourcentages dans le tableau suivant.

Tableau 29 : Les profils des répondants.

Intitulé du poste	Nombre de répondants	% des répondants
Responsable achat	41	32,50%
Acheteur	31	24,60%
Responsable qualité fournisseurs	12	9,50%
Responsable développement Fournisseurs	11	8,70%
Ingénieur qualité fournisseurs	11	8,70%
Manager fournisseurs	6	4,80%

Directeur supply chain	4	3,20%
Responsable production	2	1,60%
Autres	7	5,60%
Manquant	1	0,80%
	126	100%

3.3.4. Les commentaires des entreprises qui n'adoptent pas le transfert vers les fournisseurs

Nous avons reçu 26 réponses de la part de personnes appartenant à des entreprises qui n'ont pas adopté une démarche de transfert de connaissances vers leurs fournisseurs, dont 15 répondants qui expliquent les raisons de leur non engagement dans une telle démarche.

Ces raisons peuvent être résumées dans les cinq points suivants :

- a. Le manque de maturité de l'entreprise (et plus spécifiquement immaturité de la fonction achat dans l'entreprise) (6 personnes, soit 40%¹²).
- b. Le manque de ressources nécessaires pour s'engager dans des activités de transfert de connaissances (3 personnes, soit 20%).
- c. Les fournisseurs possèdent le niveau requis et les qualifications spécifiques pour qu'ils exercent leurs métiers (3 personnes, soit 20%).
- d. Un secteur d'activité hautement concurrentiel, les activités de transfert de connaissances sont perçues comme très risquées pour les entreprises (2 personnes, soit 12,5%).

¹² 45% sur les 16 répondants qui expliquent pourquoi l'entreprise, dans laquelle il travaille, n'adopte pas une démarche de transfert de connaissances

- e. La dernière justification est liée à une démarche opposée, c'est à dire que le fournisseur transfère les connaissances vers l'entreprise cliente (1 personne, soit 7,5%).

Nous reviendrons sur ces raisons dans la dernière partie, consacrée à la discussion des résultats de recherche, pour mieux détailler et éclairer ces raisons du non transfert de connaissances vers les fournisseurs.

Nous avons abordé dans cette section, les différentes étapes de constitution d'une base de données et l'élaboration d'un questionnaire et la collecte de données. Nous avons expliqué également le processus du pré-test auprès des universitaires et des professionnels experts.

À l'issue de ces étapes, nous avons construit le questionnaire final et la base de données et nous avons administré le questionnaire, qui nous a permis d'obtenir 126 retours exploitables. Les données récoltées seront traitées à l'aide d'outils statistiques présentés dans le chapitre suivant.

Conclusion du chapitre 4

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons présenté le positionnement épistémologique interprétativiste, le mode de raisonnement hypothético-déductif et la démarche méthodologique quantitative, adoptés dans le cadre de notre recherche.

Nous avons, en suite, détaillé le processus d'opérationnalisation des variables et l'élaboration de notre questionnaire. L'opérationnalisation de sept des 12 variables qui constituent notre modèle à tester, a été effectuée sur des échelles de mesures préexistantes issues des travaux de recherches antérieurs. Pour l'opérationnalisation des 5 autres variables du modèle et les 4 variables de contrôle, nous avons développé des échelles de mesure propres à notre étude.

Enfin, nous avons défini la population cible de notre recherche constituée d'entreprises françaises œuvrant dans le domaine de l'industrie, et nous avons présenté le pré-test suivi du questionnaire final que nous avons administré en ligne. 126 réponses exploitables ont été récoltées.

Dans le chapitre suivant, nous présentons les analyses de données, qui confrontent notre modèle de recherche théorique à la réalité empirique. Le principal objectif sera de vérifier la validité et la fiabilité du modèle de recherche, dans un premier temps, et de tester l'ensemble des hypothèses de recherche, dans un second temps.

Chapitre 5 :

Le transfert de connaissances et son impact sur la performance de la firme émettrice : Analyses statistiques

Nous présentons dans le présent chapitre les analyses de données statistiques (à l'aide du logiciel SPSS®, version 20.0), qui confrontent notre modèle de recherche théorique à la réalité empirique. Pour ce faire, nous présentons notre analyse en trois temps. Dans un premier temps, seront décrits le profil détaillé de notre échantillon des entreprises étudiées (fréquences des variables de contrôle) et l'ensemble des items pris en compte dans le cadre du transfert de connaissances (les moyennes des scores obtenus pour chaque item). Dans un deuxième temps, une analyse en composantes principales permettra de faire évoluer notre modèle de recherche en vérifiant la validité et la fiabilité des variables en fonction des groupes d'items qui les décrivent. Enfin, dans un troisième temps, le test de l'ensemble des hypothèses de recherche sera présenté en s'appuyant sur la méthode de régression linéaire multiple, pour évaluer les liens entre les différentes parties de notre modèle.

1. Analyse descriptive

Les statistiques descriptives s'avèrent être particulièrement utiles dans ce travail de recherche, parce qu'elles peuvent faire apparaître des caractéristiques utiles pour l'explication des résultats de notre analyse quantitative. En effet, la description nous donne une idée préalable pour caractériser la réalité des pratiques de transfert de connaissances et permet de répondre à notre questionnaire relatif aux différentes formes des effets du transfert. L'objectif de l'analyse descriptive dans cette recherche est la description de l'échantillon étudié et la description des variables de notre modèle d'étude.

1.1. La description de l'échantillon de l'étude

Le test empirique est relatif au contexte particulier des entreprises industrielles françaises. Différentes variables de contrôle permettent de décrire notre échantillon : le secteur d'activité, le nombre d'employés du client et du fournisseur et le pays d'origine de l'entreprise. Nous utilisons l'analyse des fréquences, parce qu'il s'agit de variables nominales.

1.1.1. Le secteur d'activité des entreprises de l'échantillon

La première variable de contrôle est le secteur d'activité. Nous avons obtenu la totalité des informations concernant le secteur d'activité des répondants. Dans le tableau (30) ci-dessous, nous présentons la répartition, en valeur et en pourcentage, des entreprises interrogées.

Tableau 30 : Le secteur d'activité des entreprises répondantes.

Secteurs d'activité	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Construction d'automobiles et de pièces détachées	26	20,60%
Energie, Environnement	20	15,90%
Aéronautique, Spatial, Armement	15	11,90%

Construction de machines et de matériel mécanique	8	6,30%
Fabrication de matériel de transport	8	6,30%
Biens d'équipement	6	4,80%
Santé, Pharmaceutique	6	4,80%
Industrie de transformation des matières plastiques et du caoutchouc	5	4%
Agroalimentaires	4	3,20%
Luxe, Cosmétiques	4	3,20%
Bâtiment Travaux Publiques, Construction	3	2,40%
Chimie, Savons, ou Produits d'entretiens	3	2,40%
Télécoms, Communication, Services aux entreprises	3	2,40%
Distribution	2	1,60%
Industrie textile, de chaussures et d'habillement	1	0,80%
Autres secteur d'activité	12	9,50%
Total	126	100%

Les secteurs d'activité les plus représentés sont la l'industrie automobile (20,6%), l'industrie de l'énergie et de l'environnement (15,9%) et l'industrie aéronautique (11,9%). Tandis que chacune des douze autres industries représentées moins de 5% de l'échantillon. Cette structuration est assez conforme au dynamisme affiché par certains secteurs de l'industrie française, ou à l'inverse, par à leur manque de compétitivité.

1.1.2. La répartition des répondants selon la taille (le nombre d'employés du client)

La deuxième variable de contrôle concerne la taille de l'entreprise, car nous supposons que la taille de l'entreprise reflète les moyens mis en œuvre dans le processus de transfert, et qu'elle pourrait avoir une influence sur le choix de la méthode de transfert (Prévot, 2005). Le tableau suivant regroupe les entreprises répondantes selon l'effectif des employés.

Tableau 31 : Le nombre d'employés des entreprises répondantes.

Effectif	Nombre de répondants	% de répondants
Entre 10 et 50	1	0,80%
Entre 50 et 500	12	9,50%
Plus de 500	113	89,70%
Total	126	100%

Notre échantillon est composé principalement d'entreprises de plus de 500 employés (89.68%). Ce qui nous renseigne que la démarche de transfert est adoptée par des entreprises capables d'assumer le coût et les ressources de cet engagement.

1.1.3. La répartition des répondants selon le pays d'origine de l'entreprise

La nationalité de l'entreprise peut révéler des pratiques et des caractéristiques propres à une nationalité par rapport à une autre. Par exemple, Kotabe et al. (2003) ont comparé les pratiques de transfert entre firmes japonaises et firmes américaines. Il existe aussi plusieurs études qui traitent des spécificités des firmes japonaises (Dyer et Nobeoka, 2000 ; Laseter, 2001). Prévot (2005) a relevé des différences dans les pratiques de transfert de connaissances, en fonction de l'origine de la maison mère de l'entreprise.

Notre étude porte les entreprises françaises ou des filiales Française des multinationales d'origine étrangères, qui travaille dans l'industrie française. Nous présentons les 124 entreprises sur les 126 de notre échantillon en termes de nationalité dans le tableau suivant.

Tableau 32 : Le pays d'origine des entreprises répondantes.

Pays d'origine de l'entreprise	Nombre d'entreprise	% des entreprises	Pays d'origine de l'entreprise	Nombre d'entreprise	% des entreprises
France	81	64,30%	Royaume-Uni	3	2,40%
Etats-Unis	14	11,10%	Japon	2	1,60%
Autre	7	5,60%	Belgique	2	1,60%
Suède	6	4,80%	Italie	1	0,80%
Allemagne	4	3,20%	Total	124	98,40%
Pays-Bas	4	3,20%	Manquants	2	1,60%
				126	100%

Les entreprises de nationalité française représentent une grande majorité de notre échantillon (65,32%), cela tient principalement du caractère du terrain de la recherche. A noter aussi l'importance de la proportion des filiales françaises des entreprises américaines dans l'échantillon (11,29%). Les 23,4 % des entreprises restantes sont réparties entre les autres nationalités.

1.1.4. La répartition des répondants selon la taille du fournisseur

Nous présentons ici la taille des fournisseurs bénéficiaires du transfert, un item qui fait partie de la variable de contrôle « importance du fournisseur ». Dans notre échantillon composé de 126 entreprises, nous avons eu accès aux informations concernant la taille du fournisseur pour 91 entreprises (72,20%).

Tableau 33 : Le nombre d'employés des fournisseurs bénéficiaires du transfert.

Groupes	Nombre de répondants	% de répondants
Moins de 10	4	3,20%
Entre 10 et 50	15	11,90%
Entre 50 et 500	49	38,90%
Plus de 500	23	18,30%
Total	91	72,20%
Manquants	35	27,80%
	126	100

Dans notre échantillon, les fournisseurs qui bénéficient d'un transfert de connaissances de la part de leurs clients, sont en grande majorité des entreprises de 50 à 500 employés (53,85%), environ 25% sont des grandes entreprises qui emploient plus de 500 personnes et 16,5 % des fournisseurs emploient entre 10 et 50 personnes. Nous constatons que le transfert de connaissances peut concerner les petites comme les grandes entreprises.

1.2. La description des variables du modèle d'étude

Dans cette partie, nous décrivons l'ensemble des variables du modèle en vérifiant pour chaque item constituant la variable, la moyenne, l'écart-type et la variance, parce qu'il s'agit de variables numériques. Le test des moyennes permet de décrire l'importance de la variable dans le modèle et sa significativité. La moyenne n'est pas toujours significative pour l'ensemble des réponses. Ainsi, nous allons calculer l'écart type, qui exprime la moyenne des distances par rapport à la moyenne. Un écart type élevé montre que les réponses sont éloignées de la moyenne, elle n'est alors pas significative. Pour évaluer la significativité de la moyenne, on calcule aussi le coefficient de variation, qui est égal au rapport entre l'écart

type et la moyenne. Un coefficient de variation élevé indique une forte dispersion des réponses.

1.2.1. Les antécédents du transfert de connaissances (variables explicatives)

Nous allons regrouper les variables pour faciliter l'interprétation des résultats descriptifs selon les quatre construits : les caractéristiques des connaissances, le contexte, le partenaire et le transfert lui-même. Nous rappelons que tous les items de notre modèle sont mesurés par une échelle de Likert à 7 niveaux allant de 1 « pas du tout d'accord » à 7 « tout à fait d'accord ».

1.2.1.1. Les caractéristiques de la connaissance

Le tableau (34) résume la moyenne (M.) et l'écart-type de chacun de ces deux items à la fois pour le niveau de compatibilité (3,66) et le niveau de complémentarité (5,28) des bases de connaissances des partenaires.

Tableau 34 : La description de la distance cognitive entre les partenaires.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
Le niveau de compatibilité des connaissances	126	3,66	1,503	2,259
Le niveau de complémentarité des connaissances	126	5,28	1,312	1,722

Les répondants perçoivent les bases de connaissances des partenaires comme complémentaires. Ainsi, la plupart des répondants considèrent la distance cognitive entre les bases de connaissances relativement éloignée dans le cadre de leur relation avec les fournisseurs.

1.2.1.2. Les caractéristiques de la relation

Deux variables sont liées aux caractéristiques de la relation, le rapprochement contextuel et la qualité de la relation. Le tableau (35) présente les 12 items relatifs au contexte de la relation.

Tableau 35 : La description des caractéristiques de la relation.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
Le rapprochement contextuel				
La culture nationale	126	3,40	2,075	4,305
La langue de communication	125	3,98	2,079	4,322
La culture d'entreprise	126	3,20	1,757	3,088
Les pratiques d'affaires	126	3,78	1,692	2,862
Le style de management	125	3,09	1,513	2,291
Les mécanismes opérationnels	126	3,74	1,688	2,851
La qualité de la relation				
La confiance mutuelle affective	126	5,53	1,313	1,723
La confiance mutuelle cognitive	126	5,52	1,151	1,324
Le respect mutuel	126	5,79	1,197	1,434
La communication mutuelle	125	5,82	1,081	1,167
L'engagement mutuel	126	5,79	1,157	1,338
La motivation mutuelle	124	5,90	1,136	1,291

Tous les items liés à la qualité de la relation ont obtenu une moyenne entre 5 et 6 sur une échelle de 7, avec un écart-type relativement faible. Il est clair dans le tableau que la relation entre les deux partenaires est d'une excellente qualité et sur tous les plans, que ce soit par l'attitude, la communication ou la perception du partenaire.

En ce qui concerne le rapprochement contextuel, nous constatons des scores relativement faibles (entre 3 et 4), que ce soit en termes des cultures des entreprises ou des pratiques d'affaires et managériales. En revanche, la variation pour l'ensemble des items est forte, la moyenne n'est donc pas représentative des réponses.

1.2.1.3. Les caractéristiques de l'émetteur de transfert

La capacité de l'émetteur est représentée par son expérience, ses savoir-faire managériaux et son niveau de maîtrise des connaissances transférées. Le tableau (36) présente les 3 items relatifs aux capacités de l'émetteur.

Tableau 36 : La description des caractéristiques de l'émetteur.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
L'expérience dans la réalisation du transfert	126	4,63	1,638	2,682
Le niveau savoir-faire managériaux généraux	126	5,62	1,238	1,534
Le niveau de maîtrise du client des connaissances et des savoir-faire transférés.	126	5,60	1,334	1,779

Notre échantillon est constitué de firmes clientes, qui estiment que leur entreprise maîtrise parfaitement les connaissances transférées et les savoir-faire managériaux généraux (avec 5.62 et 5,62 de moyennes respectives). La variation pour l'item lié à l'expérience dans la réalisation de transfert est forte, la moyenne n'est donc pas représentative des réponses.

1.2.1.4. Les caractéristiques du transfert de connaissances

Le transfert de connaissances est évalué en fonction de la portée du transfert, le degré de mise en adéquation des connaissances et l'intensité des mécanismes formels et informels. Le tableau (37) présente les 9 items relatifs aux caractéristiques du transfert :

Tableau 37 : La description des caractéristiques du transfert de connaissances.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
La portée des connaissances				
L'acquisition des connaissances par le fournisseur	126	5,06	1,295	1,676
La résolution des problèmes techniques.	126	5,20	1,600	2,560
L'amélioration des connaissances existantes	126	5,03	1,338	1,791
Le développement et construction de connaissances	125	4,62	1,485	2,206
L'utilisation dans d'autres projets	126	4,57	1,433	2,055
La mise en adéquation des connaissances				
La traduction des connaissances transférées	126	3,96	1,817	3,302
La transformation des connaissances transférées	125	3,93	1,733	3,003
Le mécanisme utilisé				
L'interaction formelle avec le fournisseur	126	5,13	1,509	2,278
L'interaction informelle avec le fournisseur	126	4,89	1,555	2,420

Nous constatons pour l'ensemble des Items liés aux caractéristiques du transfert que la variation est forte, la moyenne n'est donc pas représentative des réponses. Ceci signifie que

les pratiques de transfert de connaissances varient d'une entreprise à l'autre et d'un fournisseur à l'autre.

1.2.2. Les effets du transfert de connaissances (variables explicatives)

Nous allons décrire les effets en fonction des quatre types d'effets : Les effets directs sur le fournisseur, les effets d'apprentissage, les effets de la gestion de la relation et les effets négatifs sur le client.

1.2.2.1. Les effets directs sur le fournisseur

Le tableau (38) présente la description des effets directs chez le fournisseur en termes d'amélioration de performance.

Tableau 38 : La description des effets directs chez le fournisseur.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
L'amélioration de la conception des produits ou des services.	125	5,03	1,606	2,580
L'amélioration de la qualité des produits	125	5,76	1,234	1,523
L'amélioration des procédés de fabrication	124	5,52	1,352	1,829
La réduction des temps de fabrication	125	5,02	1,566	2,451

Les items « amélioration de la qualité » et « amélioration des procédés de fabrication » obtiennent des moyennes élevées. En revanche pour l' « amélioration de la conception des produits », ainsi que pour la « réduction des temps de fabrication », la moyenne n'est pas représentative, parce que la variance est élevée, L'analyse des fréquences nous indique que ces deux formes d'effets directs sont différentes d'un fournisseur à l'autre.

1.2.2.2. Les effets d'apprentissage :

Le tableau (39) présente la description des effets d'apprentissage chez la firme émettrice du transfert de connaissances.

Tableau 39 : La description des effets d'apprentissage.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
Acquisition des savoir-faire du fournisseur bénéficiaire.	126	3,96	1,856	3,446
Développement de nouvelles connaissances en commun.	125	4,62	1,615	2,609
Combinaison et confrontant des connaissances à une nouveauté extérieure	126	4,63	1,667	2,780
Amélioration des connaissances et ses savoir-faire liés au transfert	125	4,62	1,512	2,287
Stimulation de l'esprit créatif chez les expatriés engagés dans le transfert, en augmentant leur niveau d'expertise et leur polyvalence.	125	4,38	1,908	3,642

La conclusion qu'on peut tirer du tableau (39), est que les effets d'apprentissage sont très variés d'une entreprise à une autre, car la variance est élevée pour les cinq items représentatifs de la variable.

1.2.2.3. Les effets de la gestion de la relation

L'effet de la gestion de la relation est évalué en fonction de l'amélioration de l'image, de la gestion de la relation, de l'évaluation du partenaire et de la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Tableau 40 : La description des effets liés à la gestion de la relation.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
Améliorer l'image de bon partenaire.	126	4,82	1,587	2,518
Améliorer la gestion des relations client-fournisseur.	126	5,37	1,355	1,836
Améliorer l'évaluation du fournisseur bénéficiaire	126	5,20	1,397	1,952
Mettre en œuvre des objectifs stratégiques généraux pour l'entreprise	126	5,69	1,335	1,783

Nos résultats montrent des moyennes élevées avec une variance faible pour la « gestion de la relation », l'« évaluation du partenaire » et la « mise en œuvre d'objectifs stratégiques ». La variance pour l'item de l'« amélioration de l'image du bon partenaire » est trop élevée, la moyenne n'est donc pas significative.

1.2.2.4. Les effets négatifs du transfert de connaissances

L'analyse descriptive sur le variable « les effets négatifs », ne nous donne pas de résultats stables, parce que la variance est élevée, ce qui traduit une grande variété de perceptions des risques d'effets négatifs sur la firme émettrice (voir tableau 41).

Tableau 41 : La description des effets négatifs.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
La perte de ressources humaines engagées dans le transfert	126	3,19	1,892	3,579
La perte de ressources financières	126	3,48	1,810	3,276

dépensées pour le transfert				
La perte de ressources matérielles consacrées au transfert	125	3,09	1,727	2,984
La concurrence en retour de la part de votre fournisseur bénéficiaire.	126	3,51	1,942	3,772
La concurrence en retour de la part des autres clients de votre fournisseur bénéficiaire.	125	4,14	1,961	3,844
La perte de pouvoir vis-à-vis de votre fournisseur.	125	3,05	1,827	3,336

1.2.3. La performance de la firme émettrice du transfert de connaissances (variables à expliquer)

La variable « performance de la firme émettrice » est représentée par 8 items (tableau 42).

Tableau 42 : La description de la performance de la firme émettrice.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
Améliorer la qualité des produits	126	5,51	1,276	1,628
Réduire les délais de fabrication	126	4,93	1,606	2,579
Améliorer la conception des produits ou des services.	126	5,44	1,348	1,816
Améliorer les procédés de fabrication	125	4,93	1,556	2,422
Développer de nouveaux produits ou services	126	5,00	1,605	2,576

Développer des nouveaux procédés de fabrication	126	4,37	1,714	2,938
Créer des nouveaux business models	126	3,90	1,886	3,559
Créer des nouvelles approches de marché inhabituelles dans votre industrie	125	4,15	1,832	3,356

Sur les 8 items, nous constatons que les items « l'amélioration de la qualité du produit » et « l'amélioration de la conception des produits et des services » présentent une moyenne élevée avec une variation faible. Pour les autres items la variance est élevée traduisant la diversité de perception de l'impact du transfert de connaissances sur la performance.

1.2.4. La durée de la relation (variables de contrôle)

Nous avons intégré « la durée de la relation » dans notre modèle comme une variable de contrôle, le tableau (43) présente la description de cette variable.

Tableau 43 : La description de la performance de la firme émettrice.

Description	N	Moyenne	Ecart-type	Variance
La durée de la relation avec le fournisseur bénéficiaire du transfert	126	5,94	1,115	1,244

L'analyse descriptive de la variable « durée de la relation » nous donne une moyenne proche de 6 avec une variance faible. Nous pouvons en tirer la conclusion suivante : l'ensemble des relations de l'échantillon sont des relations à long terme.

Synthèse de l'analyse descriptive

Nous avons abordé dans cette section les statistiques descriptives qui nous ont permis de décrire le profil de notre échantillon d'entreprises étudiées, et de présenter les principales caractéristiques des facteurs des pratiques de transfert de connaissances.

La première étape est l'analyse des fréquences des variables de contrôle. Elle montre que notre échantillon se compose essentiellement de grandes entreprises (près de 90 % emploient plus de 500 personnes). La majorité des entreprises sont françaises (65%) et représentatives de tous les secteurs d'activité.

La deuxième étape est l'analyse des moyennes de l'ensemble des Items. Elle dévoile une bonne et durable relation, et une distance cognitive importante entre les partenaires. L'émetteur a une grande maîtrise des activités du transfert et des connaissances transférées. Enfin, le transfert de connaissances permet une amélioration de la gestion de la relation, une meilleure évaluation des fournisseurs et une mise en œuvre des objectifs stratégiques de la firme émettrice.

Pour une grande partie des variables de notre modèle, nous avons constaté une variance très élevée, ce qui traduit une grande diversité des pratiques et des comportements de transfert de connaissances, et une grande différence en termes de conséquences sur la firme émettrice et par conséquent sur sa performance. Ceci permettra d'avoir des résultats plus intéressants, dans les analyses factoriels et les régressions. Nous allons présenter dans la section suivante, les analyses factorielles afin d'évaluer la fiabilité.

2. L'analyse factorielle et la définition du modèle d'étude

Dans cette section, nous allons reconsidérer notre modèle d'étude issue de la littérature à partir de l'analyse factorielle. Nous mobilisons l'Analyse en Composantes Principales (ACP) pour tester la validité et la fiabilité des échelles utilisées dans le cadre de l'étude et pour simplifier l'ensemble de données. Selon Crauser et al. (1989), « *tirer des conclusions pertinentes à partir d'un tableau de cinq lignes-individus et deux colonnes-variables est un exercice relativement simple. Mais lorsque le tableau a 1000 lignes et 50 colonnes, les choses deviennent plus complexes ! Les méthodes d'analyse factorielle, dont l'analyse en composantes principales (ACP), visent à permettre une représentation plus accessible de la structure des données en ne retenant que l'essentiel de l'information* » (p. 39). Extraire l'essentiel de l'information contenue dans les données permet de mieux analyser et interpréter les données.

L'ACP peut conduire à redéfinir les variables du modèle. En effet, les échelles utilisées pour vérifier notre modèle n'ont jamais été vérifiées ou testées dans un contexte similaire au nôtre. S'assurer qu'on mesure bien des phénomènes décrits est une étape nécessaire pour vérifier la validité des échelles (Evrard et al., 1997). Notre analyse suit un processus de 4 étapes (Evrard et al., 2003) :

1. Vérifier la faisabilité de l'analyse factorielle à travers le test de sphéricité de Bartlett qui repose sur l'hypothèse nulle de corrélation entre les variables, et le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui indique si les corrélations entre les différentes variables utilisées pour l'ACP sont assez élevées pour permettre de déterminer des composantes principales.

2. Déterminer le nombre de facteurs à retenir à partir de l'ensemble des variables initiales. Nous éliminons pas à pas les items ayant une contribution faible (inférieure ou égale à 0,500) sur la ou les composantes principales identifiées (Evrard et al., 2003). Chaque ACP fait l'objet d'une rotation Varimax, ce qui permet d'augmenter artificiellement la valeur des coefficients de corrélation des variables les plus corrélées et de diminuer celle des variables les moins corrélées.

3. Vérifier la fiabilité des facteurs de chaque ACP, en évaluant la cohérence entre les items censés mesurer un même concept (Igalens et Roussel, 1998 ; Pittenger, 2003). Selon Evrard

et al. (2003) et Pittenger (2003), une échelle fiable produit les mêmes résultats lors des mesures répétées, quel que soit le contexte où le test est effectué. Nous utilisons le coefficient alpha de Cronbach dans le cadre de notre recherche, parce qu'il permet de mesurer la fiabilité des différentes questions censées mesurer un même phénomène (Evrard et al., 2000). Un alpha supérieur à 0,6 est acceptable dans le cadre des études exploratoires (Evrard et al., 2003).

4. Renommer chaque composante et redéfinir les hypothèses de recherche pour obtenir un modèle de recherche épuré à l'issue de l'analyse factorielle.

Dans ce qui suit, Nous réalisons, une ACP pour chaque variable explicative, intermédiaire et à expliquer de notre modèle de recherche.

2.1. L'analyse factorielle pour les variables explicatives liées aux antécédents du transfert de connaissances

Dans ce paragraphe, nous allons présenter la validité et la fiabilité des échelles de mesure des variables explicatives du modèle de transfert de connaissances. Pour permettre d'épurer chaque construit pas à pas en éliminant les scores ambivalents ou les non-corrélés, nous avons effectué 7 analyses en composantes principales sur les différents concepts retenus : la distance cognitive, le rapprochement contextuel, la qualité de la relation, la capacité de l'émetteur, le mécanisme utilisé, la portée de transfert et la mise en adéquation des connaissances transférées.

2.1.1. L'analyse factorielle pour la distance cognitive

La distance cognitive est évaluée à travers deux items codés sous les abréviations : DCG1 et DCG2.

Tableau 44 : Les indicateurs de la variable « la distance cognitive ».

Code	Description	N
DCG1	Le niveau de compatibilité des connaissances	126
DCG2	Le niveau de complémentarité des connaissances	126

Nous avons commencé notre analyse par les tests de Bartlett et celui du KMO. A l'issue de l'analyse, l'indice du test KMO affiche une valeur de 0,500, ce qui est normal puisque nous n'avons que deux Items dans l'ACP, et le test de Bartlett un indice de *Khi-deux* non significatif à 0,926.

Tableau 45 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « La distance cognitive ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,500
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	0,009
	Df	1
	Sig.	0,926

Les données apparaissent comme étant non factorisables, ce qui nous conduit à retenir deux axes qui représentent deux items totalement séparés :

Tableau 46 : Les facteurs de la variable « la distance cognitive ».

Code	Items	Variables/composante	Alpha	N items
DCG1	Le niveau de compatibilité des connaissances	Degré de compatibilité	.	1
DCG2	Le niveau de complémentarité des connaissances	Degré de complémentarité	.	1

Nous pouvons donc définir deux variables « Degré de compatibilité » et « degré de complémentarité ».

2.1.2. L'analyse factorielle pour la variable « le rapprochement contextuel »

Le tableau ci-dessous donne la liste des indicateurs de la variable « Le rapprochement contextuel ». Elle est évaluée à travers six items codés sous les abréviations : DC1, DC2, DC3, DC4, DC5 et DC6.

Tableau 47 : Les indicateurs de la variable « le rapprochement contextuel ».

Code	Description	N
DC1	La culture nationale	124
DC2	La langue de communication	124
DC3	La culture d'entreprise	124
DC4	Les pratiques d'affaires	124
DC5	Le style de management	124
DC6	Le mécanisme opérationnel	124

Les indices obtenus de notre analyse ACP par les tests de Bartlett et celui du KMO sont satisfaisants. A l'issue de l'analyse, l'indice du test KMO affiche une valeur de 0,762 et le test de Bartlett a un indice de *Khi-deux* élevé et significatif à 0,01.

Tableau 48 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « Le rapprochement contextuel ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,762
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	435,400
	Df	15
	Sig.	0,01

Ces indicateurs confirment la faisabilité de l'analyse factorielle des données. L'ACP retient 2 axes qui permettent d'expliquer 78,73% de la variance totale.

Tableau 49 : La variance totale expliquée pour la variable « Le rapprochement contextuel »

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus			La rotation sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% Cumulés	Total	% de la Variance	% Cumulés	Total	% de la Variance	% Cumulés
1	3,535	58,925	58,925	3,535	58,925	58,925	2,685	44,748	44,748
2	1,189	19,810	78,735	1,189	19,810	78,735	2,039	33,987	78,735
3	0,528	8,805	87,540						
4	0,397	6,618	94,157						
5	0,196	3,270	97,428						
6	0,154	2,572	100,000						

Deux dimensions apparaissent. Elles représentent deux composantes et restituent 78,73% de l'information. Les items sont répartis distinctement sur les deux facteurs. La matrice des composantes après rotation nous donne la structure factorielle des axes. Nous présentons les résultats après la rotation Varimax.

Tableau 50 : La matrice des composantes pour « le rapprochement contextuel ».

Items	Poids factoriels	
	1	2
La culture nationale		0,903
La langue de communication		0,950
La culture d'entreprise	0,662	
Les pratiques d'affaires	0,854	
Le style de management	0,904	
Les mécanismes opérationnels	0,774	

La factorisation nous conduit à retenir les composantes suivantes :

Axe 1 : Le rapprochement organisationnel (DO) comprend quatre items originaux liés à l'organisation : la culture d'entreprise, les pratiques d'affaires, le style de management et les mécanismes opérationnels. Il représente 44,7 % de la variance totale. L'ensemble des items corrèlent avec la composante principale et ont un poids supérieur à 0,6.

Axe 2 : Le rapprochement culturel (DC) comprend deux items originaux liés aux individus : la culture nationale et la langue de communication. Il représente 33,9% de la variance totale. L'ensemble des items corrèlent avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,9 avec la composante principale.

Test de fiabilité

Après avoir déterminé les axes factoriels, le calcul de l'alpha de Cronbach permettra, dans la suite des analyses, de confirmer la cohérence et la consistance interne des deux composantes. Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 51 : La fiabilité des facteurs de la variable « le rapprochement contextuel ».

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N D'Items
DO	Le rapprochement organisationnel	0,853	0,857	4
DC	Le rapprochement culturel	0,907	0,907	2

Les valeurs d'alpha sont supérieures à 0,8. C'est un score significatif dans le cadre de notre recherche ; les facteurs qui constituent la composante ont donc une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.1.3. L'analyse factorielle pour la variable « la qualité de la relation »

La qualité de la relation est une dimension qui fait partie de notre variable explicative, et qui a été opérationnalisée à travers six items dont les abréviations sont : QR1, QR2, QR3, QR4, QR5 et QR6.

Tableau 52 : Les indicateurs de la variable « la qualité de la relation ».

Code	Description	N
QR1	La confiance mutuelle affective	123
QR2	La confiance mutuelle cognitive	123
QR3	Le respect mutuel	123
QR4	La communication mutuelle	123
QR5	L'engagement mutuel	123
QR6	La motivation mutuelle	123

Les tests de Bartlett et celui du KMO sont satisfaisants. L'analyse révèle un indice de test KMO d'une valeur supérieure à 0,7 et le test de Bartlett a un indice de *Khi-deux* significatif de 0,01.

Tableau 53 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « qualité de la relation ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,754
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	515,539
	Df	15
	Sig.	0,000

Les données sont factorisables. L'ACP nous indique qu'il faut retenir un seul axe qui permet d'expliquer 66,34% de la variance totale.

Tableau 54 : Variance totale expliquée de la variable « la qualité de la relation ».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	3,981	66,344	66,344	3,981	66,344	66,344
2	0,898	14,962	81,307			
3	0,434	7,233	88,539			
4	0,366	6,103	94,642			

5	0,211	3,522	98,164			
6	0,110	1,836	100,000			

Une seule dimension apparaît. Elle représente une seule composante et restituent 66,34% de l'information. La matrice des composantes nous donne la structure factorielle de l'axe. Nous présentons les résultats de corrélation avec la composante principale.

Tableau 55 : La matrice de la composante « la qualité de la relation ».

Items	Poids factoriels
	1
La confiance mutuelle affective	0,862
La confiance mutuelle cognitive	0,745
Le respect mutuel	0,811
La communication mutuelle	0,803
L'engagement mutuel	0,849
La motivation mutuelle	0,812

La factorisation nous conduit à retenir la composante suivante :

Axe 1 : Le Qualité de Relation (QR) comprend six items originaux liés à la qualité de la relation : La confiance mutuelle affective, la confiance mutuelle cognitive, le respect mutuel, la communication mutuelle, l'engagement mutuel et la motivation mutuelle. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,8.

Test de fiabilité

Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 56 : La fiabilité du facteur « la qualité de la relation ».

Code	Composantes	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standardisé	N D'Items
QR	La qualité de la relation	0,898	0,898	6

Le coefficient alpha est proche de à 0,9, il est significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.1.4. L'analyse factorielle pour la variable « la capacité de l'émetteur »

La capacité de l'émetteur est évaluée à travers trois items codés sous les abréviations CC1, CC2 et CC3.

Tableau 57 : Les indicateurs de la variable « la capacité de l'émetteur ».

Code	Description	N
CC1	L'expérience dans la réalisation du transfert	126
CC2	Le niveau savoir-faire managériaux généraux	126
CC3	Le niveau de maîtrise des connaissances et des savoir-faire transférés.	126

ACP1 : Nous avons effectué une ACP sur les 3 items de capacité de l'émetteur. Le test KMO est égal à 0,579 ce qui révèle une capacité des données à être factorisées. Le test de sphéricité de Bartlett présente un *Khi-deux* peu élevé mais significatif (0,01) permettant de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations. Ceci confirme la faisabilité de l'analyse factorielle. Néanmoins, après la consultation de la qualité de

représentation par item, nous avons constaté que l'item CC1 participe très faiblement à la variable (0,376), nous avons choisi de l'écartier et nous procédons à nouveau à une ACP en utilisant les mêmes procédures sur les deux items restants.

ACP2 :

Nous avons commencé notre analyse par les tests de Bartlett et celui du *KMO*.

Tableau 58 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « La capacité de l'émetteur ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,500
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	69,672
	Df	1
	Sig.	0,000

Les tests révèlent un KMO de 0,500, ce qui est normal puisque nous n'avons que deux items dans l'ACP. Le test de Bartlett révèle un indice peu élevé mais présentant un seuil de significativité inférieur à 0,01. Les données peuvent être factorisées.

Tableau 59 : La variance totale expliquée pour la variable « la capacité de l'émetteur ».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	1,657	82,831	82,831	1,657	82,831	82,831
2	0,343	17,169	100,000			

Une seule dimension apparaît, restituant 82,83% de l'information. La matrice des composantes nous donne la structure factorielle de l'axe. Nous présentons les résultats de corrélation avec la composante principale.

Tableau 60 : La matrice de la composante « la capacité de l'émetteur ».

Items	Poids factoriels
	1
Le niveau savoir-faire managériaux généraux	0,910
Le niveau de maîtrise des connaissances et des savoir-faire transférés.	0,910

La factorisation nous conduit à retenir la composante suivante :

Axe 1 : La capacité de l'émetteur (CE), comprend deux items originaux liés à la capacité de l'émetteur : le niveau savoir-faire managériaux généraux et le niveau de maîtrise des connaissances et des savoir-faire transférés. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,9.

Test de fiabilité

Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 61 : La fiabilité du facteur « la capacité de l'émetteur ».

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N D'Items
CE	La capacité de l'émetteur	0,791	0,793	2

Le coefficient est proche de 0,8, ce qui est considéré comme significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.1.5. L'analyse factorielle pour la variable « la portée du transfert »

La portée du transfert est évaluée à travers cinq items codés sous les abréviations : PT1, PT2, PT3, PT4 et PT5.

Tableau 62 : Les indicateurs de la variable « la portée du transfert».

Code	Description	N
PT1	L'acquisition des connaissances par le fournisseur	125
PT2	La résolution des problèmes techniques.	125
PT3	L'amélioration des connaissances	125
PT4	Le développement et construire des connaissances	125
PT5	L'utilisation les connaissances dans d'autres projets	125

ACP1 :

Nous avons effectué une ACP sur les 5 items de la portée du transfert. L'indice du test KMO est égal à 0,758 ce qui révèle que les données peuvent être factorisés. Le test de sphéricité de Bartlett présente un *Khi-deux* significatif à 0,01, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations et confirme la faisabilité de l'analyse factorielle. Néanmoins, après la consultation de la qualité de représentation par item, nous avons constaté que l'item PT2 participe très faiblement à la variable (0,389), nous avons choisi de l'écartier et nous procédons à nouveau à une ACP, en utilisant les mêmes procédures sur les quatre items restants.

ACP2 :

Nous avons commencé notre analyse par les tests de Bartlett et celui du KMO.

Tableau 63 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « la portée du transfert ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,733
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	146,553
	Df	6
	Sig.	0,000

A l'issue de l'analyse, l'indice du test KMO affiche une valeur supérieure à 0,7 et le test de Bartlett a un indice de *Khi-deux* significatif à 0,01 ce qui confirme la faisabilité de l'analyse factorielle. L'ACP nous présente une seule dimension qui représente une seule composante, elle restitue 60,65% de l'information. La matrice des composantes nous donne la structure factorielle de l'axe.

Tableau 64 : La variance totale expliquée pour la variable « la portée du transfert ».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% Cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	2,426	60,650	60,650	2,426	60,650	60,650
2	0,670	16,744	77,393			
3	0,592	14,802	92,196			
4	0,312	7,804	100,000			

Nous présentons les résultats de corrélation avec la composante principale.

Tableau 65 : La matrice de la composante « la portée du transfert ».

Items	Poids factoriels
	1
L'acquisition des connaissances par le fournisseur	0,776
L'amélioration des connaissances	0,886
Le développement et la construction des nouvelles connaissances	0,716
L'utilisation les connaissances dans d'autres projets	0,725

La factorisation nous conduit à retenir la composante suivante :

Axe 1 : La Portée du transfert (PT), comprend quatre items originaux liés à la portée du transfert : l'acquisition des connaissances par le fournisseur, l'amélioration des connaissances, le développement et construction des nouvelles connaissances et l'utilisation des connaissances dans d'autres projets. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur 0,7.

Test de fiabilité

Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 66 : La fiabilité du facteur «la portée du transfert ».

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N D'Items
PT	La portée du transfert	0,776	0,780	4

Le coefficient supérieur à 0,7 est significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evraud et al. (2003).

2.1.6. L'analyse factorielle pour la variable « la mise en adéquation »

Le tableau ci-dessous donne la liste des indicateurs de la variable « La mise en adéquation ». Elle est évaluée à travers deux items codés sous les abréviations : MA1 et MA2.

Tableau 67 : Les indicateurs de la variable « la mise en adéquation ».

Code	Description	N
MA1	La traduction des connaissances transférées	125
MA2	La transformation des connaissances transférées	125

Nous avons commencé notre analyse ACP de la variable par les tests de Bartlett et celui du KMO.

Tableau 68 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liées à la variable « la mise en adéquation ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,500
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	75,567
	Df	1
	Sig.	0,000

L'indice KMO est égal à 0,5, ce qui est normal puisque nous n'avons que deux items dans l'ACP. Le test de Bartlett révèle un indice peu élevé mais présentant un seuil de significativité inférieur à 0,01. Les données sont factorisables.

L'ACP nous présente une seule dimension, restituant 84% de l'information. La matrice des composantes nous donne la structure factorielle de l'axe.

Tableau 69 : La variance totale expliquée de la variable « la mise en adéquation ».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	1,679	83,925	83,925	1,679	83,925	83,925
2	0,321	16,075	100,000			

Nous présentons les résultats de corrélation avec la composante principale.

Tableau 70 : La matrice de la composante pour la variable « la mise en adéquation ».

Items	Poids factoriels
	1
La traduction des connaissances transférées	0,916
La transformation des connaissances transférées	0,916

La factorisation nous conduit à retenir la composante suivante :

Axe 1 : La mise en adéquation des connaissances (MA) comprend deux items originaux liés à l'action des partenaires sur la connaissance : la traduction des connaissances transférées et la transformation des connaissances transférées. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,9.

Test de fiabilité

Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité :

Tableau 71 : La fiabilité du facteur « la mise en adéquation ».

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N d'Items
MA	La mise en Adéquation	0,808	0,808	2

Le coefficient est supérieur à 0,8. Il est significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.1.7. L'analyse factorielle pour la variable « le mécanisme utilisé dans le transfert »

Le tableau ci-dessous donne la liste des indicateurs de la variable « Le mécanisme utilisé dans le transfert ». Elle est évaluée à travers deux items codés sous les abréviations : MT1 et MT2.

Tableau 72 : Les indicateurs de la variable « le mécanisme utilisé dans le transfert».

Code	Description	N
MT1	L'interaction formelle avec le fournisseur bénéficiaire	126
MT2	L'interaction informelle avec le fournisseur bénéficiaire	126

Nous avons commencé notre analyse ACP de la variable par les tests de Bartlett et celui du KMO.

Tableau 73 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « le mécanisme utilisé dans le transfert ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,500
Test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	33,425
	Df	1
	Sig.	0,000

Les résultats du test KMO démontrent que les données peuvent être factorisées avec un indice de 0,500. Ce qui est normal puisque nous n'avons que deux items dans l'ACP, et le test de Bartlett représentant un *Khi-deux* satisfaisant, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité de l'ensemble des corrélations. Les données apparaissent comme étant factorisables.

L'ACP nous présente une seule dimension, qui représente une seule composante. Elle restitue 74,34% de l'information. La matrice des composantes nous donne la structure factorielle de l'axe.

Tableau 74 : La variance totale expliquée pour la variable « le mécanisme utilisé dans le transfert ».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	1,487	74,347	74,347	1,487	74,347	74,347
2	0,513	25,653	100			

Nous présentons les résultats de corrélation avec la composante principale.

Tableau 75 : La matrice de la composantes « le mécanisme utilisé dans le transfert».

Items	Poids factoriels
	1
L'interaction formelle avec votre fournisseur bénéficiaire	0,862
L'interaction informelle avec votre fournisseur bénéficiaire	0,862

La factorisation nous conduit à retenir la composante suivante :

Axe 1 : le mécanisme utilisé (MT) comprend deux items originaux liés aux mécanismes utilisés dans le transfert de connaissances : l'interaction formelle et l'interaction informelle avec le fournisseur bénéficiaire. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,8.

Test de fiabilité

Après avoir déterminé l'axe factoriel, Le calcul de l'alpha de Cronbach permettra, de confirmer la cohérence et la consistance interne de la composante. Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 76 : La fiabilité du facteur « Le mécanisme utilisé dans le transfert ».

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N d'items
MT	Le mécanisme utilisé dans le transfert	0,655	0,655	2

Le coefficient est supérieur à 0,6. Il est significatif dans le cadre de notre recherche exploratoire. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.2. L'analyse factorielle pour les effets du transfert de connaissances (les variables intermédiaires)

Nous allons présenter dans le présent paragraphe la validité et la fiabilité des échelles de mesure des variables intermédiaires du modèle de transfert de connaissances. Nous avons effectué quatre analyses en composantes principales sur les différents effets retenus : les effets directs sur le fournisseur, les effets d'apprentissage, les effets liés à la gestion de la relation et les effets négatifs. Chaque construit sera épuré pas à pas en éliminant les scores ambivalents ou non-corrélés.

2.2.1. L'analyse factorielle pour la variable « les effets directs chez le fournisseur »

La variable « les effets directs chez le fournisseur » est évaluée à travers quatre items codés sous les abréviations : EDF1, EDF2, EDF3 et EDF4.

Tableau 77 : Les indicateurs de la variable « les effets directs chez le fournisseur ».

Code	Description	N
EDF1	L'amélioration de la conception des produits et des services	124
EDF2	L'amélioration de la qualité de ses produits	124
EDF3	L'amélioration des procédés de fabrication	124
EDF4	La réduction de ses temps de fabrication	124

Le test du KMO révèle un indice satisfaisant de 0,791 et le test de sphéricité de Bartlett indique un *Khi-deux* élevé et significatif à 0,01.

Tableau 78 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « les effets directs chez le fournisseur ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,791
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	192,938
	Df	6
	Sig.	0,000

Les données sont factorisables. L'ACP nous présente une seule dimension et qui représente une seule composante, elle restitue 67,16% de l'information.

Tableau 79 : La variance totale expliquée pour la variable « les effets directs chez le fournisseur ».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	2,687	67,166	67,166	2,687	67,166	67,166
2	0,574	14,350	81,516			
3	0,443	11,064	92,580			
4	0,297	7,420	100,000			

Nous présentons les résultats de corrélation avec la composante principale.

Tableau 80 : La matrice de la composante « les effets directs chez le fournisseur ».

Items	Poids factoriels
	1
L'amélioration de la conception des produits et des services.	0,821
L'amélioration de la qualité de ses produits	0,746
L'amélioration des procédés de fabrication	0,868
La réduction de ses temps de fabrication	0,839

La factorisation nous conduit à retenir la composante suivante :

Axe 1 : Les effets directs sur le fournisseur (EDF) comprend six items originaux liés à la qualité de la relation : L'amélioration de la conception des produits et des services, l'amélioration de la qualité de ses produits, l'amélioration des procédés de fabrication et la réduction du temps de fabrication. L'ensemble des items corrélerent avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,7.

Test de fiabilité

Après avoir déterminé l'axe factoriel, Le calcul de l'alpha de Cronbach permettra, dans la suite des analyses, de confirmer la cohérence et la consistance interne de la composante. Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 81 : La fiabilité du facteur « Les effets directs chez le fournisseur ».

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N d'Items
EDF	Les effets directs fournisseurs	0,834	0,836	4

Le coefficient est supérieur à 0,8. Il est significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.2.2. Analyse factorielle pour les effets d'apprentissage organisationnel

Notre variable intermédiaire ou médiatrice des effets d'apprentissage organisationnel a été opérationnalisée à travers cinq items codés sous les abréviations suivantes : EA1, EA2, EA3, EA4 et EA5.

Tableau 82 : Les indicateurs de la variable « les effets d'apprentissage organisationnel ».

Code	Description	N
EA1	L'acquisition des savoir-faire du partenaire	123
EA2	Le développement de nouvelles connaissances en commun avec le partenaire.	123
EA3	La combinaison et la confrontation des connaissances à une nouveauté extérieure	123
EA4	L'amélioration des connaissances et des savoir-faire liés au transfert	123
EA5	La stimulation de l'esprit créatif, d'expertise et de polyvalence.	123

ACP1 :

Nous avons effectué une ACP sur les 5 items de la variable « les effets d'apprentissage organisationnel ». Le test KMO est égal à 0,796, ce qui révèle une capacité des données à être factorisées. Le test de sphéricité de Bartlett présente un Khi-deux significatif à 0,01, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations et confirme la faisabilité de l'analyse factorielle. Néanmoins, après la consultation de la qualité de représentation par item, nous avons constaté que l'item EA5 participe très faiblement à la variable (0,406), nous avons choisi de l'écartier et nous procédons à nouveau à une ACP, en utilisant les mêmes procédures sur les quatre items restants.

ACP2 : Nous avons commencé notre analyse par les tests de Bartlett et celui du *KMO*.

Tableau 83 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « les effets d'apprentissage ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,791
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	245,433
	Df	6
	Sig.	0,000

A l'issue de l'analyse, l'indice du test KMO affiche une valeur proche de 0,8 et le test de Bartlett a un indice de *Khi-deux* élevé et significatif à 0,01, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations et confirme la faisabilité de l'analyse factorielle. L'ACP nous présente une seule dimension et qui représente une seule composante, elles restituent 71,73% de l'information. La matrice des composantes nous donne la structure factorielle de l'axe.

Tableau 84 : La variance totale expliquée pour la variable « les effets d'apprentissage ».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	2,869	71,733	71,733	2,869	71,733	71,733
2	0,551	13,774	85,507			
3	0,322	8,054	93,560			
4	0,258	6,440	100,000			

Nous présentons les résultats de corrélation avec la composante principale.

Tableau 85 : La matrice de la composante « les effets d'apprentissage ».

Items	Poids factoriels
	1
L'acquisition des savoir-faire du partenaire.	0,806
Le développement des nouvelles connaissances en commun avec le partenaire.	0,870
La combinaison et la confrontation des connaissances à une nouveauté extérieure	0,896
L'amélioration des connaissances et des savoir-faire liés au transfert	0,811

La factorisation nous conduit à retenir la composante suivante :

Axe 1 : Les effets d'apprentissage (EA), comprend 4 items originaux liés à l'effet d'apprentissage chez l'émetteur du transfert de connaissances: L'acquisition des savoir-faire du partenaire, le développement de nouvelles connaissances en commun avec le partenaire,

la combinaison et la confrontation des connaissances à une nouveauté extérieure et l'amélioration des connaissances et ses savoir-faire liés au transfert. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,8.

Test de fiabilité

Après avoir déterminé l'axe factoriel, Le calcul de l'alpha de Cronbach permettra, dans la suite des analyses, de confirmer la cohérence et la consistance interne de la composante. Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 86 : La fiabilité du facteur « les effets d'apprentissage ».

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N d'Items
EA	Les effets d'apprentissage	0,866	0,868	4

Le coefficient est supérieur à 0,8. Il est significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.2.3. L'analyse factorielle pour les effets de gestion de la relation

Le tableau ci-dessous donne la liste des indicateurs de la variable « les effets de la gestion de la relation ». Elle est évaluée à travers quatre items codés sous les abréviations : EGR1, EGR2, EGR3 et EGR4.

Tableau 87 : Les indicateurs de la variable «les effets de gestion de la relation».

Code	Description	N
EGR1	L'amélioration de l'image de bon partenaire.	126
EGR2	L'amélioration de la gestion des relations client-fournisseur.	126
EGR3	L'amélioration de l'évaluation du fournisseur bénéficiaire.	126
EGR4	La mise en œuvre des objectifs stratégiques généraux pour l'entreprise	126

ACP1 :

Nous avons effectué une ACP sur les 4 items de la variable « effets de la gestion de la relation ». Le test KMO est égal à 0,745, ce qui révèle que les données peuvent être factorisées. Le test de sphéricité de Bartlett présente un Khi-deux significatif à 0,01, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations et confirme la faisabilité de l'analyse factorielle. Néanmoins, après la consultation de la qualité de représentation par item, nous avons constaté que l'item EGR4 participe le moins à la variable (0,367), nous avons choisi de l'écartier et nous procédons à nouveau à une ACP, en utilisant les mêmes procédures sur les trois items restants.

ACP2 : Nous avons commencé notre analyse par les tests de Bartlett et celui du KMO

Tableau 88 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « les effets de la gestion de la relation ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,701
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	129,969
	Df	6
	Sig.	0,000

A l'issue de l'analyse, l'indice du test KMO affiche une valeur supérieure à 0,7 et le test de Bartlett a un indice de *Khi-deux* significatif à 0,01. Ce qui confirme la faisabilité de l'analyse factorielle.

L'ACP nous présente une seule dimension et qui représente une seule composante, elle restitue 73% de l'information. La matrice des composantes nous donne la structure factorielle de l'axe.

Tableau 89 : La variance totale expliquée pour la variable « les effets de la gestion de la relation ».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	2,190	72,998	72,998	2,190	72,998	72,998
2	0,476	15,878	88,877			
3	0,334	11,123	100,000			

Nous présentons les résultats de corrélation avec la composante principale.

Tableau 90 : La matrice de la composante « les effets de la gestion de la relation ».

Items	Poids factoriels
	1
L'amélioration de l'image de bon partenaire	0,845
L'amélioration de la gestion des relations client-fournisseur	0,886
L'amélioration de l'évaluation du fournisseur bénéficiaire	0,831

La factorisation nous conduit à retenir la composante suivante :

Axe 1 : Les effets de la gestion de la relation (EGR), comprend trois items originaux liés aux effets de la gestion des relations : L'amélioration de l'image de bon partenaire, l'amélioration de la gestion des relations client-fournisseur et l'amélioration de l'évaluation du fournisseur bénéficiaire. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,8.

Test de fiabilité

Après avoir déterminé l'axe factoriel, Le calcul de l'alpha de Cronbach permettra, dans la suite des analyses, de confirmer la cohérence et la consistance interne de la composante. Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 91: La fiabilité du facteur «les effets de la gestion de la relation ».

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N d'Items
EGR	Les effets de la gestion de la relation	0,811	0,815	3

Le coefficient est supérieur à 0,8. Il est significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.2.4. L'analyse factorielle pour la variable « les effets négatifs »

Le tableau ci-dessous donne la liste des indicateurs de la variable « qualité de la relation ». Elle est évaluée à travers six items codés sous les abréviations : EN1, EN2, EN3, EN4, EN5 et EN6.

Tableau 92 : Les indicateurs de la variable « les effets négatifs».

Code	Description	N
EN1	La perte de ressources humaines engagées dans le transfert	123
EN2	La perte de ressources financières dépensées pour le transfert	123
EN3	La perte de ressources matérielles consacrées au transfert	123
EN4	La concurrence en retour de la part du fournisseur bénéficiaire.	123
EN5	La concurrence en retour de la part des clients de votre fournisseur bénéficiaire.	123
EN6	La perte de pouvoir vis-à-vis du fournisseur.	123

Nous avons commencé notre analyse ACP de la variable par les tests de Bartlett et celui du KMO.

Tableau 93 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « les effets négatifs ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,796
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	307,295
	Df	15
	Sig.	0,000

A l'issue de l'analyse, l'indice du test KMO affiche une valeur supérieure à 0,7 et le test de Bartlett a un indice de *Khi-deux* significatif à 0,01, les données sont donc factorisables.

L'ACP nous présente 2 axes qui représentent deux composantes, elles restituent 73,7% de l'information.

Tableau 94 : La variance totale expliquée pour la variable « les effets négatifs ».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus			La rotation sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	3,342	55,700	55,700	3,342	55,700	55,700	2,219	36,977	36,977
2	1,083	18,047	73,747	1,083	18,047	73,747	2,206	36,770	73,747
3	0,518	8,629	82,376						
4	0,454	7,563	89,939						

5	0,345	5,749	95,688						
6	0,259	4,312	100,000						

Les items sont répartis distinctement sur les deux facteurs. Nous présentons les résultats, après la rotation Varimax, dans le tableau suivant.

Tableau 95 : La matrice des composantes des effets négatifs.

Items	Poids factoriels	
	1	2
La perte de ressources humaines engagées dans le transfert	0,795	
La perte de ressources financières dépensées pour le transfert	0,796	
La perte de ressources matérielles consacrées au transfert	0,855	
La concurrence en retour de la part du fournisseur bénéficiaire.		0,885
La concurrence en retour de la part des clients du fournisseur bénéficiaire.		0,850
La perte de pouvoir vis-à-vis du fournisseur.		0,735

La factorisation nous conduit à retenir les composantes suivantes :

Axe 1 : Les effets de perte des ressources (EPR), comprend trois items originaux liés aux pertes des ressources dans le transfert : La perte de ressources humaines, la perte de ressources financières et la perte de ressources matérielles. Il représente 37 % de la variance totale expliquée. L'ensemble des items corrèlent avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,8.

Axe 2 : les effets de concurrence en retour (ECR), comprend aussi trois items originaux liés à la concurrence en retour : La concurrence en retour de la part du fournisseur bénéficiaire, la concurrence de la part des autres clients du fournisseur et la perte de pouvoir vis-à-vis du

fournisseur. Il représente 36,7 % de la variance totale expliquée. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,7.

Test de fiabilité

Après avoir déterminé les axes factoriels, Le calcul de l'alpha de Cronbach permettra, de confirmer la cohérence et la consistance interne des deux composantes. Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 96 : La fiabilité des facteurs « les effets négatifs du transfert de connaissances ».

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N D'Items
EPR	Les effets perte de ressources	0,812	0,814	3
ECR	Les effets concurrence en retour	0,827	0,827	3

Les coefficients sont supérieurs à 0,8. Ils sont significatifs dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.2.5. L'analyse factorielle pour la performance de firme émettrice la variable à expliquer

Nous avons une seule variable à expliquer dans notre modèle de transfert de connaissances, qui concerne la performance de la firme émettrice. Nous allons présenter la validité et la fiabilité des échelles de mesure de cette variable.

Le tableau ci-dessous donne la liste des indicateurs de la variable « performance de la firme émettrice ». Elle est évaluée à travers 8 items codés sous les abréviations : PERF1, PERF2, PERF3, PERF4, PERF5, PERF6, PERF7 et PERF8.

Tableau 97 : Les indicateurs de la variable «la performance de la firme émettrice».

Code	Description	N
PERF1	L'amélioration de la qualité du produit	124
PERF2	L'amélioration de la conception des produits et les services.	124
PERF3	La réduction des délais de fabrication	124
PERF4	L'amélioration des procédés de fabrication	124
PERF5	Le développement des nouveaux produits ou services	124
PERF6	Le développement des nouveaux procédés de fabrication	124
PERF7	Le changement du business model	124
PERF8	La création des nouvelles approches de marché	124

ACP1 :

Nous avons effectué une ACP sur les 8 items de la variable « effets de la gestion de la relation ». Le test KMO est égal à 0,764, ce qui révèle que les données peuvent être factorisées. Le test de sphéricité de Bartlett présente un *Khi-deux* et significatif à 0,01, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations et confirme la faisabilité de l'analyse factorielle. Néanmoins, après la consultation de la qualité

de représentation par item, nous avons constaté que les items PERF3 et PERF5 participent très faiblement à la variable (0,409 et 0,458 respective), nous avons choisi de les écarter et nous procédons à nouveau à une ACP, en utilisant les mêmes procédures sur les trois items restants.

ACP2 :

Nous avons commencé notre analyse par les tests de Bartlett et celui du KMO.

Tableau 98 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « la performance de la firme émettrice ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin		0,698
test de sphéricité de Bartlett	Approx. Chi-Square	192,821
	Df	15
	Sig.	0,000

A l'issue de l'analyse, l'indice du test KMO affiche une valeur proche à 0,7 et le test de Bartlett a un indice de *Khi-deux* significatif à 0,01.

Ce qui confirme la faisabilité de l'analyse factorielle. L'ACP nous présente 2 axes qui représentent deux composantes, elles restituent 65,7% de l'information.

Tableau 99 : La variance totale expliquée pour la variable « la performance de la firme».

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus			La rotation sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés	Total	% de la Variance	% cumulés
1	2,644	44,061	44,061	2,644	44,061	44,061	2,357	39,289	39,289
2	1,298	21,634	65,695	1,298	21,634	65,695	1,584	26,405	65,695
3	0,746	12,429	78,124						
4	0,515	8,578	86,702						
5	0,48	8	94,702						
6	0,318	5,298	100						

Les items sont bien répartis distinctement sur les deux facteurs. La matrice des composantes après rotation nous donne la structure factorielle des axes. Nous présentons les résultats, après la rotation Varimax dans le tableau suivant :

Tableau 100 : La matrice des composantes de « la performance de la firme émettrice ».

Items	Poids factoriels	
	1	2
L'amélioration de la qualité du produit	0,741	
L'amélioration de la conception des produits et les services.	0,800	
L'amélioration des procédés de fabrication	0,838	
Le développement des nouveaux procédés de fabrication	0,666	
Le changement du business model		0,869
La création des nouvelles approches de marché		0,849

La factorisation nous conduit à retenir les deux composantes suivantes :

Axe 1 : La performance produit (PERP), comprend quatre items originaux liés à la performance du produit de la firme émettrice : l'amélioration de la qualité du produit, l'amélioration de la conception des produits et des services, l'amélioration des procédés de fabrication et le développement des nouveaux procédés de fabrication. L'axe 1 représente 39,2% de la variance totale expliquée. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,65.

Axe 2 : La performance du développement de l'entreprise (PERM), comprend deux items originaux liés au développement de la firme émettrice : le changement du business model et la création de nouvelles approches de marché inhabituelles dans industrie. Il représente 26,4 % de la variance totale. L'ensemble des items corrélient avec la composante principale et ont un poids important supérieur à 0,7 avec la composante principale.

Test de fiabilité

Après avoir déterminé les axes factoriels, Le calcul de l'alpha de Cronbach permettra, de confirmer la cohérence et la consistance interne des deux composantes. Le tableau suivant résume les résultats de la fiabilité.

Tableau 101 : La fiabilité des facteurs « La performance de la firme émettrice »

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Standardisé	N D'Items
PERP	La performance produit	0,769	0,773	4
PERM	La performance du développement de l'entreprise	0,697	0,697	2

Les coefficients sont proches ou supérieurs à 0,7 et sont significatifs dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003).

2.3. La modèle de recherche validé après l'analyse statistique factorielle

Par le moyen des analyses en composante principales, nous avons vérifié la validité et la fiabilité des échelles de mesure de notre modèle théorique. Une synthèse des résultats des analyses factorielles des échelles de mesure, conduites sur les variables explicatives, intermédiaires et à expliquer, est présentée dans le tableau (102). Nous donnons également la valeur de l'Alpha de Cronbach et le pourcentage de la variance expliquée de l'ensemble des composantes.

Tableau 102 : Les résultats de la validité et la fiabilité des échelles de mesure.

Code	Composantes	Cronbach Alpha	Items	% de la variance expliquée	N d'items
DCG1	Le niveau de compatibilité des connaissances	.	.	.	1
DCG2	Le niveau de complémentarité des connaissances	.	.	.	1
DO	Le rapprochement organisationnel	0,853	DC1 et DC2	44,748	4
DC	Le rapprochement culturel	0,907	DC3, CD4, CD5 et DC6	33,987	2
QR	La qualité de la relation	0,898	QR1, QR2, QR3, QR4, QR5 et QR6	66,344	6
CE	La capacité de l'émetteur	0,791	CC2 et CC3	82,831	2
PT	La portée du transfert	0,776	PT1, PT3, PT4 et PT5	60,65	4
MA	La mise en Adéquation des connaissances	0,808	MA1 et MA2	83,925	2
MT	Le mécanisme du transfert	0,655	MT1 et MT2	74,347	2
EDF	L'effet direct chez fournisseurs	0,834	EDF1, EDF2,	67,166	4

			EDF3 et EDF4		
EA	Les effets d'apprentissage	0,866	EA1, EA2, EA3 et EA4	71,733	4
EGR	L'effet de la gestion de la relation	0,811	EGR1, EGR2, EGR3	72,998	3
EPR	Les effets de perte des ressources	0,812	EN1, EN2 et EN3	36,977	3
ECR	Les effets de concurrence en retour	0,827	EN4, EN5 et EN6	36,77	3
PERP	La performance produit	0,769	PERF1, PERF2, PERF4, et PERF6	39,289	4
PERM	La performance du développement de l'entreprise	0,697	PERF7 et PERF8	26,405	2

L'analyse factorielle réalisée nous a conduit à modifier la structure de notre modèle de recherche, principalement par la réorganisation de quatre variables « distance cognitive », « rapprochement contextuel », « effets négatifs » et « performance de la firme émettrice », qui ont fait émerger deux nouvelles composantes pour chacune de ces variables.

Tableau 103 : La réorganisation des variables du modèle.

Variable initiales	Nouvelles composantes
La distance cognitive	Le degré de compatibilité
	Le degré de complémentarité
Le rapprochement contextuel	Le rapprochement organisationnel
	Le rapprochement culturel
Les effets négatifs	Les effets de perte de ressources
	Les effets de concurrence en retour
La performance de la firme émettrice	La performance produit
	La performance du développement de l'entreprise

A partir des résultats issus des ACP, nous allons modifier notre modèle ainsi que l'ensemble des hypothèses associées. Le tableau (104) ci-après, présente le récapitulatif des hypothèses de recherche après l'analyse factorielle.

Tableau 104 : La récapitulatif des hypothèses de recherche après l'analyse factorielle.

Codes	Hypothèses
Les antécédents du transfert de connaissances	
H1.1	La compatibilité entre les bases de connaissances des partenaires a un impact sur les effets de transfert interorganisationnel de connaissances.
H1.1a	Plus la compatibilité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.
H1.1b	Plus la compatibilité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.
H1.1c	Plus la compatibilité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants
H1.2	La complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires a un impact sur les effets de transfert interorganisationnel de connaissances.
H1.2a	Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.
H1.2b	Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.
H1.2c	Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants
H2.1	Le rapprochement organisationnel a un impact sur les effets du transfert de

	connaissances.
H2.1a	Plus le rapprochement organisationnel entre les partenaires est fort, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.
H2.1b	Plus le rapprochement organisationnel entre les partenaires est fort, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.
H2.1c	Plus le rapprochement organisationnel entre les partenaires est fort, plus de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.
H2.2	Le rapprochement culturel a un impact sur les effets du transfert de connaissance.
H2.2a	Plus le rapprochement culturel entre les partenaires est fort, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.
H2.2b	Plus le rapprochement culturel entre les partenaires est fort, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.
H2.2c	Plus le rapprochement culturel entre les partenaires est fort, plus de la gestion de la relation chez l'émetteur son importants.
H2.3	La qualité de la relation a un impact dur les effets du transfert de connaissance
H2.3a	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.
H2.3b	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.
H2.3c	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.
H2.3d	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, moins sont les

	conséquences de perte de ressources chez l'émetteur.
H2.3e	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, moins sont les conséquences de concurrences en retour chez l'émetteur.
H3.1	La capacité de l'émetteur a un impact sur les effets du transfert de connaissance
H3.1a	Plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.
H3.1b	Plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.
H3.1c	Plus la capacité de l'émetteur est importante, plus de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.
H3.1d	Plus la capacité de l'émetteur est importante, moins les effets de perte de ressources chez l'émetteur sont importants.
H3.1e	Plus la capacité de l'émetteur est importante, moins les effets de concurrences en retour chez l'émetteur sont importants.
H4.1	Le mécanisme utilisé dans le transfert a un impact sur les effets du transfert de connaissances sont importants.
H4.1a	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.
H4.1b	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.
H4.1c	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.

H4.1d	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets de perte de ressources chez l'émetteur sont importants.
H4.1e	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets de concurrences en retour chez l'émetteur sont importants.
H4.2	La portée du transfert de connaissances a un impact sur les effets du transfert de connaissances.
H4.2a	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.
H4.2b	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.
H4.2c	Plus la portée du transfert est importante, plus de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.
H4.2d	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets de perte de ressources chez l'émetteur sont importants.
H4.2e	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets de concurrence en retour chez l'émetteur sont importants.
H4.3	La mise en adéquation de la connaissance transférée a un impact sur les effets du transfert de connaissances.
H4.3a	Plus La mise en adéquation de la connaissance est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.
H4.3b	Plus La mise en adéquation de la connaissance est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.
H4.3c	Plus La mise en adéquation de la connaissance est importante, plus de la gestion de la

	relation chez l'émetteur sont importants.
Les conséquences du transfert de connaissances sur la performance	
H5.1	Les effets du transfert de connaissances ont un impact sur la performance produit de la firme émettrice
H5.1a	Les effets directs chez le récepteur ont un impact positif sur la performance produit de la firme émettrice.
H5.1b	Les effets d'apprentissage ont un impact positif sur la performance produit de la firme émettrice.
H5.1c	Les effets de la gestion de la relation ont un impact positif sur la performance produit de la firme émettrice.
H5.1d	Les effets négatifs ont un impact négatif sur la performance produit de la firme émettrice.
H5.1e	Les effets de perte de ressources ont un impact négatif sur la performance produit de la firme émettrice.
H5.2a	Les effets du transfert de connaissances ont un impact sur La performance du développement de la firme émettrice
H5.2a	Les effets directs chez le récepteur ont un impact positif sur La performance du développement de la firme émettrice.
H5.2b	Les effets d'apprentissage ont un impact positif sur La performance du développement de la firme émettrice.
H5.2c	Les effets de la gestion de la relation ont un impact positif sur La performance du développement de la firme émettrice.

H5.2d	Les effets négatifs ont un impact négatif sur La performance du développement de la firme émettrice.
H5.2e	Les effets de concurrence en retour ont un impact négatif sur La performance du développement de la firme émettrice.

Nous présentons les hypothèses de recherche sous la forme du modèle graphique suivant :

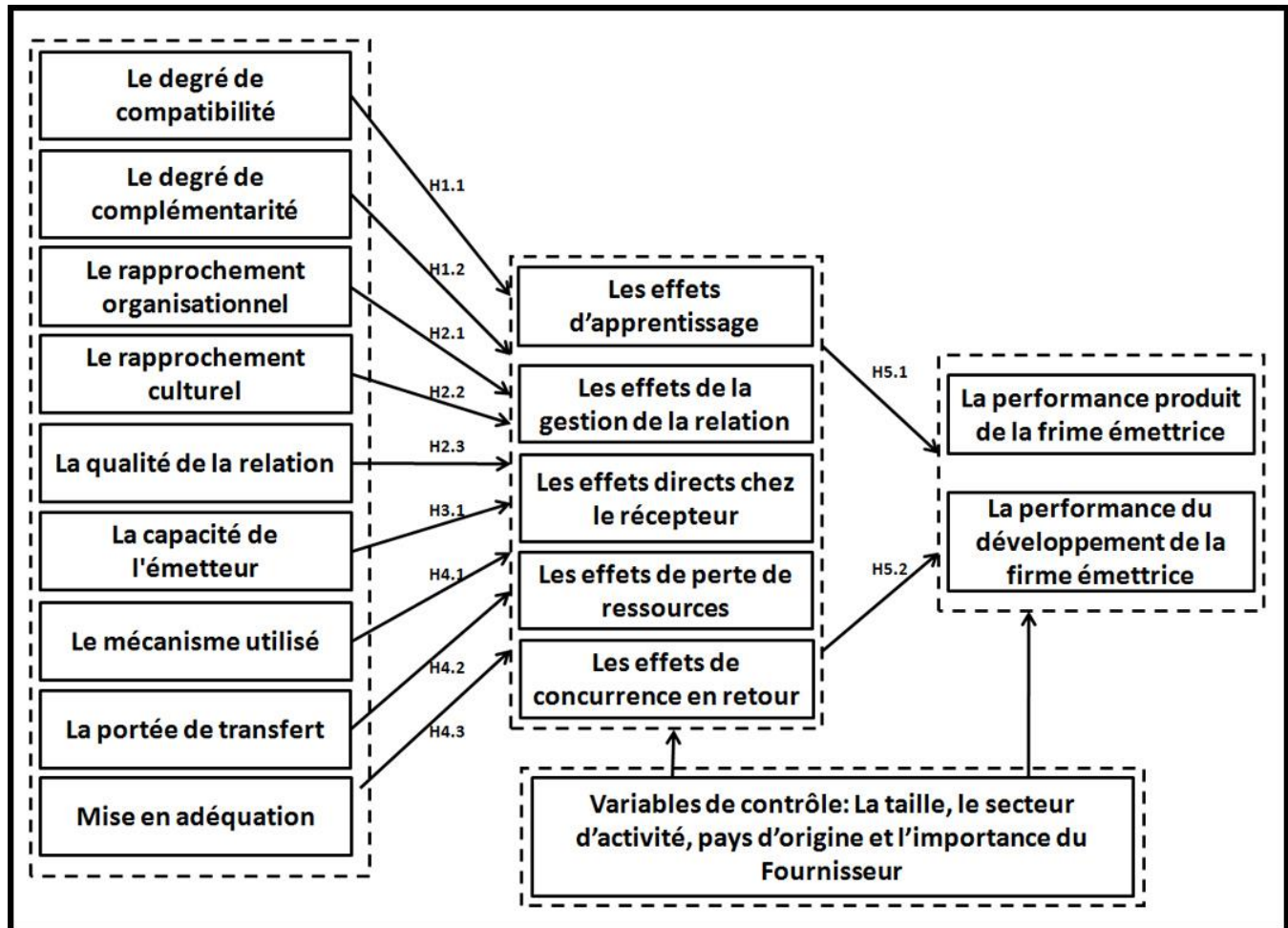


Figure 22: Le modèle de recherche après l'analyse factorielle.

Après la vérification de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure, nous allons présenter dans la section suivante le test des hypothèses de notre modèle de recherche.

3. Test des hypothèses par l'analyse de régression

L'objectif de notre travail de recherche est d'analyser l'impact de transfert inter-organisationnel de connaissances sur la performance de la firme émettrice, à travers les effets directs et indirects induits à la fois sur le récepteur et sur l'émetteur. La méthode explicative mobilisée pour tester les hypothèses de recherche de notre modèle est la régression linéaire, car elle permet d'établir les liens entre les diverses dimensions et confirmer ou infirmer les hypothèses que nous avons formulées.

Il existe deux types de régressions linéaires : la régression linéaire simple et la régression linéaire multiple. Dans la régression linéaire simple, une seule variable indépendante est testée pour prévoir la valeur d'une variable dépendante. Cette méthode ne satisfait pas nos attentes, parce qu'elle ne prend pas en compte le poids global des liens et de l'interaction entre les variables pour expliquer un phénomène, et elle n'assure pas la qualité de la régression et de la significativité des coefficients de régression. Ainsi, nous avons choisi de réaliser une régression linéaire multiple pour analyser simultanément le lien entre plusieurs variables explicatives (trois variables et plus) et une variable à expliquer. « *Le principe consiste à rechercher la relation entre la variable à expliquer et les autres variables qui expliquent le mieux la réalité des observations. Cette relation s'exprime par l'équation de régression, qui présente la variable à expliquer comme la somme de chacune des variables explicatives affectées de leurs coefficients de régression à laquelle s'ajoute un terme constant.* » (Crauser et al., 1989, p. 79).

Nous essayons d'évaluer la force d'explication des variables par le coefficient de corrélation multiple, qui va permettre d'estimer la significativité de l'ajustement obtenu par l'équation. Cela revient à déterminer la signification des contributions des variables explicatives aux variations du phénomène à expliquer (Evrard et al., 1997), sans oublier de prendre en compte l'importance des résidus non expliqués.

Selon Evrard et al. (2003), la régression est une méthode simple d'utilisation et elle offre des possibilités pour effectuer des prévisions. Néanmoins, l'utilisation de cette méthode est soumise à plusieurs conditions selon Evrard et al. (2003) :

- les variables explicatives doivent être indépendantes les unes des autres ;

- les variables doivent être métriques ; une distribution normale de la variable à expliquer (Y) pour chaque valeur de la variable explicative (X) ;
- une ligne droite des moyennes des distributions ;
- les différents niveaux de X (distributions de Y) ont des variances égales ;
- la distribution des erreurs doit être, selon une loi normale de moyenne 0 et de variance constante, les erreurs doivent être indépendantes de toutes les variables explicatives ;
- les erreurs relatives à deux observations différentes, quelles qu'elles soient, ne doivent pas être corrélées entre elles (sinon on parle d'auto-corrélation).

La démarche à suivre

La démarche à suivre est la suivante :

1. Vérifier Le VIF (Facteur d'Inflation de la Variance) et le critère de tolérance, pour s'assurer que le modèle ne contient pas de variable explicative inutile. Le VIF doit être inférieur à 10 et le critère de tolérance inférieur à 1.
2. Tester la qualité du modèle. Pour ce faire, nous réaliserons trois tests :
 - le coefficient de détermination ajusté (R^2 ajusté) permet d'apprécier l'ajustement global du modèle ;
 - la significativité des coefficients de régression non standardisés : il convient d'étudier ici la valeur du test en t de Student associé à chaque coefficient pour vérifier que la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro ;
 - la valeur du t^{13} doit être à un seuil de significativité de 5%. Le test F^{14} de Fisher-Snedecor permettra d'interpréter la signification statistique des résultats obtenus et la contribution de chaque variable explicative.
3. Vérifier la bonne qualité du modèle par le test de Durbin-Watson (DW). Sa valeur doit être proche de 2.

¹³ Significativité du coefficient de régression avec seuil de confiance * : 0,05 ; ** : 0,01

¹⁴ Significativité du coefficient de régression avec seuil de confiance * : 0,05 ; ** : 0,01

Nous cherchons à définir l'équation du poids des variables explicatives sur la variable à expliquer. Elle sera du type : (variable à expliquer) = $\beta_0 + \beta_1$ (variable explicative 1) + β_2 (variable à explicative 2) + β_3 (Variables de contrôle) + ε

β : Coefficient de régression, c'est la contribution de la variable indépendante (X) à l'explication de la variance de la variable dépendante (Y).

ε : Portion qui ne peut être expliquée par le modèle, et qui représente l'erreur commise par le modèle pour chaque valeur de Y.

Méthode d'introduction des variables

Il existe plusieurs méthodes d'introduction des variables indépendantes dans le modèle de régression multiple. Nous avons utilisé la régression pas à pas, celle-ci peut être descendante en éliminant les variables une à une successivement (*Backward*), les variables qui diminuent le moins le pouvoir explicatif et ainsi de suite jusqu'à ce que l'écart de pouvoir explicatif devienne significatif. Ou elle peut être ascendante (*Forward*), en introduisant une à une les variables dans l'équation de régression afin d'obtenir une corrélation multiple optimale. Nous avons utilisé cette seconde méthode.

L'introduction des variables de contrôle

Les quatre variables de contrôle identifiées dans le cadre de notre recherche sont : La taille de l'entreprise (TE), le secteur d'activité (SA), le pays d'origine (PO), la durée de la relation (DR) et l'importance du fournisseur (IF).

- La variable « importance du fournisseur » ne sera pas prise en compte dans la régression. En effet, 56% des répondants n'ont pas dévoilé le poids des achats chez le fournisseur bénéficiaire et le poids de l'entreprise dans le chiffre d'affaires du fournisseur. De même, 39% n'ont pas donné les informations relatives à la taille du fournisseur.
- La variable « durée de la relation » une variable métrique évaluée sur une échelle de 7 point de Likert. Elle sera prise telle qu'elle est sans modification.
- Les variables « taille de l'entreprise », « secteur d'activité » et « pays d'origine » ne peuvent pas être saisies directement dans un modèle de régression parce qu'elles sont

des échelles non métriques, elles seront codées pour présenter l'information qu'elles contiennent en termes quantitatifs. La codification des variables de contrôle, introduites dans l'analyse de régression, est présentée dans l'annexe 3.

Notre travail présente un nombre important d'hypothèses, nous allons scinder le modèle en fonction des effets de transfert de connaissances dans un premier temps, et en fonction de chaque typologie de performance de la ferme émettrice, dans un second temps.

3.1. Vérification des antécédents des effets de transfert de connaissances

Le résultat de l'analyse ACP a révélé 5 variables intermédiaires : les effets directs sur le fournisseur, les effets d'apprentissage, les effets de gestion de la relation, les effets de perte de ressources et les effets de concurrence en retour. Nous scindons cette première partie de vérification en cinq sous-modèles, en fonction de nos variables intermédiaires.

3.1.1. Vérification des antécédents qui influencent les effets directs chez le fournisseur

Nous exposons dans ce paragraphe l'influence exercée par les variables indépendantes sur les effets directs chez le fournisseur. Nous introduisons toutes les variables des antécédents du transfert de connaissances, toutes les variables de contrôle et la variable à expliquer « les effets directs chez le fournisseur (EDF) ».

Les résultats pour la variable EDF sont présentés dans le tableau (105) suivant (cf. annexe 4, pour le détail de l'analyse de la régression réalisée).

Tableau 105 : Les résultats de l'analyse de régression multiple des antécédents des effets directs chez le fournisseur.

Modèle		Coef. non standardisés		Coef. Stand	T	Sig.	Statistiques de colinéarité		R ² ajusté	F	Sig. F	Durbin-Watson
		B	Std. Error	Beta			Tolérance	VIF				
1	(Constante)	0,000	0,083		0,000	1,000			0,161	24,006	0,000	
	La qualité de la relation	0,410	0,084	0,410	4,900	0,000	1,000	1,000				
2	(Constante)	0,000	0,079		0,000	1,000			0,244	20,416	0,000	
	La qualité de la relation	0,349	0,081	0,349	4,315	0,000	0,961	1,041				
	La portée du transfert	0,305	0,081	0,305	3,764	0,000	0,961	1,041				
3	(Constante)	0,000	0,078		0,000	1,000			0,268	15,643	0,000*	2,301
	La qualité de la relation	0,329	0,080	0,329	4,097	0,000	0,948	1,055				
	La portée du transfert	0,246	0,084	0,246	2,923	0,004	0,862	1,160				
	La capacité de l'émetteur	0,183	0,084	0,183	2,188	0,031	0,870	1,150				

* : p < 0,01

Le tableau (105) montre une absence du problème de multi-colinéarité, les tolérances sont comprises entre 0,870 et 0,950 et le VIF est au-dessous de 10.

Les résultats font apparaitre trois composantes indépendantes : « la qualité de la relation », « la portée du transfert » et « la capacité de l'émetteur » qui expliquent 26,8% (R^2) de la variance des effets directs sur le fournisseur.

Le test F est significatif à 0,01, l'hypothèse nulle, selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire l'influence, est rejetée. Le Test de Durbin-Watson (DW) indique une valeur de 2,301. L'ensemble de ces données montrent que les valeurs résiduelles ne sont pas corrélées entre les individus.

Le graphe de la répartition des résidus montre qu'ils sont alignés et normalement répartis.

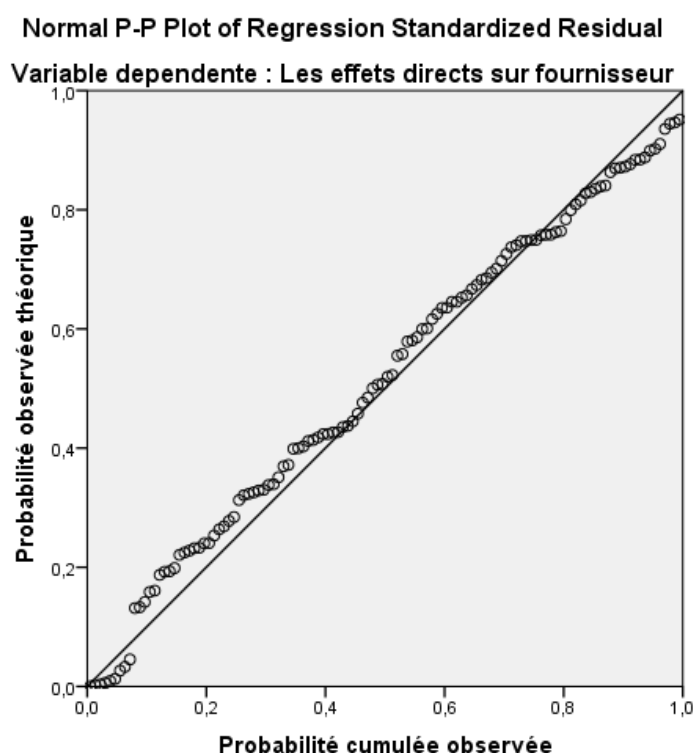


Figure 23 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « les effets directs chez le fournisseur ».

Nous validons ainsi la normalité de la répartition des résidus, ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse d'auto-corrélation des termes d'erreur.

A partir de ces résultats, nous pouvons valider les trois hypothèses suivantes :

- La relation entre la qualité de la relation et les effets directs sur le récepteur est forte ($\beta = 0,329$) et est significative au test t de Student ($p < 0,01$).

Donc : **Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets directs chez le récepteur sont importants.**

- La relation entre la portée du transfert et les effets directs sur le récepteur est forte ($\beta = 0,246$) et est significative au test t de Student ($p < 0,01$).

Donc : **Plus la portée du transfert est importante, plus les effets directs chez le récepteur sont importants.**

- La relation entre les capacités du récepteur et les effets directs sur le récepteur est moyennement forte ($\beta = 0,183$) et est significative au test t de Student ($p < 0,05$).

Donc : plus la capacité de l'émetteur est importante, **plus les effets directs chez le récepteur sont importants.**

L'équation suivante résume les liens obtenus :

$$\text{EDF} = 0,329 * \text{QR} + 0,246 * \text{PT} + 0,183 * \text{CE}$$

3.1.2. Vérification des antécédents qui influencent les effets d'apprentissage

Nous exposons dans ce paragraphe l'influence exercée par les variables indépendantes sur les effets d'apprentissage. Nous introduisons toutes les variables des antécédents du transfert de connaissances, toutes les variables de contrôle et la variable à expliquer « les effets d'apprentissage (EA) »

Les résultats pour la variable (EA) sont présentés dans le tableau (106) suivant (cf. annexe 5 pour le détail de l'analyse de la régression réalisée).

Tableau 106 : Les résultats de l'analyse de régression multiple des antécédents des effets d'apprentissage.

Modèle	Coef. non stand		Coef. Standa	T	Sig.	Statistiques de colinéarité		R ² ajusté	F	Sig. F	Durbin-Watson
	B	Std. Error	Beta			Tolérance	VIF				

1	(Constante)	0,00	0,351		-4,374	0,000			0,139	20,30	0,000	
	Le niveau de complémentarité	0,291	0,065	0,382	4,506	0,000	1,000	1,000				
2	(Constante)	0,00	0,335		-4,008	0,000			0,234	19,33	0,000	
	Le niveau de complémentarité	0,254	0,062	0,333	4,126	0,000	0,977	1,023				
	qualité de la relation	0,322	0,081	0,322	3,980	0,000	0,977	1,023				
3	(Constante)	0,00	0,389		-4,745	0,000			0,264	15,36	0,000	
	Le niveau de complémentarité	0,260	0,060	0,341	4,306	0,000	0,976	1,025				
	qualité de la relation	0,280	0,081	0,280	3,448	0,001	0,932	1,073				
	Le niveau de compatibilité	0,129	0,053	0,193	2,413	0,017	0,954	1,048				
4	(Constante)	0,00	0,385		-4,586	0,000			0,283	12,84	0,000	1,980
	Le niveau de complémentarité	0,251	0,060	0,330	4,203	0,000	0,970	1,030				
	La qualité de la relation	0,244	0,082	0,244	2,979	0,004	0,890	1,124				
	Le niveau de compatibilité	0,121	0,053	0,181	2,283	0,024	0,948	1,055				
	La mise en adéquation	0,162	0,080	0,162	2,023	0,045	0,930	1,076				

Le tableau (106) montre l'absence du problème de multi-colinéarité, les tolérances sont comprises entre 0,900 et 0,970 et le VIF est au-dessous de 10.

Les résultats font apparaître quatre composantes indépendantes : « le niveau de complémentarité », « la qualité de la relation », « le niveau de compatibilité des connaissances » et « la capacité de l'émetteur ». Elles expliquent 28,3% (R^2) de la variance des effets d'apprentissage.

Le test F est significatif à 0,01, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire l'influence. Le Test de Durbin-Watson (DW) indique une valeur de 1,980. Nous pouvons ainsi confirmer que les valeurs résiduelles ne sont pas corrélées entre les individus.

Le graphe de la répartition des résidus montre qu'ils sont alignés et normalement répartis.

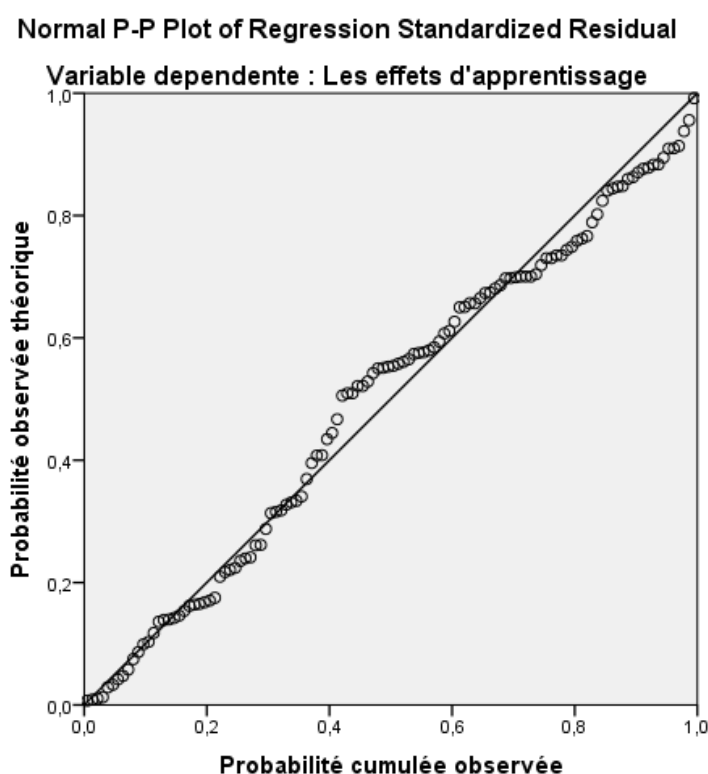


Figure 24 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « les effets d'apprentissage ».

Nous validons ainsi la normalité de la répartition des résidus, ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse d'auto-corrélation des termes d'erreur.

A partir de ces résultats, nous pouvons valider les quatre hypothèses suivantes :

- La relation entre Le niveau de complémentarité des connaissances et les effets directs sur le récepteur est forte ($\beta = 0,330$) est significatif au test t de Student ($p < 0,01$)

Donc : **Plus les bases connaissances des partenaires sont complémentaires, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.**

- La relation entre la qualité de la relation et les effets directs sur le récepteur est forte ($\beta = 0,244$) est significatif au test t de Student ($p < 0,01$)

Donc : **Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.**

- La relation entre Le niveau de compatibilité des connaissances et les effets directs sur le récepteur est moyennement forte ($\beta = 0,181$) est significatif au test T de Student ($p < 0,05$)

Donc : **Plus la compatibilité entre les bases connaissances des partenaires est forte, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.**

- La relation entre La mise en adéquation et les effets directs sur le récepteur est moyennement forte ($\beta = 0,162$) est significatif au test T de Student ($p < 0,05$)

Donc : **Plus la mise en adéquation de la connaissance est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.**

L'équation suivante résume les liens obtenus :

$$EA = 0,330 * DC + 0,244 * QR + 0,181 * DS + 0,162 * MA$$

3.1.3. Vérification des antécédents qui influencent les effets de la gestion de la relation

Nous exposons dans ce paragraphe l'influence exercée par les variables indépendantes sur les effets de la gestion de la relation. Nous introduisons les variables des antécédents du transfert de connaissances, toutes les variables de contrôle et la variable à expliquer « les effets de la gestion de la relation (EGR) ».

Les résultats pour la variables EDF sont présentés dans le tableau (107) suivant (cf. annexe 6, pour les détails de l'analyse de la régression réalisée).

Tableau 107 : La régression multiple des antécédents des effets de gestion de la relation.

Modèle	Coef. non standardisés		Coef. Stand	T	Sig.	Statistiques de colinéarité		R ² ajusté	F	Sig. F	Durbin-Watson	
	B	Std. Error	Beta			Tolérance	VIF					
1	(Constante)	-1,60	0,348		-4,59	0,000			0,152	22,45	0,000	
	Le niveau de complémentarité des connaissances	0,304	0,064	0,398	4,73	0,000	1,00	1,00				
2	(Constante)	-1,41	0,333		-4,24	0,000			0,240	19,98	0,000	1,948
	Le niveau de complémentarité des connaissances	0,268	0,061	0,352	4,37	0,000	0,977	1,023				
	La qualité de la relation	0,311	0,080	0,311	3,86	0,000	0,977	1,023				

Le tableau (107) montre une absence de problème de multi-colinéarité, les tolérances ont une valeur de 0,977 et le VIF est au-dessous de 10.

Les résultats font apparaitre deux composantes indépendantes « le niveau de complémentarité des connaissances » et « la qualité de la relation ». Elles expliquent 24% (R²) de la variance des effets direct sur le fournisseur.

Le test F est significatif à 0,01, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire l'influence. Le Test de Durbin-Watson (DW) indique une valeur de 1,948. Nous pouvons ainsi confirmer que les valeurs résiduelles ne sont pas corrélées entre les individus.

Le graphe de la répartition des résidus montre qu'ils sont alignés et normalement répartis.

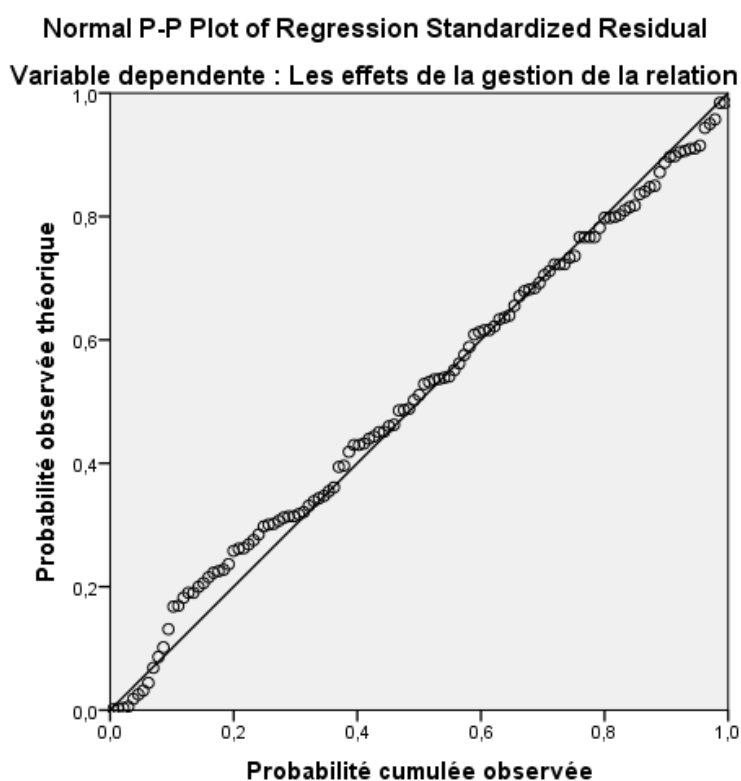


Figure 25 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « les effets de la gestion de la relation ».

Nous validons ainsi la normalité de la répartition des résidus, ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse d'auto-corrélation des termes d'erreur.

A partir de ces résultats, nous pouvons valider les trois hypothèses suivantes :

- La relation entre Le niveau de complémentarité des connaissances et les effets de la gestion de la relation est forte ($\beta = 0,352$) est significatif au test t de student ($p < 0,01$).

Donc : Plus les bases des connaissances des partenaires sont complémentaires, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.

- La relation entre la qualité de la relation entre les partenaires et les effets de la gestion de la relation est forte ($\beta = 0,319$) est significatif au test t de student ($p = 0,01$).

Donc : Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.

L'équation suivante résume les liens obtenus :

$$\text{EGR} = -1,414 + 0,352 * \text{DC} + 0,319 * \text{QR}$$

3.1.4. Vérification des antécédents qui influencent les effets négatifs de perte de ressources

Nous avons testé l'influence exercée par les variables indépendantes sur les effets de perte de ressources. Nous avons introduit les variables des antécédents du transfert de connaissances, toutes les variables de contrôle et la variable à expliquer « les effets de perte de ressources (EPR) »

Les résultats des tests de régression linéaire sont non significatifs au seuil de $p < 0,05$ (cf. annexe 7 pour les détails des corrélations), ils nous indiquent l'absence de relation entre les antécédents du transfert et les effets de perte de ressources.

3.1.5. Vérification des antécédents qui influencent les effets négatifs de concurrence en retour

Pour vérifier le lien entre les variables indépendantes et les effets de concurrence en retour, nous avons introduit les variables des antécédents du transfert de connaissances, toutes les variables de contrôle et la variable à expliquer « les effets de concurrence en retour (ECR) ».

Les résultats des tests de régression linéaire sont non significatifs au seuil de $p < 0,05$ (cf. annexe 8 pour les détails des corrélations), ils nous indiquent l'absence de relation entre les antécédents du transfert et les effets de concurrence en retour.

3.2. Vérification de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance de la firme émettrice

Nous scindons cette première partie de notre modèle en deux, parce que le résultat de l'analyse ACP a révélé deux variables à expliquer pour la performance de l'entreprise émettrice : La performance du développement de l'entreprise.

3.2.1. Vérification de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance produit

Nous exposons dans ce paragraphe l'influence exercée par les variables indépendantes sur la performance produit de la firme émettrice. Nous introduisons toutes les variables des effets de transfert de connaissances, toutes les variables de contrôle et la variable à expliquer « la performance produit de la firme émettrice (PERP) »

Les résultats pour la variable PERP sont présentés dans le tableau (108) suivant (cf. annexe 9 pour les détails des différentes équations testées).

Tableau 108 : La régression multiple de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance produit de l'émetteur.

Modèle	Coef. non standardisés		Coef. Stand	T	Sig.	Statistiques de colinéarité		R ² ajusté	F	Sig. F	Durbin-Watson
	B	Std. Error	Beta			Tolérance	VIF				
1	(Constante)	0,00	0,073		0,000	1,000					
	Effet gestion de la relation	0,602	0,073	0,602	8,222	0,000	1,000	1,000	0,357	67,609	0,000
2	(Constant)	0,00	0,068		0,000	1,000					
	Effet	0,476	0,074	0,476	6,450	0,000	0,851	1,175	0,443	48,730	0,000

gestion de la relation												
Effet direct fournisseur	0,325	0,074	0,325	4,404	0,000	0,851	1,175					

Le tableau (108) montre l'absence de problème de multi-colinéarité, les tolérances ont une valeur de 0,891 et le VIF est au-dessous de 10.

Les résultats font apparaître deux composantes intermédiaires : « les effets de la gestion de la relation » et « les effets directs sur le fournisseur ». Elles expliquent 44,3% (R^2) de la variance de la performance produit de la firme émettrice.

Le test F est significatif à 0,01, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire l'influence. Le Test de Durbin-Watson (DW) indique une valeur de 1,785. Nous pouvons ainsi confirmer que les valeurs résiduelles ne sont pas corrélées entre les individus. Le graphe de la répartition des résidus montre qu'ils sont alignés et normalement répartis.

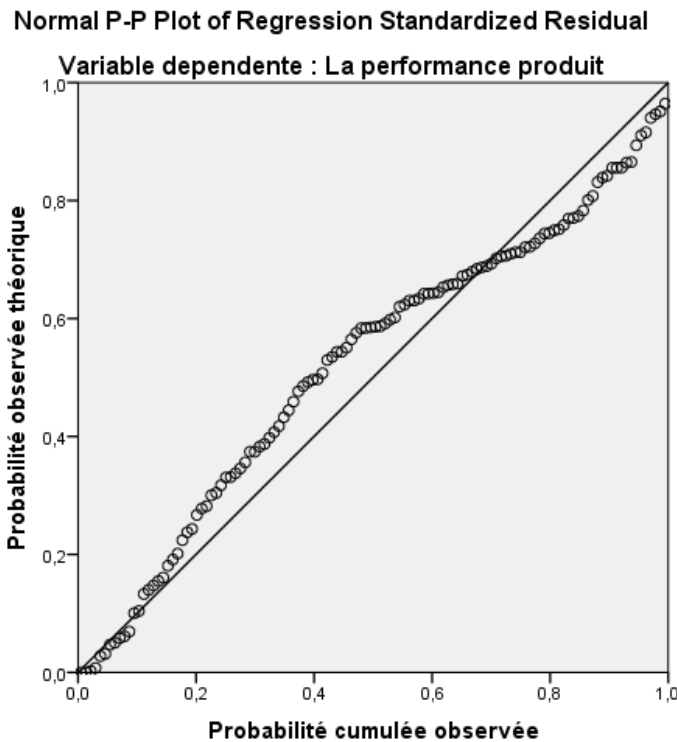


Figure 26 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « la performance produit ».

Nous validons ainsi la normalité de la répartition des résidus, ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse d'auto-corrélation des termes d'erreur.

A partir de ces résultats, nous pouvons valider les trois hypothèses suivantes :

- La relation entre les effets de la gestion de la relation et la performance produit de l'émetteur est très forte ($\beta = 0,476$) est significatif au test t de Student ($p < 0,01$)

Donc : les effets de la gestion de la relation ont un impact positif sur la performance produit de la firme émettrice.

- La relation entre la portée du transfert et les effets directs sur le récepteur est forte ($\beta = 0,325$) est significatif au test t de Student ($p < 0,01$)

Donc : les effets directs chez le récepteur ont un impact positif sur la performance produit de la firme émettrice.

L'équation suivante résume les liens obtenus :

$$\text{PERP} = 0,476 * \text{EGR} + 0,325 * \text{EDF}$$

3.2.2. Vérification de l'impact des effets de transfert de connaissances sur La performance du développement de la firme émettrice

Nous exposons dans ce paragraphe l'influence exercée par les variables indépendantes sur La performance du développement de la firme émettrice. Nous introduisons toutes les variables des effets de transfert de connaissances, toutes les variables de contrôle et la variable à expliquer « La performance du développement de la firme émettrice (PERM) »

Les résultats pour la variables PERM sont présentés dans le tableau (109) (cf. annexe 10 pour les détails des différentes équations testées).

Tableau 109 : La régression multiple de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance du développement de la firme émettrice.

Modèle	Coef. non standardisés		Coef. Stand	T	Sig.	Statistiques de colinéarité		R ² ajusté	F	Sig. F	Durbin-Watson
	B	Std. Error	Beta			Tolé.	VIF				
1	(Constant)	0,00	0,084		0,000	1,000			0,148	21,840	0,000
	Les effets perte de ressources	0,394	0,084	0,394	4,673	0,000	1,000	1,000			
2	(Constant)	0,00	0,081		0,000	1,000			0,213	10,763	0,001
	Les effets perte de ressources	0,394	0,081	0,394	4,861	0,000	1,000	1,000			
	Les effets concurrence en retour	0,266	0,081	0,266	3,281	0,001	1,000	1,000			
3	(Constant)	0,00	0,078		0,000	1,000			0,258	8,146	0,005
	Les effets perte de ressources	0,338	0,081	0,338	4,166	0,000	0,941	1,062			
	Les effets concurrence en retour	0,248	0,079	0,248	3,144	0,002	0,994	1,006			
	Les effets	0,232	0,081	0,232	2,854	0,005	0,936	1,069			

	d'apprentissage											
4	(Constant)	0,943	0,423		2,231	0,028			0,283	5,146	0,025	2,182
	Les effets perte de ressources	0,328	0,080	0,328	4,107	0,000	0,938	1,066				
	Les effets concurrence en retour	0,271	0,078	0,271	3,466	0,001	0,977	1,023				
	Les effets d'apprentissage	0,238	0,080	0,238	2,980	0,004	0,935	1,070				
	La durée de la relation avec le fournisseur	-0,159	0,070	-0,177	-2,269	0,025	0,979	1,021				

Le tableau (109) montre l'absence du problème de multi-colinéarité, les tolérances sont comprises entre 0,930 et 0,980 et le VIF est au-dessous de 10.

Les résultats font apparaître trois composantes intermédiaires : « les effets de perte des ressources », « les effets de concurrence en retour », « les effets d'apprentissage » et une variable de contrôle « la durée de la relation ». Elles expliquent 28,3% (R^2) de la variance de la performance du développement de la firme émettrice.

Le test F est significatif à 0,01, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire l'influence. Le Test de Durbin-Watson (DW) indique une valeur de 2,182. Nous pouvons ainsi confirmer que les valeurs résiduelles ne sont pas corrélées entre les individus.

Le graphe de la répartition des résidus montre qu'ils sont alignés et normalement répartis.

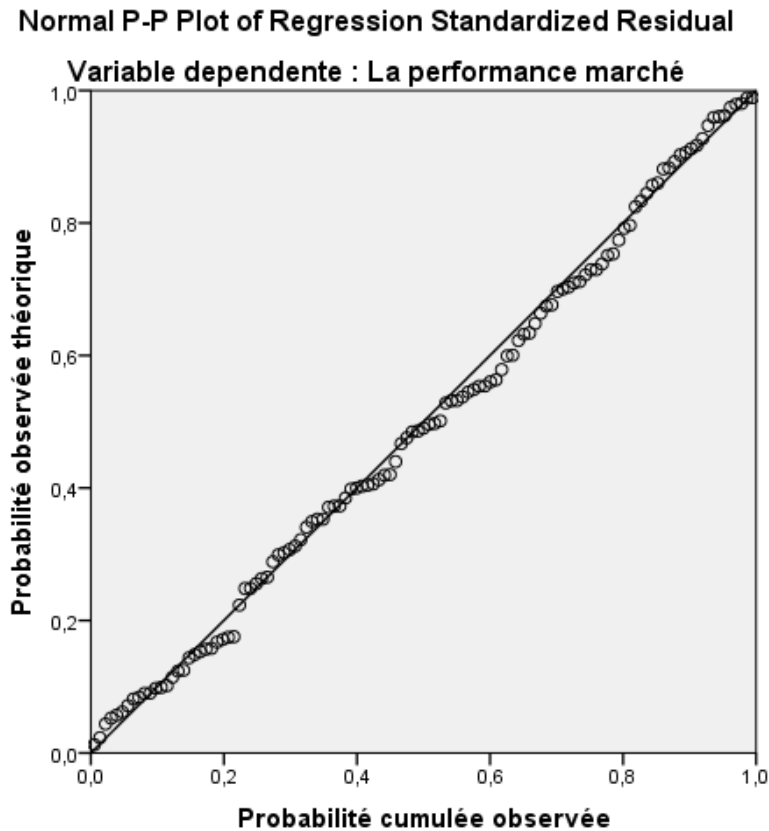


Figure 27 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « la performance du développement de la firme émettrice ».

Nous validons ainsi la normalité de la répartition des résidus, ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse d'auto-corrélation des termes d'erreur.

A partir de ces résultats, nous pouvons valider les quatre hypothèses suivantes :

- La relation entre les effets négatifs de perte de ressources et la performance du développement de la firme émettrice est forte ($\beta = 0,328$) et est significative au test t de Student ($p < 0,01$)

Donc : Les effets de perte de ressources ont un impact positif sur La performance du développement de la firme émettrice.

- La relation entre les effets négatifs de concurrence en retour et La performance du développement de la firme émettrice est forte ($\beta = 0,271$) et est significative au test t de Student ($p < 0,01$)

Donc : **les effets de concurrence en retour ont un impact positif sur la performance du développement de la firme émettrice.**

- La relation entre les effets d'apprentissage et la performance du développement de la firme émettrice est moyennement forte ($\beta = 0,238$) est significatif au test T de Student ($p < 0,05$)

Donc : **les effets d'apprentissage ont un impact positif sur la performance du développement de la firme émettrice.**

- La relation entre la durée de la relation et les effets directs sur le récepteur est négatif et moyennement forte ($\beta = - 0,177$) est significatif au test T de Student ($p < 0,05$)

Donc : **la durée de la relation a un impact négatif sur la performance du développement de la firme émettrice.**

L'équation suivante résume les liens obtenus :

$$\text{PERM} = 0,943 + 0,328 * \text{EPR} + 0,271 * \text{ECR} + 0,238 * \text{EA} - 0,177 *$$

Synthèse des résultats du test des hypothèses

L'objectif principal de cette section est de tester les hypothèses de recherche et d'expliquer l'origine des différents effets de transfert de connaissances, ainsi que les conséquences de ces effets de transfert de connaissances sur la performance de la firme émettrice. Une synthèse des résultats statistiques est présentée dans le modèle final validé.

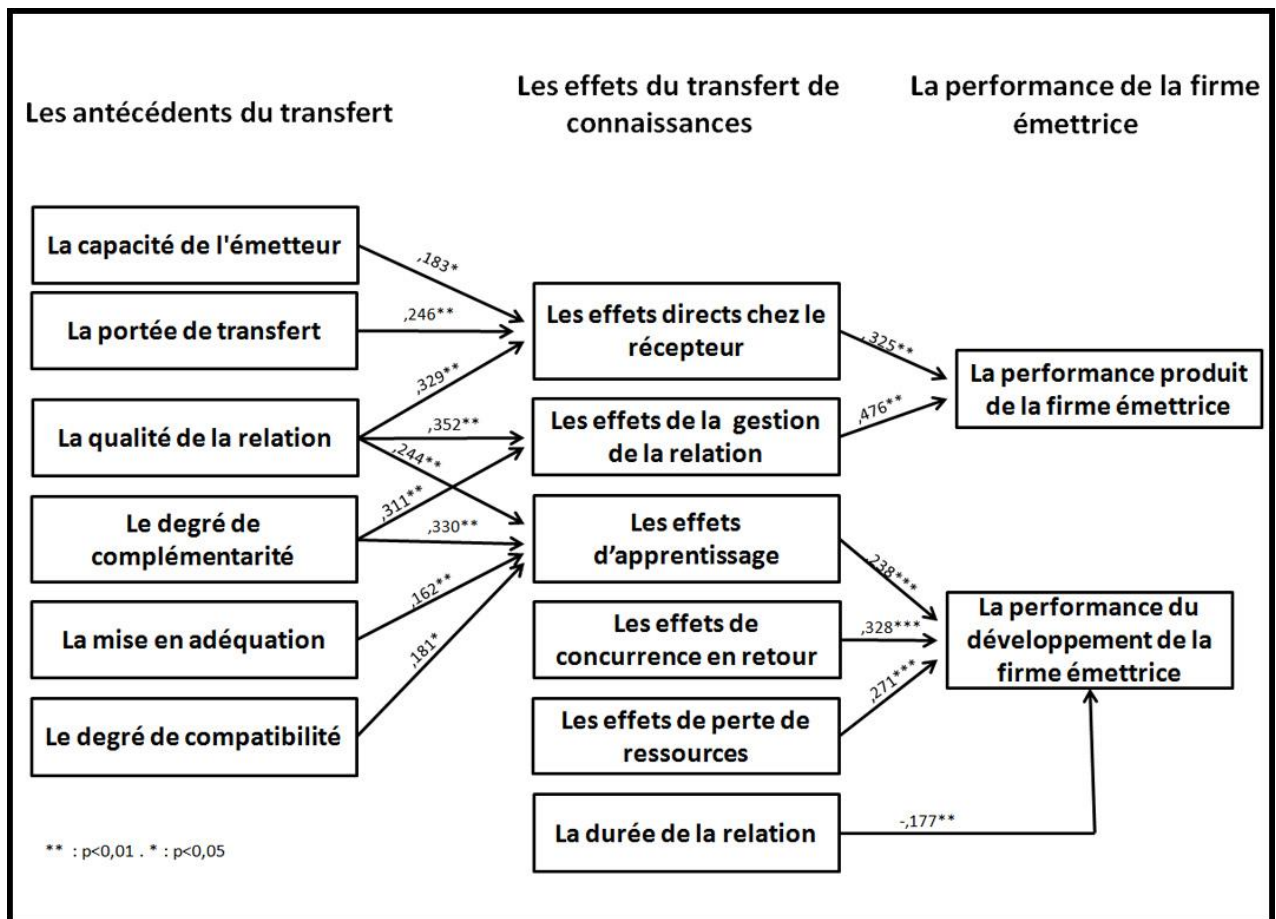


Figure 28 : Le modèle de recherche validé.

Au total, ce sont 12 sous-hypothèses qui ont été validées et confirmées, deux sous-hypothèses infirmées et une variable de contrôle intégrée au modèle. Le reste des sous-hypothèses a été rejeté.

Nous reprenons dans le tableau (110) l'ensemble des hypothèses issues de l'analyse factorielle, nous précisons aussi si l'hypothèse est validée ou rejetée, confirmée ou infirmée.

Tableau 110 : Une synthèse des résultats après analyse statistique.

Codes	Hypothèses	résultats
Les antécédents du transfert de connaissance		
H1.1a	Plus la compatibilité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.	Rejetée
H1.1b	Plus la compatibilité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.	Confirmée
H1.1c	Plus la compatibilité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants	Rejetée
H1.2a	Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.	Rejetée
H1.2b	Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.	Confirmée
H1.2c	Plus la complémentarité entre les bases de connaissances des partenaires est forte, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants	Confirmée
H2.1a	Plus le rapprochement organisationnel entre les partenaires est fort, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.	Rejetée

H2.1b	Plus le rapprochement organisationnel entre les partenaires est fort, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H2.1c	Plus le rapprochement organisationnel entre les partenaires est fort, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H2.2a	Plus le rapprochement culturel entre les partenaires est fort, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.	Rejetée
H2.2b	Plus le rapprochement culturel entre les partenaires est fort, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H2.2c	Plus le rapprochement culturel entre les partenaires est fort, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H2.3a	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.	Confirmée
H2.3b	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.	Confirmée
H2.3c	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.	Confirmée
H2.3d	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, moins sont les conséquences de perte de ressources chez l'émetteur.	Rejetée
H2.3e	Plus la relation entre les partenaires est une relation de qualité, moins sont les conséquences de concurrences en retour chez l'émetteur.	Rejetée

H3.1a	plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.	Confirmée
H3.1b	plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H3.1c	plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H3.1d	plus la capacité de l'émetteur est importante, moins les effets de perte de ressources chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H3.1e	plus la capacité de l'émetteur est importante, plus les effets de concurrences en retour chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H4.1a	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.	Rejetée
H4.1b	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H4.1c	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H4.1d	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets de perte de ressources chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H4.1e	Plus le mécanisme utilisé dans le transfert tend vers l'interaction formelle et informelle, plus les effets de concurrences en retour chez	Rejetée

	l'émetteur sont importants.	
H4.2a	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.	Confirmée
H4.2b	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H4.2c	Plus la portée du transfert est importante, plus les plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H4.2d	Plus la portée du transfert est importante, plus les effets de perte de ressources chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H4.2e	Plus la portée du transfert est importante plus les effets concurrences en retour chez l'émetteur sont importants.	Rejetée
H4.3a	Plus La mise en adéquation de la connaissance est importante, plus les effets directs sur le récepteur sont importants.	Rejetée
H4.3b	Plus La mise en adéquation de la connaissance est importante, plus les effets d'apprentissage chez l'émetteur sont importants.	Confirmée
H4.3c	Plus La mise en adéquation de la connaissance est importante, plus les effets de la gestion de la relation chez l'émetteur sont importants.	Confirmée
Les conséquences du transfert de connaissances sur la performance		
H5.1a	les effets directs chez le récepteur, ont un impact positif sur la performance produit de la firme émettrice.	Confirmée
H5.1b	les effets d'apprentissage, ont un impact positif sur la performance produit de la firme émettrice.	Rejetée

H5.1c	les effets de la gestion de la relation, ont un impact positif sur la performance produit de la firme émettrice.	Confirmée
H5.1d	les effets négatifs, ont un impact négatif sur la performance produit de la firme émettrice.	Rejetée
H5.1e	les effets de perte de ressources, ont un impact négatif sur la performance produit de la firme émettrice.	Rejetée
H5.2a	les effets directs chez le récepteur, ont un impact positif sur La performance du développement de la firme émettrice.	Rejetée
H5.2b	les effets d'apprentissage, ont un impact positif sur La performance du développement de la firme émettrice.	Confirmée
H5.2c	les effets de gestion de la relation, ont un impact positif sur La performance du développement de la firme émettrice.	Rejetée
H5.2d	les effets de perte de ressources, ont un impact négatif sur La performance du développement de la firme émettrice.	Infirmée
H5.2e	les effets de concurrence en retour, ont un impact négatif sur La performance du développement de la firme émettrice.	Infirmée
	la durée de la relation a un impact négatif sur La performance du développement de la firme émettrice	Confirmée

Conclusion du chapitre 5

Dans ce chapitre, à l'aide des analyses statistiques, nous avons confronté notre modèle de recherche à la réalité empirique, pour tester des liens entre différentes variables relatives au transfert de connaissances. Nous avons présenté en détail les résultats issus des différentes analyses statistiques, appliquées à notre échantillon composé de 126 entreprises.

Dans un premier temps, nous avons ainsi décrit en détail le profil des entreprises de l'échantillon et les caractéristiques du transfert de connaissances entre client et fournisseur dans l'industrie française. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la vérification et à la validation des échelles de mesure à l'aide des analyses factorielles exploratoires. Enfin, nous avons testé les hypothèses de notre modèle de recherche en nous appuyant sur les analyses de régression linéaire multiple.

A la suite de cette analyse, nous avons constaté l'émergence de différents résultats en fonction de la forme de l'effet de transfert. Les effets directs sur le fournisseur sont influencés par la qualité de la relation, la capacité de l'émetteur et la portée du transfert de connaissances. Pour les effets d'apprentissage, nos résultats montrent qu'ils sont influencés par le niveau de complémentarité et de compatibilité, et par la qualité de la relation et la mise en adéquation des connaissances. Les résultats confirment l'influence positive directe du degré de complémentarité et la qualité de la relation sur les effets de la gestion de la relation. En ce qui concerne l'impact des effets du transfert sur la performance, les effets directs sur le fournisseur et les effets de la gestion de la relation influencent positivement la performance du produit de la firme émettrice. Les effets d'apprentissage, et les deux formes des effets négatifs du transfert (la perte de ressources et la concurrence en retour), favorisent l'amélioration de la performance du développement de la firme émettrice, et au contraire la durée de la relation semble avoir un effet négatif sur la performance du développement de la firme émettrice.

Le sixième et dernier chapitre est consacré à discuter et commenter ces résultats ainsi que les perspectives et les limites de notre travail.

Chapitre 6 :

Discussion et interprétation des résultats de la recherche

Cette recherche comporte deux objectifs complémentaires. En premier lieu, elle vise une meilleure compréhension des effets du transfert interorganisationnel de connaissances et de leur utilité pour la firme émettrice, en second lieu, elle cherche à identifier les facteurs qui facilitent ou entravent ces effets.

Quatre formes d'effets du transfert de connaissances émergent de la littérature sur le transfert de connaissances. Ils ont été classés en fonction de leur pertinence dans le contexte de la relation client-fournisseur : les effets directs chez le fournisseur, les effets d'apprentissage, les effets de la gestion de la relation et les effets négatifs. Aussi, l'étude a identifié neuf antécédents principaux du transfert de connaissances dans le cadre des relations interorganisationnelles. Ces antécédents sont liés aux connaissances transférées, au contexte de la relation, au contexte de l'émetteur et au transfert de connaissances lui-même. Nous avons utilisé dans notre étude la performance produit et la performance du développement de l'entreprise comme conséquences du transfert des connaissances. Les données de l'étude ont été recueillies auprès des entreprises de l'industrie française.

Après avoir présenté de manière analytique, dans le précédent chapitre, les résultats des tests statistiques, nous allons à présent discuter ces résultats afin d'apporter une réponse à la problématique de cette recherche. Pour ce faire, ce chapitre est divisé en deux sections. La première section discute des résultats tirés de la construction et de la validation des échelles de mesure et la deuxième section discute des résultats tirés de l'analyse de régression.

1. Discussion des résultats tirés de la construction et de la validation des échelles de mesure

Nous faisons la distinction entre les différents modèles de mesure des construits obtenus, en nous appuyant sur une analyse factorielle. Nous avons obtenu sept variables explicatives des antécédents du transfert de connaissances, neuf variables intermédiaires relatives aux effets du transfert de connaissances et deux variables à expliquer correspondants à la performance de la firme émettrice.

1.1. Les dimensions liées aux antécédents du transfert de connaissances

Nous avons divisé les échelles de mesure en fonction de l'origine des modèles de mesures : les échelles liées aux connaissances transférées, les échelles liées au contexte de la relation, les échelles liées aux caractéristiques de l'émetteur et les échelles liées aux caractéristiques de transfert de connaissance.

1.1.1. Les caractéristiques des connaissances transférées

Deux échelles liées aux caractéristiques des connaissances transférées ont été utilisées dans cette recherche : (1) l'échelle de mesure du degré de compatibilité des bases des connaissances des partenaires de la relation et (2) l'échelle de mesure du degré de complémentarité des bases des connaissances des partenaires de la relation. Certes, plusieurs échelles de mesure existent (exemple : Cuming et Teng 2003 ; Sakar et al., 2001). Cependant, nous avons fait le choix d'utiliser des échelles de mesure simples avec un item unique pour les deux dimensions, en suivant les recommandations des experts interrogés dans le pré-test du questionnaire. Ce choix repose essentiellement sur la facilité d'interprétation par les répondants de ces items.

1.1.2. Les caractéristiques du contexte de la relation

Deux échelles ont été utilisées pour caractériser le contexte de la relation : le rapprochement contextuel et la qualité de la relation.

1.1.2.1. La qualité de la relation

L'échelle de mesure de la qualité de la relation est empruntée à Lawson et al. (2008), qui s'appuient sur les travaux de Kale et al. (2000) et de Dyer et Singh (1998). Pour adapter

l'échelle, nous avons éliminé deux items concernant la fréquence des interactions, parce que nous avons jugé qu'ils étaient liés à la variable « mécanisme utilisé dans le transfert ». Nous avons également introduit deux autres items liés à l'engagement et à la motivation des partenaires dans la réalisation des activités du transfert. Enfin, nous avons scindé l'item lié à la confiance en deux items distincts, la confiance cognitive et la confiance affective. La version de l'échelle que nous avons validée (six items) a une fiabilité très satisfaisante : $\alpha=0,898$. En comparaison avec l'échelle d'origine ($\alpha=0,9$), nous aboutissons à une fiabilité comparable. Les modifications apportées à l'échelle ne semblent donc pas porter un préjudice majeur à la validité de contenu de l'échelle. En revanche, les modifications ont entraîné une plus grande richesse de l'échelle utilisée, et ont permis de rendre les items plus clairs et plus compréhensibles.

1.1.2.2. Le rapprochement contextuel

L'échelle de mesure du rapprochement contextuel utilisée dans cette recherche est une combinaison d'échelles proposées par Simonin (1999). Nous avons adapté l'échelle en séparant les pratiques d'affaires et les mécanismes opérationnels d'une part, et la culture de l'entreprise et le style de management d'autre part, pour créer quatre items indépendants. L'item concernant la langue de communication a également été adapté pour harmoniser l'échelle.

Nous avons obtenu deux dimensions « le rapprochement culturel » et « le rapprochement organisationnel ». Les échelles validées ont des fiabilités très satisfaisantes : la dimension « le rapprochement culturel » avec deux items : $\alpha=0,907$ et la dimension « le rapprochement organisationnel » avec quatre items : $\alpha=0,857$.

En comparaison avec les échelles d'origine, la fiabilité des échelles validées est similaire, voire meilleure pour le rapprochement culturel : $\alpha=0,86$ et pour le rapprochement organisationnel : $\alpha=0,85$. Malgré l'adaptation des items, les échelles sont restées fiables et valides. Ainsi, nous avons montré la validité de l'échelle dans un autre contexte, celui de la relation client-fournisseur.

1.1.3. Les caractéristiques de l'émetteur du transfert de connaissances

Une seule échelle a été utilisée dans cette recherche pour les caractéristiques de l'émetteur du transfert de connaissances, à savoir la capacité de l'émetteur.

L'échelle de mesure retenue pour mesurer la capacité de l'émetteur est empruntée à Prévot (2005), étant donné qu'il est le seul à avoir proposé une opérationnalisation quantitative dans le contexte du transfert interorganisationnel de connaissances. Deux éléments permettant d'évaluer le niveau de maîtrise de la performance et des risques liés au transfert de connaissances ont été éliminés, car ils sont liés aux effets du transfert de connaissances, laissant deux items mesurant la maîtrise des connaissances transférées et l'expérience du transfert. Nous avons également introduit un item lié au degré de maîtrise des savoir-faire managériaux généraux. Les items ont été adaptés une seconde fois à la suite de la phase e pré-test et après l'analyse statistique.

L'échelle que nous avons validée (deux items) a des fiabilités satisfaisantes : $\alpha=0,80$. En comparaison avec l'échelle d'origine ($\alpha=0,892$), nous avons des fiabilités proches, et cela malgré les modifications importantes apportées à l'échelle.

1.1.4. Les caractéristiques du transfert de connaissances lui-même

Trois échelles ont été utilisées dans cette recherche pour les caractéristiques du transfert de connaissances : la portée du transfert, la mise en adéquation des connaissances transférées et le mécanisme utilisé dans le transfert.

1.1.4.1. La portée du transfert de connaissances

L'échelle de cette dimension est créée en se basant sur la revue de la littérature. Cette dernière nous a permis de constater l'absence d'une opérationnalisation reconnue de la portée du transfert de connaissances. En nous basant sur les travaux sur le transfert interorganisationnel de connaissances, et plus précisément sur les typologies des connaissances transférées (Sako, 2004 ; Kotabe et al., 2003), nous avons développé une échelle qui comporte quatre items.

La fiabilité de cette échelle est satisfaisante : ($\alpha=0,780$). Le pourcentage de variance expliquée (environ 60%) suggère des possibilités d'amélioration de l'échelle. Cependant,

nous considérons le pourcentage de 60% de variance expliquée comme satisfaisant compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche. Ainsi, notre résultat est conforme aux études précédentes consacrées à la portée du transfert de connaissances entre client et fournisseurs.

1.1.4.2. La mise en adéquation des connaissances transférées

La seule échelle existante pour évaluer la variable de mise en adéquation a été proposée par Prévot (2005). Ce dernier mit l'accent sur l'adaptation des connaissances par le récepteur et par l'émetteur et l'adaptation du contexte du récepteur pour accueillir les connaissances transférées. A la lumière des développements récents de la littérature, la mise en adéquation nécessite dans certains cas plus qu'une simple adaptation, voire une traduction ou une transformation des connaissances (Liyanage et al., 2009 ; Parent et al., 2007). En se basant sur cette littérature, et après la prise en compte des recommandations des experts, nous avons proposé une échelle de mesure à deux items liés à la traduction et la transformation des connaissances transférées.

La fiabilité de cette échelle est satisfaisante : ($\alpha=0,808$). L'échelle possède une structure stable et les indicateurs expliquent une part importante de la variance du construit (environ 84%), Nous considérons donc l'échelle comme valide et très satisfaisante. Ainsi, notre résultat confirme la nécessité d'une mise en adéquation des connaissances transférées par le biais de la traduction et de la transformation des connaissances transférées.

1.1.4.3. Le mécanisme utilisé dans le transfert de connaissances

L'échelle de mesure du mécanisme utilisé par les partenaires dans le transfert de connaissances a été développée en l'appuyant sur la littérature antérieure. Celle-ci se base essentiellement sur les mécanismes qui permettent l'interaction formelle et l'interaction informelle entre les partenaires (Rebentisch et Ferretti, 1995 ; Makhija et Ganesh, 1997 ; Almeida et Grant, 1998 ; Dyer et Nobeoka, 2000).

L'échelle de mesure développée comporte deux items, la variance totale est expliquée par environ 74% des indicateurs du construit. Le coefficient α de Cronbach est faible ($\alpha=0,655$) mais acceptable selon les critères d'Evrard et al. (2003), compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche. Nous considérons donc valide l'échelle que nous avons

créée. Le recours simultané aux mécanismes qui favorisent l'interaction formelle et informelle par les partenaires de la relation permet donc de mieux réussir le transfert de connaissances.

1.2. Les dimensions liées aux formes de l'effet de transfert de connaissances (variables intermédiaires)

Le deuxième groupe de variables concerne les variables intermédiaires de notre modèle de recherche. Cinq échelles ont été utilisées dans cette recherche pour évaluer les effets du transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur.

1.2.1. Les effets directs chez les fournisseurs bénéficiaires

L'échelle de mesure des effets directs chez le fournisseur est empruntée à Kotabe et al. (2003). Elle est adaptée, dans un premier temps, au contexte et à la problématique de l'étude, et dans un deuxième temps, en suivant les recommandations des experts. Par conséquent, les modifications apportées aux quatre items de l'échelle n'ont pas entraîné une modification dans l'information recherchée, mais plutôt dans la clarté et la compréhension des items.

La version de l'échelle que nous avons validée (six items) a une fiabilité très satisfaisante : $\alpha=0,836$, identique à la fiabilité de l'échelle d'origine ($\alpha=0,83$). Les modifications apportées à l'échelle ne semblent donc pas porter préjudice à la validité du contenu de l'échelle. Ainsi, notre résultat confirme les études précédentes consacrées aux effets du transfert de connaissances sur la firme réceptrice.

1.2.2. Les effets de l'apprentissage de la firme émettrice du transfert de connaissances

Nous avons créé l'échelle des effets d'apprentissage de la firme émettrice, après avoir constaté qu'aucune échelle proposée à cette dimension n'était disponible. En nous basant sur la littérature consacrée aux objectifs du transfert de connaissances (Prévot, 2005) et à l'effet en retour du transfert de connaissances (Petit, 1984 ; Cremadez et al., 1988 ; Degraevl, 1994 ; Paturel et Degraevl, 1998 ; Degraevl, 2007), nous avons proposé une échelle composée de quatre items : l'acquisition des connaissances du fournisseur, le développement des nouvelles connaissances en commun, la combinaison et la confrontation

des connaissances à des nouveautés contextuelles et l'amélioration des connaissances liées au transfert.

La fiabilité de cette échelle est très satisfaisante : ($\alpha=0,868$). L'échelle possède une structure stable et les indicateurs expliquent une part importante de la variance du construit (environ 71%). Même si nous pensons qu'il existe des possibilités d'amélioration de l'échelle, nous la considérons comme valide et très satisfaisante.

1.2.3. Les effets de la gestion de la relation pour la firme émettrice

Cette échelle à été également créée sur la base de la littérature et sur une phase du pré-test auprès des experts. L'échelle possède trois items originaires principalement des études de Simonin (1997), Bapuji et Crossan (2005) et Prévot (2005). Les trois items évaluent l'amélioration de l'image d'un bon partenaire, l'amélioration de la gestion de la relation client-fournisseur et l'amélioration de l'évaluation du fournisseur bénéficiaire. Ce dernier item trouve son origine dans les recommandations des experts professionnels et a été confirmé récemment dans l'étude de Berghman et al. (2012).

L'échelle que nous avons validée (deux items) présente une fiabilité satisfaisante : ($\alpha=0,815$). En l'absence d'échelle qui mesure la même dimension, la comparaison demeure impossible.

1.2.4. Les effets négatifs pour la firme émettrice

De la même manière, l'échelle de mesure que nous avons développée pour mesurer les effets négatifs du transfert de connaissances pour la firme émettrice est adaptée des travaux de Prévot (2005) et Paturel et Degraevl (1998). La construction de l'échelle est faite sur la combinaison des deux concepts de perte de ressources et de concurrence en retour, et elle est enrichie par un item supplémentaire, lié à la perte de pouvoir vis-à-vis du fournisseur, qui est issu des entretiens avec les experts. Après la vérification statistique, deux dimensions ont été identifiées : « les effets de perte de ressources » et « les effets de concurrence en retour ».

Les échelles validées ont une fiabilité satisfaisante : la dimension « les effets de perte de ressources », évaluée par trois items affiche un α de Cronbach de 0,814, et la dimension « les effets de concurrence en retour », évaluée par deux items, un α de 0,827). Les échelles

possèdent une structure stable et les indicateurs expliquent une part importante de la variance du construit (environ 73%). Nous considérons donc l'échelle comme valide et très satisfaisante. Ainsi, notre résultat confirme la perception, par la firme émettrice, de deux risques distincts des effets négatifs du transfert de connaissances, à savoir la perte des ressources et la concurrence en retour.

1.3. Les dimensions liées à la performance de la firme émettrice de transfert de connaissances (variables à expliquer)

L'échelle de mesure de la performance de la firme émettrice a été empruntée à Kotabe et al. (2003) et adaptée au contexte de la firme émettrice. La prise en compte des recommandations des experts et l'analyse factorielle exploratoire ont conduit à apporter des modifications profondes à l'échelle originale. L'échelle nous a donné deux dimensions « performance produit » et « performance du développement de l'entreprise ».

Les échelles validées ont des fiabilités satisfaisantes ($\alpha=0,773$ pour la dimension « performance produit » évaluée par quatre items et $\alpha=0,697$ pour la dimension « performance du développement de l'entreprise » évaluée par deux items)). Malgré la suppression de deux items à la suite des phases de purification statistique, compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche, l'échelle reste fiable et valide selon les critères d'Evrard et al. (2003). La comparaison à l'échelle d'origine est impossible vu les changements profonds réalisés sur notre échelle. Ces résultats nous montrent que les entreprises acheteuses conçoivent deux formes d'amélioration de la firme émettrice comme *output* du transfert de connaissances, ce sont la performance liée à l'amélioration du produit et la performance liée à l'amélioration du développement de l'entreprise.

Synthèse des résultats de l'analyse factorielle

Dans le cadre de notre étude, et sur la base de la littérature, nous avons construit et validé onze échelles, afin d'enrichir la littérature consacrée au transfert interorganisationnel de connaissances dans le contexte de la relation client-fournisseur. Nous avons également adapté et confirmé cinq échelles existantes dans le cadre de cette étude. Le tableau suivant synthétise les résultats de l'analyse factorielle (tableau 111).

Tableau 111 : Les résultats de l'analyse factorielle.

Composantes	α de Cronbach	Résultats
Le niveau de compatibilité des connaissances	.	échelles créés et validées
Le niveau de complémentarité des connaissances	.	
La portée du transfert	0,776	
La mise en Adéquation	0,808	
Le mécanisme du transfert	0,655	
Les effets d'apprentissage	0,866	
L'effet de la gestion de la relation	0,811	
Les effets de perte des ressources	0,812	
Les effets concurrence en retour	0,827	
La performance produit	0,769	
La performance du développement de l'entreprise	0,697	
Le rapprochement organisationnel	0,853	échelles adaptées et confirmées
Le rapprochement culturel	0,907	
La qualité de la relation	0,898	
La capacité de l'émetteur	0,791	
L'effet direct fournisseurs	0,834	

2. Discussion des résultats tirés de l'analyse de régression

Nous proposons de discuter les résultats de la vérification des hypothèses du modèle de recherche en nous intéressant d'abord aux antécédents des effets de transfert de connaissances, avant d'aborder l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance de la firme émettrice.

2.1. Les facteurs qui impactent les effets du transfert de connaissances

Dans les sous-sections suivantes, nous présenterons et discuterons l'ensemble des facteurs qui stimulent ou qui inhibent les effets du transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur, en mettant l'accent sur la distinction entre les différents effets de transfert de connaissances, qui est un point essentiel dans cette recherche. Nous abordons dans l'ordre, les antécédents des effets directs chez le fournisseur, les antécédents des effets d'apprentissage de la firme émettrice et les antécédents des effets de la gestion de la relation.

2.1.1. Les antécédents des effets directs chez le fournisseur bénéficiaire

Nos résultats attestent que la qualité de la relation, la capacité de l'émetteur et la portée de transfert de connaissances ont une influence significative sur les effets directs chez le fournisseur bénéficiaire de transfert de connaissances. La figure suivante illustre le modèle partiel des antécédents des effets directs du transfert de connaissances sur le fournisseur. Ce sont ces éléments que nous allons discuter à la suite.

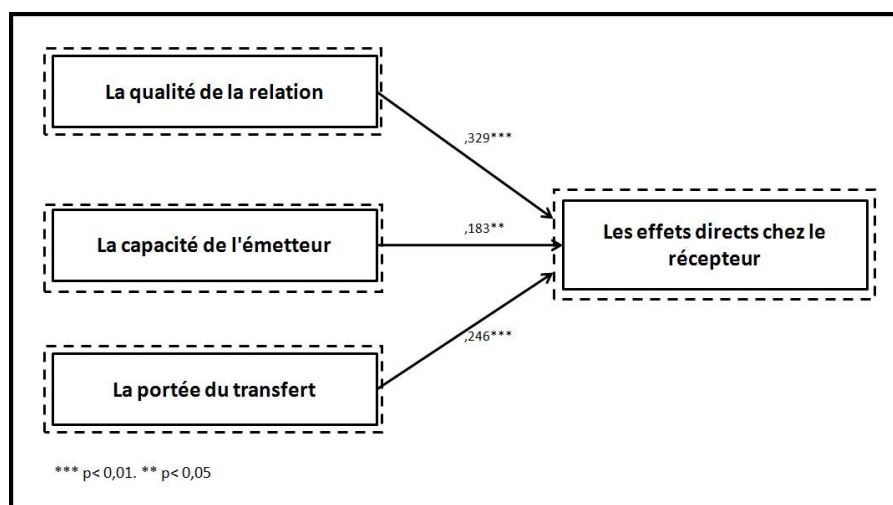


Figure 29 : Le modèle partiel des antécédents des effets directs chez le fournisseur.

La qualité de la relation entre les partenaires : Dans cette recherche, nous avons montré que la qualité de la relation entre les partenaires a une influence significative et positive sur les effets directs chez le récepteurs du transfert de connaissances ($\beta = 0,329$, $p < 0,01$).

La qualité de la relation a été l'un des principaux facteurs soulignés par la littérature, comme étant hautement nécessaire pour accroître le succès du transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur. Une relation qui repose sur la confiance, le respect, l'engagement, la motivation et la communication entre les partenaires est propice à une circulation plus efficace et plus efficiente des connaissances entre le client et fournisseur. L'engagement à maintenir une relation saine et une communication intensive favorise les comportements coopératifs qui améliorent le résultat du transfert de connaissances.

Nos résultats empiriques confirment les travaux antérieurs qui mettent en évidence l'impact de la qualité sur le transfert interorganisationnel en général (Simonin, 1999 ; Szulanski, 1996 ; Perez-Nordtvedt et al., 2008 ; Ko et al., 2005) et la performance du récepteur dans le cadre de la relation-client-fournisseur en particulier (Lawson et al., 2008 ; Cousins et al., 2006). Cette étude (l'analyse descriptive) indique que la plupart des relations client sont des relations continues et de très liées entre les deux parties. En outre, plus la relation est forte et intime entre le client et le fournisseur, plus ce sont des connaissances de qualité qui sont transférées au fournisseur. Une relation de qualité encourage le client à aider et à soutenir le fournisseur pour qu'il saisisse les connaissances dont il dispose. En d'autres termes, une relation de qualité offre une plus grande interaction et permet aux partenaires de travailler plus étroitement et plus efficacement. Par conséquent, cela facilite le transfert des connaissances cruciales et améliore la performance du récepteur des connaissances.

La capacité de l'émetteur : Notre recherche montre aussi que la capacité de l'émetteur de connaissances transférées influence significativement et positivement les effets directs du transfert de connaissances ($\beta = 0,246$, $p < 0,05$). Le client compétent est celui qui possède un personnel bien formé, avec une portée plus large des connaissances, et de l'expérience technique et managériale, ce qui le rend capable de fournir les connaissances adéquates au moment opportun.

Ce résultat va dans le sens des travaux antérieurs qui ont indirectement montré l'influence de la capacité du client sur la réussite de transfert de connaissances (Tang et al., 2010 ; et Ko et al. 2005) et sur les effets du transfert de connaissances (Prévot, 2005). Nous avons constaté que la capacité de l'émetteur jouait un rôle essentiel dans le transfert des connaissances dans la relation client-fournisseur. Un client avec un haut niveau de maîtrise des connaissances, un haut niveau d'expertise, transfère efficacement des connaissances vitales à son fournisseur.

Nos résultats montrent que le transfert de connaissances exige une plus grande volonté de l'émetteur de consacrer du temps et des ressources pour soutenir le processus de transfert des connaissances.

La portée du transfert de connaissances : Dans cette recherche, nous avons également montré que la portée de transfert de connaissances influence positivement les effets directs chez le fournisseur bénéficiaire de transfert ($\beta = 0,183$, $p < 0,05$). Le transfert de connaissances de qualité renforce la crédibilité de l'émetteur, et par conséquent l'implication du récepteur dans le processus de transfert de connaissances. Même s'il n'existe pas de travaux antérieurs spécifiques consacrés à cette relation, ce résultat va dans le sens des travaux antérieurs qui ont indirectement soutenu cette relation, notamment les travaux de Sako (2004) et de Kotabe et al. (2003).

Notre étude illustre le rôle central de l'ouverture du client, et la révélation de ses connaissances importantes. Les conséquences du transfert de connaissances dans la relation client-fournisseur dépendent grandement de la qualité des connaissances transférées et du partage des connaissances cruciales avec le fournisseur.

2.1.2. Les antécédents des effets d'apprentissage de la firme émettrice

Nous avons validé, grâce à l'analyse statistique, le degré de compatibilité et le degré de complémentarité des bases de connaissances des partenaires, la qualité de la relation et la mise en adéquation des connaissances transférées comme antécédents des effets d'apprentissage de la firme cliente et émettrice des connaissances. La figure (30) illustre le modèle partiel des antécédents des effets d'apprentissage sur la firme émettrice. Ces éléments sont discutés à la suite.

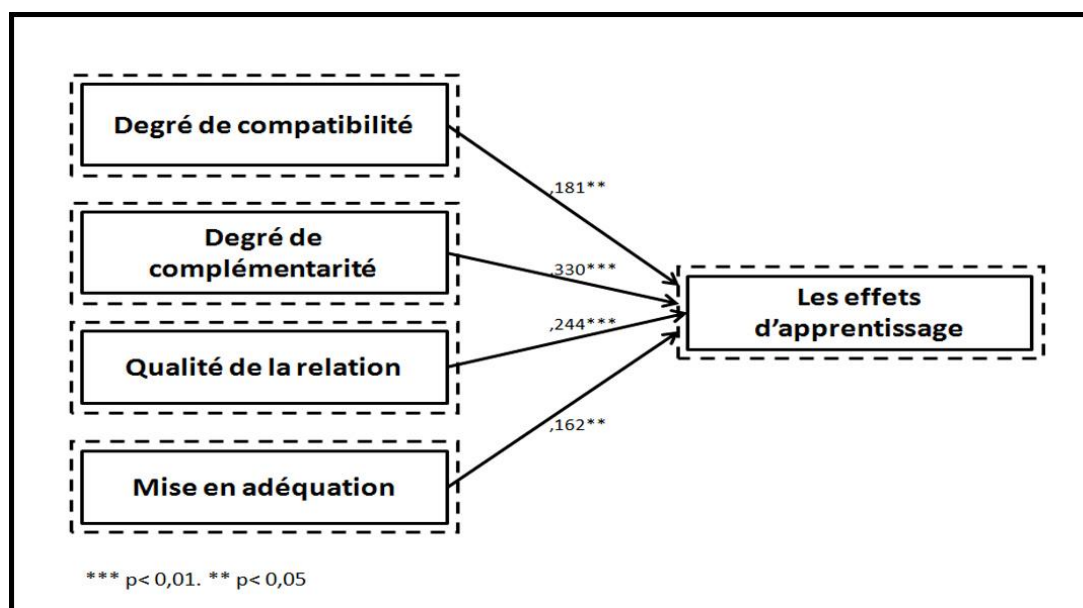


Figure 30 : Le modèle partiel des antécédents des effets d'apprentissage.

Le degré de compatibilité des bases de connaissances des partenaires : Notre étude montre que la compatibilité des bases de connaissances des partenaires influence positivement les effets d'apprentissage de transfert de connaissances ($\beta = 0,181$, $p < 0,05$). Cela indique que, bien que la diversité des connaissances soit préférable, un certain niveau de chevauchement dans la base des connaissances des partenaires est nécessaire à un transfert efficace en termes d'accès et de développement de nouvelles connaissances qui auront lieu entre le client et le fournisseur.

Malgré l'absence de travaux antérieurs sur cette relation, ce résultat est en adéquation avec les travaux de Cohen et Levinthal (1990) et Lane et al. (2001), qui stipulent qu'un certain niveau de compatibilité assure la transférabilité et l'absorption des connaissances entre les partenaires. Notre étude fournit un appui empirique à la proposition de Takahashi (2010) sur la capacité d'absorption feedback de l'émetteur. Cette notion est bâtie sur l'engagement et la compréhension mutuelle de la base des connaissances entre l'émetteur et le récepteur.

Le degré de complémentarité des bases des connaissances des partenaires : Dans cette recherche, nous avons également montré que le degré de complémentarité des bases de connaissances influence positivement les effets d'apprentissage de transfert de connaissances ($\beta = 0,330$, $p < 0,01$). La complémentarité est d'un côté, une forme de synergie des connaissances distribuées et un accès à des ressources et à des connaissances plus

riches, qui ne peuvent être développées en interne, car la complémentarité offre des opportunités de combinaisons de connaissances et des opportunités d'apprentissage. D'un autre côté, la complémentarité est la première source des effets en retour du transfert de connaissances (Petit, 1984 ; Paturel et Degraevl, 1998 ; Prévot, 2005), dans une logique de *gap* à éliminer, et d'ajustements entre partenaires sur les connaissances, permettant de les modifier et de les développer.

Nos résultats sur le lien entre la compatibilité et la complémentarité et l'apprentissage de la firme émettrice confirment le paradoxe de Dearing (1993) et de Grant (1996) exposé précédemment dans la section trois du chapitre 2. Rappelons ce point : La compatibilité permet d'accorder plus d'importance aux connaissances et aux idées et la complémentarité représente le degré de différences, source d'opportunités originales.

La qualité de la relation entre les partenaires : Nous avons également montré le lien positif et significatif entre la qualité de la relation et les effets de l'apprentissage de la firme émettrice ($\beta = 0,244$, $p < 0,01$). Une bonne relation entre le client et le fournisseur améliore la capacité d'apprendre et la qualité des connaissances acquises. Cette situation fluidifie l'interaction et le flux de connaissances entre les partenaires, et par conséquent, l'accès à de nouvelles connaissances et leur développement. Là encore, l'absence de travaux antérieurs sur la question nous laisse sans possibilité de comparaison. Cependant, ce résultat va dans le sens des travaux de Prévot (2005), qui stipulent qu'une bonne relation améliore le résultat du transfert de connaissances en termes d'apprentissage pour la firme émettrice.

La mise en adéquation des connaissances transférées : Notre étude montre que la mise en adéquation des connaissances transférées impacte positivement les effets d'apprentissage de transfert de connaissances ($\beta = 0,162$, $p < 0,01$). Selon Liyanage et al. (2009), la mise en adéquation des connaissances pour une utilisation par le récepteur consiste principalement en deux actions, la transformation des connaissances (leur ajout ou leur suppression) et la traduction des connaissances (leur explication).

Nos résultats montrent que ces adaptations par les actions d'ajustement des connaissances et du contexte entraînent une modification des connaissances transférées et, par conséquent, un développement de nouvelles connaissances. L'importance de la préparation

des connaissances transférées, afin d'en faciliter l'assimilation et l'utilisation, est soulignée par diverses études (Szulanski, 1996 ; Inkpen et Dinur, 1998 ; Parent et al., 2007). Par contre, même s'il n'y a pas de travaux antérieurs spécifiques sur cette relation, ce résultat va dans le sens des travaux antérieurs de Paturel et Degraevl (1998), Liyanage et al. (2009), Prévot (2005) et Appleyard (1996), qui montrent tous que l'émetteur apprend au travers les adaptations des connaissances transférées et les problèmes rencontrés par les autres firmes dans l'adoption de ses technologies et de ses connaissances.

2.1.3. Les antécédents des effets de la gestion de la relation

Grâce aux analyses statistiques, nous avons validé le degré de complémentarité des bases de connaissances des partenaires et la qualité de la relation entre le client et le fournisseur comme antécédents des effets liés à la gestion de la relation de la firme cliente et émettrice des connaissances. La figure (31) suivante illustre le modèle partiel des antécédents des effets liés à la gestion de la relation sur la firme émettrice. Ces éléments sont discutés à la suite.

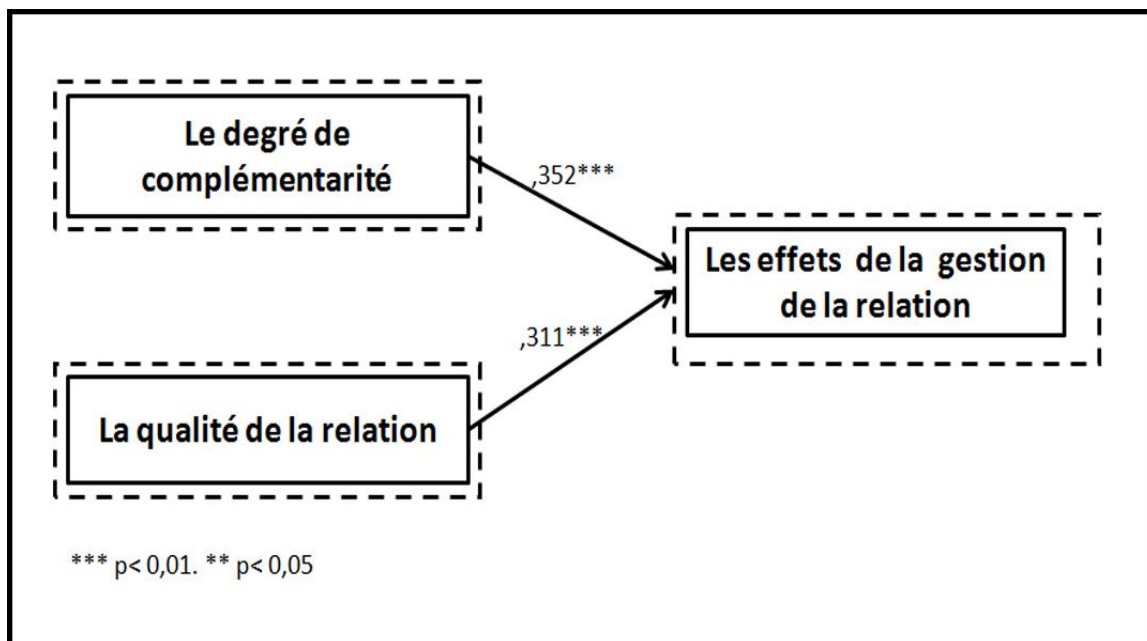


Figure 31 : Le modèle partiel des antécédents des effets de la gestion de la relation.

Le degré de complémentarité des bases des connaissances des partenaires : Nous avons montré que le degré de complémentarité des bases de connaissances influence positivement et significativement les effets de la gestion de la relation de transfert de

connaissances ($\beta = 0,352$, $p < 0,01$). L'absence de travaux antérieurs sur cette relation spécifique rend difficile une comparaison valable. Cependant, ce résultat peut s'expliquer principalement par un apprentissage de la gestion de la relation grâce aux difficultés rencontrées par l'émetteur dans un contexte nouveau et un terrain inconnu, il s'agit d'un effet d'expérience de la gestion de la relation selon Simonin (1997). La complémentarité amplifie la capacité de gestion de la relation (savoir-faire coopératif), qui rend l'émetteur capable d'identifier les partenaires potentiels susceptibles d'apporter des ressources et des connaissances complémentaires.

La qualité de la relation entre les partenaires : Nous avons également identifié le lien positif et significatif entre la qualité de la relation et les effets de la gestion de la relation de transfert de connaissances ($\beta = 0,311$, $p < 0,01$). La qualité de la relation facilite l'interaction et incite les individus à participer activement au processus de transfert, et, par conséquent, la qualité de la relation améliore l'image de bon partenaire. Ces résultats sont en adéquation avec les propositions de Bapuji et Crossan (2005) qui stipulent que le capital social (la confiance, le langage partagé, la position dans le réseau, les liens entre les acteurs du réseau et la motivation et la volonté des individus à apprendre) améliore l'image d'un bon partenaire pour construire une capacité relationnelle (Powell et al., 1996 ; Gulati, 1999). Ces auteurs identifient également que le capital social améliore la visibilité sur les capacités réelles du partenaire, ce qui facilite l'accès aux connaissances de son partenaire.

2.2. L'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance de la firme émettrice

Quatre formes d'effets de transfert de connaissances ont été identifiées dans le cadre de notre recherche comme des facteurs qui influencent la performance de la firme émettrice. Le paragraphe suivant présente et discute l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance de la firme cliente, émettrice des connaissances. Nous allons, dans cette discussion, distinguer entre la performance du produit et la performance liée aux développements de la firme cliente.

2.2.1. L'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance liée au produit de la firme émettrice.

Nos résultats nous amènent à affirmer que les effets directs chez le fournisseur et les effets de gestion de la relation ont une influence significative sur les effets directs chez le fournisseur bénéficiaire de transfert de connaissances. La figure (32) illustre le modèle partiel de l'impact des effets de transfert sur la performance produit de la firme émettrice, modèle discuté à la suite.

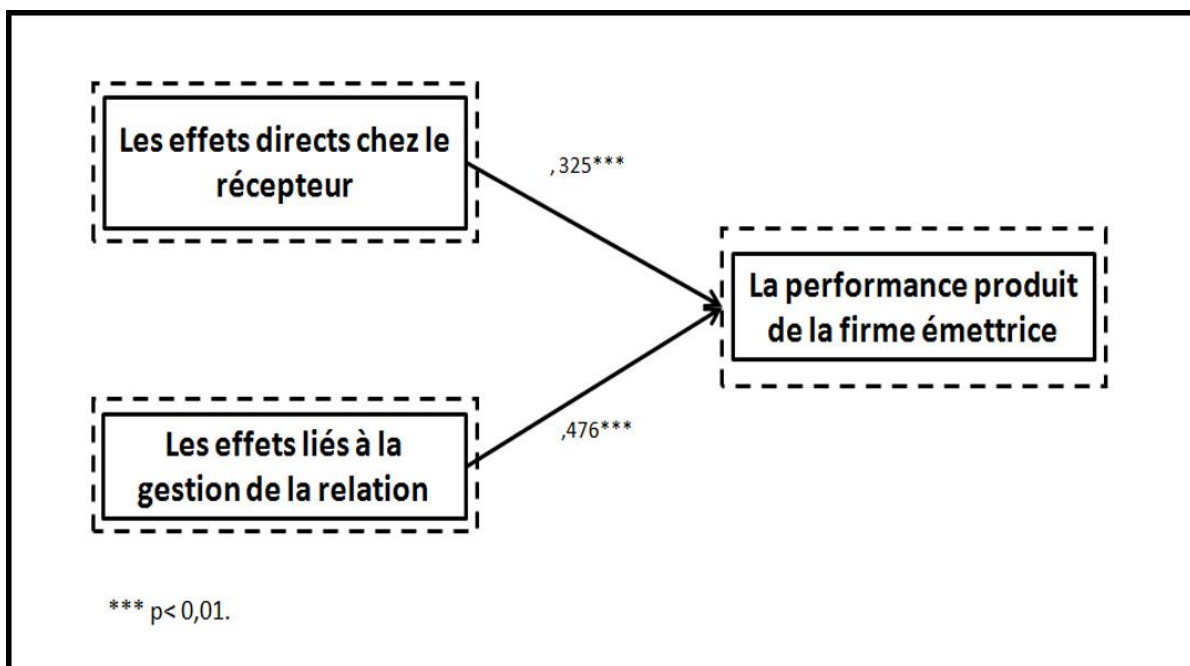


Figure 32 : Le modèle partiel de l'impact des effets de transfert sur la performance produit de la firme émettrice.

Les effets directs chez le fournisseur : Conformément à nos anticipations théoriques, les effets directs chez le fournisseur ont un lien positif et significatif avec la performance d'amélioration du produit de la firme cliente ($\beta = 0,325$, $p < 0,01$). Le transfert de connaissances du client au fournisseur permet d'améliorer les compétences et les connaissances du partenaire et par conséquent le produit final. La performance de produit est le regroupement de la performance de toutes les tâches et composantes nécessaires à la fabrication de ce produit. Nous soutenons ainsi l'idée de Koenig (1996), selon laquelle l'amélioration de la prestation finale repose sur la coordination de tous les acteurs du système d'offre. Mais pas seulement. Nous considérons le transfert de compétences comme

un moyen pour développer et améliorer les connaissances du partenaire. Le transfert permet au partenaire de mieux réaliser ses activités afin d'améliorer la performance de la chaîne d'offre et la prestation globale de l'entreprise.

Notre étude apporte un appui quantitatif aux travaux de Dyer et Hatch (1996) et Dyer et Nobeoka (2000). Elle confirme les résultats de Li et al. (2012) dans le contexte de l'industrie électronique à Hong Kong. Notre étude confirme aussi les propositions de Lieberman et al. (1997) et Dyer (1996a) qui expliquent l'avantage de productivité réalisée par Toyota et ses fournisseurs grâce au transfert de connaissances.

Les effets liés à la gestion de la relation : Nous avons montré dans cette recherche que les effets de la gestion de la relation influencent positivement la performance d'amélioration produit de la firme cliente ($\beta = 0,476$, $p < 0,01$). Nous avons montré que le développement des savoir-faire de gestion de la relation aide la firme émettrice à atteindre ses objectifs en termes d'amélioration de ses *outputs*. Ce résultat est en adéquation avec les travaux de Simonin (1997) et Powell et al. (1996).

Les savoir-faire collaboratifs sont une forme distincte de savoir-faire, qui permet de tirer un meilleur avantage de la relation. Simonin (1997) indique qu'une bonne gestion des relations interorganisationnelles permet dans un premier temps l'identification et la sélection du bon partenaire et la négociation des accords, et dans un second temps, le contrôle et le management de la relation. Une meilleure gestion de la relation permet à l'organisation de mieux construire sa réputation et son image et de générer une meilleure visibilité permettant d'attirer des employés talentueux et de bons projets. Un client visible choisira des fournisseurs plus compétents et plus susceptibles d'apporter de la valeur ajoutée à son client.

2.2.2. L'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance liée au développement de l'entreprise

Nos résultats de l'analyse statistique permettent de valider que les effets d'apprentissage de la firme émettrice, les effets de perte de ressources, les effets de concurrence en retour et la durée de la relation, ont une influence significative sur la performance du développement de la firme émettrice. La figure (33) résume le modèle partiel de l'impact des effets de transfert

de connaissances sur la performance produit de la firme émettrice. Ces divers impacts sont discutés à la suite.

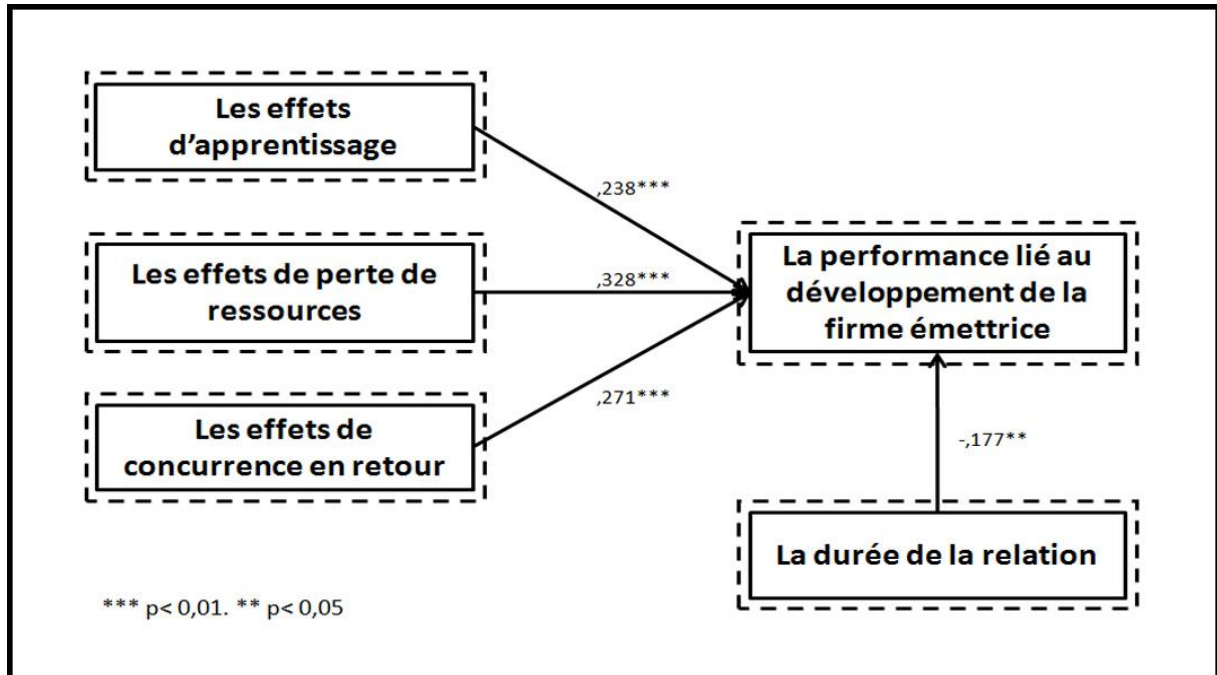


Figure 33 : Le modèle partiel de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance du développement de la firme émettrice.

Les effets d'apprentissage de la firme émettrice : Dans cette recherche, nous avons montré que l'apprentissage de la firme émettrice, réalisé grâce à la relation avec un fournisseur, a une influence positive sur la performance du développement de l'entreprise ($\beta = 0,238$, $p < 0,01$). Cette recherche vient donc combler un vide en montrant que l'acquisition et le développement de nouvelles connaissances, dans le cadre de la relation client-fournisseur, sont à l'origine de l'amélioration du développement futur de la firme. Nous soutenons, par ces résultats, les fondements de la théorie des ressources et ses différentes approches qui affirment que la possession, l'acquisition et le développement de nouvelles connaissances sont à l'origine de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Grant, 1996 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 2007). Nous soutenons aussi l'approche relationnelle qui considère la relation (Dyer et Singh, 1998) et le réseau d'entreprise (Lavie, 2006) comme une source d'un avantage qui ne peut pas être acquis par l'organisation seule.

Notre résultat confirme les travaux antérieurs réalisés dans d'autres types de relations, comme les travaux de Van Vijki et al. (2008) dans une revue méta analytique, de Lane et al. (2001) dans le cadre des joint-ventures, de Powel et al. (1996) dans le cadre des alliances de l'industrie de la biotechnologie, et de Tsai (2001) dans le cadre des réseaux d'entreprises. L'originalité de notre résultat, par rapport à ces études, provient d'un côté, de l'origine de l'apprentissage (flux *feedback* du transfert de connaissances) et d'un autre côté de la confirmation du lien entre cet apprentissage et la performance dans le cadre de la relation client-fournisseur.

Les effets de perte de ressources : Contrairement à nos attentes, la perte de ressources influence positivement la performance du développement de l'entreprise ($\beta = 0,328$, $p < 0,01$). L'absence de travaux antérieurs sur le lien entre l'érosion des ressources et la performance de l'entreprise rend difficile l'interprétation de ces résultats paradoxaux qui contredisent nos hypothèses. Cependant, ce résultat peut s'expliquer principalement par l'érosion qui inciterait l'émetteur à renouveler ses bases de ressources et de connaissances et à réfléchir à de nouvelles méthodes et au développement de l'activité de l'entreprise. Par exemple, la perte des ressources humaines enclencherait un processus du recrutement de nouvelles personnes qui sont capables d'injecter du sang neuf dans l'entreprise. On pourrait alors traduire paradoxalement l'érosion comme un phénomène aux impacts positifs par deux mécanismes : le remplacement de certaines ressources par d'autres ressources plus vives, et la mise sous tension de l'organisation devenue plus inquiète par la perte de ses ressources, donc plus perspicace et inventive.

Ce résultat est en contradiction avec les travaux de Norman (2002), qui stipule que le risque de l'érosion des ressources et connaissances entraîne une perte de l'avantage concurrentiel. Nous pouvons expliquer cela par le contexte différent de l'étude de Norman (2002), réalisée dans le cadre des alliances stratégiques. Perdre ses ressources n'aurait donc pas les mêmes effets, face un concurrent ou face à un fournisseur.

Les effets de concurrence en retour : Contrairement à nos prévisions, nous avons montré dans le présent résultat, le lien positif et significatif entre la concurrence en retour et la performance du développement de la firme émettrice ($\beta = 0,271$, $p < 0,01$). Nous avons confirmé le risque de concurrence en retour de la part des fournisseurs et d'autres clients du

fournisseur bénéficiaire du transfert de connaissances. Il existe un lien entre cet effet et les développements futurs de la firme émettrice.

L'explication de notre résultat repose sur l'influence d'un environnement concurrentiel qui stimule la créativité de l'entreprise pour prendre une longueur d'avance sur ses concurrents. Le risque de concurrence en retour crée un sentiment de mise en danger de l'entreprise émettrice qui peut lui conférer une longueur d'avance sur concurrents. Notre résultat ne correspond à aucun équivalent dans la littérature, mais il va dans le sens des travaux antérieurs de Mesquita et al. (2008), qui confirment que le transfert de connaissances est à l'origine d'un avantage concurrentiel spécifique à la relation client-fournisseur, et qu'il prive les autres clients du même fournisseur. Même si ce risque est réel, nous pensons qu'il met les concurrents dans une position de suiveur.

La durée de la relation : Contrairement à nos prévisions là aussi, nous avons identifié une influence négative de la durée de la relation avec le fournisseur sur la performance du développement de l'entreprise ($\beta = -0,177$, $p < 0,05$). En d'autres termes, la relation pérenne est un obstacle au développement futur de l'entreprise. La vision généralisée dans la littérature sur la dynamique du transfert de connaissances repose sur l'idée qu'il existe une différence entre les relations pérennes et les relations non pérennes. La durée de la relation est une condition à la réalisation et un facteur qui améliore le processus et le succès du transfert de connaissances (Larsson et al., 1998 ; Simonin, 1999 ; Kotabe et al., 2003). Cependant, notre résultat montre qu'une relation pérenne avec le fournisseur comporte le risque que la diversité des connaissances diminue au fil du temps. Ceci confirme la mise en garde de Dyer et Nobeoka (2000) qui expliquent, dans le cadre du réseau de Toyota, que les entreprises partenaires deviennent de plus en plus semblables à travers l'imitation réciproque. Aussi, leurs relations peuvent être moins efficaces pour générer de nouvelles connaissances et faire évoluer le réseau.

Nos résultats nous rapprochent de la théorie des liens forts et des liens faibles de Granovetter (1973), qui soutient l'idée selon laquelle les liens faibles sont plus propices aux idées nouvelles, facilitent la créativité et génèrent des nouveaux produits et processus, alors que les liens forts favorisent la redondance et limitent les opportunités d'un changement profond.

Conclusion du chapitre 6

Le sixième et dernier chapitre nous a permis de présenter, interpréter et discuter en détail les résultats issus des tests statistiques. Pour ce faire, nous avons confronté nos résultats empiriques à nos propositions théoriques et à la littérature mobilisée dans le cadre de cette étude.

Nous avons d'abord montré, dans la première section, en nous appuyant sur les résultats des analyses factorielles exploratoires, que les échelles de mesure utilisées ont un niveau de qualités et de fiabilité similaire, voire meilleur que celui des échelles d'origine. De plus, nous avons proposé pour combler un vide théorique et méthodologique onze échelles de mesure, qui répondent également aux critères de validité et de fiabilité.

Nous avons ensuite montré, dans la deuxième section, en nous appuyant sur les résultats des analyses de régression multiple, que ces résultats complètent ou confirment les recherches existantes de manière générale. De plus, ils apportent un éclairage nouveau sur les conséquences du transfert de connaissances d'une manière générale, et ses conséquences pour la firme émettrice en particulier. Par ailleurs, les résultats portant sur les antécédents des effets du transfert de connaissances ont permis de mieux comprendre l'origine de ces effets. Enfin, les résultats s'intéressant à l'influence des effets de transfert de connaissances sur la performance ont permis de mieux comprendre l'utilité de ces effets.

Cette discussion des résultats dans une perspective théorique a permis de proposer un modèle des conséquences de transfert interorganisationnel de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur.

Conclusion générale de la thèse

Ce travail doctoral avait pour objectif de s'interroger sur les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances pour la firme émettrice.

Pour satisfaire ces objectifs, nous avons adopté une démarche scientifique exploratoire, dont il a été rendu compte en deux parties. La première partie est classiquement consacrée à une revue de littérature visant à la construction d'un modèle théorique de recherche, et la deuxième permet de confronter le modèle théorique à la réalité empirique.

Nous avons scindé notre travail de recherche en six chapitres. Le premier a été consacré aux théories et approches mobilisées dans le cadre de cette étude, qui sont venues féconder et enrichir la littérature sur le transfert de connaissances. Nous avons porté une attention particulière à la clarification des concepts centraux liés au management des connaissances et du transfert de connaissances.

Le deuxième chapitre a permis de traiter le concept de transfert intra- et interorganisationnel de connaissances dans la lignée des conceptualisations et des travaux antérieurs. Ces travaux s'inscrivent dans le paradigme traditionnel d'un transfert de connaissances et dans le nouveau paradigme proposé par Parent et al. (2007), dans lequel le transfert de connaissances n'est plus considéré comme un processus linéaire, mais une dynamique d'interaction circulaire qui s'opère entre les acteurs. Nous avons pu mettre en avant les différentes formes des conséquences de transfert de connaissances en nous

appuyant sur le concept de l'effet en retour du transfert de connaissances, initialement développé dans la littérature sur le transfert de technologies.

Dans un troisième chapitre, nous avons spécifié les caractéristiques du transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur, avant de synthétiser les différentes variables retenues et liées par des hypothèses, ce qui nous a permis de proposer le modèle conceptuel de la recherche sur les conséquences de transfert de connaissances.

Le quatrième chapitre a permis de justifier notre choix épistémologique interprétativiste, la méthodologie quantitative adoptée, la présentation du contexte de la relation client-fournisseur dans l'industrie française, la traduction des variables de notre modèle en échelles mesurables et la méthodologie de collecte de données.

Le cinquième chapitre a eu comme objet le traitement des analyses statistiques, qui confrontent notre modèle de recherche théorique à la réalité empirique, à travers une analyse descriptive, une analyse d'épuration des données et une analyse du test des hypothèses de la recherche par la méthode de la régression linéaire multiple.

Enfin, le sixième et dernier chapitre a fait l'objet de la discussion des résultats de la recherche issus des analyses statistiques.

Dans la conclusion, qui représente la dernière partie de cette thèse, nous fournissons un résumé de notre recherche. Nous commençons par une discussion sur les contributions théoriques, les contributions méthodologiques et les contributions managériales de l'étude. Nous finissons par reconnaître les limites de la recherche pour offrir des orientations pour les recherches futures.

1. Les implications de la recherche

Le sujet d'étude de cette thèse étant relativement nouveau, comme présenté dans la revue de la littérature, avec des objectifs qui étaient de nature plutôt exploratoire. Nous nous sommes penchés sur les questions de l'intégration de deux domaines d'activités académiques et managériales qui deviennent rapidement omniprésents dans le domaine de la stratégie des entreprises. Il s'agit du transfert interorganisationnel de connaissances et du développement des fournisseurs. Il convient alors d'apprécier l'apport de cette thèse par rapport aux travaux existants, et l'intérêt croissant des pratiques de transfert de connaissances dans le cadre du développement des fournisseurs nous impose la déclinaison de contributions managériales susceptibles d'améliorer le comportement des praticiens.

Les sous-sections suivantes présentent les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques de cette étude.

1.1. Les contributions théoriques

Cette recherche fournit des contributions importantes et de nouvelles idées dans le corps croissant de recherches, qui vise à examiner et comprendre le transfert de connaissances dans les relations interorganisationnelles en général et dans le contexte de la relation client-fournisseur en particulier.

Un modèle intégrateur des conséquences de transfert de connaissances : Le premier ensemble de contributions de cette recherche est lié à notre modèle de recherche. La contribution théorique majeure de cette étude est l'élaboration d'un modèle conceptuel des conséquences du transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur. Le modèle a été validé auprès de 126 entreprises qui opèrent dans l'industrie française.

Pour répondre au manque de recherches offrant une approche globale et un examen approfondi des principaux facteurs qui facilitent ou entravent les effets du transfert des connaissances et leur utilité pour la firme émettrice, nous avons proposé un cadre intégratif qui permet la compréhension globale du processus de transfert de connaissances. Nous avons ainsi dressé un bilan des effets de transfert de connaissances sur la firme émettrice. Les effets identifiés sont au nombre de cinq : les effets directs chez le récepteur, les effets

d'apprentissage, les effets de gestion de la relation, les effets de perte de ressources et les effets de concurrence en retour.

Le transfert de connaissances nécessite une bonne relation entre les partenaires : Les études antérieures ont examiné comment les organisations poursuivent le transfert de connaissances et apprennent dans divers contextes interorganisationnels. Cependant, peu d'études ont examiné le rôle du capital social dans les conséquences du transfert de connaissances interorganisationnel. Malgré la popularité du concept, peu de preuves empiriques systématiques existent sur la façon dont le capital social améliore les résultats du transfert de connaissances entre les entreprises. Malgré les données de recherches existantes sur le rôle important de la qualité de la relation dans la réussite du transfert de connaissances interorganisationnel (Mu et al, 2008 ; Reagan et McEvily, 2003 ; Lawson et al., 2008 ; Perez-Nordtvedt et al., 2008), des preuves empiriques de l'association entre le capital social et les résultats du transfert des connaissances restent limitées. Les résultats de cette étude ajoutent de nouvelles connaissances précieuses à la recherche sur la relation client-fournisseur et contribuent à l'intégration de la perspective du capital social dans la littérature de management des connaissances, en montrant empiriquement l'importance du capital social pour le transfert et l'application des connaissances.

Le rôle central de l'émetteur dans le transfert de connaissances : En outre, cette étude contribue à la littérature actuelle en reconnaissant le rôle de la capacité de l'émetteur (l'entreprise acheteuse) dans le transfert des connaissances. Alors que les études précédentes se sont focalisées sur la capacité du récepteur (principalement sur sa capacité d'absorption et l'assimilation des connaissances du partenaire), notre travail apporte un éclairage complémentaire en soulignant l'importance de la capacité de l'émetteur pour améliorer les conséquences du transfert de connaissances chez le récepteur. La capacité de l'entreprise émettrice s'avère indispensable, car le flux de la connaissance de l'émetteur vers le récepteur dépend de l'expertise et de la richesse de la base des connaissances de l'émetteur. Les résultats empiriques montrent que les émetteurs capables, crédibles et avec une portée de transfert importante fournissent une assistance au récepteur, et favorisent l'assimilation des connaissances par le récepteur.

Un équilibre entre complémentarité et compatibilité des bases des connaissances des partenaires : Une autre contribution théorique de cette étude est l'examen des différentes formes de distance (cognitive, culturelle et organisationnelle), qui peuvent s'installer entre le client et le fournisseur, et leur retentissement sur les conséquences du transfert des connaissances. La majorité des études passées en matière de transfert de connaissances interorganisationnel n'ont pas examiné ces facteurs ni leur influence sur les conséquences de transfert de connaissances.

Dans cette étude, la proximité culturelle (qui comprend la culture nationale et la langue de communication) et la proximité organisationnelle (qui comprend la culture d'entreprise, les pratiques d'affaires, le style de management et les mécanismes opérationnels) ne semblent pas avoir un impact supplémentaire pour les effets de transfert de connaissances. Toutefois, les données empiriques ont montré que le degré de compatibilité et le degré de complémentarité des bases des connaissances sont des facteurs majeurs qui augmentent les effets d'apprentissage de la firme émettrice. Le degré de complémentarité améliore aussi les effets de la gestion de la relation.

Une préparation préalable pour réussir le transfert et déclencher des effets en retour : Par ailleurs, notre étude confirme les études antérieures, qui stipulent que les connaissances transférées nécessitent une mise en adéquation préalable pour faciliter leur assimilation et leur application par la firme réceptrice. Cette mise en adéquation est source d'effet en retour qui améliore l'apprentissage de la firme émettrice.

Dans notre étude, la vérification empirique n'a pas permis d'établir un lien entre les mécanismes utilisés dans le transfert de connaissances et les effets du transfert, et cela, malgré l'importante présence de ce lien dans la littérature du transfert (Rebentisch et Ferretti, 1995 ; Makhija et Ganesh, 1997 ; Brewer et Nollen, 1998 ; Almeida et Grant, 1998 ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; Prévot, 2005).

Les effets de transfert de connaissances comme leviers d'amélioration de la performance de la firme émettrice : La deuxième partie de notre modèle final permet également de montrer l'utilité des effets de transfert de connaissances pour la firme émettrice. Nous prolongeons ainsi la littérature existante par un éclairage complémentaire, en soulignant

l'importance des effets directs chez le fournisseur et les effets d'amélioration de la gestion de la relation pour la performance de l'amélioration du produit chez la firme émettrice. D'un autre côté, cette étude lie les effets d'apprentissage de la firme émettrice aux deux formes négatives du transfert de connaissances (les effets de perte de ressources et les effets de concurrence en retour). Enfin, les résultats empiriques montrent que la relation pérenne entre les partenaires est paradoxalement un obstacle au développement de l'entreprise émettrice du transfert de connaissances.

Le transfert de connaissances comme un processus circulaire : Parmi les apports théoriques de notre travail de recherche, nous avons proposé une synthèse sur le concept de connaissances et du management des connaissances, et en particulier la dynamique de création des connaissances, et cela, sur la base des travaux de Nonaka (1994) et Nonaka et Takeuchi (1995). Ensuite, nous avons proposé une synthèse de l'évolution des conceptualisations du transfert de connaissances proposées par la littérature, afin d'aboutir sur un modèle holistique et spécifique du processus de transfert de connaissances. Selon le modèle circulaire développé, le transfert des connaissances, au-delà d'un processus linéaire du flux de connaissances de l'émetteur vers le récepteur, implique un flux *feedback* dans le sens du récepteur vers l'émetteur. Notre modèle intègre les capacités nécessaires à la réussite d'un transfert de connaissances, à savoir la capacité disséminatrice, la capacité d'absorption et la capacité d'adaptation des connaissances transférées. Le modèle proposé reconnaît l'importance de la prise en compte des caractéristiques liées aux connaissances transférées, liées au contexte de la relation et des partenaires et liées au transfert de connaissances lui-même, dans le processus de transfert de connaissances. A travers ce modèle de recherche, nous avons pu redéfinir le concept de transfert de connaissances comme un processus qui s'appuie sur un ensemble de pratiques, d'outils et de capacités dynamiques pour permettre le déplacement du flux des connaissances, à travers l'interaction entre les acteurs.

Le modèle et la définition proposés s'inscrivent dans le nouveau paradigme du transfert de connaissances. Initié par Parent et al. (2007), il considère le transfert de connaissances comme une construction systémique et sociale et spécifique à un contexte des représentations de la réalité. Ainsi, notre étude est la première dans son genre qui apporte

une validation empirique de cette vision du transfert, dans un contexte de relation interorganisationnelle.

Le transfert comme capacité dynamique réticulaire : Un autre apport théorique de notre recherche suggère que la notion de capacité dynamique qui crée un avantage concurrentiel doit être étendue au-delà des frontières de la firme (Dyer et Nobeoka, 2000). En effet, si le transfert interorganisationnel peut créer des nouvelles connaissances dans sa dynamique, à la fois pour l'émetteur et pour le récepteur, la relation peut être considérée comme centrale dans la création et la recombinaison des connaissances. Ainsi, le transfert de connaissances est considéré comme une capacité dynamique réticulaire.

Quelles barrières de l'engagement dans le transfert : Un dernier apport théorique de notre recherche concerne les barrières à l'engagement dans le transfert de connaissances avec les fournisseurs. Même si notre étude dresse une grille de détection des effets de transfert de connaissances, et leur utilité pour la firme cliente et émettrice de transfert, les entreprises hésitent à adopter une telle démarche. Notre étude montre un résultat intéressant concernant les raisons de non-engagement dans le transfert. La première de ces raisons est le manque de maturité de l'entreprise, et plus spécifiquement l'immaturité de la fonction achat dans l'entreprise. Le transfert de connaissances représente en effet une étape très avancée de la collaboration entre le client et le fournisseur. La deuxième barrière concerne le manque de ressources et de capacités pour s'engager dans le transfert, la démarche est consommatrice de ressources, même si les gains engendrés dépassent largement les coûts engagés dans le transfert. La troisième barrière tient au fait que, dans certains cas, les entreprises ne ressentent pas le besoin de transférer les connaissances à leurs fournisseurs, parce que les fournisseurs possèdent le niveau requis et les qualifications spécifiques pour exercer leur métier. La dernière barrière au transfert est l'utilisation d'autres méthodes d'amélioration de la performance des fournisseurs, comme la concurrence entre fournisseurs et les systèmes de motivation offerts par le client, comme les privilèges dans les contrats futurs ou sous la forme de prix ou de certificat.

1.2. Les contributions méthodologiques

Peu de travaux ont eu recours à une approche quantitative pour aborder la question des conséquences de transfert interorganisationnel de connaissances en général et dans le cadre de la relation client-fournisseur en particulier.

Comme détaillé dans le chapitre quatre qui porte sur le positionnement épistémologique, le contexte empirique et le choix méthodologique, cette étude a adopté une approche d'interprétation quantitative. Cette approche a permis de fournir une étude détaillée et une compréhension approfondie du phénomène de transfert de connaissances dans le contexte de la relation client-fournisseur. Cette méthode quantitative de recherche nous a permis de construire notre propre outil d'investigation empirique, en adaptant des échelles existantes développées et validées dans d'autres contextes, pour les rendre utilisables dans les contextes spécifiques de la relation client-fournisseur et de l'industrie française. Cette méthode quantitative a aussi permis la création d'échelles de mesure nouvelles, s'appuyant sur la littérature existante. Nous nous sommes fondés sur un pré-test d'experts pour adapter certains énoncés et mieux rendre compte des variables latentes que nous souhaitions mesurer. Afin de vérifier leur validité et leur fiabilité, une analyse factorielle en composantes principales a été menée et a permis la purification des échelles de mesure. Ainsi, l'examen des tests a permis leur utilisation dans le contexte spécifique de l'étude.

Un autre apport méthodologique de la recherche concerne la méthode de collecte de données, qui consiste à construire une base de données sur des informations collectées sur les réseaux sociaux professionnels. Après avoir épuisé toutes les autres possibilités, c'est le seul moyen qui a été en notre possession. Malgré les risques liés à cette méthode, les réseaux sociaux ont montré leur efficacité et leur fiabilité. D'une part, le réseau permet d'effectuer des recherches ciblées, et d'autre part il permet de communiquer directement avec les répondants et d'ainsi accéder à des informations complémentaires pour mieux expliquer et justifier les résultats de la recherche.

1.3. Les contributions managériales

Les résultats présentés dans cette étude fournissent des indications précieuses pour les praticiens de manière générale et dans le secteur industriel français en particulier. Bien que

de nombreuses entreprises du secteur industriel en France investissent de plus en plus dans la démarche de transfert de connaissances avec leurs fournisseurs, elles n'ont pas toujours une vision claire sur la manière de gérer le transfert interorganisationnel de connaissances avec succès, ni d'identifier les effets que le transfert aura sur le récepteur et sur l'émetteur.

Cette étude fournit un aperçu utile pour les gestionnaires qui ont souvent besoin de prendre des décisions critiques en matière de transfert de connaissances. Le cadre conceptuel fournit également des lignes directrices pour aider les praticiens à développer une stratégie efficace de transfert de connaissances vers leurs fournisseurs, et cela repose sur une compréhension globale des conséquences et des facteurs clés ayant un impact sur le processus du transfert de connaissances.

Les entreprises qui s'engagent dans des démarches de transfert de connaissances doivent investir dans leurs propres capacités d'apprentissage et doivent s'assurer qu'il existe dans l'organisation un engagement dans le transfert et l'apprentissage, et un esprit ouvert aux nouvelles possibilités d'acquérir des connaissances auprès de leurs fournisseurs. Les investigations empiriques suggèrent que lorsque la motivation d'apprentissage est élevée, alors les employés dans les organisations clientes ont une plus forte propension à développer ou à acquérir des connaissances potentiellement utiles auprès des fournisseurs. En outre, elles ont besoin de développer la capacité d'absorption de leurs employés, si elles veulent maximiser les avantages du transfert de connaissances.

Cette étude montre que les organisations où les employés ont accumulé des connaissances et expériences liées au transfert de connaissances, obtiennent des résultats de transfert de connaissances supérieurs. Une solide base de connaissances préexistante permet à un l'entreprise d'apprécier de manière plus efficace l'accès aux nouvelles connaissances externes.

Cette étude préconise aux entreprises de cibler des fournisseurs en fonction de leurs caractéristiques observables (telles que des capacités techniques fiables) pour tirer pleinement profit du transfert de connaissances. Par ailleurs, l'étude empirique montre que l'entreprise doit trouver un équilibre en termes de distance cognitive avec les fournisseurs bénéficiaires du transfert de connaissances. Un certain degré de compatibilité des

connaissances pour pouvoir comprendre et assimiler les connaissances du fournisseur et un certain degré de complémentarité pour pouvoir acquérir des nouvelles sources d'opportunités originales. Pour cette même raison, une relation pérenne avec le même fournisseur n'est pas nécessairement conseillée, parce qu'elle peut s'avérer négative et contre-productive en termes d'idées nouvelles capables d'assurer le développement futur de l'entreprise cliente.

Les preuves empiriques montrent que les contrats sont nécessaires pour la relation client-fournisseur, mais qu'ils ne garantissent pas suffisamment le succès du transfert des connaissances et de ses conséquences. Pour parvenir à une collaboration fructueuse et efficace en termes de transfert des connaissances, les organisations clientes doivent gouverner leur relation avec les fournisseurs à la fois par un contrat formel et par la confiance. En d'autres termes, cette étude suggère que, en plus de construire des garanties contractuelles, la mise en place d'une bonne relation avec le fournisseur augmente les bénéfices d'accès et de transfert des connaissances.

2. Les limites et les perspectives de la recherche

Bien que cette recherche fournisse de nouvelles idées et permette de tirer de précieuses leçons en matière de transfert de connaissances dans la relation client-fournisseur, elle comporte quelques limitations qui peuvent ouvrir des pistes fructueuses pour les recherches futures.

Tout d'abord, cette étude a examiné le point de vue du client, qui n'est qu'un aspect du processus de transfert de connaissances. Une perspective bilatérale de récolte des informations (des deux côtés client/fournisseur) permettrait une compréhension plus complète et équilibrée, un examen plus approfondi et une comparaison entre les perceptions des deux côtés de la relation dyadique. Cela représente une perspective importante d'enquête pour les recherches futures.

Deuxièmement, l'échantillon de cette étude est limité à un seul pays (la France) et aux secteurs industriels. Par conséquent, les résultats doivent être interprétés avec prudence. On estime que les résultats seront aussi pertinents pour d'autres secteurs et dans d'autres pays. Les futures recherches menées pour d'autres types de secteur et dans différents environnements nationaux seraient chargées de vérifier les conclusions de cette étude et pourraient donner d'autres connaissances intéressantes et complémentaires. La réalisation de ces études futures permettrait aux chercheurs d'obtenir une vue d'ensemble du phénomène ou d'effectuer une comparaison entre les secteurs et entre les pays.

Troisièmement, cette recherche est effectuée dans un laps de temps donné et ne tient pas compte du fait que les pratiques de transfert de connaissances évoluent dans le temps, ainsi que leurs effets. Nous ne sommes donc pas en mesure de cerner la totalité de la dynamique des processus de transfert de connaissances et le développement des connaissances partagées au fil du temps. Les recherches futures doivent considérer le type d'étude longitudinale, de sorte que la relation au fil du temps puisse être suivie. Ces futures recherches longitudinales peuvent améliorer la robustesse des résultats présentés dans notre étude.

Quatrièmement, cette recherche était essentiellement de nature exploratoire, et l'absence d'antécédents dans les résultats des effets négatifs du transfert de connaissances peut être

expliquée par l'inadéquation du cadre théorique mobilisé dans cette étude. Pour déterminer l'origine et les antécédents des conséquences négatives du transfert de connaissances, d'autres champs théoriques devraient être utilisés dans les futures recherches. L'objectif serait de compléter et d'apporter d'autres facteurs au modèle de recherche développé dans le cadre de cette étude.

Cinquièmement, les données récoltées proviennent d'un seul répondant de l'entreprise pour évaluer les effets de transfert de connaissances et évaluer leur utilité, ce qui pourrait impliquer un biais. Cette limitation peut être diminuée par l'utilisation de la méthode des études de cas, en interrogeant plusieurs personnes dans la même entreprise, et en utilisant des informations supplémentaires, telles que des rapports internes et la presse professionnelle.

Enfin, la recherche pourrait aussi être étendue à l'étude des effets de transfert de connaissances sur les hommes de l'entreprise émettrice de manière générale et les employés qui participent aux activités liées au transfert en particulier. Elle peut être étendue à la question des droits de propriété intellectuelle, à l'issue de la création de nouvelles connaissances ou de nouvelles technologies entre les partenaires. Ces deux questions sont rarement examinées dans la littérature du transfert de connaissances, et pourraient apporter de nouvelles perspectives intéressantes pour ce domaine de recherche et permettre une meilleure compréhension du phénomène du transfert de connaissances.

Bibliographie

- Adler, P.S. et Kwon., S.W., (2002), Social Capital: Prospects For a New Concept, The Academy of Management Review, Vol.27, p.17-40.
- Ahuja, G. et Katila, R., (2001), Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study, Strategic Management Journal, Vol.22, n°3, p.197-220.
- Ahuja, G., (2000), Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study, Administrative Science Quarterly, Vol.45, p.425-455.
- Alavi, M. et Leidner, D.E., (2001), Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, MIS Quarterly, Vol.25 n°1, p.107-37.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, G., (1999), La construction de l'objet de recherche, in Thiétart R-A. et al., Méthodes de recherche en management, 2ème édition révisée, Paris, Dunod, p.34-56.

- Almeida, P., Dokko, G. et Rosenkopf, L., (2003), Startup size and the mechanisms of external learning: increasing opportunity and decreasing ability?, *Research Policy*, Vol.32, n°2, p.301-315.
- Almeida, P. et Grant, R., (1998), International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry, *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.
- Ambos, T. et Ambos, B., (2009), The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations, *Journal of International Management*, Vol.15, n°1, p.1-14
- Ambos, T.C., Nell, P.C., Pedersen, T., (2013), Combining Stocks and Flows of Knowledge: The Effects of Intra-Functional and Cross-Functional Complementarity *Global Strategy Journal*, Vol.3, n°4, p.283-299.
- Amit, R. et Schoemaker, P.J.H., (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol.14, p.33-46.
- Appleyard, M., (1996), How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17, winter special issue, 137-154.
- Arend, R. et Bromiley, P., (2009), Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?. *Strategic Organization*, Vol.7, n°1, p.75-90.
- Argote, I. et Ingram, P., (2000), Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, n°1, p.150-169.
- Argote, L., McEvily, B. et Reagans, R., (2003), Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes, *Management Science*, Vol.49, p.571-82.
- Argyris, C. et Schon D., (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Bapuji, H. et Crossan, M., (2005), Co-evolution of Social Capital and Knowledge: An Extension of Nahapiet and Ghoshal (1998), Framework, In Annual Meeting of the Academy of Management.

- Barnay, J.B., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, n°1, p.99-120.
- Barney J.B, (2001), Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, Vol.26 n°1, p.41-56.
- Bartol, K. et Srivastava, A., (2002), Encouraging knowledge sharing: the role of organisational reward systems, *Journal of Leadership and Organisational Studies*, Vol.9, n°1, p.64-76.
- Baum, J.A.C. et Ingram, P., (1998), Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980, *Management Science*, Vol.44, n°7, p.996-1016.
- Baywater PLC (2000), Executive Briefings: Transforming the supply chain: the Platform of competitiveness. Disponible sur : <http://companycheck.co.uk/company/02792473>
- Becerra, M., Lunnan, R. et Huemer, L., (2008), Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners, *Journal of Management Studies*, Vol.45, n°4, p.691-713.
- Bell, G. et Zaheer, A., (2007), Geography, networks, and knowledge flow, *Organisation Science*, Vol.18, n°6, p.955-972.
- Bender, S. et Fish, A., (2000), Transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments, *Knowledge Management*, Vol.4 n°2, p.125-37.
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Rowe.
- Berg, B., (2009), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, London, Allyn & Bacon.
- Berghman, L., Matthyssens, P. et Vandenbempt K., (2012), Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners, *Industrial Marketing Management*, Vol.41, p.27-39.
- Beveren, J., (2002), A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, n°1, p.18-22.

- Blumenberg, S., Wagner, H. et Beimborn, D., (2009), Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance, *International Journal of Information Management*, Vol.29, n°5, p.342-352.
- Boh, W., (2007), Mechanisms for sharing knowledge in project-based organisations. *Information and Organisation*, Vol.17, n°1, p.27-58.
- Boh, W., Nguyen, T.T. et Xu, Y., (2013), Knowledge transfer across dissimilar cultures, *Journal of Knowledge Management*, Vol.17, n°1, p.29-46.
- Bohn, R.E., (1994), Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*, Vol.36, n°1, p.61-73.
- Boissinot, A., (2009), Opportunisme et gouvernance des relations inter-organisationnelles : Le cas de la prestation de services logistiques dans le secteur automobile français, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, p.306.
- Bönte, W. et Wiethaus, L., (2005), Knowledge Transfer in Buyer-Supplier Relationships: When It (Not), Occurs, *Rheinisch-Westfälisches Institut Discussion*, Paper n°34.
- Bresman, H., Birkinshaw, J.M. et Nobel, R., (1999), Knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, n°3, p.439-462.
- Brewer, T.L. et Nollen, S.D., (1998), Knowledge transfer to developing countries after WTO: theory and practice in information technology in India, *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.
- Brulhart, F. et Claye-Puaux, S., (2009), Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique, *Management & Avenir*, Vol.4, n°24, p.65-82.
- Brulhart, F., (2005), Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?, *Management*, Vol.8, n°4, p.167-191.

- Buckley, P., Glaister, K., Klij, E. et Tan, H., (2009), Knowledge accession and knowledge acquisition in strategic alliances: the impact of supplementary and complementary dimensions, *British Journal of Management*, Vol.20, n°4, p.598-609.
- Burns, R., (2000), *Introduction to Research Methods*. London, Sage Publications.
- Cabrera, A., Collins, W. et Salgado, J., (2006), Determinants of individual engagement in knowledge sharing, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, n°2, p.245-264.
- Carlile, P.R., (2004), Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries, *Organization Science*, Vol.15, n°5, p.555-568.
- Carlsson, S.A., ElSawy, O.A., Eriksson, I. et Raven, A., (1996), Gaining competitive advantage through shared knowledge creation: in search of a new design theory for strategic information systems, in Coelho, J.D., Jelassi, T., Konig, W., Krcmar, H., O'Callaghan, R. et Saaksjarvi, M. (eds), *Proceedings of the Fourth European Conference on Information Systems*, Lisbon.
- Carmel, E., et Abbott, P., (2007), Why nearshore means that distance matters, *Communications of the ACM*, Vol.50 n°10, p.40-46.
- Carr, A.S. et Pearson, J.N., (1999), Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, *Journal of Operations Management*, Vol.17, p.497-519.
- Chen, J. et McQueen, R., (2010), Knowledge transfer process for different experience levels of knowledge recipient at offshore technical support centre, *Information Technology & People*, Vol.23, n°1, p.54-79.
- Chi, T., (1994), Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure, *Strategic Management Journal*, Vol.15, n°4, p.271-90.
- Choo, C.W., (2005), Environmental Scanning as Information Seeking and Organisational Learning. In *Introducing Information Management: An Information Research Reader*, London, E. Maceviciute & T. Wilson.

- Chow, C., Deng, F. et Ho, J., (2000), The openness of knowledge sharing within organisations: a comparative study of the United States and the people's republic of China, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.12, n°1, p.65-95.
- Chua, A. and Pan, S. (2008), Knowledge transfer and organisational learning in is offshore sourcing, *Omega*, Vol.36, n°2, p.267-281.
- Claye-Pueu S, et Guilhon A., (2000), Analyse de l'inefficience logistique de la branche réseaux de France Télécom : une réflexion en terme d'apprentissage organisationnel, *RIRL Les troisièmes rencontre internationales de la recherche en logistique*, Trois-Rivières.
- Cohen, W. et Levinthal, D., (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, p.128-152.
- Conner, K. et Prahalad, C. K., (1996), A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, *Organization Science*, Vol.7, n°5, p.477-501.
- Cousins, P.D., et Menguc, B., (2006), The implications of socialization and integration in supply chain management, *Journal of Operations Management* 24 (5), 604-620.
- Cox, A., (1996), Relational competence and strategic procurement management, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.2, n°1, p.57-70.
- Cramton, C., (2001), The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration, *Organisation Science*, Vol.12, n°33, p.46-371.
- Crauser, J-P., Harvatopoulos, Y. et Sarnin, P., (1989), *Guide pratique d'analyse des données*. Paris, Éditions de l'Organisation.
- Cremadez, M., Dumont, A., Hoffstetter, C., (1982), *Maitrise de L'effet en Retour des Transferts de Technologie et Stratégie de Développement*, Working paper, N°211/1982, HEC-CESA, Jouy-en-Josas.
- Cremandez M., Dumont, A. et Hoffstetter, C., (1988), *Effets en retour des transferts de technologie : facteurs clés du succès opérationnel et stratégique*", *Cahier de Recherche du Groupe HEC*, n°321/1988.

- Creswell, J., (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London, Sage Publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. et White, R. E., (1999), An organizational learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, Vol.24, n°3, p.522-537.
- Cummings, J. et Teng, B., (2003), Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.20, n°(1-2), p.39-68.
- Darr, E. et Kurtzberg, T., (2000), An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer, *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, n°1, p.28-44.
- Das, T.K. et Teng, B.S., (1998), Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, Vol.23, n°3, 491-512.
- Davenport, T.H. et Prusak, L., (1998), *Working Knowledge -How Organisations Manage What They Know?*, Harvard Business School Press, Boston, MA..
- David, M. et Sutton, C., (2004), *Social Research*. London, Sage Publications.
- De Jaegher, T., (2006), La chasse aux coûts se fait chez le fournisseur, *L'Usine Nouvelle*, n°3032, 23 novembre.
- De Singly, F., (1992), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Paris, Nathan.
- De Toni, A. et Nassimbeni, G., (1999), Buyer-supplier operational practices, sourcing policies and plant performance: results of an empirical research, *International Journal of Production Research*, Vol.37, n°3, p.597-619.
- Dearing J., (1993), rethinking technology transfer, *International Journal of Technology Management*, Vol.8, n°6-7-8, p.478-485.
- Dedrick, J., Carmel, E. et Kraemer, K., (2011), A dynamic model of offshore software development, *Journal of Information Technology*, Vol.26, n°1, p.1-15.

- Degrauel, D. (1994), Le management de l'effet en retour du transfert de technologie à l'étranger comme réserve de compétitivité pour l'entreprise : le cas de l'ingénierie d'EDF. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II, p.338.
- Degrauel, D., (2007), China and technology transfer: the "Boomerang Effect" as a strategic tool, *International Journal of technology and Globalisation*, Vol.3, n°4, p.384-408.
- DeLong, D.W. et Fahey, L., (2000), Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Dhanaraj, C., Lyles, M., Steensma, H. et Tihanyi, L., (2004), Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance, *Journal of International Business Studies*, Vol.35, p.456-458.
- Di Stefano, G., Peteraf, M.A. et Verona, G., (2010), Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain, *Industrial and Corporate Change*, Vol.19, n°4, p.1187-1204.
- DOZ, Y., (1994), Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.92-104.
- DOZ, Y., (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, Vol.17, p.55-83.
- Durand, T., (2000), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.84-102.
- Dyer, J. et Hatch, N., (2006), Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, *Strategic Management Journal*, Vol.27, p.701-719.
- Dyer, J. et 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.

- Dyer, J.H. et Nobeoka, K., (2000), Creating and managing a high performance knowledge sharing network: The Toyota case, *Strategic Management Journal*, Special Issue, Vol.21, p.345-367.
- Dyer, J.H., (1996a), How Chrysler created an American keiretsu, *Harvard Business Review*, Vol.74, p.42-56.
- Dyer, J.H., (1996b), Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the automotive industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17, n°4, p.271-291.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. et Tsang, E., (2008a), Inter-organisational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, Vol.45, n°4, p.677-690.
- Egan, T.M., Yang, B. et Bartlett, K.R., (2004), The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.15, n°3, p.279-301.
- Eisenhardt, K. et Martin, J., (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, Vol.21, p.1105-1121.
- Epple, D., Argote, L. et 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.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., (1997), *Market. Etudes et recherches en marketing, fondements, méthodes*, 2d édition, Paris, Nathan.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), *Market. Etudes et recherches en marketing*, 3ème édition, Paris, Dunod.
- Fabry, N. et Zeghni, S., (2003), FDI in CEECs: how do Western investors survive?, *Thunderbird International Business Review*, Vol.45, n°2, p.133-147.
- Fahey, L. et Prusak, L., (1998), The eleven deadliest sins of knowledge management, *California Management Review*, Vol.40, n°3, p.265-77.

- Fiol, M.C. et Lyles, M., (1985), Organizational learning, *Academy of Management Review*, Vol.10, n°4, p.803-813.
- Foray, D., (2000), *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».
- Foss, N. et Pedersen, T., (2002), Transferring knowledge in MNCS: the role of sources of subsidiary knowledge in organisational context, *Journal of International Management*, Vol.8 n°1, p.49-67.
- Galbraith, C.S., (1990), Transferring core manufacturing technologies in high technology firms, *California Management Review*, Vol.32, n°4, p.56-70.
- Galunic, C.D. et Rodan, S., (1998), Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian Innovation, *Strategic Management Journal*, Vol.19, p.1193-1201.
- Geringer, M., (1988), *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developing Countries*, New York, Quorum.
- Gilbert, M. et Cordey-Hayes, M., (1996), Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation, *Technovation*, Vol.16, n°6, p.301-12.
- Giordano, Y., (2003), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS.
- Girod-Séville, M., Perret, V. (2007), *Fondements épistémologiques de la recherche*, In Thiétart R-A et al. (Eds.), *Méthodes de Recherche en Management*, 3rd édition, p.13-33, Paris, Dunod.
- Gottschalk, P., (2008), Organisational structure as determinant of knowledge management technology in law enforcement, *Electronic Government, an International Journal*, Vol.5, n°4, p.364-374.
- Granovetter, M., (1973), The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Vol.6, p.1360-1380.

- Granovetter, M.S., (1992), Economic institutions as social constructions: a framework for analysis, *Acta Sociologica* Vol.35, n°1, p.3-11.
- Grant, R., (1996), Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, vol.7, n°4, p.375-388.
- Grant, R.M. et Baden-Fuller, C., (2004), A knowledge accessing theory of strategic alliances, *Journal of Management Studies*, Vol.41, n°1, p.61-84.
- Grawitz, M., (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- Griffith, D.A. et Harvey, M.G., (2001), A resource perspective of global dynamic capabilities, *Journal of International Business Studies*, Vol.32, p.597-606
- Guallino, G., (2010), *L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, 465 p.
- Gulati, R., (1999), Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, Vol.20, n°5, p.397-420.
- Gupta, A. et Govindarajan, V., (2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, Vol.21, n°4, p.473-96.
- Gupta, A. et Misra, L., (2000), The value of experiential learning in organizations: Evidence from international joint ventures, *Journal of Financial Research*, Vol.23, n°1, p.77-102.
- Hackney, R., Desouza, K. et Irani, Z., (2008), Constructing and sustaining competitive inter-organisational knowledge networks: an analysis of managerial web-based facilitation, *Information Systems Management Journal*, Vol.25, n°4, p.56-363.
- Hahn, C.K., Watts, C.A. et Kim, K.Y., (1990), The supplier development program: a conceptual model. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.26 n°2, p.2-7.
- Hakanson, L. et Nobel, R., (2000), Technology characteristics and reverse technology transfer, *Management International Review*, Vol.40, n°1, p.29-48.

- Hall, R. et Andriani, P., (2002), *Managing Knowledge For Innovation*, Long Range Planning, Vol.35, p.29-48.
- Hamel, G. et Heene, A., (1994), *Competence-based competition*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K., (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, Vol.68, n°3, p.79-91.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K., (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Review, juillet-août.
- Hamel, G., (1991), *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, Strategic Management Journal, Vol.12, p.83-103.
- Hamel, G., (1994), *The concept of core-competence*, in Hamel, G. et Heene, A., (eds), *Competence based competition*, John Wiley & Sons, Chichester, p.11-34.
- Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V. et Monczka, R.M., (2000), *Avoid the pitfalls in supplier development*, Sloan Management Review, Vol.41, n°2, p.1-37.
- Hansen, M.T., (1999), *The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*, Administrative Science Quarterly, Vol.44, p.82-111.
- Hansen, M.T., (2002), *Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*, Organization Science, Vol.13, p.232-249.
- Hargadon, A.B., (2002), *Brokering knowledge: Linking learning and innovation*, Research in Organizational Behavior, Vol.24, p.41-85.
- Hau, L. et Evangelista, F., (2007), *Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs*, Journal of Business Research, Vol.60, n°11, p.1152-1165.
- He, Q., Galleary, D. et Ghobadian, A., (2011), *Knowledge transfer: the facilitating attributes in supply-chain partnership*, Information Systems Management, Vol.28, n°1, p.57-70.

- He, W. et Wei, K., (2009), What drives continued knowledge sharing? an investigation of knowledge-contribution and seeking beliefs, *Decision Support Systems*, Vol.46, n°4, p.826-838.
- Hedlund, G., (1994), A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, Vol.15, summer special issue, p.73-90
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. et Winter, S.G., (2007). Dynamic capabilities: Foundations. In *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Helfat, C.E, Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. et Winter, S.G. (eds), Blackwell Publishing, Malden MA, p.1-18.
- Hilady-Rispal, M., (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Paris, De Boeck Université.
- Hill, R.C. et Hellriegel, D., (1994), Critical contingencies in joint venture management: some lessons for managers, *Organization Science*, Vol.5, n°4, p.594-607.
- Hines, P., (1996), Network sourcing: A discussion of causality within the buyer-supplier relationship, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.2, n°1, p.7-21.
- Hoegl, M., Parboteeah, K. et Munson, C., (2003), Team-level antecedents of individuals knowledge networks, *Decision Sciences*, Vol.34, n°4, p.741-770.
- Hofstede, G., (1997), *Cultures and Organisations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, London, McGraw-Hill.
- Huber, G., (1991), Organisational learning: the contributing processes and the literature, *Organisation Science*, Vol.2, n°1, p.88-115.
- Hughes, M. et Perrons, R., (2010), Shaping and re-shaping social capital in buyer-supplier relationships, *Journal of Business Research*, Vol.64, n°2, p.164-171.
- Humphreysa, P.K., Li, W.L. et Chan, L.Y., (2004), The impact of supplier development on buyer supplier performance, *The International Journal of Management Science*, Vol.32, n°2, p.131-143.

- Hung, S., Durcikova, A., Lai, H. et Lin, W., (2011), The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individual's knowledge sharing behavior, *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol.69, n°6, p.415-427.
- Husted, K. et Michailova, S., (2002), Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility, *Organizational Dynamics*, Vol.31, n°1, p.60-73.
- Igalens, J. et Roussel, P., (1998), *Méthodes de recherche en GRH*, Paris, Economica.
- Ingham, M. et Mothe, C., (2000), Les déterminants de l'apprentissage organisationnel, *Revue française de gestion*, janvier-février, p.71-79.
- Ingham, M., (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue française de gestion*, janvier-février, p.105-121.
- Inkpen, A. et Pien, W., (2006), An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou industrial park, *Journal of Management Studies*, Vol.43, n°4, p.779-811.
- Inkpen, A.C. et Beamish, P.W., (1997), Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures, *Academy of Management Review*, Vol.22, n°1, p.177-202.
- Inkpen, A.C. et Dinur, A., (1998), Knowledge management processes and international joint ventures, *Organization Science*, Vol.9, p.454-468.
- Inkpen, A.C., (1998), Learning and knowledge creation through international strategic alliances, *Academy of Management Executive*, Vol.12, n°4, p.69-80.
- Inkpen, A.C., (2000), A note on the Dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope, *Strategic Management Journal*, Vol.2, n°7, p.775-779.
- Ipe, M., (2003), Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework, *Human Resource Development Review*, Vol.2, n°4, p.337-359.
- Jashapara, A., (2004), *Knowledge Management: An Integrated Approach*, Essex, Pearson Education Limited.

- Jasimuddin, S., (2007), Exploring knowledge transfer mechanisms: the case of a UK-based group within a high-tech global corporation, *International Journal of Information Management*, Vol.27, n°4, p.294-300.
- Joshi, K., Sarker, S. et Sarker, S., (2007), Knowledge transfer within information systems development teams: examining the role of knowledge source attributes, *Decision Support Systems*, Vol.43, n°2, p.322-335.
- Kale, P., Singh, H. et Perlmutter, H., (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, *Strategic Management Journal*, Vol.21, p.217-237.
- Kalling, T., (2007), The lure of simplicity: learning perspectives on innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol.10, n°1, p.65-89.
- Kamara, M.J., Anumba, J.C., Carrillo, P. et Bouchlaghem, N., (2003), Conceptual framework for live capture and reuse of project knowledge, *Construction Informatics Digital Library*: <http://itc.scix.net/paperw78-2003-178.content>
- Kandemir, D. et Hult, G.T.M., (2005), A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures, *Industrial Marketing Management*, Vol.34, n°5, p.430-439.
- Kanter, R.M., (1994), Collaborative Advantage: The Art of Alliances, *Harvard Business Review*, Vol.72, n°4, p.96-108.
- Ko, D., Kirsch, L. et King, W., (2005), Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise systems implementation, *MIS Quarterly*, Vol.29, n°1, p.59-83.
- Koenig, G., (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de l'AGRH*, Vol.9, p.4-17.
- Koenig, G., (1994), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, vol.97, p.76-83.
- Kogut, B. et Zander, U., (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, Vol.3, n°3, p.383-397.

- Kogut, B. et Zander, U., (1996), What do firms do? Coordination, identity and learning, *Organisation Science*, Vol.7, n°4, p.502-518.
- Kogut, B., (1988), Joint ventures: theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, Vol.9, n°4, p.319-332.
- Kostova, T., (1999), Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective, *Academy of Management Review*, Vol.24, n°2, p.308-324.
- Kotabe, M., Martin, X. et Domoto, H., (2003), Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries, *Strategic Management Journal*, Vol.24, n°4, p.293-316.
- Koulopoulos, T. et Frappaolo, C., (1999), *Smart Things to Know about Knowledge Management*, Capstone, Dover, NH.
- Krause, D.R. et Ellram, L.M., (1997), Success Factors in Supplier Development, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.27, n°1, p.39-52.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. et Scannell, T.V., (1998), An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes, *Journal of Operations Management*, Vol.17, n°1, p.39-58.
- Krause, D.R., Pagell, M. et Curkovic, S., (2001), Toward a measure of competitive priorities for purchasing, *Journal of Operations Management*, Vol.19, 497-512.
- Krause, D.R., Scannell, T.V. et Calantone, R.J., (2000), A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance, *Decision Sciences*, Vol.31, n°1, p.33-55.
- Kumar, A. et Ganesh, L., (2009), Research on knowledge transfer in organisations: A morphology, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, n°4, p.161-174.
- Kuo, T., (2011), How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *International Journal of Manpower*, Vol.32, n°(5/6), p.581-603.

- Lam, A., (1997), Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures, *Organization Studies*, Vol.18, n°6, p.973-996.
- Lam, A., (1998), Tacit knowledge, organisational learning and innovation: a societal perspective, DRUD Working paper N°98-22, Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- Lancaster, G., (2005), *Research methods in management*, London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lane, P. et Lubatkin, M., (1998), Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, Vol.19, p.461-477.
- Lane, P., Salk, J.E., et Lyles M.A., (2001), Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures, *Strategic Management Journal*, Vol.2, p.1139-1161.
- Langfield-Smith, K. et Greenwood, M.R., (1998), Developing co-operative buyer-supplier relationships: a case study of Toyota, *Journal of Management Studies*, Vol.35, n°3, p.331-353.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. et Sparks, J., (1998), The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances, *Organization Science*, Vol.9, n°3, p.285-305.
- Lavie, D., (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view, *The Academy of Management Review*, Vol.31, n°3, p.638-658.
- Lawson, B., Tyler, B. et Cousins, P.D., (2008), Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement, *Journal of Operations Management*, Vol.26, n°3, p.446-460.
- Lee, C.C. et Yang, J., (2000), Knowledge value chain, *Journal of Management Development*, Vol.19, n°9, p.783-793.
- Lee, D. et Ahn, J., (2007), Reward systems for intra-organisational knowledge sharing, *European Journal of Operational Research*, Vol.180 n°2, p.938-956.

- Lefaix-durand, A., Poulin, D., Beauregard, R. et Kozak, R., (2006), Relations inter-organisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives, *Revue Française de Gestion*, vol.5, n°164, p.205-227.
- Levitt, B. et March, J.G., (1988), Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, vol.14, p.319-340.
- Li, W., Humphreys, P.K., Yeung, A.C.L. et Cheng, T.C.E., (2012), The impact of supplier development on buyer competitive advantage: A path analytic model, *International Journal of Production Economics*, Vol.135, n°1, p.353-366.
- Lieberman, M., Asaba, S., (1997), Inventory Reduction and Productivity Growth: A Comparison of Japanese and US Automotive Sectors, *Managerial and Decision Economics*, Vol.18, p.73-85.
- Liebeskind, J.P., Oliver, A.L., Zucker, L. et Brewer, M., (1996), Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms, *Organization Science*, Vol.7, n°4, p.428-443.
- Lilleoere, A. et Hansen, E., (2011), Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development, *Journal of Knowledge Management*, Vol.15, n°1, p.53-70.
- Lin, C., Pervan, G. et McDermid, D., (2007), Issues and recommendations in evaluating and managing the benefits of public sector IS/IT outsourcing, *Information Technology & People*, Vol.20, n°2, p.161-183.
- Lin, L., Geng, X. et Whinston, A., (2005), A sender-receiver framework for knowledge transfer, *MIS Quarterly*, Vol.29, n°2, p.197-219.
- Linder, J., Jarvenpaa, S. et Davenport, T., (2003), Toward an innovation sourcing strategy, *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, n°4, p.43-49.
- Lippman, S.A., et Rumelt, R.P., (1982). Uncertain imitability: an analysis of inter firm deficiency under competition, *The Bell Journal of Economics*, Vol.13, p.418-438.

- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T. et Li, Q., (2009), Knowledge communication and translation - a knowledge transfer model, *Journal of Knowledge Management*, Vol.13, n°3, p.118-131.
- Lorenzoni, G. et Lipparini, A., (1999), The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study, *Strategic Management Journal*, Vol.20, n°4, p.317-338.
- Lucas, L., (2006), The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation, *The Learning Organisation*, Vol.13, n°3, p.257-275.
- Lyles, M.A. et Salk, J.E., (1996), Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol.27, n°5, p.877-904.
- Maier, R., (2007), *Knowledge Management Systems - Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. 3rd ed., Berlin, Springer.
- Makhija, M. et Ganesh, U., (1997), The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures, *Organization Science*, Vol.8, n°5, p.508-527.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., Carman, R. et Lott, V., (2001), Radical innovation without collocation: a case study at Boeing-Rocketdyne, *MIS Quarterly*, Vol.25, n°2, p.229-249.
- Malik, K., (2002), Aiding the technology manager: a conceptual model for intra-firm technology transfer, *Journal of Technovation*, Vol.22, n°7, p.427-436.
- March, J., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organizational Science*, Vol.7, n°1, p.71-87.
- Martinet, A.C., (1990), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Mathews, J., (2003), Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view, *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, n°1, p.115-145.
- Mazloomi, H. et Jolly, D., (2008), Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, n°1, p.37-50.

- Mazloomi, H. et Jolly, D., (2013), Knowledge Transfer in Alliances: The Moderating Role of the Alliance Type, Knowledge Management Research & Practice, disponible en ligne sur: <http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/vaop/ncurrent/abs/kmrp201263a.html>
- McFadyen, M.A. et Cannella, A., (2004), Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships, Academy of Management Journal, Vol.47, n°5, p.735-746.
- Meier, M., (2011), Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence, International journal of management reviews, Vol.13, n°1, p.1-23.
- Meschi, P.X., (1997), Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites. VIème conférence annuelle de l'AIMS, HEC Montréal, Canada.
- Mesquita, L., Anand, J. et Brush, T., (2008), Comparing the resource-based and the relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances, Strategic Management Journal, Vol.29, n°9, p.913-941.
- Métails E., (2004), Stratégie et ressources de l'entreprise, Paris, Economica.
- Meurier, B., (2011), An investigation on the existence of dynamic capabilities in interorganizational Networks - Literature review and propositions for the case of french competitiveness clusters, The 21ST Nordic Workshop on inter organizational research, Vaasa, Finland.
- Miles, M. et Huberman, A., (1994), Qualitative data analysis: an expanded sourcebook, London, Sage Publications.
- Minbaeva, D., (2007), Knowledge transfer in multinational corporations, Management International Review, Vol.47, n°4, p.567-593.
- Minbaeva, D.B. et Michailova, S., (2004), Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations, Employee relations, Vol.26, n°6, p.663-679.
- Modi, S. et Mabert, V.,t (2007), Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer, Journal of Operations Management, Vol.25, n°1, p.42-64.

- Mohr, J. et Spekman, R., (1994), Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, Vol.15, n°2, 135-152.
- Moigeon, B. et Métais, E., (2000), Le management des compétences et capacités organisationnelles : illustration par le cas de l'entreprise Salomon, In Quélin, B. et Arregle, J-L., *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, p.263-286
- Monczka, R.M., Trent, R.J. et Callahan, T.J., (1993), Supply base strategies to maximize supplier performance, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.23, n°4, p.42-54.
- Moreland, R.L., Argote, L. et Krishnan, R., (1996), Socially shared cognition at work: transactive memory and group performance, In: Nye, J.L. et Brower, A.M., (Eds.), *What's So Social About Social Cognition? Social Cognition Research in Small Groups*, Sage, Thousand Oaks, p.57-84.
- Morfaux, L.-M., (1980), *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Paris, Armand Colin.
- Mu, J., Peng, G. et Love, E., (2008), Interfirm networks, social capital, and knowledge flow, *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, n°4, p.86-100.
- Mu, J., Tang, F. et Maclachlan, D., (2010), Absorptive and disseminative capacity: knowledge transfer in intra-organisation network, *Expert Systems with Applications*, Vol.37 n°1, p.31-38.
- Mucchielli, R., (1985), *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*, Paris, ESF.
- Mudambi, R., Mudambi, S. et Navarra, P., (2007), Global innovation in MNCs: the effects of subsidiary self-determination and teamwork, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.24, n°5, p.442-455.
- Müller, D., (2010), Alliance coordination, dysfunctions, and the protection of idiosyncratic knowledge in strategic learning alliances. Disponible sur : <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/41039/3/Knowledge%20Protection%20in%20Strategic%20Learning%20Alliances.pdf>

- Myers, M. et Avison, D., (2002), *Qualitative research in information systems: a reader*, London, Sage Publications.
- Myers, M., (1997), *Qualitative research in information systems*, *MIS Quarterly*, Vol.21, n°2, p.241-242.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S., (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organisational advantage*, *Academy of Management Review*, Vol.23, n°2, p.242-266.
- Narteh, B., (2008), *Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework*, *Journal of Knowledge Management*, Vol.12 n°1, p.78-91.
- Nelson, R. et Winter, S.G., (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Boston, Harvard University Press.
- Neuman, W. (2003), *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. London, Pearson Education.
- Newsted, P.R., Huff, S.L. et Munro, M.C., (1998), *Survey instruments in Information Systems*, *MIS Quarterly*, vol.22, n°4, p.553-554.
- Nickerson, J.A. et Zenger, T.R. (2004). *A knowledge-based theory of the firm - The problem-solving perspective*, *Organization Science*. Vol.15, n°6, p.617-632.
- Nielsen, B.B., (2007), *The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances*, *Journal of Business Research*, Vol.58, p.1194-1204.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford, Oxford University Press.
- Nonaka, I. et Teece, D., (2001), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage Publications, ISBN 0-7619-5498-8.
- Nonaka, I., (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, *Organization Science*, Vol.5, n°1, p.14-24.
- Nooteboom, B., (1999), *Inter-firm alliances: Analysis and design*, London, Routledge.

- Nooteboom, B., (2000), Learning and innovation in organizations and economies, Oxford, Oxford University Press.
- Norman, P.M., (2002), Protecting knowledge in strategic alliances: resource and relational characteristics, Journal of High Technology Management Research, Vol.13, p.177-203.
- Norman, P.M., (2004), Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances, Journal of Business Research, Vol.57, n°6, p.610-619.
- O'Dell, Carla; Grayson, Jackson (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
- Oppat, K. (2008), Disseminative Capabilities: a case study of collaborative product development in the automotive industry, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH.
- Oshri, I., van Fenema, P., et Kotlarsky, J., (2008), Knowledge transfer in globally distributed teams: the role of transactive memory, Information Systems Journal, Vol.18, n°6, p.593-616.
- Parent, R., Roy, M. et St-Jacques, D., (2007), A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model, journal of knowledge management, Vol.11, n°6, p.81-93.
- Park, B. et Ghauri, P., (2011), Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms, Journal of Business World, Vol.46, n°1, p.116-125.
- Park, B., (2011), Knowledge transfer capacity of multinational enterprises and technology acquisition in international joint ventures, International Business Review, Vol.20, n°1, p.75-87.
- Park, Y.S. et Park, Y.R. (2004), A framework of knowledge transfer in cross-border joint ventures: an empirical test of the Korean context, Management International Review, Vol.44, n°4, p.417-434.
- Paturel, R. et Degraevl, D., (1998), L'effet en retour du transfert de technologie à l'étranger: apports conceptuels, Management Technologie Innovation, Vol.1 n°2, p.5-36.

- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New York Wiley.
- Pentland, B.T., (1995), Grammatical models of organizational processes, *Organizational Studies*, Vol.6, p.541-556.
- Pérez-Nordtvedt, L.P., Kedia, B.L., Datta, D.K. et Rasheed, A.A., (2008), Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination, *Journal of Management Studies*, Vol.45, n°4, p.714-44.
- Perret, V. et Girod-Seville M., (2007), Fondements épistémologiques de la Recherche, In Thietart et al., (éds.), *Méthodes de recherche en management*, 3e édition, Dunod, Paris, p.13-33.
- Peteraf, M.A., (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol.14, p.179-191.
- Petit, G., (1984), Le transfert de technologie, facteur de changement dans l'entreprise émettrice, in IAE/FNEGE (Eds.): *Gérer la Technologie*, Grenoble, France, pp.101-112.
- Pittenger, D.J., (2003), *Behavioral research: Design and analysis*, Boston, McGraw-Hill Higher Education.
- Polanyi, M., (1966), *The tacit dimension*, London, Routledge. Re-édition de 2009, University of Chicago Press.
- Porter, M., (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press.
- Powell, W., Koput, K. et Smith-Doerr, L., (1996), Interorganisational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, n°1, p.116-145.
- Prévot, F. et Spencer, R., (2006), Supplier competence alignment: cases from the buyer perspective in the Brazilian market, *Industrial Marketing Management*, Vol.35, n°8, p.944-960.
- Prévot, F., (2005), Le transfert inter-organisationnel de compétences : Application aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs

- locaux au Brésil, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, 706 p.
- Prévot, F., (2006), le management des compétences dans le cadre de relations inter organisationnelles, XVème Conférence Internationale de AIMS, Annecy / Genève, Juin.
 - Quélin, B., (1997), Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances, in Sanchez, R. et Heene, A., (eds), Strategic learning and knowledge management, John Wiley & Sons, 1997, chap.8, p.139-160.
 - Quigley, N., Tesluk, P., Locke, E. et Bartol, K., (2007), A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance, Organisation Science, Vol.18, n°1, p.71-88.
 - Quintas P., Lefrere, P. et Jones, G., (1997), Knowledge management: a strategic agenda, Journal Long Range Planning, Vol.30, n°3, p.385-391.
 - Quivy, R. et Van Campenhoudt, L., (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Dunod.
 - Rajput, A. et Abu Bakar, A.H., (2012), Elements, benefits, and issues in supplier development contextualizing multiple industries, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol.2, n°11, p.323-240.
 - Ranft, A. et Lord, D., (2002), Acquiring new technologies and capabilities: a grounded model of acquisition implementation, Organisation Science, Vol.13, n°4, p.420-441.
 - Reagans, R. et McEvily, B., (2003), Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range, Administrative Science Quarterly, Vol.48, n°2, p.240-67.
 - Rebentisch, E. et 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.
 - Reed, R. et De Fillippi, R., (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, Academy of Management Review, Vol.15, p.88-102.

- Reid, V., Baloh, P. et Desouza, K., (2010), Strategic Knowledge Management. In: Grant, K., Hackney, R. et Edgar, D., (eds.), Strategic Information Systems Management. Hampshire, UK, Cengage Learning EMEA, p.215-245.
- Roberts, J., (2000), From know-how to show-how? questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.12, n°4, p.429-443.
- Rouby, E. et Thomas, C., (2004), La codification des compétences organisationnelles : L'épreuve des faits, *Revue française de gestion*, Vol.2, n°149, p.51-68.
- Ruggles, R., (1998), The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, Vol.40, n°3, p80-89.
- Rulke, D., Srilata, Z. et Anderson, M., (2000), Sources of managers' knowledge of organisational capabilities, *Organisational Behavior and Human Decision Process*, Vol.82, n°1, p.134-149.
- Sakar, M.B., Eschambadi, R., Cavusgil S.T. et Aulakh P.S., (2001), The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of Academy Marketing Science*, Vol.29, n°4, p.358-74.
- Sako, M., (2004), Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement, *Industrial and Corporate Change*, Vol.13, n°2, p.281-308.
- Salomon, R. et Martin, X., (2008), Learning, knowledge transfer, and technology implementation performance: a study of time-to-build in the global semiconductor industry. *Management Science*, Vol.54, n°7, p.1266-1280.
- Sanchez, R., Heene, A. et Thomas, H., (1996), Towards the theory and practice of competence based competition, in Sanchez, R., Heene, A. et Thomas, h., (eds), *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*, John Wiley & Sons, 1996, chap 1, p.1-35.
- Sarantakos, S. (2005), *Social Research*. New York, Palgrave Macmillan.

- Sargis Roussel, C., (2011), Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? , Management & Avenir, Vol.4 n°44, p.60-77.
- Sarker, S., Sarker, S., Nicholson, D. et Joshi, K., (2005), Knowledge transfer in virtual systems development teams: an exploratory study of four key enablers, IEEE Transactions on Professional Communication, Vol.48, n°2, p.201-218.
- Saunders, M., Lewis, P. et Thornhill, A., (2009), Research Methods for Business Students. Essex, England, Pearson Education Limited.
- Schulz, M., (2001), The uncertain relevance of newness: organisational learning and knowledge flows, Academy of Management Journal, Vol.44, n°4, p.661-681.
- Seaton, R.A.F., (2002), Knowledge Transfer, Strategic Tools to Support Adaptive, Integrated Water Resource Management Under Changing Conditions at Catchment Scale - A Co-evolutionary Approach, The AQUADAPT Project, Bedford.
- Shamsie, J., Martin, X. et Miller, D., (2009), In with the old, in with the new: capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios, Strategic Management Journal Vol.30, p.1440-1452.
- Sherif, K., Hoffman, J. et Thomas, B., (2006), Can technology build organisational social capital? the case of a global IT consulting firm, Information & Management, Vol.43, n°7, p. 795-804.
- Shrivastava, P, (1983), A typology of organizational learning systems, Journal of Management Studies, Vol.20, p.1-28.
- Silverman, D., (2010), Doing Qualitative Research, London, Sage Publications.
- Simonin B.L., (1999), Transfer of marketing know-how in International Strategic Alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity, Journal of International Business Studies, vol.30 n°3, p.463-490.
- Simonin, B.L., (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.L., (2004), An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, Vol.35, n°1, p.407-427.
- Slaughter, S. et Kirsch, L., (2006), The effectiveness of knowledge transfer portfolios in software process improvement. *Information Systems Research*, Vol.17, n°3, p.301-320.
- Spender, J., (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.17, winter special issue, p.45-62.
- Spender, J.C., (2003), Exploring uncertainty and emotion in the knowledge based theory of the firm, *Information Technology & People*, Vol.16, n°3, p.266-288.
- Squire, B., Cousins, P. et Brown, S., (2009), Cooperation and knowledge transfer within buyer-supplier relationships: the moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance, *British Journal of Management*, Vol.20, n°4, p.461-477.
- Steensma, H. et Lyles, M., (2000), Explaining IJV survival in transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives, *Strategic Management Journal*, Vol.21 n°8, p.831-851.
- Steensma, H.K., Tihanyi, L., Lyles, M.A., et Dhanaraj, C., (2005), The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies. *Academy of Management Journal*, Vol.48, n°2, p.213-235.
- Strach, P., et Everett, A.M., (2006), Knowledge Transfer within Japanese Multinationals: Building a Theory, *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, n°1, p.55-68.
- Szulanski, G., (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.17, special issue, p.27-44.
- Szulanski, G., (2000), The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.82, n°1, p.9-27.
- Szulanski, G., Cappetta, R. et Jensen, R., (2004), When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organisation Science*, Vol.15, n°5, p.600-613.

- Takahashi, T., (2010), Feedback absorptive capacity: cases from intraorganizational knowledge transfer within Japanese multinational companies, *International Journal of Business Strategy*, Vol.10, n°2, p.22-35.
- Takeishi, A. (2001), Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°5, p.403-433.
- Tampoe, M., (1994), Exploiting the core competences of your organization. *Long Range Planning*, vol.27, n°4, p.66-77.
- Teece D., (1986), Profiting from technological innovation: implication for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, Vol.15, p.285-305.
- Teece, D., (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable), enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G. et Shuen, A., (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, n°7, p.509-533.
- Teerajetgul, W., Chareonngam, C. et Wethyavivorn, P., (2009), Key knowledge factors in Thai construction practice. *International Journal of Project Management*, Vol.27, n°8, p.833-839.
- Teigland, R. et Wasko, M., (2009), Knowledge transfer in MNCs: examining how intrinsic motivations and knowledge sourcing impact individual centrality and performance, *Journal of International Management*, Vol.15, n°1, p.15-31.
- Thiétart R.A. et al., (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3eme édition. Paris, Dunod.
- Thompson, M.A. et Kahnweiler, W.M., (2002), An exploratory investigation of learning culture theory and employee participation in decision making, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.13, n°3, p.271-288.
- Timbrell, G., Andrews, N. et Gable, G., (2001), Impediments to inter-firm transfer of best practice in an enterprise systems context. *Proceedings of the of the 7th Americas Conference on Information Systems*, August 3-5, Boston, Massachusetts, USA.

- Tsai, W. et Ghoshal, S., (1998), Social capital and value creation: the role of intra-firm networks, *Academy of Management Journal*, Vol.41, p.464-476.
- Tsai, W., (2001), Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *Academy of Management Journal*, Vol.44 n°5, p.996-1004.
- Tsang, E., (2002), Acquiring knowledge by foreign partners for international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia, *Strategic Management Journal*, Vol.23, n°9, p.835-854.
- Uzzi, B., (1996), Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, p.35-67.
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. et Björkman, I., (2010), The impact of organisational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of Management Studies*, Vol.47, n°7, p.1-27.
- van den Hooff, B. et De Ridder, J.A., (2004), Knowledge sharing in context - the influence of organisational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, n°6, p.117-30.
- Van Wijk, R., Jansen, J.P. et Lyles, M.A., (2008), Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, Vol.45, p.815-38.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. et Frohlich, M., (2002), Case research in operations management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22 n°2, p.195-219.
- Wagner, S.M. et Krause, D., (2009), Supplier development: Communication approaches, activities and goals, *International Journal of Production Research*, Vol.47, n°12, p.3161-3177.
- Wagner, S.M., (2006), A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage, *Journal of Business Research*, Vol.59, p.686-695.
- Wang, C.L. et Ahmed, P.K., (2007), Dynamic capabilities: a review and research agenda, *The International Journal of Management Reviews*, Vol.9, n°1, p.31-51.

- Watts, C.A. et Hahn, C.K., (1993), Supplier development programs: An empirical analysis, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.29, n°2, p.10-17.
- Wernerfelt, B., (1984), A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol.5, p.171-180.
- Wiener, N., (1948), *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts. éditions de 1985.
- Wilson, M., (2002), Six views of embodied cognition, *Psychonomic Bulletin and Review*, Vol.9, p.625-636.
- Winter, S, (1987), Knowledge and competences as strategic assets, in Teece, D.J., (eds), *The competitive challenge*, Ballinger, 1987, chapitre 8, p.159-184
- Winter, S., (1995). Small and medium-size enterprises in economic development: possibilities for research and policy, *Policy Research Working Paper Series 1508*, The World Bank.
- Xu, Q. et Ma, Q., (2008), Determinants of ERP implementation knowledge transfer. *Information & Management*, Vol.45, n°8, p.528-539.
- Yang, S. et Farn, C., (2009), Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing-A multi-informant design. *International Journal of Information Management*, Vol.29, n°3, p.210-218.
- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason, S.W. et von Glinow, M.A., (1999), *Organizational Learning Capability*, New York, Oxford University Press.
- Yli-Renko, H., Autio, E. et Sapienza, H., (2001), Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms, *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°(6-7), p.587-613.
- Zahra, S.A. et George, G., (2002), Absorptive capacity - a review, reconceptualisation and extension, *Academy of Management Review*, Vol.27 n°2, p.185-203.
- Zander, U. et Kogut, B., (1995), Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: An empirical test, *Organization Science*, Vol.6, n°1, p.76-92.

- Zhao, Z. et Anand, J., (2009), A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry *Strategic Management Journal*, Vol.30, n°9, p.959-983.

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Les formes de la connaissance.</i>	43
<i>Tableau 2 : Les perspectives de la connaissance et leurs implications pour le management de la connaissance.</i>	46
<i>Tableau 3 : Les différentes définitions du transfert de connaissances dans la littérature.</i>	56
<i>Tableau 4 : Le savoir-faire coopératif.</i>	90
<i>Tableau 5 : Les formes des effets du transfert de connaissances sur l'émetteur.</i>	94
<i>Tableau 6 : Les différents outils de transfert et l'effet en retour.</i>	119
<i>Tableau 7 : Les mécanismes de contrôle et transfert de connaissances.</i>	120
<i>Tableau 8: Synthèse des hypothèses de la recherche.</i>	133
<i>Tableau 9 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.</i>	142
<i>Tableau 10 : Comparaison entre la méthodologie qualitative et quantitative.</i>	147
<i>Tableau 11 : Les mesures de la variable « distance cognitive ».</i>	154
<i>Tableau 12 : Les mesures de la variable « le rapprochement contextuel ».</i>	155
<i>Tableau 13 : les mesures de la variable « la qualité de la relation ».</i>	156
<i>Tableau 14 : les mesures de la variable « la capacité de l'émetteur ».</i>	157
<i>Tableau 15 : Les mesures de la variable « la portée du transfert de connaissances ».</i>	158
<i>Tableau 16 : Les mesures de la variable « la mise en adéquation ».</i>	160
<i>Tableau 17 : Les mesures de la variable « le mécanisme utilisé ».</i>	161
<i>Tableau 18 : Les mesures de la variable « les effets directs chez le fournisseur ».</i>	162
<i>Tableau 19: Les mesures de la variable « les effets d'apprentissage ».</i>	163
<i>Tableau 20 : Les mesures de la variable « les effets de la gestion de la relation ».</i>	164
<i>Tableau 21 : Les mesures de la variable « les effets négatifs ».</i>	165
<i>Tableau 22 : Les mesures de la variable « la performance de la firme émettrice ».</i>	166
	340

Tableau 23 : Les activités industrielles en France _____	167
Tableau 24 : Les mesures des variables de contrôle. _____	168
Tableau 25 : Récapitulatif des échelles de mesure des variables du modèle de recherche. _____	169
Tableau 26 : Les modifications effectuées après le pré-test sur les variables. _____	172
Tableau 27 : La structure du questionnaire final. _____	178
Tableau 28 : Les profils des cibles constituant la base de données. _____	180
Tableau 29 : Les profils des répondants. _____	182
Tableau 30 : Le secteur d'activité des entreprises répondantes. _____	187
Tableau 31 : Le nombre d'employés des entreprises répondantes. _____	189
Tableau 32 : Le pays d'origine des entreprises répondantes. _____	190
Tableau 33 : Le nombre d'employés des fournisseurs bénéficiaires du transfert. _____	191
Tableau 34 : La description de la distance cognitive entre les partenaires. _____	192
Tableau 35 : La description des caractéristiques de la relation. _____	193
Tableau 36 : La description des caractéristiques de l'émetteur. _____	194
Tableau 37 : La description des caractéristiques du transfert de connaissances. _____	195
Tableau 38 : La description des effets directs chez le fournisseur. _____	196
Tableau 39 : La description des effets d'apprentissage. _____	197
Tableau 40 : La description des effets liés à la gestion de la relation. _____	198
Tableau 41 : La description des effets négatifs. _____	198
Tableau 42 : La description de la performance de la firme émettrice. _____	199
Tableau 43 : La description de la performance de la firme émettrice. _____	200
Tableau 44 : Les indicateurs de la variable « la distance cognitive ». _____	203
Tableau 45 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « La distance cognitive ». _____	204
Tableau 46 : Les facteurs de la variable « la distance cognitive ». _____	204
	341

Tableau 47 : Les indicateurs de la variable « le rapprochement contextuel ».	205
Tableau 48 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « Le rapprochement contextuel ».	205
Tableau 49 : La variance totale expliquée pour la variable « Le rapprochement contextuel »	206
Tableau 50 : La matrice des composantes pour « le rapprochement contextuel ».	207
Tableau 51 : La fiabilité des facteurs de la variable « le rapprochement contextuel ».	208
Tableau 52 : Les indicateurs de la variable « la qualité de la relation ».	208
Tableau 53 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « qualité de la relation ».	209
Tableau 54 : Variance totale expliquée de la variable « la qualité de la relation ».	209
Tableau 55 : La matrice de la composante « la qualité de la relation ».	210
Tableau 56 : La fiabilité du facteur « la qualité de la relation ».	211
Tableau 57 : Les indicateurs de la variable « la capacité de l'émetteur ».	211
Tableau 58 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « La capacité de l'émetteur ».	212
Tableau 59 : La variance totale expliquée pour la variable « la capacité de l'émetteur ».	212
Tableau 60 : La matrice de la composante « la capacité de l'émetteur ».	213
Tableau 61 : La fiabilité du facteur « la capacité de l'émetteur ».	213
Tableau 62 : Les indicateurs de la variable « la portée du transfert ».	214
Tableau 63 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « la portée du transfert ».	215
Tableau 64 : La variance totale expliquée pour la variable « la portée du transfert ».	215
Tableau 65 : La matrice de la composante « la portée du transfert ».	216
Tableau 66 : La fiabilité du facteur « la portée du transfert ».	216
Tableau 67 : Les indicateurs de la variable « la mise en adéquation ».	217
Tableau 68 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liées à la variable « la mise en adéquation ».	217
	342

Tableau 69 : La variance totale expliquée de la variable « la mise en adéquation ».	218
Tableau 70 : La matrice de la composante pour la variable « la mise en adéquation ».	218
Tableau 71 : La fiabilité du facteur « la mise en adéquation ».	219
Tableau 72 : Les indicateurs de la variable « le mécanisme utilisé dans le transfert».	219
Tableau 73 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « le mécanisme utilisé dans le transfert».	220
Tableau 74 : La variance totale expliquée pour la variable « le mécanisme utilisé dans le transfert ».	220
Tableau 75 : La matrice de la composantes « le mécanisme utilisé dans le transfert».	221
Tableau 76 : La fiabilité du facteur « Le mécanisme utilisé dans le transfert ».	221
Tableau 77 : Les indicateurs de la variable « les effets directs chez le fournisseur ».	222
Tableau 78 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « les effets directs chez le fournisseur ».	223
Tableau 79 : La variance totale expliquée pour la variable « les effets directs chez le fournisseur ».	223
Tableau 80 : La matrice de la composante « les effets directs chez le fournisseur ».	224
Tableau 81 : La fiabilité du facteur « Les effets directs chez le fournisseur ».	225
Tableau 82 : Les indicateurs de la variable « les effets d'apprentissage organisationnel ».	225
Tableau 83 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « les effets d'apprentissage ».	226
Tableau 84 : La variance totale expliquée pour la variable « les effets d'apprentissage ».	227
Tableau 85 : La matrice de la composante « les effets d'apprentissage ».	227
Tableau 86 : La fiabilité du facteur « les effets d'apprentissage ».	228
Tableau 87 : Les indicateurs de la variable «les effets de gestion de la relation».	228
Tableau 88 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « les effets de la gestion de la relation ».	229
Tableau 89 : La variance totale expliquée pour la variable « les effets de la gestion de la relation ».	230
Tableau 90 : La matrice de la composante « les effets de la gestion de la relation ».	230

Tableau 91: La fiabilité du facteur «les effets de la gestion de la relation ».	231
Tableau 92 : Les indicateurs de la variable « les effets négatifs».	231
Tableau 93 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « les effets négatifs ».	232
Tableau 94 : La variance totale expliquée pour la variable « les effets négatifs ».	232
Tableau 95 : La matrice des composantes des effets négatifs.	233
Tableau 96 : La fiabilité des facteurs « les effets négatifs du transfert de connaissances ».	234
Tableau 97 : Les indicateurs de la variable «la performance de la firme émettrice».	235
Tableau 98 : Le test de faisabilité de la factorisation des données liés à la variable « la performance de la firme émettrice ».	236
Tableau 99 : La variance totale expliquée pour la variable « la performance de la firme émettrice ».	237
Tableau 100 : La matrice des composantes de « la performance de la firme émettrice ».	237
Tableau 101 : La fiabilité des facteurs « La performance de la firme émettrice »	238
Tableau 102 : Les résultats de la validité et la fiabilité des échelles de mesure.	239
Tableau 103 : La réorganisation des variables du modèle.	240
Tableau 104 : La récapitulatif des hypothèses de recherche après l'analyse factorielle.	241
Tableau 105 : Les résultats de l'analyse de régression multiple des antécédents des effets directs chez le fournisseur.	251
Tableau 106 : Les résultats de l'analyse de régression multiple des antécédents des effets d'apprentissage.	253
Tableau 107 : La régression multiple des antécédents des effets de gestion de la relation.	257
Tableau 108 : La régression multiple de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance produit de l'émetteur.	260
Tableau 109 : La régression multiple de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance du développement de la firme émettrice.	263
Tableau 110 : Une synthèse des résultats après analyse statistique.	268
Tableau 111 : Les résultats de l'analyse factorielle.	282
	344

Liste des figures

Figure 1 : Design de la recherche.	13
Figure 2 : La hiérarchie de la connaissance.	37
Figure 3 : Les dimensions de la connaissance.	42
Figure 4 : Perspectives du management de la connaissance.	45
Figure 5 : Les modes de conversion de la connaissance.	50
Figure 6 : La spirale de la connaissance.	51
Figure 7 : Le processus de création de la connaissance organisationnelle.	52
Figure 8 : Le modèle simple de transfert de connaissances.	58
Figure 9: Les modes de transfert de connaissances interorganisationnel.	64
Figure 10 : Le modèle de processus du transfert de connaissances.	68
Figure 11 : Le modèle d'assimilation de la connaissance.	70
Figure 12 : Modèle de capacité dynamique du transfert de connaissances.	71
Figure 13: La boucle de rétroaction selon Wiener 1948.	76
Figure 14: Modèle circulaire du transfert de connaissances.	77
Figure 15 : La distance cognitive optimale.	86
Figure 16 : Les coûts d'approvisionnement.	99
Figure 17 : Les variables liées aux antécédents et aux formes des effets de transfert de connaissances.	105
Figure 18 : Outils de transfert de connaissances chez Toyota.	121
Figure 19 : le lien entre les effets du transfert de connaissances et la performance de la firme émettrice.	126
Figure 20 : Modèle conceptuel de la recherche.	137
Figure 21 : Le plan de la recherche.	150
Figure 22: Le modèle de recherche après l'analyse factorielle.	246
Figure 23 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « les effets directs chez le fournisseur ».	252
Figure 24 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « les effets d'apprentissage ».	255

<i>Figure 25 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « les effets de la gestion de la relation ».</i>	258
<i>Figure 26 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « la performance produit ».</i>	262
<i>Figure 27 : Le graphique de répartition des résidus pour la variable « la performance du développement de la firme émettrice ».</i>	265
Figure 28 : Le modèle de recherche validé.	267
<i>Figure 29 : Le modèle partiel des antécédents des effets directs chez le fournisseur.</i>	283
<i>Figure 30 : Le modèle partiel des antécédents des effets d'apprentissage.</i>	286
<i>Figure 31 : Le modèle partiel des antécédents des effets de la gestion de la relation.</i>	288
<i>Figure 32 : Le modèle partiel de l'impact des effets de transfert sur la performance produit de la firme émettrice.</i>	290
<i>Figure 33 : Le modèle partiel de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance du développement de la firme émettrice.</i>	292

Table des matières

Remerciements _____	1
Résumé _____	3
Sommaire _____	4
<i>Introduction générale</i> _____	6
<i>Partie 1 : Les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances : cadre théorique de la recherche</i> _____	16
<i>Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du transfert interorganisationnel de connaissances</i> _____	17
1. <i>Théories et approches mobilisées dans le cadre de la recherche</i> _____	18
1.1 <i>La théorie des ressources de la firme et ses développements</i> _____	18
1.1.1 <i>L'approche par les compétences : Competence Based View</i> _____	20
1.1.2 <i>L'approche par les capacités dynamiques : Dynamic Capabilities view</i> _____	23
1.1.3. <i>L'approche par les connaissances : « Knowledge-based view »</i> _____	26
1.2. <i>Les théories de l'apprentissage organisationnel</i> _____	27
1.3. <i>L'approche relationnelle : Relational View</i> _____	31
1.4. <i>La théorie du capital social : Social Capital Theory</i> _____	33
<i>Synthèse</i> _____	35
2. <i>La connaissance et son management</i> _____	36
2.1. <i>La connaissance</i> _____	36
2.1.1. <i>La définition de la connaissance</i> _____	36
2.1.2. <i>La taxonomie de la connaissance</i> _____	39
2.1.3. <i>Les caractéristiques des connaissances</i> _____	40
2.1.4. <i>Les niveaux de la connaissance</i> _____	42
2.2. <i>Le management de la connaissance</i> _____	44
2.2.1. <i>Les perspectives de la gestion de la connaissance</i> _____	44
	347

2.2.2.	<i>Définition du management de la connaissance</i>	45
2.2.3.	<i>Les processus du management de la connaissance</i>	47
2.2.4.	<i>La dynamique de création de la connaissance</i>	49
2.2.4.1.	<i>Les modes de conversion de la connaissance</i>	49
2.2.4.2.	<i>La spirale de création de connaissances</i>	50
2.2.4.3.	<i>Le processus de création de connaissances organisationnelles</i>	52
	<i>Synthèse des connaissances et leur management</i>	53
	<i>Conclusion du chapitre 1</i>	54
	<i>Chapitre 2 :Le transfert intra et interorganisationnel de connaissances</i>	55
1.	<i>Le transfert intra et interorganisationnel de connaissances</i>	56
1.1	<i>Définition du transfert de connaissances</i>	56
1.2	<i>Le transfert intra-organisationnel de connaissances</i>	59
1.3	<i>Le transfert interorganisationnel de connaissances</i>	61
1.4	<i>La réussite du transfert de connaissances</i>	64
2.	<i>Conceptualisation du transfert de connaissances</i>	66
2.1	<i>Le transfert de connaissances comme processus de communication</i>	66
2.2	<i>Le transfert comme un processus de traduction</i>	67
2.3.	<i>Le transfert comme processus d'assimilation de la connaissance</i>	69
2.4.	<i>Le transfert de connaissances comme une capacité dynamique</i>	71
2.4.1.	<i>Les conditions du transfert</i>	72
2.4.2.	<i>Les capacités du transfert</i>	72
2.5.	<i>Une re-conceptualisation du modèle de transfert de connaissances</i>	75
3.	<i>Les effets du transfert de connaissances pour l'émetteur</i>	79
3.1.	<i>L'effet en retour du transfert de connaissances</i>	79

3.2.	<i>L'origine de l'effet en retour du transfert de connaissances</i>	82
3.2.1.	<i>Les effets liés à la connaissance transférée</i>	82
3.2.2.	<i>Les effets liés aux contextes des partenaires</i>	84
3.2.2.1.	<i>La mise en adéquation des connaissances</i>	84
3.2.2.2.	<i>Le contexte et la distance cognitive</i>	84
3.2.3.	<i>Les effets liés au transfert de connaissances lui-même</i>	86
3.2.3.1.	<i>Le rôle des expatriés dans l'effet en retour</i>	86
3.2.3.2.	<i>Le capital social et effets en retour</i>	87
3.2.3.3.	<i>Le rôle de la capacité d'absorption feedback</i>	88
3.2.3.4.	<i>La capacité relationnelle et l'effet en retour</i>	89
3.2.3.5.	<i>Autres effets liés à la stratégie de transfert de connaissances</i>	91
3.2.4.	<i>Les effets en retour négatifs associés au transfert de connaissances</i>	91
	<i>Conclusion du chapitre 2</i>	95
	<i>Chapitre 3 : Le modèle conceptuel de la recherche et hypothèses dans le cadre la relation client-fournisseur</i>	96
1.	<i>Le transfert de connaissances dans le cadre de la relation client-fournisseur</i>	98
1.1.	<i>L'importance du développement des fournisseurs</i>	98
1.2.	<i>Définition de développement fournisseurs</i>	100
1.3.	<i>L'importance du transfert dans le cadre du développement fournisseur</i>	102
2.	<i>Hypothèses et modèle de recherche</i>	104
2.1.	<i>Les antécédents des effets de transfert de connaissances</i>	104
2.1.1	<i>Les facteurs liés à la connaissance transférée</i>	105
2.1.1.1	<i>La distance cognitive entre les partenaires</i>	106
2.1.2.	<i>Les facteurs liés à la relation</i>	108
2.1.2.1.	<i>Le contexte de la relation</i>	108
		349

2.1.2.2.	<i>La qualité de la relation</i>	110
2.1.3	<i>Les facteurs liés aux partenaires</i>	114
2.1.3.1.	<i>Caractéristiques de la capacité de l'émetteur</i>	114
2.1.4.	<i>Les facteurs liés au transfert lui-même</i>	116
2.1.4.1.	<i>Le type de mécanismes utilisés dans le transfert</i>	116
2.1.4.2.	<i>La portée du transfert de connaissances</i>	122
2.1.4.3.	<i>La mise en adéquation des connaissances transférées</i>	124
2.2.	<i>Les conséquences des effets de transfert de connaissances sur la performance de l'émetteur</i>	125
2.2.1.	<i>Les effets directs chez le fournisseur et la performance de l'émetteur</i>	126
2.2.2	<i>Les effets d'apprentissage et la performance de l'émetteur</i>	128
2.2.3.	<i>Les effets de la gestion de la relation et la performance de l'émetteur</i>	129
2.2.4.	<i>Les effets négatifs et performance de la firme émettrice</i>	130
2.3.	<i>Les Variables de contrôle</i>	130
2.3.1.	<i>La durée de la relation</i>	131
2.3.2.	<i>La taille de l'entreprise</i>	131
2.3.3.	<i>Le pays d'origine et le secteur d'activité</i>	132
2.3.4.	<i>L'importance du fournisseur</i>	132
	<i>Synthèse des hypothèses et modèle conceptuel de la recherche</i>	133
	<i>Conclusion chapitre 3</i>	138
	<i>Chapitre 4 : Positionnement épistémologique, contexte empirique et choix méthodologiques.</i>	140
1.	<i>Positionnement épistémologique et choix méthodologique</i>	141
1.1.	<i>Le positionnement épistémologique de la recherche</i>	141
1.1.1.	<i>Les paradigmes épistémologiques en présence</i>	141
1.1.2.	<i>Une perspective interprétativiste</i>	143
		350

1.2.	<i>Le raisonnement hypothético-déductif</i>	145
1.3.	<i>La méthode quantitative de recherche</i>	146
1.4.	<i>Le plan de la recherche</i>	148
1.5.	<i>Le terrain de la recherche</i>	150
1.5.1.	<i>Le choix de la relation client-fournisseur</i>	150
1.5.2.	<i>Le choix de multiples secteurs</i>	151
1.5.3.	<i>Le choix du terrain en France</i>	151
1.5.4.	<i>L'unité d'analyse de la recherche</i>	152
2.	<i>Opérationnalisation des variables du modèle de recherche</i>	153
2.1.	<i>Opérationnalisation des antécédents du transfert de connaissances (variables explicatives)</i>	153
2.1.1.	<i>L'opérationnalisation de la variable liée aux caractéristiques de la connaissance</i>	154
2.1.2.	<i>L'opérationnalisation des variables liées aux caractéristiques de la relation</i>	155
2.1.2.1.	<i>L'opérationnalisation de la variable « le rapprochement contextuel »</i>	155
2.1.2.2.	<i>L'opérationnalisation de la variable « qualité de la relation »</i>	156
2.1.3.	<i>L'opérationnalisation de la variable liée aux caractéristiques de l'émetteur</i>	157
2.1.4.	<i>L'opérationnalisation des variables liées aux caractéristiques de transfert</i>	158
2.1.4.1.	<i>L'opérationnalisation de la variable « la portée du transfert de connaissances »</i>	158
2.1.4.2.	<i>L'opérationnalisation de la variable « la mise en adéquation des connaissances transférées »</i>	159
2.1.4.3.	<i>Opérationnalisation de la variable « mécanisme utilisé dans le transfert »</i>	160
2.2.	<i>L'opérationnalisation des effets de transfert de connaissances (variables intermédiaires)</i>	161
2.2.1.	<i>L'opérationnalisation de la variable « les effets directs chez le fournisseur »</i>	161
2.2.2.	<i>L'opérationnalisation de la variable « les effets d'apprentissage »</i>	162
2.2.3.	<i>L'opérationnalisation de la variable « les effets de la gestion de la relation »</i>	163
2.2.4.	<i>L'opérationnalisation de la variable « les effets négatifs »</i>	164
		351

2.3.	<i>L'opérationnalisation de la performance de la firme émettrice (variable à expliquer)</i>	165
2.4.	<i>Opérationnalisation des variables de contrôle</i>	166
	<i>Synthèse des variables du modèle</i>	169
3.	<i>Méthode de constitution de la base de données et questionnaire</i>	171
3.1.	<i>Le pré-test du questionnaire</i>	171
3.2.	<i>La structuration du questionnaire</i>	174
3.3.	<i>Diffusion et collecte des données</i>	178
3.3.1.	<i>Constitution de la base de données</i>	179
3.3.2.	<i>L'envoi des questionnaires</i>	180
3.3.3.	<i>Profil des répondants</i>	182
3.3.4.	<i>Les commentaires des entreprises qui n'adoptent pas le transfert vers les fournisseurs</i>	183
	<i>Conclusion du chapitre 4</i>	185
	<i>Chapitre 5 : Le transfert de connaissances et son impact sur la performance de la firme émettrice : Analyses statistiques</i>	186
1.	<i>Analyse descriptive</i>	187
1.1.	<i>La description de l'échantillon de l'étude</i>	187
1.1.1.	<i>Le secteur d'activité des entreprises de l'échantillon</i>	187
1.1.2.	<i>La répartition des répondants selon la taille (le nombre d'employés du client)</i>	189
1.1.3.	<i>La répartition des répondants selon le pays d'origine de l'entreprise</i>	189
1.1.4.	<i>La répartition des répondants selon la taille du fournisseur</i>	190
1.2.	<i>La description des variables du modèle d'étude</i>	191
1.2.1.	<i>Les antécédents du transfert de connaissances (variables explicatives)</i>	192
1.2.1.1.	<i>Les caractéristiques de la connaissance</i>	192
1.2.1.2.	<i>Les caractéristiques de la relation</i>	193
1.2.1.3.	<i>Les caractéristiques de l'émetteur de transfert</i>	194
		352

1.2.1.4.	<i>Les caractéristiques du transfert de connaissances</i>	195
1.2.2.	<i>Les effets du transfert de connaissances (variables explicatives)</i>	196
1.2.2.1.	<i>Les effets directs sur le fournisseur</i>	196
1.2.2.2.	<i>Les effets d'apprentissage :</i>	197
1.2.2.3.	<i>Les effets de la gestion de la relation</i>	197
1.2.2.4.	<i>Les effets négatifs du transfert de connaissances</i>	198
1.2.3.	<i>La performance de la firme émettrice du transfert de connaissances (variables à expliquer)</i>	199
1.2.4.	<i>La durée de la relation (variables de contrôle)</i>	200
	<i>Synthèse de l'analyse descriptive</i>	201
2.	<i>L'analyse factorielle et la définition du modèle d'étude</i>	202
2.1.	<i>L'analyse factorielle pour les variables explicatives liées aux antécédents du transfert de connaissances</i>	203
2.1.1.	<i>L'analyse factorielle pour la distance cognitive</i>	203
2.1.2.	<i>L'analyse factorielle pour la variable « le rapprochement contextuel »</i>	205
2.1.3.	<i>L'analyse factorielle pour la variable « la qualité de la relation »</i>	208
2.1.4.	<i>L'analyse factorielle pour la variable « la capacité de l'émetteur »</i>	211
2.1.5.	<i>L'analyse factorielle pour la variable « la portée du transfert »</i>	214
2.1.6.	<i>L'analyse factorielle pour la variable « la mise en adéquation »</i>	217
2.1.7.	<i>L'analyse factorielle pour la variable « le mécanisme utilisé dans le transfert »</i>	219
2.2.	<i>L'analyse factorielle pour les effets du transfert de connaissances (les variables intermédiaires)</i>	222
2.2.1.	<i>L'analyse factorielle pour la variable « les effets directs chez le fournisseur »</i>	222
2.2.2.	<i>Analyse factorielle pour les effets d'apprentissage organisationnel</i>	225
2.2.3.	<i>L'analyse factorielle pour les effets de gestion de la relation</i>	228
2.2.4.	<i>L'analyse factorielle pour la variable « les effets négatifs »</i>	231
		353

2.2.5.	<i>L'analyse factorielle pour la performance de firme émettrice la variable à expliquer</i>	235
2.3.	<i>La modèle de recherche validé après l'analyse statistique factorielle</i>	239
3.	<i>Test des hypothèses par l'analyse de régression</i>	247
3.1.	<i>Vérification des antécédents des effets de transfert de connaissances</i>	250
3.1.1.	<i>Vérification des antécédents qui influencent les effets directs chez le fournisseur</i>	250
3.1.2.	<i>Vérification des antécédents qui influencent les effets d'apprentissage</i>	253
3.1.3.	<i>Vérification des antécédents qui influencent les effets de la gestion de la relation</i>	256
3.1.4.	<i>Vérification des antécédents qui influencent les effets négatifs de perte de ressources</i>	259
3.1.5.	<i>Vérification des antécédents qui influencent les effets négatifs de concurrence en retour</i>	259
3.2.	<i>Vérification de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance de la firme émettrice</i>	260
3.2.1.	<i>Vérification de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance produit</i>	260
3.2.2.	<i>Vérification de l'impact des effets de transfert de connaissances sur La performance du développement de la firme émettrice</i>	262
	<i>Synthèse des résultats du test des hypothèses</i>	267
	<i>Conclusion du chapitre 5</i>	273
	<i>Chapitre 6 :Discussion et interprétation des résultats de la recherche</i>	274
1.	<i>Discussion des résultats tirés de la construction et de la validation des échelles de mesure</i>	275
1.1.	<i>Les dimensions liées aux antécédents du transfert de connaissances</i>	275
1.1.1.	<i>Les caractéristiques des connaissances transférées</i>	275
1.1.2.	<i>Les caractéristiques du contexte de la relation</i>	275
1.1.2.1.	<i>La qualité de la relation</i>	275
1.1.2.2.	<i>Le rapprochement contextuel</i>	276
1.1.3.	<i>Les caractéristiques de l'émetteur du transfert de connaissances</i>	277
1.1.4.	<i>Les caractéristiques du transfert de connaissances lui-même</i>	277
		354

1.1.4.1.	<i>La portée du transfert de connaissances</i>	277
1.1.4.2.	<i>La mise en adéquation des connaissances transférées</i>	278
1.1.4.3.	<i>Le mécanisme utilisé dans le transfert de connaissances</i>	278
1.2.	<i>Les dimensions liées aux formes de l'effet de transfert de connaissances (variables intermédiaires)</i>	279
1.2.1.	<i>Les effets directs chez les fournisseurs bénéficiaires</i>	279
1.2.2.	<i>Les effets de l'apprentissage de la firme émettrice du transfert de connaissances</i>	279
1.2.3.	<i>Les effets de la gestion de la relation pour la firme émettrice</i>	280
1.2.4.	<i>Les effets négatifs pour la firme émettrice</i>	280
1.3.	<i>Les dimensions liées à la performance de la firme émettrice de transfert de connaissances (variables à expliquer)</i>	281
	<i>Synthèse des résultats de l'analyse factorielle</i>	282
2.	<i>Discussion des résultats tirés de l'analyse de régression</i>	283
2.1.	<i>Les facteurs qui impactent les effets du transfert de connaissances</i>	283
2.1.1.	<i>Les antécédents des effets directs chez le fournisseur bénéficiaire</i>	283
2.1.2.	<i>Les antécédents des effets d'apprentissage de la firme émettrice</i>	285
2.1.3.	<i>Les antécédents des effets de la gestion de la relation</i>	288
2.2.	<i>L'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance de la firme émettrice</i>	289
2.2.1.	<i>L'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance liée au produit de la firme émettrice.</i>	290
2.2.2.	<i>L'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance liée au développement de l'entreprise</i>	291
	<i>Conclusion du chapitre 6</i>	295
	<i>Conclusion générale de la thèse</i>	296
1.	<i>Les implications de la recherche</i>	298
1.1.	<i>Les contributions théoriques</i>	298
1.2.	<i>Les contributions méthodologiques</i>	303
		355

1.3. Les contributions managériales _____	303
2. Les limites et les perspectives de la recherche _____	306
Bibliographie _____	308
Liste des tableaux _____	340
Liste des figures _____	345
Table des matières _____	347
Annexes _____	358

Table des annexes

<i>Annexe 1 : Récapitulatif de l'opérationnalisation des variables du modèle de recherche</i>	__ 359
<i>Annexe 2 : Le questionnaire</i>	_____ 365
<i>Annexe 3: Le codage des variables de contrôle</i>	_____ 379
<i>Annexe 4 : Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets directs chez le fournisseur</i>	_____ 381
<i>Annexe 5 : Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets d'apprentissage</i>	_____ 388
<i>Annexe 6: Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets de gestion de la relation</i>	_____ 396
<i>Annexe 7: Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets négatifs de perte de ressources (ress)</i>	_____ 400
<i>Annexe 8 : Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets négatifs de concurrence en retour</i>	_____ 403
<i>Annexe 9 : Analyse de régression de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance produit</i>	_____ 406
<i>Annexe 10 : Analyse de régression de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance marché</i>	_____ 410

Annexes

Annexe 1 : Récapitulatif de l'opérationnalisation des variables du modèle de recherche

variables	Items
Les caractéristiques de l'émetteur	Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?
	Quel est le nombre d'employés de votre entreprise ?
	Quel est le pays d'origine de votre entreprise ?
La durée de la relation	Votre entreprise envisage une relation avec le fournisseur bénéficiaire du transfert pour une longue durée
L'importance du fournisseur	1- Quel est le nombre d'employés du fournisseur bénéficiaire ?
	2- Combien représentent vos achats chez le fournisseur bénéficiaire du transfert de connaissances (valeur comprise entre 0 et 100%) ?
	3- Combien représentent votre entreprise dans le chiffre d'affaires du fournisseur bénéficiaire (valeur comprise entre 0 et 100%) ?
La distance cognitive	Dans quelle mesure les énoncés suivants caractérisent les différences qui existaient entre votre entreprise et le fournisseur bénéficiaire ?
	1- Le fournisseur bénéficiaire possède la base de connaissances nécessaire pour comprendre et utiliser les savoir-faire transférés
	2-Votre entreprise possède la base de connaissances pour comprendre facilement comment votre fournisseurs à planifier utilisation des savoir faire transférés.
	3- Les différences dans les bases de connaissances ont rendu les discussions très difficiles.
La distance	1- La culture nationale de votre fournisseur est semblable à la votre

contextuelle	2- La langue de communication de votre fournisseur est semblable à la votre
	3- La culture d'entreprise de votre fournisseur est semblable à la votre
	4- Les pratiques d'affaires de votre fournisseur sont semblables aux votre
	5- Le style de management de votre fournisseur est semblable à la votre
	6- Les mécanismes opérationnels de votre fournisseur sont semblables aux votre
La qualité de la relation	1- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire est caractérisée par la confiance mutuelle en termes d'attitude
	2- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire est caractérisée par la confiance mutuelle en termes de technologie, de connaissances et de savoir-faire
	3- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire est caractérisée par le respect mutuel
	4- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire est caractérisée par la communication mutuelle
	5- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire est caractérisée par l'engagement mutuel
	6- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire est caractérisée par la motivation mutuelle
La capacité de l'émetteur	1- En dehors de votre relation, votre entreprise, maîtrise les connaissances et les savoir-faire transférés.
	2- En dehors de votre relation Possède des savoir-faire managériaux généraux.

	3-Votre entreprise possède une expérience dans la réalisation du transfert
La portée du transfert	1-Votre fournisseur bénéficiaire a appris sur votre technologie, vos connaissances et savoir-faire.
	2-Grâce à vos actions, le fournisseur bénéficiaire acquiert des connaissances et des savoir-faire, pour résoudre des problèmes techniques.
	3-Grâce à vos actions, le fournisseur bénéficiaire acquiert des connaissances et des savoir-faire, pour améliorer ses technologies, ses connaissances et ses savoir-faire
	4-Grâce à vos actions, le fournisseur bénéficiaire acquiert des connaissances et des savoir-faire, pour développer (construire) des nouvelles technologies, connaissances et savoir-faire.
	5-La technologie, les connaissances et les savoir-faire transférés à votre fournisseur bénéficiaire, ont contribué à d'autres projets développés chez le fournisseur bénéficiaire en dehors de la relation.
La mise en adéquation des connaissances	1- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant l'adaptation des connaissances transférées au contexte du fournisseur bénéficiaire
	2- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant l'adaptation des connaissances du fournisseur bénéficiaire en fonction des connaissances et de savoir-faire transférés
	3- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant la traduction des connaissances transférées
	4- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant la transformation des connaissances transférées

	5- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant l'expérimentation des connaissances transférées
le mécanisme utilisé	1- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant l'interaction formelle avec votre fournisseur bénéficiaire
	2- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant l'interaction informelle avec votre fournisseur bénéficiaire
Les effets directs chez le fournisseur	1-Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire, d'être en mesure d'améliorer la conception des produits ou des services.
	2-Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire, d'être en mesure d'améliorer la qualité de ses produits
	3-Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire, d'être en mesure d'améliorer les procédés de fabrication
	4-Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire, d'être en mesure de réduire le temps de fabrication
Les effets d'apprentissage	1-Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise d'acquérir les savoir-faire du fournisseur bénéficiaire.
	2-Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise de développer de nouvelles connaissances en commun avec le fournisseur bénéficiaire.
	3-Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise de combiner et confronter ses connaissances à une nouveauté extérieure

	4-Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise d'améliorer les connaissances et les savoir-faire liés au transfert
	5-Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise de stimuler l'esprit créatif chez les expatriés engagés dans le transfert, en augmentant leur niveau d'expertise et leur polyvalence.
Les effets de la gestion de la relation	1- Le transfert de connaissances vers les fournisseurs vous permet d'améliorer votre image de bon partenaire.
	2- Le transfert de connaissances vers les fournisseurs vous permet D'améliorer la gestion de vos relations client-fournisseur.
	3- Le transfert de connaissances vers les fournisseurs vous permet De mettre en œuvre des objectifs stratégiques généraux pour l'entreprise
Les effets négatifs	1- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la perte de ressources humaines engagées dans le transfert
	2- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la perte de ressources financières dépensées pour le transfert
	3- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la perte de ressources matérielles consacrées au transfert
	4- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la concurrence en retour de la part de votre fournisseur bénéficiaire.
	5- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque la concurrence en retour de la part des autres clients de votre fournisseur bénéficiaire.
	6- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque

	la perte de pouvoir vis-à-vis de votre fournisseur.
la performance de la firme émettrice	1-Grace à cette relation, vous être en mesure d'améliorer la conception des produits ou des services.
	2- Grace à cette relation, vous être en mesure d'améliorer la qualité des produits
	3- Grace à cette relation, vous être en mesure d'améliorer les procédés de fabrication
	4- Grace à cette relation, vous être en mesure de réduire le temps de fabrication

Annexe 2 : Le questionnaire

Questionnaire d'évaluation des conséquences d'une démarche de développement des fournisseurs par le transfert de connaissances

Cette étude porte sur les conséquences des démarches de développement des fournisseurs. Nous étudions plus spécifiquement le transfert des connaissances vers les fournisseurs et son impact sur la firme émettrice (la firme cliente). Par transfert de connaissances, nous entendons toutes les actions visant à apporter à vos fournisseurs, les connaissances et les savoir-faire qui leur manquent pour améliorer leurs performances.

S'il vous est arrivé d'adopter une démarche de transfert de connaissances avec vos fournisseurs, pourriez-vous nous apporter votre concours en répondant aux questions suivantes ? Merci d'avance.

Attention, pour répondre à ce questionnaire, il vous est demandé de parler d'une situation précise de transfert, bien identifiée, avec un fournisseur particulier.

Si vous pensez que différents cas seraient intéressants dans votre pratique de transfert, nous serions très intéressés d'avoir plusieurs réponses (si vous le souhaitez, vous pouvez remplir plusieurs exemplaires de ce questionnaire, pour détailler les différents cas).

Ce questionnaire comporte 25 questions et y répondre devrait vous prendre moins de 12 minutes.

Partie 1 : Informations générales concernant votre entreprise :**1-Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?**

	Aéronautique, Spatial, Armement
	Agroalimentaires.
	Bâtiment Travaux Publiques, Construction
	Biens d'équipement
	Chimie, Savons, ou Produits d'entretiens
	Construction d'automobiles et de pièces détachées
	Construction de machines et de matériel mécanique
	Distribution
	Energie, Environnement
	Industrie de transformation des matières plastiques et du caoutchouc
	Industrie textile, de chaussures et d'habillement
	Luxe, Cosmétiques
	Santé, Pharmaceutique
	Télécoms, Communication, Services aux entreprises
	Fabrication de matériel de transport
	Autres secteur d'activité :

2-Quel est le nombre d’employés de votre entreprise ?

.....

3-Quel est le nombre de pays où l’entreprise est implantée ?

.....

4- Quel est le pays d’origine de votre entreprise ?

.....

5- Quelle est votre fonction dans l’entreprise ?

.....

6- Votre organisation mène-t-elle des actions visant à apporter à vos fournisseurs, les connaissances et les savoir-faire qui leur manquent pour améliorer leur performance ?

OUI	NON

Si oui : Merci de passer à la question 7.

Si non : Merci d’indiquer les raisons pour lesquelles vous n’avez pas adopté une telle démarche dans votre entreprise :

.....
.....
.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions d’avoir participé à notre étude.

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de cette étude, merci d’indiquer votre adresse e-mail :

.....

7- Quel est le nombre d’employés du fournisseur bénéficiaire ?

.....

8- Combien représentent :

a. Vos achats chez le fournisseur bénéficiaire du transfert de connaissances (valeur comprise entre 0 et 100%) ?

.....

b. Votre entreprise dans le chiffre d’affaires du fournisseur bénéficiaire (valeur comprise entre 0 et 100%)

.....

Parie 2 : Le transfert de connaissances et les caractéristiques des partenaires (Mettez un « X » dans la case appropriée)

9- Votre fournisseur bénéficiaire **a appris** sur votre technologie, vos connaissances et savoir-faire.

1 Pas du Tout d'accord	2	3	4	5	6	7 Tout à fait d'accord

10- Grâce à vos actions, le fournisseur bénéficiaire **acquiert** des connaissances et des savoir-faire :

	Pas du Tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
Pour résoudre des problèmes techniques.							
Pour améliorer ses technologies, ses connaissances et ses savoir-faire							
Pour développer (construire) des nouvelles technologies, connaissances et savoir-faire							

11- La technologie, les connaissances et les savoir-faire transférés à votre fournisseur bénéficiaire, ont **contribué à d'autres projets** développés chez le fournisseur bénéficiaire en dehors de la relation.

1 Pas du Tout d'accord	2	3	4	5	6	7 Tout à fait d'accord

12- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort concernant :

	Pas du Tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
La traduction des connaissances transférées							
La transformation des connaissances transférées							

13- Le transfert de connaissances a nécessité pour votre entreprise un effort :

	Pas du Tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
d'interaction formelle avec votre fournisseur							

bénéficiaire							
d'interaction informelle avec votre fournisseur bénéficiaire							

14- Diriez-vous que votre fournisseur bénéficiaire et votre entreprise sont semblables en termes de :

	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
culture nationale							
langue de communication							
culture d'entreprise							
pratiques d'affaires							
style de management							
mécanismes opérationnels							

15- Votre entreprise possède **une expérience** dans la réalisation du transfert (en termes de nombre de transferts précédemment réalisés).

1 Pas du Tout d'accord	2	3	4	5	6	7 Tout à fait d'accord

16- En dehors de votre relation, votre entreprise :

	Pas du Tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
Possède des savoir-faire managériaux généraux.							
Maîtrise les connaissances et les savoir-faire transférés.							

17- La relation avec votre fournisseur bénéficiaire est caractérisée par :

	Pas du Tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
La confiance mutuelle affective							
La confiance mutuelle en termes de technologie, de connaissances et de savoir-faire							
Le respect mutuel							
La communication mutuelle							
L'engagement mutuel							
La motivation mutuelle							

18- La durée de votre relation de votre entreprise avec le fournisseur bénéficiaire du transfert est longue.

1 Pas du Tout d'accord	2	3	4	5	6	7 Tout à fait d'accord

19- Les niveaux de la technologie, des connaissances et des savoir-faire du fournisseur bénéficiaire sont **compatibles** aux vôtres.

1 Pas du Tout d'accord	2	3	4	5	6	7 Tout à fait d'accord

20- La technologie, les connaissances et les savoir-faire du fournisseur bénéficiaire sont **complémentaires** aux vôtres.

1 Pas du Tout d'accord	2	3	4	5	6	7 Tout à fait d'accord

Parie 3 : Les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances (Mettez un « X » dans la case appropriée)

21- Le transfert de connaissances permet à votre fournisseur bénéficiaire, d'être en mesure :

	Pas du Tout pas d'accord							Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7	
d'améliorer la conception des produits et des services								
d'améliorer la qualité de ses produits								
d'améliorer les procédés de fabrication								
de réduire le temps de fabrication								

22- Le transfert de connaissances vers votre fournisseur bénéficiaire permet à votre entreprise :

	Pas du Tout d'accord							Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7	
D'acquérir les savoir-faire du fournisseur bénéficiaire.								
De développer de nouvelles connaissances en commun avec le fournisseur bénéficiaire.								
De combiner et confronter ses connaissances à une nouveauté extérieure								

D'améliorer les connaissances et les savoir-faire liés au transfert (les techniques, les structures, les mécanismes et les hommes utilisés pour le transfert).							
De stimuler l'esprit créatif chez les expatriés engagés dans le transfert, en augmentant leur niveau d'expertise et leur polyvalence.							

23- Le transfert de connaissances vers les fournisseurs vous permet :

	Pas du Tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
D'améliorer votre image de bon partenaire.							
D'améliorer la gestion de vos relations client-fournisseur.							
D'améliorer l'évaluation du fournisseur bénéficiaire grâce à une visibilité et à un accès aux informations améliorés							
De mettre en œuvre des objectifs stratégiques généraux pour l'entreprise							

24- En s'engageant dans le transfert de connaissances, votre entreprise risque :

	Pas du Tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
La perte de ressources humaines engagées dans le transfert							
La perte de ressources financières dépensées pour le transfert							
La perte de ressources matérielles consacrées au transfert							
La concurrence en retour de la part de votre fournisseur bénéficiaire.							
La concurrence en retour de la part des autres clients de votre fournisseur bénéficiaire.							
La perte de pouvoir vis-à-vis de votre fournisseur.							

25- Grâce à cette relation, vous êtes en mesure :

	Pas du Tout d'accord						Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5	6	7
d'améliorer la conception des produits et des services.							

d'améliorer la qualité des produits								
d'améliorer les procédés de fabrication								
de réduire le temps de fabrication								
de développer de nouveaux produits ou services								
de développer des nouveaux procédés de fabrication								
de changer votre business model								
de créer des nouvelles approches de marché inhabituelles dans votre industrie								

Commentaires détaillés:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....

Nous serions très intéressés de vous contacter pour aller plus en détails dans l'examen des cas, au cours d'un entretien d'une heure.

OUI	NON

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de cette étude par e-mail, merci de le préciser (Coordonnées requises) :

.....

Annexe 3: Le codage des variables de contrôle**1. Secteur d'activité :**

Secteurs d'activités	codes
Aéronautique, Spatial, Armement	1
Agroalimentaires.	2
Bâtiment Travaux Publiques, Construction	3
Biens d'équipement	4
Chimie, Savons, ou Produits d'entretiens	5
Construction d'automobiles et de pièces détachées	6
Construction de machines et de matériel mécanique	7
Distribution	8
Energie, Environnement	9
Industrie de transformation des matières plastiques et du caoutchouc	10
Industrie textile, de chaussures et d'habillement	11
Luxe, Cosmétiques	12
Santé, Pharmaceutique	13
Télécoms, Communication, Services aux entreprises	14
Transport	15
Autres secteur d'activité	16

2. Pays d'origine

Pays d'origine	Code
France	1
Italie	2
Allemagne	3
Japon	4
Belgique	5
Pays-Bas	6
Royaume-Uni	7
Portugal	8
Espagne	9
Suède	10
Etats-Unis	11
Autre	12

3. La taille de l'entreprise

Nombre d'employés	code
Moins de 10	1
Entre 10 et 50	2
Entre 50 et 500	3
Plus de 500	4

Annexe 4 : Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets directs chez le fournisseur

Model Summary ^d										
Model	R	R Square	R Square ajusté	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,410 ^a	0,168	0,161	0,916	0,168	24,006	1	119	0,000	
2	0,507 ^b	0,257	0,244	0,869	0,089	14,169	1	118	0,000	
3	0,535 ^c	0,286	0,268	0,856	0,029	4,787	1	117	0,031	2,301

a. Valeurs prédites: (Constante), la qualité de la relation

b. Valeurs prédites: (Constante), la qualité de la relation, portée du transfert

c. Valeurs prédites: (Constante), la qualité de la relation, portée du transfert, la capacité de l'émetteur

d. Variable dépendante: Les effets directs chez fournisseur

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,144	1	20,14	24,006	0,000 ^b
	Residual	99,856	119	0,839		
	Total	120,00	120			

2	Regression	30,849	2	15,42	20,416	0,000 ^c
	Residual	89,151	118	0,756		
	Total	120,00	120			
3	Regression	34,353	3	11,45	15,643	0,000 ^d
	Residual	85,647	117	0,732		
	Total	120,00	120			

a. Dependent Variable: effet direct fournisseur

b. Predictors: (Constant), qualité de la relation

c. Predictors: (Constant), qualité de la relation, portée du transfert

d. Predictors: (Constant), qualité de la relation, portée du transfert, Capacité émetteur

Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolérance	VIF	Minimum Tolérance
1	Secteur d'activité	-0,112 ^b	-1,335	0,184	-0,122	0,987	1,013	0,987
	Nombre d'employés	0,102 ^b	1,227	0,222	0,112	0,999	1,001	0,999
	Pays d'origine de l'entreprise	0,058 ^b	0,694	0,489	0,064	1,000	1,000	1,000

	La durée de la relation	0,038 ^b	0,457	0,648	0,042	0,993	1,007	0,993
	Le niveau de compatibilité	0,038 ^b	0,441	0,660	0,041	0,955	1,047	0,955
	Le niveau de complémentarité	0,046 ^b	0,537	0,593	0,049	0,977	1,023	0,977
	le rapprochement culturel	0,040 ^b	0,450	0,653	0,041	0,898	1,114	0,898
	le rapprochement organisationnel	-0,083 ^b	-0,958	0,340	-0,088	0,934	1,071	0,934
	Capacité émetteur	0,262 ^b	3,196	0,002	0,282	0,969	1,032	0,969
	portée du transfert	0,305 ^b	3,764	0,000	0,327	0,961	1,041	0,961
	mise en adéquation	0,123 ^b	1,438	0,153	0,131	0,940	1,064	0,940
	mécanisme de transfert	0,125 ^b	1,439	0,153	0,131	0,912	1,097	0,912
2	Secteur d'activité	-0,121 ^c	-1,519	0,131	-0,139	0,986	1,014	0,950
	Nombre d'employés	0,054 ^c	0,665	0,507	0,061	0,970	1,030	0,934
	Pays d'origine	0,044 ^c	0,553	0,581	0,051	0,998	1,002	0,959
	La durée de la relation avec le fournisseur	0,010 ^c	0,124	0,901	0,011	0,984	1,016	0,952

	Le niveau de compatibilité	0,028 ^c	0,348	0,728	0,032	0,955	1,048	0,922
	Le niveau de complémentarité	0,005 ^c	0,065	0,949	0,006	0,960	1,042	0,944
	le rapprochement culturel	0,068 ^c	0,806	0,422	0,074	0,891	1,122	0,856
	le rapprochement organisationnel	-0,053 ^c	-0,639	0,524	-0,059	0,925	1,082	0,890
	Capacité de l'émetteur	0,183 ^c	2,188	0,031	0,198	0,870	1,150	0,862
	mise en adéquation	0,081 ^c	0,978	0,330	0,090	0,920	1,086	0,916
	mécanisme de transfert	0,020 ^c	0,223	0,824	0,021	0,803	1,246	0,803
3	Secteur d'activité	-0,117 ^d	-1,492	0,138	-0,137	0,986	1,014	0,861
	Nombre d'employés	0,055 ^d	0,693	0,490	0,064	0,970	1,030	0,840
	Pays d'origine	0,031 ^d	0,391	0,697	0,036	0,991	1,009	0,862
	La durée de la relation	-0,021 ^d	-0,266	0,791	-0,025	0,953	1,050	0,842
	Le niveau de compatibilité	0,014 ^d	0,170	0,865	0,016	0,948	1,055	0,862
	Le niveau de complémentarité	0,014 ^d	0,176	0,861	0,016	0,958	1,044	0,845

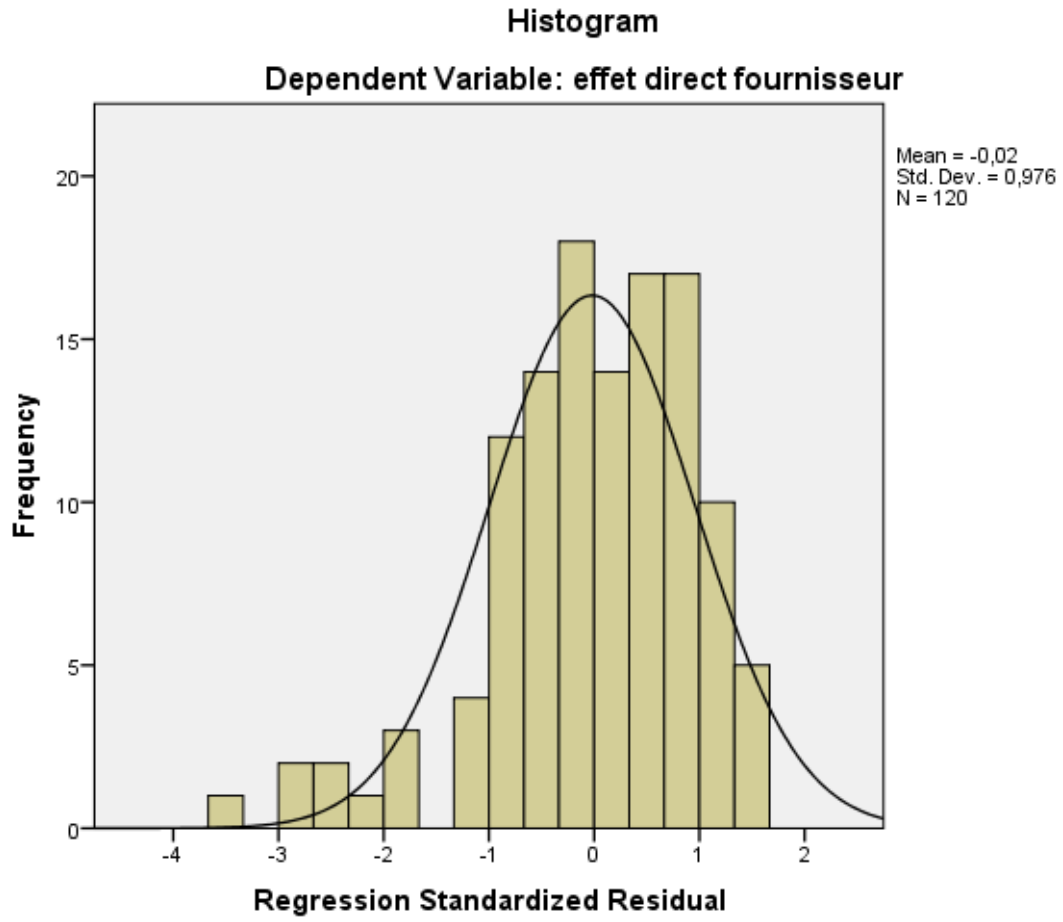
le rapprochement culturel	0,096 ^d	1,146	0,254	0,106	0,873	1,146	0,835
le rapprochement organisationnel	-0,073 ^d	-0,888	0,377	-0,082	0,914	1,094	0,848
mise en adéquation	0,106 ^d	1,296	0,197	0,120	0,904	1,106	0,835
mécanisme de transfert	0,011 ^d	0,128	0,898	0,012	0,801	1,248	0,776

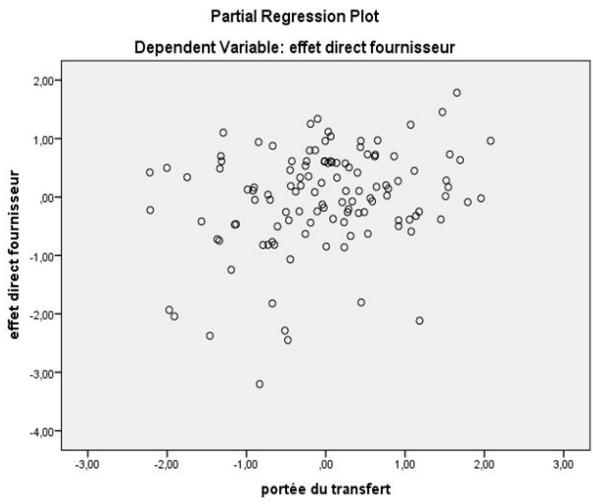
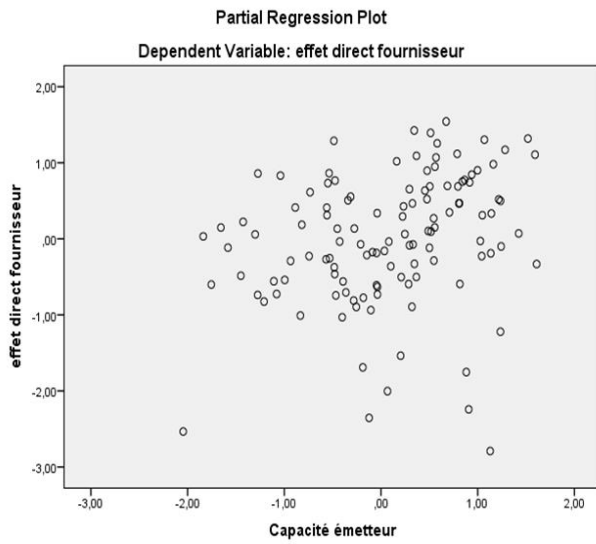
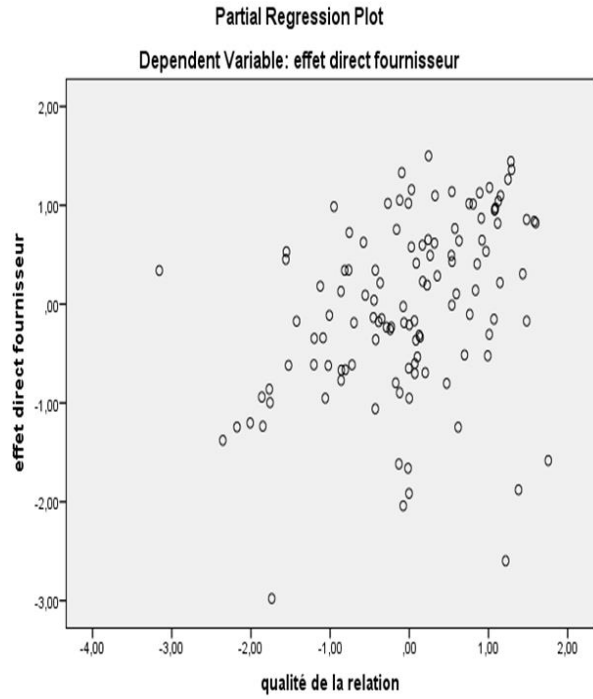
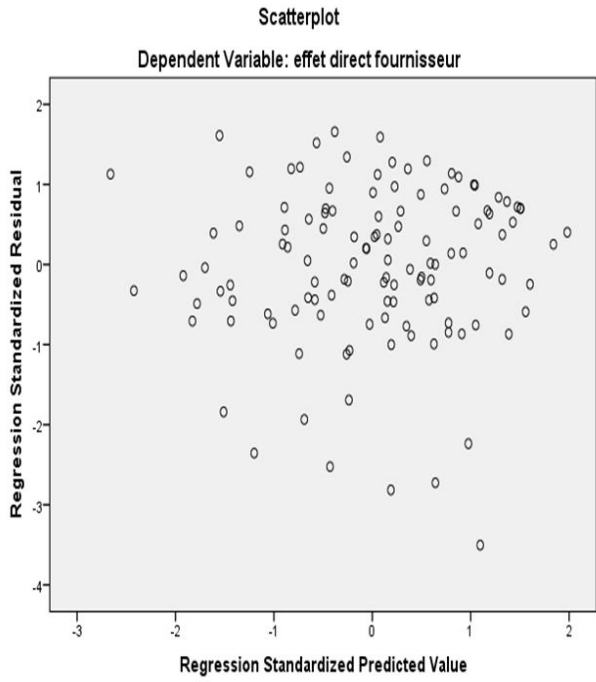
a. Dependent Variable: effet direct fournisseur

b. Predictors in the Model: (Constant), qualité de la relation

c. Predictors in the Model: (Constant), qualité de la relation, portée du transfert

d. Predictors in the Model: (Constant), qualité de la relation, portée du transfert, Capacité émetteur





Annexe 5 : Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets d'apprentissage

Model Summary ^e										
Modèle	R	R Square	R Square ajusté	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,382 ^a	0,146	0,139	0,92812	0,146	20,307	1	119	0,000	
2	0,497 ^b	0,247	0,234	0,87515	0,101	15,840	1	118	0,000	
3	0,532 ^c	0,283	0,264	0,85780	0,036	5,824	1	117	0,017	
4	0,554 ^d	0,307	0,283	0,84668	0,024	4,091	1	116	0,045	1,980

a. Valeurs prédites: (Constante), Le niveau de complémentarité

b. Valeurs prédites: (Constante), Le niveau de complémentarité, la qualité de la relation

c. Valeurs prédites: (Constante), Le niveau de complémentarité, la qualité de la relation, Le niveau de compatibilité

d. Valeurs prédites: (Constante), Le niveau de complémentarité, la qualité de la relation, Le niveau de compatibilité, la mise en adéquation

e. Variable dépendante: L'effet d'apprentissage

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,492	1	17,492	20,307	0,000 ^b
	Residual	102,508	119	0,861		
	Total	120,000	120			
2	Regression	29,624	2	14,812	19,340	0,000 ^c
	Residual	90,376	118	0,766		
	Total	120,000	120			
3	Regression	33,910	3	11,303	15,362	0,000 ^d
	Residual	86,090	117	0,736		
	Total	120,000	120			
4	Regression	36,843	4	9,211	12,848	0,000 ^e
	Residual	83,157	116	0,717		
	Total	120,000	120			

a. Dependent Variable: les effets d'apprentissage

b. Predictors: (Constant), Le niveau de complémentarité

c. Predictors: (Constant), Le niveau de complémentarité, la qualité de la relation

d. Predictors: (Constant), Le niveau de complémentarité, la qualité de la relation, Le niveau de compatibilité

e. Predictors: (Constant), Le niveau de complémentarité, la qualité de la relation, Le niveau de compatibilité, la mise en adéquation

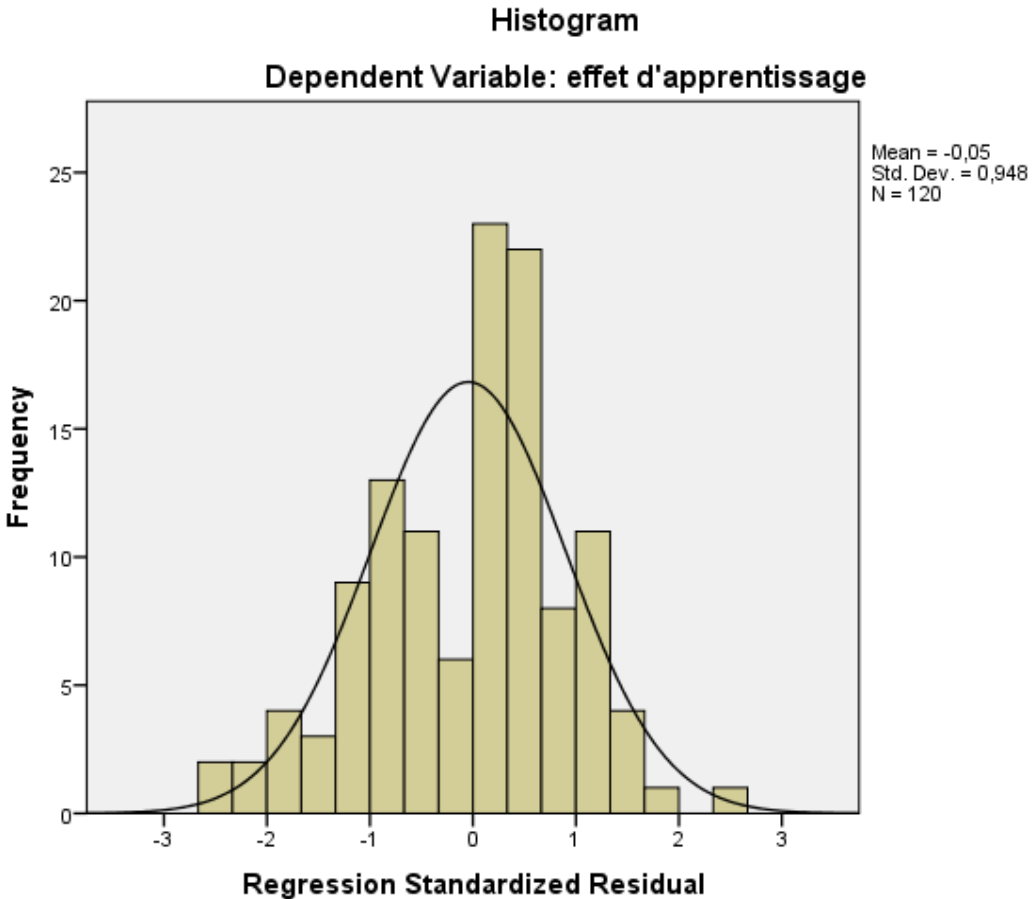
Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolérance	VIF	Minimum Tolérance
1	Secteur d'activité	0,162 ^b	1,928	0,056	0,175	0,995	1,005	0,995
	Nombre d'employés	0,068 ^b	0,800	0,425	0,073	0,989	1,011	0,989
	Pays d'origine	-0,046 ^b	-0,542	0,589	-0,050	00,998	1,002	0,998
	La durée de la relation	-0,055 ^b	-0,637	0,525	-0,059	0,952	1,051	0,952
	Le niveau de compatibilité	0,253 ^b	3,090	0,003	0,274	1,000	1,000	1,000
	le rapprochement culturel	0,247 ^b	2,944	0,004	0,262	0,958	1,044	0,958
	le rapprochement organisationnel	0,141 ^b	1,651	0,101	0,150	0,972	1,029	0,972
	qualité de la relation	0,322 ^b	3,980	0,000	0,344	0,977	1,023	0,977
	Capacité émetteur	-0,040 ^b	-0,467	0,641	-0,043	1,000	1,000	1,000

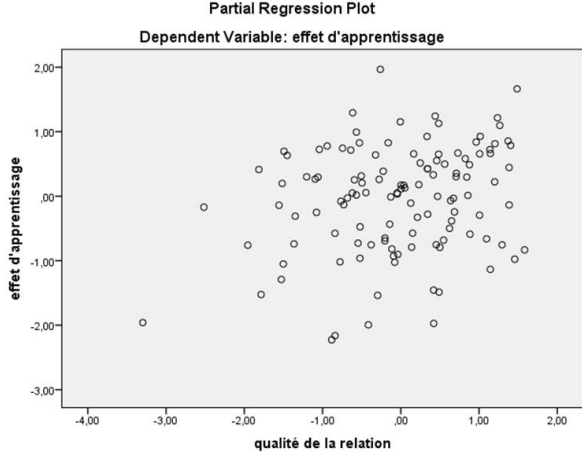
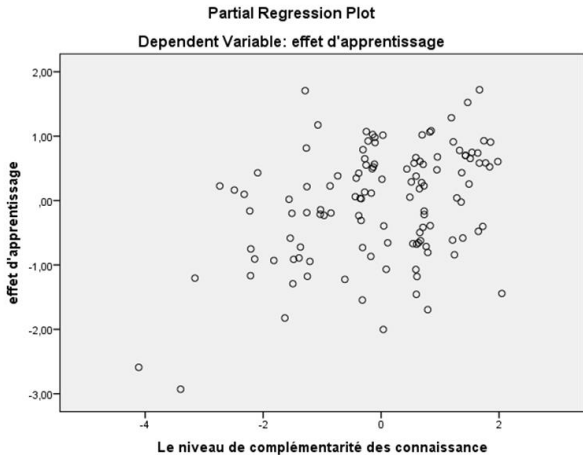
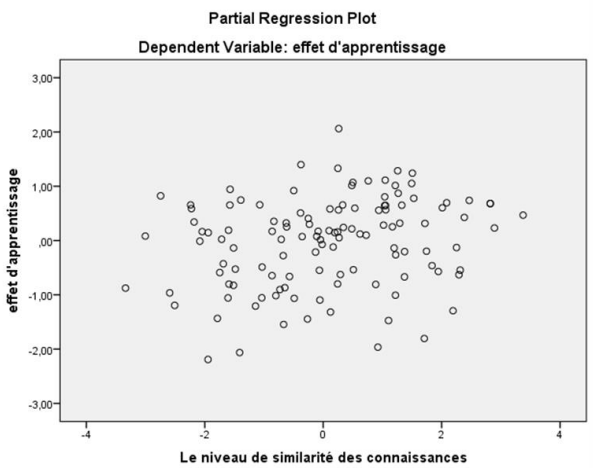
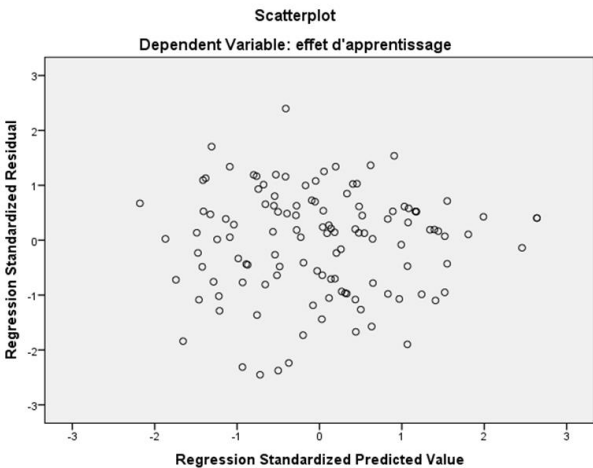
	portée du transfert	0,093 ^b	1,081	0,282	0,099	0,975	1,026	0,975
	mise en adéquation	0,241 ^b	2,920	0,004	0,260	0,989	1,011	0,989
	mécanisme de transfert	0,028 ^b	0,326	0,745	0,030	0,971	1,030	0,971
2	Secteur d'activité	0,124 ^c	1,546	0,125	0,141	0,980	1,020	0,962
	Nombre d'employés	0,062 ^c	0,767	0,444	0,071	0,988	1,012	0,967
	Pays d'origine	-0,044 ^c	-0,545	0,587	-0,050	0,997	1,003	0,975
	La durée de la relation	-0,073 ^c	-0,884	0,378	-0,081	0,949	1,054	0,934
	Le niveau de compatibilité	0,193 ^c	2,413	0,017	0,218	0,954	1,048	0,932
	le rapprochement culturel	0,165 ^c	1,948	0,054	0,177	0,873	1,146	0,873
	le rapprochement organisationnel	0,068 ^c	0,812	0,418	0,075	0,917	1,091	0,917
	Capacité émetteur	-0,098 ^c	-1,213	0,227	-0,111	0,969	1,032	0,948

	portée du transfert	0,036 ^c	0,441	0,660	0,041	0,944	1,060	0,944
	mise en adéquation	0,176 ^c	2,165	0,032	0,196	0,935	1,069	0,924
	mécanisme de transfert	-0,067 ^c	-0,794	0,429	-0,073	0,895	1,117	0,895
3	Secteur d'activité	0,093 ^d	1,152	0,252	0,106	0,948	1,055	0,923
	Nombre d'employés	0,068 ^d	0,862	0,391	0,080	0,987	1,013	0,932
	Pays d'origine	-0,029 ^d	-0,366	0,715	-0,034	0,991	1,009	0,932
	La durée de la relation	-0,073 ^d	-0,907	0,366	-0,084	0,949	1,054	0,930
	le rapprochement culturel	0,127 ^d	1,488	0,140	0,137	0,832	1,201	0,832
	le rapprochement organisationnel	0,019 ^d	0,229	0,819	0,021	0,859	1,164	0,859
	Capacité émetteur	-0,116 ^d	-1,465	0,146	-0,135	0,961	1,040	0,911
	portée du transfert	0,029 ^d	0,361	0,719	0,033	0,942	1,061	0,906

	mise en adéquation	0,162 ^d	2,023	0,045	0,185	0,930	1,076	0,890
	mécanisme de transfert	-0,056 ^d	-0,677	0,500	-0,063	0,892	1,121	0,857
4	Secteur d'activité	0,089 ^e	1,122	0,264	0,104	0,947	1,055	0,884
	Nombre d'employés	0,059 ^e	0,757	0,451	0,070	0,984	1,016	0,889
	Pays d'origine	-0,026 ^e	-0,336	0,738	-0,031	0,991	1,009	0,890
	La durée de la relation	-0,058 ^e	-0,726	0,469	-0,068	0,940	1,064	0,885
	le rapprochement culturel	0,127 ^e	1,503	0,135	0,139	0,832	1,201	,832
	le rapprochement organisationnel	0,027 ^e	0,325	0,746	0,030	0,857	1,166	0,856
	Capacité émetteur	-0,104 ^e	-1,314	0,191	-0,122	0,954	1,048	0,865
	portée du transfert	0,008 ^e	0,098	0,922	0,009	0,926	1,080	0,873
	mécanisme de transfert	-0,117 ^e	-1,368	0,174	-0,127	0,811	1,233	0,811

- a. Dependent Variable: effet d'apprentissage
- b. Predictors in the Model: (Constant), Le niveau de complémentarité
- c. Predictors in the Model: (Constant), Le niveau de complémentarité, qualité de la relation
- d. Predictors in the Model: (Constant), Le niveau de complémentarité, qualité de la relation, Le niveau de compatibilité
- e. Predictors in the Model: (Constant), Le niveau de complémentarité, qualité de la relation, Le niveau de compatibilité, mise en adéquation





Annexe 6: Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets de gestion de la relation

Model Summary ^c										
Modèle	R	R Square	R Square ajusté	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,398 ^a	0,159	0,152	0,92107	0,159	22,449	1	119	0,000	
2	0,503 ^b	0,253	0,240	0,87156	0,094	14,904	1	118	0,000	1,948

a. Valeurs prédites: (Constant), Le niveau de complémentarité

b. Valeurs prédites: (Constant), Le niveau de complémentarité des connaissances, qualité de la relation

c. Variable dépendante: L'effet gestion de la relation

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,045	1	19,045	22,449	0,000 ^b
	Residual	100,955	119	0,848		
	Total	120,000	120			

2	Regression	30,366	2	15,183	19,988	0,000 ^c
	Residual	89,634	118	0,760		
	Total	120,000	120			

a. Dependent Variable: les effets gestion de la relation

b. Predictors: (Constant), Le niveau de complémentarité

c. Predictors: (Constant), Le niveau de complémentarité, la qualité de la relation

Excluded Variables ^a								
Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolérance	VIF	Minimum Tolérance	
1	Secteur d'activité	0,161 ^b	1,938	0,055	0,176	0,995	1,005	0,995
	Nombre d'employés	-0,010 ^b	-0,113	0,910	-0,010	0,989	1,011	0,989
	Pays d'origine	0,023 ^b	0,271	0,787	0,025	0,998	1,002	0,998
	La durée de la relation	0,143 ^b	1,674	0,097	0,152	0,952	1,051	0,952
	Le niveau de compatibilité	0,051 ^b	0,599	0,550	0,055	1,000	1,000	1,000
	le	0,117 ^b	1,363	0,176	0,124	0,958	1,044	0,958

	rapprochement culturel							
	le rapprochement organisationnel	0,109 ^b	1,287	0,201	0,118	0,972	1,029	0,972
	qualité de la relation	0,311 ^b	3,861	0,000	0,335	0,977	1,023	0,977
	Capacité émetteur	0,100 ^b	1,186	0,238	0,108	1,000	1,000	1,000
	portée du transfert	-0,020 ^b	-0,234	0,815	-0,022	0,975	1,026	0,975
	mise en adéquation	0,214 ^b	2,596	0,011	0,232	0,989	1,011	0,989
	mécanisme de transfert	0,142 ^b	1,679	0,096	0,153	0,971	1,030	0,971
2	Secteur d'activité	0,125 ^c	1,565	0,120	0,143	0,980	1,020	0,962
	Nombre d'employés	-0,016 ^c	-0,199	0,843	-0,018	0,988	1,012	0,967
	Pays d'origine	0,025 ^c	0,315	0,753	0,029	0,997	1,003	0,975
	La durée de la relation	0,127 ^c	1,567	0,120	0,143	0,949	1,054	0,934
	Le niveau de	-0,016 ^c	-0,198	0,844	-0,018	0,954	1,048	0,932

compatibilité							
le rapprochement culturel	0,025 ^c	0,295	0,769	0,027	0,873	1,146	0,873
le rapprochement organisationnel	0,037 ^c	0,447	0,655	0,041	0,917	1,091	0,917
Capacité émetteur	0,047 ^c	0,584	0,561	0,054	0,969	1,032	0,948
portée du transfert	-0,078 ^c	-0,953	0,343	-0,088	0,944	1,060	0,944
mise en adéquation	0,150 ^c	1,847	0,067	0,168	0,935	1,069	0,924
mécanisme de transfert	0,060 ^c	0,711	0,479	0,066	0,895	1,117	0,895

a. Dependent Variable: effet gestion de la relation

b. Predictors in the Model: (Constant), Le niveau de complémentarité des connaissance

c. Predictors in the Model: (Constant), Le niveau de complémentarité des connaissance, qualité de la relation

Annexe 7: Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets négatifs de perte de ressources (ress)

Corrélations									
	effet perte de ress	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Pays d'origine	La durée de la relation	qualité de la relation	Capacité émetteur	portée du transfert	mécanisme de transfert
effet perte de ressource	1,000	-0,023	-0,051	0,069	-0,048	0,030	0,046	0,016	0,047
Secteur d'activité	-0,023	1,000	0,067	0,115	-0,059	0,113	0,007	0,050	0,011
Nombre d'employés	-0,051	0,067	1,000	0,008	-0,019	0,036	0,052	0,172	0,191
Pays d'origine	0,069	0,115	0,008	1,000	0,059	-0,015	0,086	0,044	0,115
La durée de la relation	-0,048	-0,059	-0,019	0,059	1,000	0,083	0,209	0,110	0,229
qualité de la relation	0,030	0,113	0,036	-0,015	0,083	1,000	0,176	0,198	0,297
Capacité émetteur	0,046	0,007	0,052	0,086	0,209	0,176	1,000	0,344	0,194
portée du transfert	0,016	0,050	0,172	0,044	0,110	0,198	0,344	1,000	0,382

mécanisme de transfert	0,047	0,011	0,191	0,115	0,229	0,297	0,194	0,382	1,000
effet perte de ressources		0,402	0,289	0,225	0,299	0,373	0,305	0,429	0,302
Secteur d'activité	0,402		0,227	0,101	0,257	0,107	0,467	0,289	0,451
Nombre d'employés	0,289	0,227		0,463	0,417	0,346	0,282	0,028	0,016
Pays d'origine	0,225	0,101	0,463		0,258	0,436	0,172	0,316	0,101
La durée de la relation	0,299	0,257	0,417	0,258		0,180	0,009	0,112	0,005
qualité de la relation	0,373	0,107	0,346	0,436	0,180		0,026	0,014	0,000
Capacité émetteur	0,305	0,467	0,282	0,172	0,009	0,026		0,000	0,015
portée du transfert	0,429	0,289	0,028	0,316	0,112	0,014	0,000		0,000
mécanisme de transfert	0,302	0,451	0,016	0,101	0,005	0,000	0,015	0,000	
effet perte de ressource	123	123	123	121	123	121	123	122	123
Secteur d'activité	123	126	126	124	126	123	126	125	126

Nombre d'employés	123	126	126	124	126	123	126	125	126
Pays d'origine	121	124	124	124	124	121	124	123	124
La durée de la relation	123	126	126	124	126	123	126	125	126
qualité de la relation	121	123	123	121	123	123	123	122	123
Capacité émetteur	123	126	126	124	126	123	126	125	126
portée du transfert	122	125	125	123	125	122	125	125	125
mécanisme de transfert	123	126	126	124	126	123	126	125	126

Annexe 8 : Analyse de régression des antécédents qui influencent les effets négatifs de concurrence en retour.

Corrélations									
	concurrence en retour	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Pays d'origine	La durée de la relation	qualité de la relation	Capacité émetteur	portée du transfert	mécanisme de transfert
effet concurrence en retour	1	0,09	-0,067	-0,181	0,132	-0,015	-0,179	-0,005	0,073
Secteur d'activité	0,09	1	0,067	0,115	-0,059	0,113	0,007	0,05	0,011
Nombre d'employés	-0,067	0,067	1	0,008	-0,019	0,036	0,052	0,172	0,191
Pays d'origine	-0,11	0,115	0,008	1	0,059	-0,015	0,086	0,044	0,115
La durée de la relation	0,132	-0,059	-0,019	0,059	1	0,083	0,209	0,11	0,229
qualité de la relation	-0,015	0,113	0,036	-0,015	0,083	1	0,176	0,198	0,297
Capacité émetteur	-0,179	0,007	0,052	0,086	0,209	0,176	1	0,344	0,194
portée du transfert	-0,005	0,05	0,172	0,044	0,11	0,198	0,344	1	0,382

mécanisme de transfert	0,073	0,011	0,191	0,115	0,229	0,297	0,194	0,382	1
effet concurrence en retour		0,161	0,23	0,023	0,072	0,437	0,024	0,478	0,212
Secteur d'activité	0,161		0,227	0,101	0,257	0,107	0,467	0,289	0,451
Nombre d'employés	0,23	0,227		0,463	0,417	0,346	0,282	0,028	0,016
Pays d'origine	0,235	0,101	0,463		0,258	0,436	0,172	0,316	0,101
La durée de la relation	0,072	0,257	0,417	0,258		0,18	0,009	0,112	0,005
qualité de la relation	0,437	0,107	0,346	0,436	0,18		0,026	0,014	0
Capacité émetteur	0,024	0,467	0,282	0,172	0,009	0,026		0	0,015
portée du transfert	0,478	0,289	0,028	0,316	0,112	0,014	0		0
mécanisme de transfert	0,212	0,451	0,016	0,101	0,005	0	0,015	0	
effet concurrence en retour	123	123	123	121	123	121	123	122	123

Secteur d'activité	123	126	126	124	126	123	126	125	126
Nombre d'employés	123	126	126	124	126	123	126	125	126
Pays d'origine	121	124	124	124	124	121	124	123	124
La durée de la relation	123	126	126	124	126	123	126	125	126
qualité de la relation	121	123	123	121	123	123	123	122	123
Capacité émetteur	123	126	126	124	126	123	126	125	126
portée du transfert	122	125	125	123	125	122	125	125	125
mécanisme de transfert	123	126	126	124	126	123	126	125	126

Annexe 9 : Analyse de régression de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance produit

Model Summary ^c										
Modèle	R	R Square	R Square ajusté	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,602 ^a	0,362	0,357	0,80191	0,362	67,609	1	119	0,000	
2	0,673 ^b	0,452	0,443	0,74629	0,090	19,398	1	118	0,000	1,785

a. Valeurs prédites: (Constante), effet gestion de la relation

b. Valeurs prédites: (Constante), effet gestion de la relation, effet direct fournisseur

c. Variable dépendante: La performance produit

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,477	1	43,477	67,609	0,000 ^b
	Residual	76,523	119	0,643		
	Total	120,000	120			
2	Regression	54,280	2	27,140	48,730	0,000 ^c
	Residual	65,720	118	0,557		
	Total	120,000	120			

a. Dependent Variable: performance produit

b. Predictors: (Constant), effet gestion de la relation

c. Predictors: (Constant), effet gestion de la relation, effet direct fournisseur

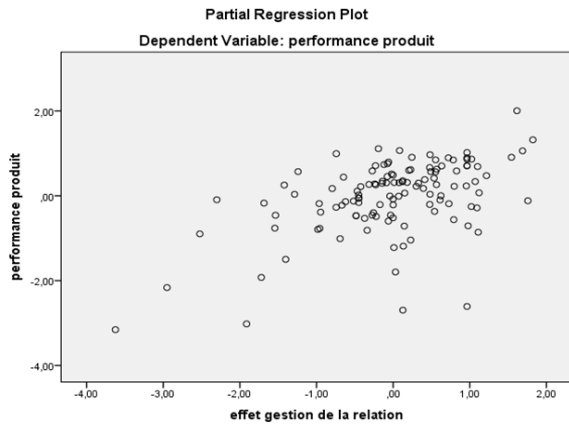
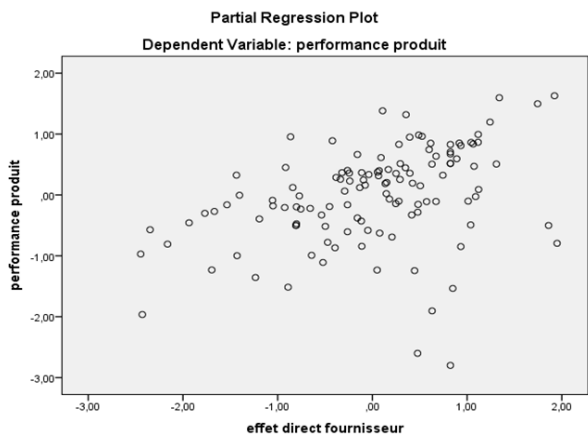
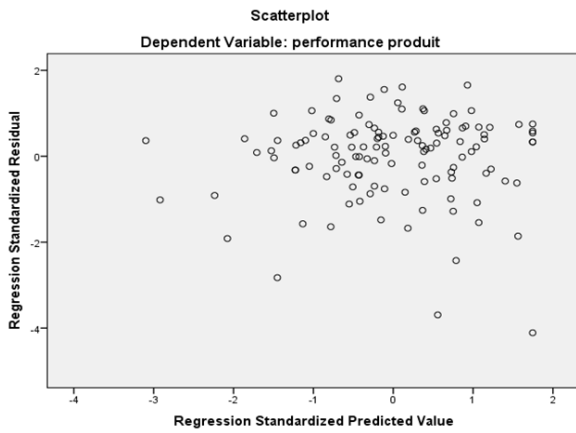
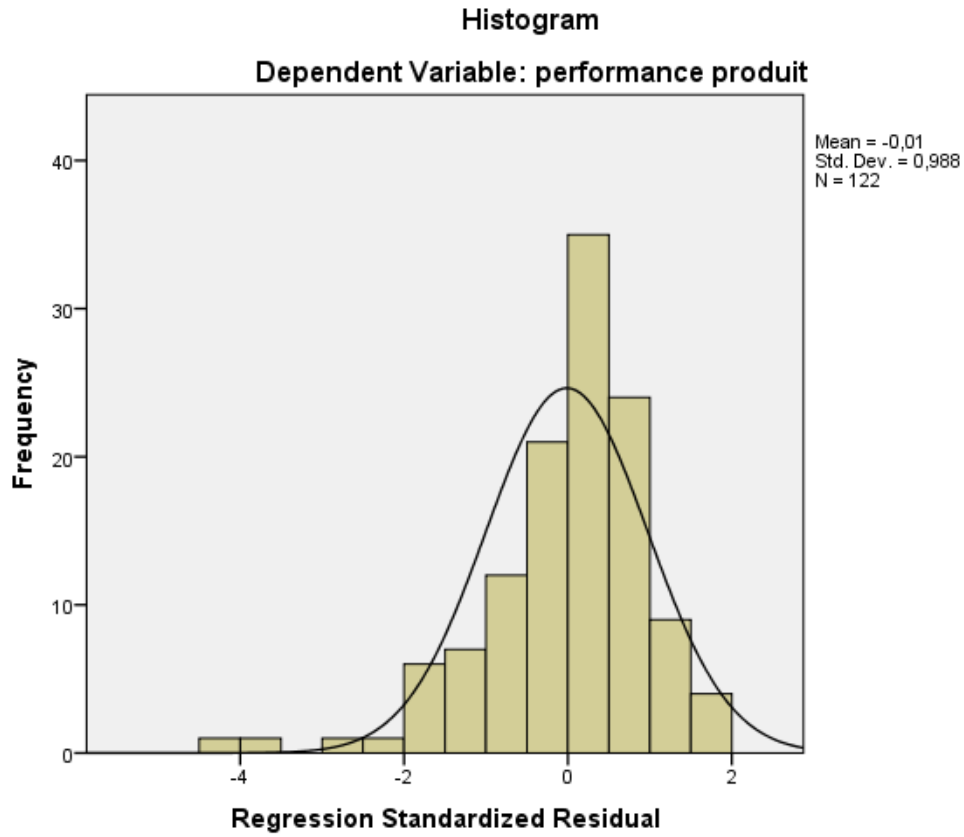
Excluded Variables ^a								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Corrélation	Collinearity Statistics		
						Tolérance	VIF	Minimum Tolérance
1	Secteur d'activité	-0,018 ^b	-0,244	0,807	-0,023	0,982	1,018	0,982
	Nombre d'employés	-0,042 ^b	-0,573	0,568	-0,053	0,999	1,001	0,999
	Pays d'origine	-0,024 ^b	-0,325	0,746	-0,030	1,000	1,000	1,000
	La durée de la relation	-0,025 ^b	-0,333	0,740	-0,031	0,950	1,053	0,950
	effet direct fournisseur	0,325 ^b	4,404	0,000	0,376	0,851	1,175	0,851
	effet d'apprentissage	-0,006 ^b	-0,073	0,942	-0,007	0,767	1,303	0,767
	effet perte de ressource	-0,037 ^b	-0,499	0,618	-0,046	0,999	1,001	0,999
	effet concurrence en	-0,163 ^b	-2,260	0,026	-0,204	0,999	1,001	0,999

	retour							
2	Secteur d'activité	0,021 ^c	0,296	0,768	0,027	0,966	1,035	0,826
	Nombre d'employés	-0,077 ^c	-1,125	0,263	-0,103	0,986	1,014	0,840
	Pays d'origine	-0,041 ^c	-0,593	0,554	-0,055	0,997	1,003	0,848
	La durée de la relation	-0,020 ^c	-0,289	0,773	-0,027	0,950	1,053	0,812
	effet d'apprentissage	-0,067 ^c	-0,847	0,399	-0,078	0,745	1,343	0,709
	effet perte de ressource	-0,052 ^c	-0,755	0,452	-0,070	0,997	1,003	0,849
	effet concurrence en retour	-0,099 ^c	-1,426	0,156	-0,131	0,947	1,056	0,807

a. Dependent Variable: performance produit

b. Predictors in the Model: (Constant), effet gestion de la relation

c. Predictors in the Model: (Constant), effet gestion de la relation, effet direct fournisseur



Annexe 10 : Analyse de régression de l'impact des effets de transfert de connaissances sur la performance marché

Model Summary ^e										
Modèle	R	R ²	R ² ajusté	Erreur Std.	Change Statistics					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,394 ^a	0,155	0,148	0,92306	0,155	21,840	1	119	0,000	
2	0,475 ^b	0,226	0,213	0,88737	0,071	10,763	1	118	0,001	
3	0,525 ^c	0,276	0,258	0,86166	0,050	8,146	1	117	0,005	
4	0,554 ^d	0,307	0,283	0,84679	0,031	5,146	1	116	0,025	2,182

a. Valeurs prédites: (Constante), Effet perte de ressource

b. Valeurs prédites: (Constante), Effet perte de ressource, Effet concurrence en retour

c. Valeurs prédites: (Constante), Effet perte de ressource, Effet concurrence en retour, Effet d'apprentissage

d. Valeurs prédites: (Constante), Effet perte de ressource, Effet concurrence en retour, Effet d'apprentissage, La durée de la relation

e. Variable dépendante: Performance marché

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,608	1	18,608	21,840	0,000 ^b
	Residual	101,392	119	0,852		
	Total	120,000	120			
2	Regression	27,084	2	13,542	17,198	0,000 ^c
	Residual	92,916	118	0,787		
	Total	120,000	120			
3	Regression	33,132	3	11,044	14,875	0,000 ^d
	Residual	86,868	117	0,742		
	Total	120,000	120			
4	Regression	36,822	4	9,205	12,838	0,000 ^e
	Residual	83,178	116	0,717		
	Total	120,000	120			

a. Dependent Variable: Performance marché

b. Predictors: (Constant), effet perte de ressource

c. Predictors: (Constant), effet perte de ressource, effet concurrence en retour

d. Predictors: (Constant), effet perte de ressource, effet concurrence en retour, effet d'apprentissage

e. Predictors: (Constant), effet perte de ressource, effet concurrence en retour, effet d'apprentissage, La durée de la relation

Excluded Variables ^a								
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolérance	VIF	Minimum Tolérance	
1	Secteur d'activité	0,139 ^b	1,666	0,098	0,152	0,999	1,001	0,999
	Nombre d'employés	0,062 ^b	0,729	0,467	0,067	0,997	1,003	0,997
	Pays d'origine	-0,151 ^b	-1,802	0,074	-0,164	0,995	1,005	0,995
	La durée de la relation	-0,131 ^b	-1,563	0,121	-0,142	0,998	1,002	0,998
	effet direct fournisseur	0,138 ^b	1,647	0,102	0,150	0,997	1,003	0,997
	effet d'apprentissage	0,252 ^b	3,000	0,003	0,266	0,942	1,062	0,942
	effet gestion de la relation	0,125 ^b	1,490	0,139	0,136	0,999	1,001	0,999
	effet concurrence en retour	0,266 ^b	3,281	0,001	0,289	1,000	1,000	1,000
2	Secteur d'activité	0,116 ^c	1,436	0,154	0,132	0,991	1,009	0,991

	Nombre d'employés	0,080 ^c	0,983	0,328	0,090	0,993	1,007	0,993
	Pays d'origine	-0,106 ^c	-1,287	0,201	-0,118	0,962	1,039	0,962
	La durée de la relation	-0,169 ^c	-2,099	0,038	-0,190	0,980	1,020	0,980
	effet direct fournisseur	0,200 ^c	2,464	0,015	0,222	0,956	1,046	0,956
	effet d'apprentissage	0,232 ^c	2,854	0,005	0,255	0,936	1,069	0,936
	effet gestion de la relation	0,119 ^c	1,473	0,143	0,135	0,999	1,001	0,999
3	Secteur d'activité	0,087 ^d	1,086	0,280	0,100	0,972	1,029	0,918
	Nombre d'employés	0,052 ^d	0,645	0,520	0,060	0,976	1,024	0,920
	Pays d'origine	-0,090 ^d	-1,122	0,264	-0,104	0,958	1,044	0,931
	La durée de la relation	-0,177 ^d	-2,269	0,025	-0,206	0,979	1,021	0,935
	effet direct fournisseur	0,137 ^d	1,608	0,111	0,148	0,842	1,187	0,824
	effet gestion de la relation	0,012 ^d	0,128	0,898	0,012	0,759	1,317	0,712

4	Secteur d'activité	0,073 ^e	0,929	0,355	0,086	0,966	1,035	0,916
	Nombre d'employés	0,048 ^e	0,618	0,538	0,058	0,976	1,025	0,919
	Pays d'origine	-0,074 ^e	-0,936	0,351	-0,087	0,950	1,053	0,930
	effet direct fournisseur	0,157 ^e	1,881	0,063	0,173	0,834	1,199	0,824
	effet gestion de la relation	0,063 ^e	0,691	0,491	0,064	0,716	1,397	0,706

a. Dependent Variable: Performance marché

b. Predictors in the Model: (Constant), effet perte de ressources

c. Predictors in the Model: (Constant), effet perte de ressources, effet concurrence en retour

d. Predictors in the Model: (Constant), effet perte de ressource, effet concurrence en retour, effet d'apprentissage

e. Predictors in the Model: (Constant), effet perte de ressource, effet concurrence en retour, effet d'apprentissage, La durée de la relation

