Le transfert de connaissances dans un cadre de joint venture : une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive

Abdenasser Maaref

▶ **To cite this version:**

Abdenasser Maaref. Le transfert de connaissances dans un cadre de joint venture : une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive. Gestion et management. Université du Littoral Côte d'Opale, 2014. Français. NNT : 2014DUNK0360 . tel-01022856

HAL Id: tel-01022856

https://theses.hal.science/tel-01022856

Submitted on 11 Jul 2014

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

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

UNIVERSITE DU LITTORAL CÔTE D'OPALE

Lille Economie & Management, UMR CNRS 8179

Ecole doctorale SESAM

Le transfert de connaissances dans un cadre de joint venture : une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive

Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion
(arrêté du 07 août 2006)
Présentée et soutenue publiquement le 09 avril 2014 par

Abdenasser MAAREF

JURY

Directeur de recherche	**Monsieur Alain DESREUMAUX** Professeur à l'université Lille 1
Rapporteurs	**Monsieur Jacques LIOUVILLE** Professeur à l'université de Strasbourg
	Monsieur Mohamed BAYAD Professeur à l'université de Lorraine
Suffragant	**Monsieur Jacques JAUSSAUD** Professeur à l'université de Pau

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

Remerciements

De nombreuses personnes m'ont apporté leur assistance tout au long du parcours doctoral. C'est avec beaucoup de sincérité que je leur adresse mes plus sincères remerciements. Je voudrais en tout premier exprimer mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, le professeur Alain Desreumaux.
Sa rigueur, son œil critique, sa patience et sa confiance m'ont été d'une aide inestimable pour l'amélioration de la qualité de mon travail. Les professeurs ; Ali Yakhlef, Pierre Dussauge et Dominique Jolly m'ont également fait part de nombreux conseils tout au long de l'avancement de cette thèse. Ils m'ont soutenu notamment lors des étapes décisives de ce travail. Pour tout cela, je les remercie très sincèrement.

Ma gratitude s'adresse également aux professeurs, membres du jury, qui ont accepté d'évaluer cette thèse. Je voudrais également remercier mes amis en particulier Mohamed Yakhlef et Debabi Mohsen qui m'ont fait part de leurs conseils et soutien pendant toutes ces années. Je remercie aussi les responsables de la bibliothèque de London Business School qui m'ont facilité l'accès. En fin, je souhaite dédier ce long travail à mes parents Mokthar et Galia et à toute ma famille.

Résumé

De nos jours plus en plus de joint-ventures apparaissent. Cette forme de coopération peut être sous certaines conditions un espace d'apprentissage et de transfert de connaissances entre les entreprises mères. Pourtant, le transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture demeure encore un domaine peu connu. La présente recherche s'est proposé d'explorer le phénomène de transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture. A travers cette thèse on propose une vision originale et riche en précisant la nature et la dynamique d'une relation triale (entreprises mères et joint-venture). Les résultats de la recherche ont montré, tout d'abord, que la réussite de transfert dépend de la qualité des contributions de l'entreprise mère étrangère, de l'entreprise mère locale et de la joint-venture. Ensuite, la relation informelle entre les décideurs est apparue comme un facteur facilitateur du transfert de connaissances. Enfin, nous avons pu identifier des facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture, de l'entreprise mère locale vers la joint-venture et de la joint-venture vers les entreprises mère. Les facteurs suivants : la confiance mutuelle, la performance de la joint-venture, la qualité des contributions, l'équilibre du pouvoir de négociation, la compatibilité stratégique et la compatibilité culturelle sont des facteurs déterminants dans les trois processus de transfert de connaissances. Autant les entreprises mères que la joint-venture doivent les prendre en compte en vue de mieux réussir le transfert de connaissances.

Mots clefs : Transfert de connaissances, Joint-venture, Tunisie, Performance de joint-venture, Confiance mutuelle, Compatibilité stratégique, Pouvoir de négociation, Relation informelle entre décideurs.

Abstract

Today, more North-South Joint-ventures are initiated mainly to the quest for greater competitive advantages that will lead to improve performance. Nevertheless, knowledge transfer in Norh-South Joint-ventures is not well known. This research proposes to explore the knowledge transfer in the context of joint-venture network. The result of the research shows that knowledge transfer in this context is affected by the parent and the joint-venture. The informal relationship between decider on this network is a facilitate factor of knowledge transfer. The findings are summarized determinants factors that affect knowledge transfer from foreign parent to joint-venture, local parent to joint-venture and from joint-venture to parents. Following factors: mutual trust, the performance of the joint-venture, the quality of the contributions, the bargaining power, strategic compatibility and cultural compatibility are determining factors in the three processes of transfer of knowledge. As much the parents which the joint-venture must have them in order to make a success of the transfer of knowledge.

Key Words: Knowledge transfer, Joint-venture, Tunisia, Performance of joint-venture, mutual trust, Strategic Integration, Bargaining power, decider's information relationship.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

Première partie : Le cadre conceptuel et méthodologique 8

Chapitre 1 : Le transfert de connaissances et la joint-venture 9

1. Le transfert de connaissances 10

2. La définition et les spécificités de la joint-venture 24

3. Les justifications théoriques de la joint-venture 33

4. Le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture 56

Chapitre 2 : Les facteurs déterminants de transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture 63

1. Les caractéristiques des connaissances 64

2. Les caractéristiques du réseau de la joint-venture 70

3. Les caractéristiques liées à la relation entre les partenaires 92

4. Les caractéristiques liées aux dimensions : stratégique, culturelle et organisationnelle. 99

5. Les caractéristiques des mécanismes de transfert 105

6. Synthèse de la revue de la littérature sur les facteurs déterminants du transfert de connaissances 109

Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche 116

1. L'approche générale de la recherche 116

2. La démarche d'investigation empirique 124

Deuxième partie : Le cadre empirique 132

Chapitre 4 : L'étude exploratoire 133

1. La présentation de la démarche de l'étude exploratoire et des joint-ventures enquêtées 133

2. L'analyse et l'interprétation 138

3. Les enseignements de l'étude exploratoire et propositions 159

Chapitre 5 : L'analyse approfondie des études de cas 165

1. La présentation des cas 167

2. Etudes de cas : Première analyse ..... **Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre 6: L'analyse quantitative des données textuelles..... ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

1. La comparaison de deux méthodes d'analyse de contenu 318

2. L'analyse statistique des facteurs déterminants 324

3. L'analyse des interdépendances interactives entre les facteurs explicatifs 349

CONCLUSION EMPIRIQUE 358

CONCLUSION GENERALE 364

BIBLIOGRAPHIE 378

ANNEXES 394

TABLE DES MATIERES 406

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui la principale source de création de valeur pour les entreprises comme pour les autres acteurs économiques et sociaux, réside plus dans les connaissances, que dans les ressources tangibles. Par conséquent, la performance d'une entreprise n'est plus basée sur le couple produit/marché provenant de l'analyse stratégique classique mais plutôt sur la valorisation et le développement des ressources de l'entreprise et sa capacité de créer, de transférer et d'utiliser les connaissances (Nonaka 1994, Prahalad et Hamel 1994).
En fait, la plupart des avantages concurrentiels durables reposent sur les connaissances qui ne sont pas accessibles à d'autres concurrents.

Aujourd'hui, seules les entreprises qui ont la capacité d'intégrer et de développer des connaissances et des compétences distinctives peuvent assurer leur performance et leur pérennité dans un monde des affaires caractérisé par une globalisation de la concurrence. Ainsi, à travers l'émergence des courants basés sur les connaissances (savoir, savoir-faire, savoir-être, compétences, information,…), deux orientations apparaissent et prennent une importance accrue ; l'approche des entreprises basée sur le développent en interne des connaissances et celle basée sur la coopération entre entreprises et la montée des réseaux dans une dynamique du transfert et de création de connaissances.

Il convient de préciser que cette dernière est apparue comme une orientation stratégique intéressante pour l'accès à des ressources spécifiques et à des compétences rares. En fait, celle-ci est plus pratique lorsque l'entreprise a un besoin urgent de nouvelles connaissances qu'elle ne pourrait pas développer seule.

Il faut rappeler que pendant les deux dernières décennies, la formation des accords de coopérations inter-entreprises a augmenté d'une manière considérable. Le nombre de ces accords s'est développé de l'ordre de 25 % par an depuis 1990 (Bleeke et Ernst, 1995).

Pour montrer l'ampleur de ce phénomène, Gudergan, Devinney et Ellis (2003) soulignent que: "alliances account for more than 15% of turnover generated by the top 1000 U.S. firms and for an average 26% of fortune 500 companies' revenues, a proportion that has more than doubled over five years. Moreover, business consultants such as Margulis and Pekar (2001) expect the percentage of revenues generated from alliances to climb to 33% in the United States and 40% in Europe by 2005" (Gudergan et al., 2003, p. 242)

Les accords de coopération ont généralement pour but de réduire les coûts (économies d'échelle), minimiser les risques, conquérir des nouveaux marchés, neutraliser la concurrence, assurer une complémentarité de ressources, accéder à des nouvelles connaissances (technologiques, managériales, compétences distinctives…).

Pour montrer l'importance des accords de coopération en matière d'acquisition de nouvelles connaissances Lyles et Gudergan (2005 p.215) mentionnent « Through alliances, companies intend to learn how to improve management practices, learn new technologies, or learn to partner better so they can enhance the organizations' performance. Developing new knowledge about management or other operational processes is therefore an important rationale for forming alliances and the associated learning facilitates innovation and competitiveness». De même Simonin (1999a, p. 52) souligne que «Accordingly, of all approaches of knowledge imitability between a knowledge holder and a knowledge seeker, strategic alliances constitute perhaps the most adequate, but nevertheless challenging vehicle for internalizing the other's competency ».

Au cœur de ces accords de coopération, le concept de « la joint-venture » internationale s'est considérablement développé. La joint-venture internationale est une entité organisationnelle, légale et distincte créée par des entreprises mères indépendantes les unes des autres (généralement deux ou trois partenaires), par transfert d'une fraction de leurs ressources (financières, humaines, matérielles, connaissances etc.) en vue d'atteindre une certaine complémentarité aidant à réaliser des objectifs communs qui s'intègrent dans les stratégies des entreprises mères (Jolly, 2001).

Les joint-ventures internationales sont considérées comme une modalité intéressante en matière de transfert de connaissances interorganisationnelles (Inkpen et Dinur, 1998). En fait, la création d'une joint-venture entre partenaires implique généralement un besoin de transfert de technologie, de savoir-faire, d'information et des connaissances d'une manière générale.
Alors que le nombre des joint-ventures internationales est en augmentation rapide, notre compréhension de la façon de réaliser le transfert de connaissances à travers cette forme de coopération est encore limitée (Martin et Salomon, 2003a).

Ainsi, plusieurs travaux de recherche (Beamish et Berdrow, 2003 ; Lyles et al. 2003, Simonin 2004, Inkpen et Tsang, 2005…), montrent que cette forme de coopération peut être, sous certaines conditions, un espace répondant à des principes d'organisation apprenante et peut être considérée comme un vecteur d'apprentissage et de fertilisation de connaissances permettant une meilleure confrontation et une articulation améliorée entre les personnels des partenaires habitués à mobiliser d'une manière indépendante leurs connaissances.
Un axe de recherche mené par plusieurs auteurs (Kogut 1988, Crossant et Inkpen 1995, Beamish et Inkpen 1997, Makhija et Ganesh 1997, Mowery et all 1996, Simonin 2004, Dhanaraj et al. 2004, Inkpen et Tsang, 2005) aborde la question des joint-ventures internationales et le transfert de connaissances entre entreprises des pays dits «développés» qui possèdent généralement une symétrie dans les dotations initiales en ressources et connaissances.

A la différence des joint-ventures, crées par les entreprises mères des pays dits « développés » , où la joint-venture a souvent un objectif explicite : « le transfert croisé des connaissances », les joint-ventures crées entre les entreprises des pays dits « développés » et celles des pays dits « en voie de développement » ne sont pas considérées comme des coopérations proprement complémentaires en terme de transfert de connaissances où les partenaires , généralement, ne disposent ni des connaissances équivalentes et complémentaires ni les même intentions.

Plusieurs travaux de recherche ont traité ce phénomène dans un contexte d'asymétrie entre les entreprises mères. Des auteurs comme Lyles et Salk (1996), Dhanaraj et al. (2004), Anh et al. (2006), Hau et Evangelista (2007) ont étudié le transfert des connaissances de l'entreprise mère étrangère, provenant des pays dits « développés », vers la joint-venture internationale. Ils considèrent que le transfert est le fait des interactions des individus provenant des entreprises mères des pays dits « développés » et qui s'engagent à diffuser et à partager leurs connaissances avec le personnel de la joint-venture. D'autres travaux comme ceux d'Inkpen et Dinur (1998), Inkpen (2000), Tsang (2002) ont étudié le transfert de connaissances de la joint-venture vers l'entreprise mère étrangère.

En réalité, peu de travaux ont mis en évidence le rôle de l'entreprise mère locale dans le processus de transfert mais ils ont limité ce rôle à sa capacité de réception (Tsang et al. 2004). Or, le transfert de connaissances n'est plus simplement considéré comme un mouvement à sens unique des connaissances à partir de l'entreprise mère étrangère (détentrice des connaissances à transférer) vers la joint-venture ou vice-versa. En réalité, il renvoie à une relation plus complexe entre les entreprises mères et la joint-venture qui peuvent contribuer ensemble pour réussir le processus de transfert de connaissances. C'est pourquoi, la recherche qui se base sur l'idée que le transfert est à sens unique ne semble pas suffisante; le transfert réciproque (Hakansson et Nobel ,2001) des connaissances entre les unités du réseau (les entreprises mères et la joint-venture) commence à susciter l'attention de chercheurs dans ce domaine.

Child (2003) et Beamish et Berdrow, (2003) parlent des processus différents par lesquels le transfert peut avoir lieu entre les entreprises mères et la joint-venture. On distingue en particulier

- Le transfert de connaissances de deux ou plusieurs entreprises mères vers la joint-venture.

- Le transfert de connaissances qui ont été produites par la joint-venture vers les entreprises mères et son internalisation au sein de ces dernières.

Par conséquent, nous avons fixé, dans notre recherche qui adopte une logique interactive de transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture (l'entreprise mère étrangère, l'entreprise mère locale et la joint-venture) les objectifs de recherche suivants :

(1) examiner dans quelle mesure chaque partie du réseau de la joint-venture (entreprises mères et la joint-venture) contribue à la réussite du transfert de connaissances.

(2) explorer à partir de cette perspective les facteurs déterminants qui favorisent le transfert de connaissances dans le cadre de ce réseau.

Nous avons ainsi choisi de situer l'étude dans un cadre international en faisant porter le choix plus particulièrement sur la Tunisie, qui présente les caractéristiques d'être une zone attractive pour les investissements étrangers. En fait, dès la fin des années 80 ce pays a opté pour une politique qui vise le passage de l'économie de la tutelle à l'économie de marché. L'ouverture du marché et la liberté des échanges sont considérées comme un passage obligé pour la réussite d'une telle politique.

La Tunisie est le premier pays africain qui a signé un accord de libre échange avec l'union européenne et elle fait partie de l'organisation mondiale du commerce. Pour réussir ses paris, L'Etat a mis l'accent sur la restructuration globale des entreprises à travers des programmes de mise à niveau et une politique qui encourage les projets de partenariat avec des entreprises étrangères afin de hisser le niveau de compétitivité des entreprises tunisiennes.

En réalité, ce pays possède des avantages comparatifs qui peuvent favoriser l'attraction des investisseurs (proximité de l'Union Européenne; liberté des transferts de capitaux ; main d'œuvre diversifiée, qualifiée et bon marché; proximité géographique de l'Afrique ; accord de libre échange avec l'UE ; système administratif simplifié et incitations en faveur des investisseurs étrangers...). Tous ces atouts ont permis, au fil des ans, le développement d'un secteur manufacturier traditionnel qui s'est progressivement étendu aux différents secteurs industriels.

Selon la mission économique (rapport 2006), les investissements directs étrangers contribuent à la réalisation de 15% des investissements productifs, ils constituent les deux tiers des exportations et ils participent activement à la création d'emplois (17% du total). Plusieurs investissements ont pris la joint-venture comme modalité d'investissement.

Cette thèse se structure en deux parties, l'une théorique et l'autre empirique. Le travail comporte en tout six chapitres y compris une introduction et une conclusion générale.

La première partie théorique est consacrée à un état de l'art autour du concept de la joint-venture et du transfert de connaissance dans le cadre de cette forme de coopération. La seconde partie présente et discute les résultats de l'étude empirique sur des joint-ventures installées en Tunisie.

La partie théorique est intitulée « Le cadre conceptuel et méthodologique » et regroupe trois chapitres qui permettent de présenter, en premier lieu, un état de l'art portant sur le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture et en second lieu un exposé de la méthodologie de la recherche adoptée pour notre thèse. Le chapitre 1, intitulé «le transfert de connaissances et la joint-venture », vise à clarifier le concept de connaissance, à présenter ses différentes formes et à mettre en évidence l'importance de la joint-venture comme une structure avantageuse du transfert de connaissances entre les entreprises mères. Il permet aussi de présenter le concept de joint-venture ainsi que les différentes théories liées à cette forme de coopération.

Le deuxième chapitre, intitulé « Les déterminants de transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture» permet d'identifier les facteurs déterminants qui influencent la réussite du processus de transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture (les entreprises mère et la joint-venture).

Le troisième chapitre, intitulé « La méthodologie de la recherche », a pour objet de présenter la méthodologie de notre recherche et ses étapes.

La seconde partie de cette thèse, intitulée «le cadre empirique», expose le processus, les résultats et les apports de notre recherche. Dans cette partie, il s'agira de procéder en trois moments. Dans un premier temps, effectuer une étude exploratoire qui permet d'affiner la compréhension du phénomène de transfert de connaissances au sein des joint-ventures installées en Tunisie en ajoutant des variables et concepts relatifs au terrain étudié, ou en supprimant ceux supposés inadaptés.

Puis, présenter les cas de façon indépendante avec l'ensemble des discours et verbatim tout en analysant les différents facteurs influençant le transfert aux yeux des interviewés. Enfin, mener une étude quantitative à travers des statistiques extraites sur la base des intensités lexicales calculées par le logiciel sphinx pour faire, en premier lieu, apparaitre les principaux facteurs qui expliquent significativement la réussite du transfert de connaissances et pour découvrir, en deuxième lieu, les relations possibles entre les facteurs pour établir un système de relations et de connexions caractérisant les interactions possibles entre les facteurs de la réalisation du transfert de connaissance.

PREMIERE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

Cette première partie s'articule autour de trois chapitres. Dans le premier chapitre on va préciser les fondements théoriques du transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture. Dans le deuxième chapitre on va présenter une analyse théorique conduisant à identifier les déterminants du transfert de connaissances dans le cadre de cette forme spécifique de coopération interentreprises. Dans le troisième chapitre on va exposer la méthodologie de la recherche adoptée pour notre thèse.

CHAPITRE 1 : LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET LA JOINT-VENTURE

Malgré le nombre élevé des recherches théoriques et empiriques sur le thème du transfert de connaissances interentreprises, ce dernier reste encore un champ théorique relativement inconnu dans la littérature en management stratégique et en management international. Aucune théorie existante ne peut être directement appliquée comme construction théorique unique de notre recherche. Néanmoins, une variété de théories ou de paradigmes de différentes disciplines peut contribuer à une construction qui nous amène vers un cadre théorique du transfert de connaissances dans le cadre de joint-venture.

Notre revue de la littérature constitue une récapitulation des littératures existantes sur le transfert de connaissances dans un contexte de joint-venture.
En premier lieu la littérature sur la notion de transfert de connaissances est présentée. En deuxième lieu la définition et les spécificités de la joint-venture ont été récapitulées. En troisième lieu les justifications théoriques de la joint-venture ont été présentées. En quatrième lieu le transfert de connaissances dans le cadre de la joint-venture est passé en revue.

1. Le transfert de connaissances

Pour mieux circonscrire le transfert de connaissances dans le cadre de la joint-venture, la première section tentera d'éclairer la notion de connaissance organisationnelle. Elle fera la synthèse des définitions relatives à la connaissance et de son importance pour l'organisation. Dans cette même section on présentera aussi des typologies des connaissances. La deuxième section fera l'objet d'un balayage théorique sur le concept de transfert de connaissance.

1.1. La notion de connaissance

1.1.1. Les données, les informations et les connaissances : une tentative de clarification

L'absence d'une définition précise de la connaissance montre bel est bien qu'il s'agit d'une notion complexe, susceptible de multiples interprétations et approches. La distinction usuelle entre les termes : données, information, connaissance nous semble indispensable pour appréhender la notion de connaissance. Plusieurs auteurs considèrent que ces termes constituent un continuum qui fusionne la compréhension, la complexité des liens et le contexte (Mercier D., 2007). Ce continuum est appelé « spectre du savoir ».

Le spectre du savoir commence par les données qui sont des descriptions élémentaires, souvent codées, des faits, d'un événement. Les données peuvent être conservées sous différentes formes : papier, numérique, alphabétique, images, sons, etc. Parfois les données, lorsqu' elles sont interprétées et organisées, deviennent des informations. En fait, l'idée d'information implique la présence d'un émetteur, d'un (ou de plusieurs) récepteur(s) et l'existence d'un canal entre eux.

Les informations altérées par le sens, le contexte, l'interprétation et l'expérience se transforment en connaissances à forte valeur ajoutée facilitant la prise de décision et le passage à l'action. (Davenport et Prusak, 1998;Choo, 2006).

La connaissance, notion large, abstraite et complexe, a nourri des débats épistémologiques depuis les Grecs. Pour illustrer cette complexité Grant (1996a) écrit : « qu'est-ce que la connaissance? Puisque cette question a intrigué certains des plus grands penseurs du monde de Platon à Popper sans apparition d'un consensus clair, ce n'est pas une arène dans laquelle je choisis de concurrencer » p. 109.

Mais la notion de la connaissance peut être saisie à travers la diversité de ses modes d'existence. Aujourd'hui, nous vivons le passage de la société industrielle à la société de la connaissance. La connaissance commence à être acceptée généralement comme le quatrième facteur de production (Nurmi, 1998). Druker (1993) précise que les seuls- au moins les principaux- producteurs de la richesse sont l'information et la connaissance. « De plus en plus, la productivité du savoir va devenir pour un pays, une industrie, une entreprise, le facteur déterminant de compétitivité. En matière de savoir, aucun pays, aucune industrie, aucune entreprise ne possède un avantage ou un désavantage 'naturel'».

La notion de connaissance a plusieurs significations qui diffèrent selon les approches économiques et managériales, mais ces approches convergent vers l'idée qui affirme que la connaissance est considérée comme la ressource la plus stratégique des entreprises (Grant, 1996) et des économies (Penrose, 1959 ; Rugman et Verbeke, 2002). Selon Grant (1996a), l'importance de la connaissance est due, en premier lieu, à sa forte contribution à la valeur ajoutée des organisations et en second lieu, à la difficulté du son transfert d'un contexte à un autre. Ces affirmations caractérisent bel et bien l'impulsion récente des recherches qui portent sur le rôle de la connaissance comme un élément clé pour la survie et la performance de l'entreprise. Hayek (1945) et Arrow (1962) sont considérés parmi les premiers chercheurs à évoquer la notion de la connaissance en tant que terme économique en précisant que dans l'activité économique, la connaissance est créée par des agents, qui forment un secteur, spécialisé dans la production de la connaissance, tel que les industries de la connaissance et les laboratoires de recherche qui se développent au sein des grandes entreprises.

En ce sens, Machlup (1962) souligne que l'éducation, les activités de communication, les équipements de traitement de l'information font partie de ce secteur. L'OCDE (1999) définit les industries fondées sur la connaissance comme « celles qui sont directement fondées sur la production, la distribution et l'utilisation de la connaissance et de l'information ». Dans cette perspective, on constate que plusieurs activités et acteurs économiques qui participent à la mobilisation et la production de la connaissance n'appartiennent pas au secteur de l'industrie de la connaissance (Viginier et al. 2002).

Une étude de commissariat du plan (2002) souligne que « Le savoir produit par les entreprises ne provient pas seulement des activités formelles de R&D. Toutes les activités de production et d'usage des biens et des services peuvent être l'occasion d'un apprentissage et donc d'une production de connaissance ».

En ce sens, Nonaka and Takeuchi (1995) soulignent que la connaissance est essentiellement liée à l'action humaine et que les connaissances sont créées par les individus, mais les organisations peuvent créer un contexte pour les individus afin de créer et d'amplifier les connaissances (p.58). La connaissance, selon Simon (1991), est créée par les êtres humains, et pour être efficace dans la création et le stockage de la connaissance, les êtres humains doivent se spécialiser. Kogut et Zander (1992) résume cette posture lorsqu' ils confirment que la production d'un bien ou d'un service exige typiquement l'application de plusieurs types de connaissances.

Nous pouvons relever quelques définitions qui permettent de cerner les différentes facettes de la connaissance.

LEVITT ET MARCH (1988)	Les connaissances sont imbriquées dans plusieurs éléments organisationnels : les individus, les structures organisationnelles, la culture, les pratiques organisationnelles et les structures physiques.
NONAKA (1994)	La connaissance est un écoulement organisé d'informations qui est ancré dans l'engagement et la croyance de son support
NONAKA ET TAKEUCHI (1995)	Un ensemble des perceptions cognitives, des compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrée dans les produits ou services
ALBINO ET AL. (1999)	La connaissance est définie comme un concept abstrait consciemment ou inconsciemment construit à partir de l'interprétation d'un ensemble d'informations acquis au travers d'expériences et d'une réflexion a posteriori [sur celles-ci], qui peut apporter à son détenteur une compétence mentale et/ou physique dans un domaine spécifique
DAVENPORT ET PRUSAK (1998)	La connaissance est un mélange de flux d'expériences, de valeurs, d'informations contextuelles, et d'expertises qui fournit un cadre pour évaluer et incorporer des nouvelles expériences et informations. Elle est née et appliquée dans les cerveaux des connaisseurs. Dans les organisations, elle devient souvent incorporée non seulement dans les documents et dépôts, mais également dans des routines, des processus, des pratiques et des normes.

DAVENPORT, DE LONG ET BEERS (1998)	La connaissance est une combinaison de l'information avec ceux de l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. C'est une forme d'information à forte valeur élevée et qui est prête à la prise de décision et à l'action." p.43

MAC ELORY (2003)	Une capacité pour l'action efficace, en déclarant que la connaissance est quelque chose que nous produisons dans les systèmes sociaux. Ainsi, la connaissance est un dérivé résultant d'un perpétuel processus d'apprentissage et d'adaptation individuelle et collective qui change d'une manière permanente.
MBENGUE (2004)	La connaissance peut être considérée comme des ressources immatérielles qui englobent des éléments de nature différente : humain (les savoir-faire individuels), organisationnels (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles), technologiques (les brevets, les procédés, les publications scientifiques), commerciaux (l'image institutionnelle, la réputation, la marque) etc.

Tableau 1 : Présentation de définitions de la connaissance

Bien que la définition de la connaissance soit discutable, les auteurs tendent à convenir que la connaissance est multidimensionnelle. En fait, dans la littérature on s'intéresse d'une manière générale à l'ensemble des connaissances utilisées et crées dans les activités économiques, tout en utilisant le terme de façon générique. On constate, aussi, que la majorité des études académiques considèrent les termes connaissances et savoir comme synonymes. Tout au long de notre présent travail, on ne s'intéresse pas à un type particulier de connaissance, mais on va essayer de traiter tous types de connaissances utilisés dans l'activité économique.

Dans le cadre de notre présent travail, nous considérons la notion de connaissance dans son acception la plus large comme englobant l'ensemble des savoirs (connaissances déclaratives), des savoir-faire (connaissances procédurales), des savoir-être (connaissances comportementales), ayant un contenu sémantique riche et varié. En ce sens, on peut considérer que les compétences d'un acteur (interaction dynamique entre les différents types de savoirs) se résument à son stock de connaissances ou capital humain.

1.1.2. Les typologies de connaissances

Les travaux de recherche qui ont tenté de modéliser la notion de connaissance organisationnelle ont dégagé plusieurs taxonomies visant à déterminer les différents types de connaissances. Selon les objectifs poursuivis par les chercheurs, on présente un tableau récapitulatif non exhaustif des taxonomies proposées par des auteurs dans ce domaine.

Principaux auteurs	Taxonomies
Reix (1995) ; Kogut & Zander (1995) ; Fairlough (1982)	Organisationnelle vs Individuelle
Polanyi (1962) ; Nonaka & Takeuchi (1995) ; Hedlund & Nonaka (1993) ; Brown & Duguid (1991) ; Lyles (1988) ; Lyles & Schwenk (1992) ; Starbuck (1992) ; Teece (1977)	Tacite vs Explicite
Reix (1995) ; Kogut & Zander (1992) ; James (1950) ; Vygotsky (1962) ; Anand, Manz & Glick (1998)	Pratique vs de Contexte
Sackman (1991, 1992)	Tacite, Explicite et Culturelle (représentant les structures cognitives et affectives)
Boisot (1995)	Diffusée vs Non diffusée
Spender (1996)	Consciente, Automatique, Débattue et Collective
Demsetz (1988) ; Grant (1996)	Générale vs Spécifique
Matusik & Hill (1998)	Publique vs Privée, Architecturale vs Composante
Buckley & Carter (1998)	Additive, Séquentielle et Complexe
Zack (1998)	Fondamentale, Avancée et Innovante
Zack (1999)	Déclarative, Causale et Procédurale
Amalberti (2001)	Déclarative vs procédurales

Tableau 2 : récapitulation non exhaustive des différentes taxonomies (source : Boris Berthon, 2001)

On va se limiter à la présentation de la seule distinction de la connaissance en forme tacite et explicite. En fait, cette distinction, est le plus souvent considérée on la considère comme la taxinomie la plus pertinente.

- **Les connaissances tacites**

Les connaissances tacites sont définies par leur nature inhérente, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas facilement codifiables (Dietrich, 1994). Nonaka et Takeuchi (1995) ont présenté les caractéristiques suivantes de la connaissance tacite :" *is highly personnel and hard to formalize, characterized by subjective insights, intuitions and hunches, and deeply rooted in an individual's action and experience, as well as in the ideals, values, or emotions he or she embraces*".

En fait, Polanyi (1966) était le pionnier de cette fameuse distinction tacite -explicite de la connaissance ; il a mis en évidence l'importance de la connaissance tacite dans l'organisation, en soulignant que « *nous savons toujours plus que nous en pouvons dire* ». Il précise que cette forme de connaissance est intégrative, difficile à communiquer et peut être impliquée dans l'action. Il précise aussi que les connaissances tacites sont les connaissances qui sont difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage. De ce fait, les connaissances tacites sont imbriquées dans des compétences humaines et elles peuvent se concrétiser dans une organisation sous la forme de savoir-faire individuel ou encore des routines organisationnelles définies comme étant des modèles d'interaction qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers.

Cette forme de connaissance a un caractère personnel, intuitif. Elle est le résultat d'une expérience (comme le tour de main de l'artisan) et elle ne peut pas être totalement structurée par le langage ou l'image afin d'être transférée. Par conséquent la connaissance tacite est difficile à imiter et à transférer et c'est pour cette raison qu'elle peut créer sous certaines conditions un important avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Partant de ces prémisses, cette forme de connaissance est difficile à articuler et à codifier et elle nécessite largement du temps afin d'être assimilée étant donnée qu'elle est complexe et possède des multiples composantes qui sont généralement interactives. (Kogut et Zander, 1992, Winter, 1987).

Dans la même veine, Polanyi (1966) a précisé dans ses travaux que la connaissance tacite est abstraite et ne peut être communiquée et transférée qu'à travers la participation active d'un maître. Le transfert de la connaissance tacite est une tâche très difficile puisque cette forme de connaissance se développe à partir des interactions de plusieurs connaissances spécifiques dans un contexte donné inclus dans un processus normalisé et adapté.

En ce sens, Nonaka et Takeuchi (1995) considèrent que le caractère tacite des connaissances se trouve dans les actions, l'usage et dans l'application dans un contexte spécifique. De même, Cohen et Levinthal (1990) précisent que « la connaissance tacite est acquise seulement par l'expérience dans la firme ». Puisque la connaissance tacite ne peut pas être représentée comme un ensemble des règles et modèles faciles à communiquer et puisqu'elle est difficile à acquérir, à analyser et à disséminer, cette forme de connaissance ne peut pas être transférée par l'intermédiaire des canaux contractuels.

- **Les connaissances explicites**

Polanyi (1966) précise que « les connaissances explicites se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens 'articulés' notamment les métaphores ». Selon Winter (1987) cette forme de connaissance peut être articulée, codifiée et consultée en utilisant la communication verbale et la documentation écrite. Contrairement à la forme tacite, la connaissance explicite est incluse dans des procédures normalisées (Nelson et Winter, 1982 ; Martin et Salomon, 2003a), ceci rend cette forme de connaissance facilement transférable ; généralement, elle n'est pas considérée comme une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

Von Glinow et Teagarden (1988) indiquent que les connaissances liées aux éléments tangibles des technologies ont un aspect plus explicite et sont plus faciles à transférer. Par contre les compétences managériales et les expertises en marketing ont un aspect plus tacite (Lane et al. 2001). De même, Kogut et Zander (1995) précisent que les qualifications de gestion et de marketing sont incluses et ne sont pas facilement codifiées en formules ou manuels et ne sont pas facilement codifiables.

Cette distinction de la connaissance en forme tacite et explicite montre bel est bien que la connaissance n'est pas une entité homogène et que ces formes ne sont pas parfaitement dissociables en formes totalement explicites ou totalement tacites. Il est certain que ces différentes formes de la connaissance sont complémentaires et s'entrecroisent (Baumard et Starbuck, 2005).

Tacit knowledge (Subjective)	**Explicit knowledge (Objective)**
Knowledge of experience (body)	Knowledge of rationality (mind)
Simultaneous knowledge (here and now)	Sequential knowledge (there and then)
Analogue knowledge (practice)	Digital knowledge (theory)

(Source : Connaissance tacite et connaissance explicite, Nonaka et Takeuchi, 1995, p.36)

Tableau 3 : distinction entre connaissance tacite et explicite

1.2. Le concept de transfert de connaissances

Le concept de transfert de connaissances trouve ses racines dans la littérature relative au transfert de technologie et à l'innovation. La recherche dans ces domaines s'est concentrée sur l'explication des succès et des échecs des Nations pour stimuler la croissance économique à travers le transfert et le développement de technologiques. "*Firms are social communities which use their relational structure and shared coding schemes to enhance the transfer and communication of new skills and capabilities*". On constate, à travers cette citation de Kogut et Zander (1995, p.76), que le concept de transfert de connaissances est une notion de base dans la définition de la firme.

Le concept de transfert de connaissances a fait l'objet de plusieurs recherches théoriques et empiriques que soit au niveau intra organisationnel ou inter organisationnel. Toutefois, il reste un concept difficile à définir. Wang et al. (2004) considèrent le transfert de connaissance comme: "a process of systematically organized exchange of information and skills between entities" p.173. Quant à Hedlund et Nonaka (1993), ils précisent que: "Knowledge transfer refers to knowledge communicated from one agent to another, or from a group to an entire organization". Pour Argote et Ingram (2000), "Knowledge transfer in organizations is the process through with one individual or group is affected by the experience of another" (p.151)

Le transfert de connaissances est considéré comme une étape indispensable dans un processus de management de la connaissance. Partant de la prémisse que de nature la connaissance peut être transférée, distribuée ou nouvellement créée, les individus au sein d'une organisation ou entre organisations peuvent assurer la réplication (reproduction) et l'intégration (combinaison) de connaissances (Spender, 1992; Kogut et Zander, 1992).

Bien que les chercheurs en matière de gestion de la connaissances assignent différentes étiquettes à l'activité du transfert de connaissances telle que : "l'acquisition de connaissance", " la diffusion de connaissances "," le partage de connaissance", " le transfert de compétences", "la dissémination de connaissances", "le transfert des meilleures pratiques ", ces chercheurs partagent l'idée que la capacité de créer la connaissance et de la transférer entre unités ou entre organisations sert de base à l'avantage concurrentiel des entreprises (Inkpen, 1996).

Vu la complexité du concept de la connaissance et de son transfert, on distingue dans la revue de littérature plusieurs approches qui tentent de formaliser le processus de transfert de connaissances.

Influencés par les écrits sur le transfert de technologie et ceux relatifs à la diffusion des innovations, plusieurs auteurs ont contribué à fonder une approche du transfert, en essayant de le conceptualiser comme transmission de messages à partir de l'unité émettrice vers l'unité réceptrice dans un contexte donné (Szulanski, 1996 et Zack, 1999b). Dans une première perspective, le transfert de connaissances est ainsi vu comme échange dyadique de connaissances entre la source et le destinataire. Selon Szulanski (1996), quatre étapes nécessaires ont été identifiées pour le processus de transfert:

- Acquisition/initiation : la connaissance à transférer est identifiée
- Adaptation : la connaissance est modifiée à la source afin de l'adapter aux besoins perçus de l'unité réceptrice
- Application : les changements qui se produisent à l'unité réceptrice suite au transfert peuvent engendrer des problèmes, ces derniers doivent être résolus dans le contexte de l'unité réceptrice
- Acceptation : La connaissance est " institutionnalisée" pour devenir une partie intégrale de l'unité réceptrice

Bien qu'il soit tout à fait facile à première vue, de comprendre un processus de transfert, il devient tout à fait complexe au niveau organisationnel quand les unités émettrices et les unités réceptrices sont clairement définies. Sveiby (2001) montre bel et bien, à travers son modèle, la complexité de ce processus en identifiant neuf possibilités de transfert de connaissances qui sont présentées dans la figure suivante.

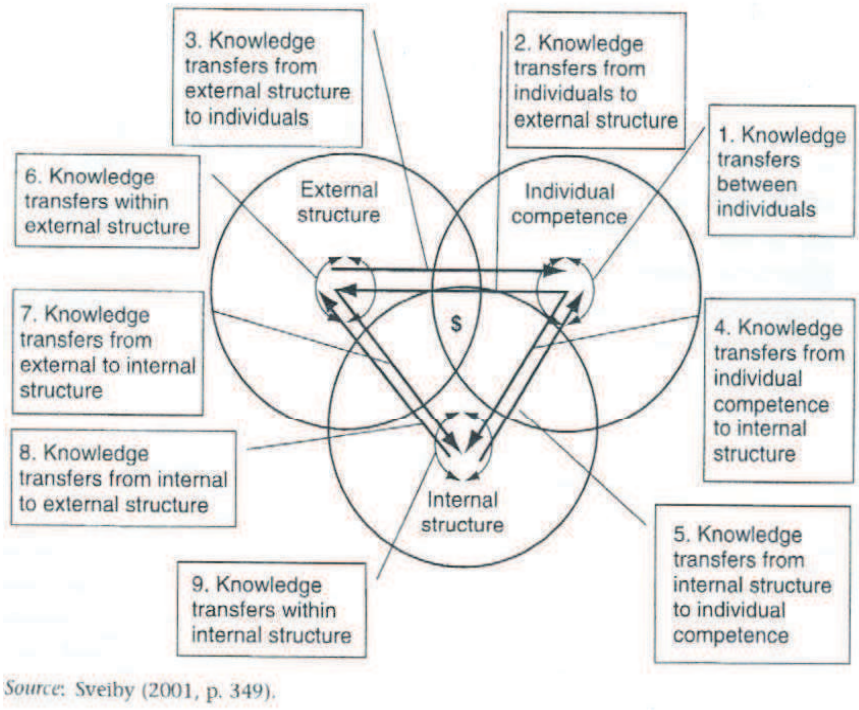


Figure 1 : Modèle de transfert de connaissances (Source, Tinac (2004p. 32)

Dans une deuxième perspective, le transfert de connaissances n'est pas considéré comme un processus mécanique, formalisé et délibéré, mais comme un ensemble d'interactions entre individus. Parmi les adeptes de cette approche, Nonaka (1994) et Hedlund (1994) ont tenté de formaliser, à travers leurs fameux modèles (la figure suivante), le processus de transfert de connaissances en combinant les dimensions épistémologiques (Tacite vs explicite) et ontologiques (individu vs organisation). En effet dans cette approche on considère la connaissance non pas comme un objet statique facile à identifier et à transférer mais comme un flux et ainsi son transfert est considéré comme un processus social dans lequel les interactions individuelles ou intergroupes sont les éléments clés de transfert et de création de connaissances.

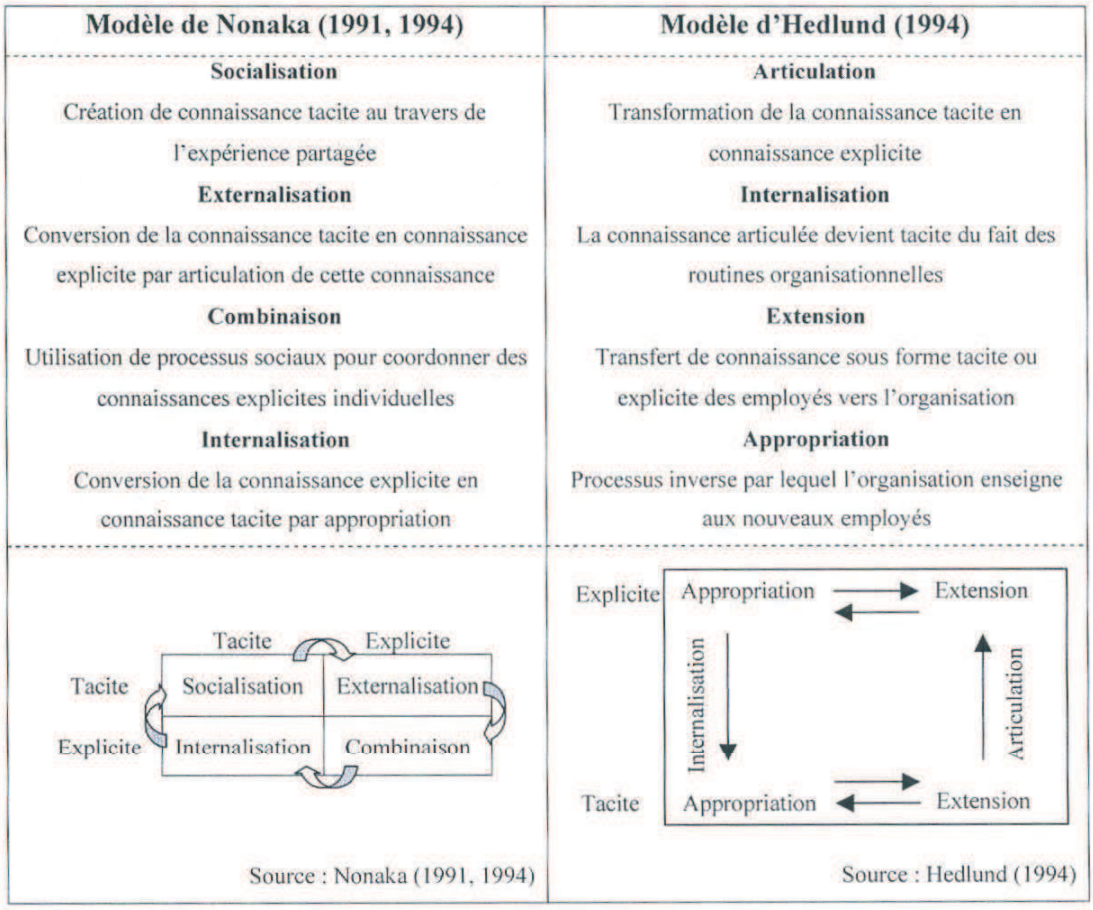


Figure 2 : Modèles de Nonaka et de Hedlund (Source : Nonaka (1991,1994) et Hedlund, 1994)

Pour éclaircir de nouveau la question de transfert de connaissances, Argote et Ingram (2000) on présenté un cadre conceptuel qui a énormément contribué à étudier la question. Selon ces auteurs, les connaissances au sein d'une organisation sont imbriquées dans trois types de réservoirs qui sont les membres (composante humaine), les outils (composante technologique) et les tâches (objectifs, intentions et buts). Ainsi, ils considèrent l'organisation comme un ensemble de combinaisons de réseaux et sous réseaux reliant les différents types de réservoirs. Dès lors, selon cette perspective, le transfert de connaissance se réalise à travers le déplacement d'un réservoir de connaissances d'une unité à une autre ou en modifiant un réservoir de la connaissance au sein de l'entité réceptrice. Bien que ce cadre conceptuel ait été développé dans un contexte intra-organisationnel, il peut aider à comprendre le transfert au niveau inter-organisationnel. Dans un contexte de joint-venture, Lyles et Salk (1996), précisent que: «…foreign parents are seen as reservoirs of both technical know-how and managerial (process-related) knowledge». (p.4)

2. La définition et les spécificités de la joint-venture

Pendant les deux dernières décennies il y a eu une augmentation exponentielle du nombre des joint-ventures internationales formées entre firmes de différentes nationalités.
En fait, pas un jour ne se passe sans qu'un accord de partenariat, de coopération, d'alliance, portant création d'une joint-venture ne soit annoncé entre telle et telle entreprise.

La prédominance croissante de la joint-venture ainsi que d'autres formes de coopération interentreprises ont attiré l'attention de plusieurs disciplines telles que les sciences économiques, le commerce international, le marketing, la théorie des organisations, la sociologie, le management stratégique et le management de connaissances.

Des travaux théoriques et empiriques ont confirmé que les alliances sous forme de joint-venture augmentent l'avantage compétitif des entreprises (Kogut 1988, Doz et al.1998). Cette forme de coopération est souple, rapide et plus ou moins risquée, pour accéder à des technologies, maîtriser des connaissances et savoir-faire, diminuer les coûts de production, conquérir des nouveaux marchés, accéder aux matières premières, etc. (Elmdejri, 1992)

Dans cette section, notre objectif sera donc d'examiner les questions suivantes. Quelle est la définition de la joint-venture ? Quels sont les objectifs poursuivis à travers sa création ? Quelles sont les typologies de cette forme de coopération ?

2.1. La définition de la joint-venture

Il est ici intéressant de remarquer qu'il n'existe pas une définition unique et précise de cette forme de coopération. A l'origine, les joint-ventures sont des créations de la jurisprudence écossaise. Le droit américain qui était à la recherche de supports contractuels a adopté la joint-venture pour l'exploitation des ressources naturelles en pétrole et métaux qui a été concédée par certains Etats à des entreprises américaines (Debabi, 1993). C'est au début des années soixante que Jean Pierre Begin fait remonter les premiers travaux académiques sur la question des joint-ventures avec les travaux de Friedman et Kalmanoff qui ont publié en 1961 un ouvrage intitulé « joint international business ventures ».

Les définitions relatives aux joint-ventures, proposées dans la littérature sont multiples. En voici quelques-unes :

W. FRIEDMAN ET G. KALMANOFF (1961)	Le concept central dans la joint-venture est celui de partenaires, partenaires à deux niveaux : technique par la réunion des contributions et managériale par l'union des efforts.
J. P. BEGUIN (1972)	It is a special combination of two or more persons, where, in some specific venture, a profit is jointly sought without any actual partnership or corporate designation.

C. OMAN	La joint-venture suppose normalement au moins deux firmes ou « groupes économiques » partageant les actifs, les risques et les bénéfices d'une entreprise ou d'un projet d'investissement et qui détiennent une participation, c'est -à- dire des actions. Le groupe économique peut comporter des sociétés, des entreprises publiques voire des Etats. La répartition du capital social peut être réglée selon la contribution financière de chaque partenaire ou être fonction d'autres formes d'apports, les technologies, la gestion, les accès aux marchés mondiaux.
K.R. HARRIGAN (1985)	C'est une forme de coopération en vue de créer des alliances. C'est un arrangement complexe qui aboutit à une forme de convergence d'intérêts dans la durée et en préservant l'autonomie de l'entreprise constituée.
D. JOLLY (2001)	La joint-venture est une entité organisationnelle légale et distincte créée par des firmes indépendantes les unes des autres, par transfert d'une fraction de leurs ressources (humaines, technologiques, commerciales, etc.) en vue de la conduite d'une action conjointe- R&D, approvisionnement, fabrication, commercialisation, etc.
P. BEAMISH ET I. BERDROW (2003)	Joint-ventures are a form of international cooperative agreement which bring together two or more firms to engage in a joint activity, to which each member contributes resources and hopes to extract resources of higher value
P. BEAMISH ET KACHRA (200)	We define equity joint-ventures as ventures where two or more partners establish a separate organization in which each partner holds a minimum equity stake of 5 %.

Tableau 4 : Présentation de définitions de la joint-venture

Au regard des définitions ci-dessus, la décision de la création de la joint-venture par les entreprises mères s'intègre dans une logique de partenariat à long terme. Ces entreprises mères déterminent des objectifs communs de façon à améliorer leur position concurrentielle.

A travers la création de cette forme de coopération les entreprises mères cherchent le partage d'intérêts et la complémentarité des besoins tout en préservant l'autonomie et la responsabilité juridique de la joint-venture. Les entreprises mères sont par définition toutes détentrices d'une part du capital en fonction de leurs apports. Elles exercent collectivement le contrôle. Le bénéfice est attribué à chaque entreprise mère au prorata de son apport.

Quant à nous, nous adoptons la définition suivante « La joint-venture internationale est une entité organisationnelle légale et distincte créée par des firmes indépendantes les unes des autres (généralement deux ou trois partenaires), par transfert d'une fraction de leurs ressources (financières, humaines, connaissances, etc.) en vue d'atteindre une certaine complémentarité aidant à réaliser des objectifs communs » (Jolly D., 2001).

Il s'agit à présent de connaître les raisons qui poussent deux ou plusieurs entreprises à créer une joint-venture.

2.2. Les raisons de la création de la joint-venture et ses fins stratégiques

Nous établirons un résumé de la littérature présentant les raisons qui poussent des entreprises à nouer des accords de coopération sous forme de joint-venture. Plusieurs raisons expliquent la décision de coopérer sous forme de joint-venture. On distingue en premier lieu des raisons d'ordre stratégique :

- La consolidation de la position stratégique : la joint-venture offre une grande flexibilité stratégique aux entreprises pour renforcer leurs positions concurrentielles. A titre d'exemple, pour une entreprise en position de suiveur dans sa principale activité, une coopération avec un leader dans la même activité peut lui permettre de rattraper son retard. De même, pour une entreprise en position de leader dans un domaine périphérique de son portefeuille d'activités, une joint-venture pourra tirer une meilleure performance grâce à cette position de leader.

- La création de valeurs : à travers la combinaison des ressources des entreprises mères (savoir-faire, connaissances commerciales, marques, technologie, compétences managériales…), la joint-venture permet d'aider les entreprises mères à atteindre des objectifs lorsqu'elles ne pourraient pas le faire seules.

- L'apprentissage et le transfert de connaissances : La joint-venture est une forme de coopération qui favorise l'apprentissage et le partage des connaissances entre les partenaires

En deuxième lieu, la joint-venture peut être considérée dans certain cas comme un moyen de surmonter des contraintes d'ordre légal et culturel. Pour accéder à leurs marchés, plusieurs pays exigent des partenariats avec des entreprises locales et offrent des incitations intéressantes aux entreprises étrangères. En plus, le partenariat sous forme de joint-venture permet une intégration plus facile à l'environnement local.

Des avantages souvent sont cités par les managers comme étant la source de leur engagement dans une joint-venture. Les avantages dépendent, en fait, de l'origine des entreprises mères.

Une joint-venture créée par des entreprises appartenant à des pays développés permet de développer une présence mondiale efficace. De plus cette forme de coopération permet de diminuer les risques et les coûts occasionnés par un investissement direct. Grâce à la coopération les entreprises mères peuvent conjointement accéder à des nouveaux marchés et développer des innovations technologiques surtout lorsque ces dernières sont sophistiquées et nécessitent des moyens financiers importants. Les entreprises mères ont la possibilité d'augmenter les montants destinés au développement des nouveaux produits ou services. Plusieurs entreprises utilisent la joint-venture pour neutraliser un concurrent potentiel. Enfin les entreprises mères peuvent sous certaines conditions trouver des complémentarités, créer des effets de synergies et bénéficier des économies d'échelle.

La joint-venture créée entre une entreprise mère d'un pays en voie de développement et une autre d'un pays développé permet sous certaines conditions de réaliser un transfert de savoir-faire et de technologie industrielle et d'acquérir des méthodes de gestion et d'organisation de la production. Cette forme de coopération peut générer une plus grande implication de l'investisseur étranger dans les projets concernés. De même, la joint-venture peut garantir des débouchés commerciaux autres que le marché local.

Ce type de coopération présente pour le partenaire étranger un intérêt considérable à plus d'un titre. Il a accès à de nouveaux marchés et consolide éventuellement sa position concurrentielle. Il peut utiliser les compétences de son partenaire local (connaissance du contexte juridique, politique, économique, social et culturel) pour maîtriser le contexte régional. Il peut disposer d'accès plus direct aux ressources naturelles locales. Enfin, cette forme de coopération offre la possibilité de partager des risques et des gains.

Quand une joint-venture est créée, il est essentiel que les entreprises mères ne considèrent pas sa création comme un objectif en soi, mais comme un moyen facilitant la mise en œuvre de leurs propres objectifs stratégiques. Nous pouvons ainsi différencier plusieurs niveaux d'objectifs stratégiques :

Le tableau ci-contre énumère, sans être exhaustif, quelques exemples de stratégies poursuivies.

Joint-venture - Stratégies poursuivies
1. Stratégie opérationnelle - Synergies - Transfert de technologies/connaissances - Diversification - Alternative à la sous-traitance (contrôle)
2. Stratégie concurrentielle - Influencer l'évolution structurelle de l'industrie - Renforcer des pôles compétitifs - Accélérer la pénétration d'un marché étranger - Améliorer sa réactivité
3. Stratégie interne - Renforcer son avantage compétitif - Limiter les coûts et risques encourus - Faciliter l'accès au financement - Economies d'échelle/Effet taille - Accès à de nouvelles technologies - Accès à de nouveaux marchés (export/local) - Accès aux meilleures pratiques managériales - Sécuriser des approvisionnements

Tableau 5 : présentation des stratégies poursuivies par les entreprises mères

2.3. La distinction entre la joint-venture contractuelle et celle à capitaux

Les travaux sur les approches typologiques ont pour objectifs de proposer des configurations homogènes des joint-ventures dans des catégories bien spécifiées et significatives. Parmi les catégories les plus significatives adoptées dans ces approches typologiques, on distingue le type contractuel et celui à capitaux.

- **La joint-venture contractuelle :**

Dans ce type de joint-venture, les moyens à mettre en œuvre, la durée de la collaboration et la façon dont les résultats financiers doivent être répartis entre les partenaires doivent être déterminés d'une façon précise. La joint-venture contractuelle est considérée comme une alliance temporaire et opérationnelle qui peut permettre à des entreprises de mettre en commun leurs ressources et leurs connaissances pour un projet donné qui est limité dans le temps.

Ce type de joint-venture offre aux entreprises mères la possibilité de coopérer afin de réussir un projet commun qui s'intègre dans leurs orientations stratégiques.
Généralement, les dirigeants des entreprises mères mobilisent conjointement les compétences et les connaissances nécessaires pour une telle joint-venture contractuelle. Le transfert des connaissances est souvent négocié préalablement et sur une durée préétablie.

- **La joint-venture à capitaux (equity joint-venture) :**

Elle s'est en fait développée sur la base de la joint-venture contractuelle en élargissant progressivement ses compétences et en accroissant l'interdépendance des partenaires. La mise en commun de fonds propres donne à la joint-venture une certaine autonomie par rapport aux maisons mères.

Dans ce contexte, les risques sont partagés entre les partenaires, le terme de partenariat s'étend au moyen voire au long terme. L'interdépendance des partenaires est accrue et l'entreprise en joint-venture à capitaux « doit s'inventer un destin ».Comme le précise Naulleau (1993): « La joint-venture à capitaux est créée pour exercer des choix qui ne peuvent être ni programmés ni conceptualisés (…) elle doit donc s'inventer un destin, et en cela elle se rapproche d'une entreprise ordinaire et se différencie nettement avec la joint-venture contractuelle».

Ce type de joint-venture implique une association entre les entreprises mères sur tous les plans : technique, managérial, financier, commercial, ce qui passe le plus souvent par la mise en commun des connaissances propres à chaque entreprise mère. La joint-venture à capitaux peut être sous certaines conditions un espace d'apprentissage et de transfert de connaissances. Ce dernier représente un facteur déterminant pour la performance de la joint-venture à capitaux (Lyles et Salk, 1996).

Cette segmentation des joint-ventures peut être affinée en fonction des certains critères comme les origines des entreprises mères, le nombre des entreprises mères etc. Dans le cadre de notre travail on se limitera seulement à la segmentation précédente. En réalité cette dernière recouvre deux réalités bien distinctes selon ou non que des liens en capital sont noués dans la coopération entre entreprises. La joint-venture à capitaux est une forme de coopération intensive puisqu'elle implique apports de capital, participation au management et souvent transfert de connaissances (Guedon et Melou, 2002).
Pour raison de simplicité de l'illustration, nous limiterons l'utilisation du terme ' joint-venture' au cas des joint-ventures à capitaux. De même, nous nous concentrerons sur une joint-venture représentative entre deux entreprises mères.

3. Les justifications théoriques de la joint-venture

Le concept de joint-venture constitue un domaine de recherche à la fois multidisciplinaire et interdisciplinaire. A travers les sections suivantes on va essayer de tracer, à grands traits, les approches conceptuelles qui ont appréhendé ce phénomène de coopération : approche contractuelle et l'approche socio-cognitive.

3.1. L'approche contractuelle

Depuis deux décennies, les théoriciens de la discipline de l'économie industrielle s'intéressent particulièrement à la notion de contrat. Deux « écoles » se consacrent particulièrement à l'exploitation de cette notion en analysant les dispositifs de coordination comme des systèmes d'obligations issus d'accords de volontés. Il s'agit de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence. A travers ces deux théories, la firme est fondamentalement d'essence contractuelle quand elle résulte de la signature de contrats interindividuels ente détenteurs de facteurs de production. Les théories contractuelles ont mis au point des outils rigoureux pour analyser la coordination, en général, et la coordination dans la joint-venture, en particulier. Dans ce qui suit on va aborder l'analyse de la joint-venture selon ces deux théories.

3.1.1. La théorie des coûts de transaction

Parmi les différentes perspectives théoriques, la théorie des coûts de transaction est souvent sollicitée pour expliquer la coopération entre firmes, en particulier la coopération sous forme de joint-venture. La notion de coûts de transaction trouve son origine dans le célèbre article de Coase intitulé « The Nature of the Firm ». Sa question principale est le choix entre les deux décisions faire ou acheter. Selon Coase, on peut assurer la répartition des ressources par des relations d'autorité plutôt que par les mécanismes de prix.

En s'inspirant de travaux de Coase, Williamson a bâti les bases d'une théorie unifiée des organisations autour de la théorie des coûts de transaction. La transaction est définie par Williamson comme« *l'unité d'analyse micro-analytique de la théorie des coûts de transaction. Une transaction apparaît quand un bien ou service est transféré à travers une interface technologiquement séparable* » (Williamson, 1996 p. 379).

Sa problématique consiste à comprendre pourquoi il peut être moins coûteux d'organiser une transaction à l'intérieur d'une organisation plutôt que sur un marché. Williamson justifie son approche par l'idée que le mécanisme de prix n'assure pas le fonctionnement du système économique d'une manière convenable et spontanée puisque ce dernier dépend des mécanismes contingents où règnent le coût et l'incertitude des transactions à la fois entre l'organisation et le marché et entre les organisations. Williamson (1991a) encadre l'idée de coûts de transaction à travers les deux considérations suivantes : l'une sur le comportement économique des agents et l'autre sur l'environnement de la transaction.

Concernant le comportement économique des agents, il postule deux éléments qui sont la rationalité limitée (idée qu'il reprend à Simon) et l'opportunisme des agents. Selon cette théorie, il existe un coût d'usage dans les échanges sur un marché dû à la recherche d'informations et aux processus de négociations et conclusion de contrats entre les agents économiques.

En ce qui concerne l'environnement de la transaction, il postule également trois attributs qui permettent de caractériser la nature d'une transaction: fréquence, incertitude et spécificité des actifs. C'est l'importance combinée de ces trois attributs qui peut justifier le recours à des formes de coordinations autres que le marché.

- La fréquence des transactions : elle renvoie à l'idée que certaines transactions se répètent de façon régulière. Une fréquence élevée permet de répartir les coûts liés à la constitution d'une organisation spécifique à cette transaction sur un volume d'échange important. Ainsi, plus le volume des échanges est élevé, plus l'utilisation d'une structure spécifiquement créée pour cette transaction pourra être rentabilisée. Cependant, une fréquence élevée n'implique pas systématiquement le recours à une structure particulière. En effet, la fréquence génère des effets de réputation qui peuvent donner l'avantage à la réalisation de la transaction sur un marché (Williamson 2002).
- l'incertitude désigne les « *perturbations auxquelles sont sujettes les transactions*» (Williamson 2002, p. 175).

- la spécificité des actifs nécessaires à la transaction « *se réfère au degré avec lequel un actif peut être redéployé vers des usages alternatifs et des utilisateurs alternatifs sans perte de valeur productive* » (Williamson ,1991 b, p. 281)

De ces divers postulats, Williamson tire deux enseignements suivants. D'une part, comme les agents ont une rationalité limitée et des comportements opportunistes, il est impossible d'établir des contrats précis et complets. A partir de là, lorsque les actifs sont très spécifiques, l'incertitude et la fréquence des transactions entraînent une hausse des coûts. La firme peut être choisie, dans ce cas comme une structure de gouvernance. D'autre part, le choix entre le marché et la hiérarchie (l'échange internalisé) se fait en comparant les coûts de transaction propre à chaque solution.

En fait, la prolifération de phénomènes de collaborations interentreprises était en dehors du domaine d'explication de la théorie des coûts de transaction.

Pour faire face à cette insuffisance au niveau théorique, Williamson a élargi son domaine d'étude au phénomène des alliances stratégiques ou ce qu'il appelle les modes hybrides de gouvernance qui sont considérés comme une position intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. Les partisans de cette théorie soulignent que les alliances se produisent parce que la somme de coûts de production et de transaction liés à la propriété commune est inférieure à celle de la propriété unique des transactions d'entreprise ou de marché (Kogut 1988).

D'après les bases du modèle transactionnel, trois caractéristiques d'une éventuelle transaction favorisent une coopération à long terme. Tout d'abord, au niveau de la fréquence, plus la transaction est répétitive plus les acteurs ont intérêt à développer une coopération pour minimiser les frais de négociations des contrats. Ensuite, au niveau de l'incertitude, la coopération permet de réduire les risques liés à cette incertitude surtout lorsque les termes de la transaction sont imprévisibles. Enfin au niveau de la spécificité des actifs, la coopération permet d'assurer un certain niveau de complémentarité en termes d'actifs aidant à réaliser des économies de coûts de transaction.

En fait, selon cette théorie, on préfère la coopération interentreprises lorsque la spécificité des actifs est d'un degré intermédiaire, alors que les degrés extrêmes sont manipulés par le marché ou la hiérarchie. Les partisans de cette théorie confirment que les alliances ont une capacité d'adaptation plus importante que la hiérarchie, tout en fournissant un contrôle plus administratif que le marché.

D'autres chercheurs ont employé la logique de la théorie des coûts de transaction pour analyser des joint-ventures, en particulier Kogut (1988) qui indique que « *situational characteristics best suited to a joint venture are high uncertainty over specifying and monitoring performance, in addition to a high degree of asset specificity* ».

En effet, la théorie des coûts de transaction est utile pour expliquer la joint-venture, mais pas largement convaincante pour expliquer la prolifération du phénomène de coopération sous forme de joint-venture. Si la théorie des coûts de transaction permet d'étudier des procédures de coopération entre firmes dans un cadre d'activités complémentaires, elle ne permet pas de comprendre les motifs de coopération horizontale entre firmes développant des activités semblables. La théorie passe sous silence ce point.

De plus, si la théorie des coûts de transaction suppose que les firmes emploient le mode par lequel la somme des coûts de production et de transaction atteint un seuil minimum (Kogut, 1988), cette interprétation économique ne permet pas d'expliquer les intentions «stratégiques » des alliés (Kogut, 1988). La théorie des coûts de transaction est une référence désormais classique. D'autres travaux intéressants permettent de mieux expliquer le phénomène de coopération notamment l'apport de Richardson.

3.1.2. L'apport de Richardson

Aux deux extrêmes de l'ensemble des structures de gouvernance cité par la théorie des coûts de transaction (marché et la hiérarchie), Richardson (1972) considère la coopération comme la troisième structure de gouvernance, dans la quelle interviennent des acteurs à la sphère productive. Cet auteur a commencé son article par une illustration de sa vision de l'économie dans laquelle les sociétés sont considérées comme des entités en coordination planifiée dans un ensemble de relations au sein d'un marché. En ce sens, Richardson (1972) mentionne: « what I have in mind is the dense network of cooperation and affiliation by which firms are inter-related ».

Pour l'auteur, « l'essence des accords de coopération (…) c'est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation et fournissent donc en contrepartie un certain degré de garantie quant à leur conduite future ». Cet auteur a développé un modèle qui a permis de comprendre les raisons qui poussent les firmes à choisir entre le marché, firmes et la coopération entre firmes comme des formes alternatives de coordination économique. Il critique la proposition contractuelle selon laquelle la coopération apparait comme une forme intermédiaire entre le marché et la hiérarchie, selon lui la dernière n'étant pas hybridique mais appropriée dans des situations différentes.

Selon lui, les insuffisances de cette représentation des choses sont maintenant claires.
Les firmes ne sont pas des entités isolées indépendantes mais elles sont liées ensemble dans les modèles de coopération. La coordination planifiée ne s'arrête pas aux frontières des firmes seules mais elle peut être effectuée par la coopération entre les firmes. Richardson (1972) précise que la dichotomie est ignorée entre la firme et le marché, entre la coordination planifiée et spontanée. Cette dichotomie a ignoré la réalité institutionnelle de la coopération interfirmes. L'analyse qui a été réalisée par Richardson a été basée sur la notion des activités. Ces dernières étaient mobilisées pour dénoter non seulement la fabrication mais également la recherche, le développement et la vente.

L'auteur a analysé le concept de la complémentarité dans une logique d'articulation des activités productives. Selon lui la complémentarité est un moyen pour les firmes qui permet de réaliser des gains mutuels. Il distingue deux types de complémentarité : la complémentarité de réseau et la complémentarité de savoir-faire. La complémentarité de réseau réside dans la mutualisation des avantages que chaque partenaire tire de la coopération. La complémentarité de savoir-faire apparaît avec la mise en commun des compétences distinctives et spécifiques et de chaque partenaire.

Richardson considère les investissements complémentaires comme des investissements dont la réalisation conjointe engendre un profit supérieur à la somme des profits réalisés séparément. Il indique que les modes de coordination sont la direction, la coopération et le marché. L'auteur a précisé que les activités au sein d'une firme ont une tendance à être similaires et que les activités complémentaires doivent être coordonnées soit par la hiérarchie soit par la coopération. Richardson a pu proposer une théorie de l'organisation industrielle basée sur la nécessité de coordonner des plans de production en fonction des deux critères suivants: la complémentarité et la similitude des activités. En approfondissant son analyse, Richardson montre en appliquant cette théorie que la coopération interentreprises est la forme de coordination la plus efficace pour l'exploitation d'une trajectoire technologique, en s'appuyant la relation directe entre coopération et innovation. Au sortir de cette discussion, retenons que la coopération mobilise une coordination des activités au sens de Richardson dés lors qu'il y a des interactions nécessitant une coordination spécifique (Tamym, 2001).

L'apport de Richardson est considéré comme un socle de base sur lequel l'approche basée sur les ressources et celle basée sur les connaissances sont fondées. S'inscrivant dans la continuité des idées proposées par Richardson, certain auteurs ouvrent la voie en développant des approches basées sur les ressources et les compétences afin de mieux comprendre les sources d'avantages compétitifs des firmes.

3.1.3. La théorie de l'agence

Une relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou le mandant) engage une autre personne (l'agent ou le mandataire) afin d'agir au mieux en son nom et qui implique la délégation d'un droit de décision (autorité) à l'agent. Les études des problèmes liés à la relation d'agences ont commencé avec Adam Smith qui s'interrogeait sur l'efficacité des firmes dirigées par un agent non-propriétaire.

« Les directeurs de ces sortes de compagnies (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Tels les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres et ils se dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi, la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus au moins dans l'administration des affaires de la compagnie » Smith (1776, p. 401). Les adeptes de la théorie de l'agence montrent que la séparation entre la propriété et le contrôle conduit à une situation où la divergence des intérêts entre propriétaires et dirigeants peut engendrer des situations conflictuelles. Les entreprises qui optent pour une séparation entre la direction et la propriété du capital se trouvent à la difficulté de faire converger les intérêts des deux parties qui n'ont pas généralement les mêmes objectifs.

La théorie de l'agence, issue de la théorie des droits de propriété, considère la firme comme un nœud de contrats. De ce fait, l'essence de la firme elle même se trouve dans les relations contractuelles (employés, fournisseurs, clients). Celle-ci ne s'assimile pas à un individu, c'est une fiction qui sert de foyer à un processus complexe au sein duquel les objectifs conflictuels des agents sont amenés à l'équilibre à travers un ensemble de relations contractuelles. Ainsi, Jensen et Meckling (1976) partent de cette conception de la firme pour jeter les bases de la théorie de l'agence. « La firme y est conçue comme un ensemble de contrats qui, dans un univers d'information imparfaite, assurent la gestion des conflits individuels et canalisent les comportements à travers la mise en place d'incitations appropriées ». Cohendet et Llenéra (1999, p. 211).

A titre d'exemple, la relation dirigeant/actionnaire est considérée comme un cas particulier de la relation d'agence. Cette divergence implique la création d'un équilibre pour satisfaire les parties. La relation d'agence qui se crée doit se prémunir contre le comportement opportuniste et le déséquilibre entre les agents. Pour cela un système incitatif est proposé (primes et sanctions) en plus d'aménagements et des solutions de consensus entre les parties. Ce processus complexe d'équilibrage va occasionner un certain nombre de coûts appelés coûts d'agence. Il est important de diminuer au mieux ces coûts.

On distingue trois types de coûts :

- Les coûts de surveillance : ils sont supportés par l'actionnaire et permettent de s'assurer que le dirigeant (l'agent) agit au mieux de ses intérêts et en conformité avec la politique globale de l'entreprise. La surveillance permet de limiter les comportements opportunistes et les activités néfastes du dirigeant. (mise en place de procédure de contrôle, de système d'audit, système approprié d'intéressement…)

- Les coûts d'obligation ou coûts d'engagement : ils sont supportés par le dirigeant. Ils permettent de rassurer l'actionnaire sur la qualité de sa gestion. Ils permettent aussi de garantir l'exécution des obligations du dirigeant et de mettre en confiance l'actionnaire (Mise en place de rapports annuels, …)

- Les coûts résiduels : ils sont supportés par l'actionnaire. Ils correspondent à un coût d'opportunité représentant l'écart entre les résultats de l'action de l'agent et ceux d'un comportement de maximisation de l'utilité de l'actionnaire (stratégie globale non rentable, mauvaise allocation de ressources…)

La coopération sous forme de joint-venture, considérée sous une logique contractuelle, ne présente pas de différences fondamentales avec le marché ni avec la firme. La joint-venture peut s'imposer si elle entraîne des faibles coûts d'agence. Ces coûts sont représentés par les liaisons entre les apporteurs (les entreprises mères) et les utilisateurs de capitaux (la joint-venture).

Dans le cas du choix de la société anonyme comme forme juridique pour la joint-venture, le conseil d'administration de cette dernière a pour mission, selon cette théorie, de gérer la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants (Elmedjeri, 1992). C'est en ce sens que Charreaux et Pitol-Belin (1992) soulignent « l'analyse des conseils d'administrations comme lieu de confrontation des actionnaires et des dirigeants ne peut se faire que de façon contingente, en fonction du type de firme et de la situation de l'environnement » (p. 85).

Le conseil d'administration peut assurer le contrôle à travers des mécanismes de contrôle interne et externe auxquels sont soumis les dirigeants afin de gérer la relation d'agence due à la séparation propriété/ décision. Le système de contrôle interne basé sur la hiérarchie, la surveillance mutuelle et le conseil d'administration est considéré comme un élément crucial dans la résolution des problèmes liés à la relation d'agence.

Le système de contrôle externe comprend trois éléments :

- caractère concurrentiel des marchés des biens et services ;
- marché des cadres dirigeants (problème de rémunération)
- existence d'un marché des actions de la société.

Néanmoins, dans la plupart des coopérations interentreprises, les coûts d'agence peuvent être réduits par la création d'un climat de confiance entre les partenaires. Une relation basée sur la confiance permet de réduire l'incertitude quant aux comportements des différentes parties. Une telle relation minimise les coûts d'obligation supportés par le dirigeant et les coûts de surveillance (Aliouat B., 1996).

On voit donc que la théorie de l'agence a contribué à la compréhension des phénomènes de coopérations interentreprises en particulier la joint-venture internationale. Tout comme dans la théorie des coûts de transaction un certain nombre de critiques peuvent être formulées à l'égard de la théorie de l'agence telles que la logique déterministe et individuelle empruntée des analyses néoclassiques, la mesure des coûts d'agence qui ne sont pas simple à quantifier, la réfutation du concept de la firme et de toute notion de pouvoir entre agents. Mais cette théorie a le mérite de faire apparaître les rapports de force qui peuvent exister dans la relation entre les parties fondatrices de la joint-venture et les partenaires exerçant le pouvoir au sein de la joint-venture.

3.2. L'approche sociocognitive

Par opposition, l'approche sociocognitive est centrée sur les interactions entre les individus au sein d'une organisation ou interorganisation. Le champ de recherche de l'approche sociocognitive est le plus récent en sciences cognitives. Il s'appuie sur l'influence des dimensions sociales et se centre sur l'analyse des interactions entre un sujet et un objet selon le système de relation existant et dans un contexte d'action donné. « Cette approche socio-cognitive introduit donc une dimension nouvelle, celle de l'interaction entre un sujet considéré comme un acteur social, et un objet inscrit dans un système de relations sociales et un contexte d'action » (Lauriol J., 1998, p.78).

Dans le contexte de la joint-venture, la socialisation connecte les individus des deux parties de la relation à travers les multiples interactions. Participant ainsi à la construction de relations inter personnelles et créant un réseau interdépendant d'échanges sociaux qui augmente le niveau de confiance et de respect et aboutit à l'émergence d'un capital relationnel créateur de valeurs (Kale et al. 2000). Cette approche de la gouvernance se rapproche du rôle de coordination qualitative et d'alignement des schémas cognitifs qu'attribuent les tenants de l'approche cognitive à la gouvernance.

L'approche sociocognitive repose en grande partie sur les analyses des tenants du courant évolutionniste qui expliquent le développement des entreprises en se basant sur l'analogie entre l'évolution biologique et l'évolution des entreprises (Nelson et Winter, 1982). Les tenants de ce courant place l'apprentissage au cœur du processus d'évolution des entreprises.
Si le concept d'apprentissage organisationnel a fait l'objet de plusieurs réflexions théoriques et travaux empiriques, aucune définition ni aucun modèle n'a abouti à un parfait consensus. Nous pouvons citer quelques définitions qui nous aident à cerner ce concept.

Argyris et Schön (1978) définissent l'apprentissage comme: *"the accumulation of information in the form of knowledge. The definition of organizational learning remains somewhat vague, in part because it is a multidimensional construct characterized by disciplines, skills, styles, elements, and procedures"*.

Ces auteurs considèrent qu'une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel que soit le moyen (connaissance, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques).

Pour Senge (1990) « *Dans les organisations apprenantes, les individus améliorent sans cesse leur capacités à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble* ».

A ce sujet, Fiol et Lyles (1985) définissent l'apprentissage organisationnel comme « *un processus où l'organisation améliore ses actions grâce à une meilleure intelligence et compréhension* ».

Ainsi, nous retenons que l'apprentissage organisationnel s'assimile à un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles, qu'il s'agisse de savoir cognitif ou de savoir-faire.
En fait, l'apprentissage organisationnel se manifeste principalement par la circulation des informations, des idées et des connaissances d'une manière générale afin de favoriser la mise en commun des compétences existantes au sein d'une organisation. L'apprentissage organisationnel peut s'analyser soit au niveau de l'organisation afin d'étudier la manière dont le système social s'adapte, change, évolue, soit au niveau des individus qui forment cette organisation. Néanmoins, il est bon de souligner que l'apprentissage organisationnel ne peut être qu'un processus d'apprentissage collectif mené par tous les membres de l'organisation.

En fait, il inclut tout ce qui amène une organisation à remettre en question et à altérer les procédures existantes au sein de l'organisation.

En ce sens, Argyris et Schön (1978) indiquent que « l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel ». Selon leur modèle le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel se réalise par le partage (l'apprentissage en simple boucle) ou la transformation de « modèles mentaux » qui induit un changement des valeurs (l'apprentissage en double boucle).

Nonaka (1994) à son tour propose un modèle basé sur la conversion de connaissance explicite et tacite. Cette conversion se compose de quatre phases en interaction permanente qui assure à la fois le passage du tacite à l'explicite et de l'individuel au collectif.
D'autres auteurs postulent que l'apprentissage organisationnel repose sur deux processus :
- apprendre comment, c'est-à-dire acquérir une "recette".
- apprendre pourquoi, discerner les causes et les comprendre. (Argyris et al.2000)

L'approche de l'apprentissage organisationnel constitue un apport précieux à la compréhension des joint-ventures. En effet, l'apprentissage dans le cadre de coopérations inter-entreprises a fait l'objet de quelques études relativement récentes contrairement à l'abondance des travaux théoriques et empiriques qui existent sur l'apprentissage.
A ce sujet, Kogut (1988) considère que les joint-ventures sont créées pour faciliter l'apprentissage organisationnel entre firmes « *this explanation views joint-ventures as a mean by witch firms learn or seek to retain their capabilities* ». Selon lui, les firmes possèdent un patrimoine de connaissances et les frontières de celles-ci empêchent leur diffusion.
Les joint-ventures peuvent alors être employées comme instruments contrôlés de diffusion de connaissances.

Au vu de la littérature, la structure de la joint-venture permet d'assurer des interactions sociales entre le personnel provenant des entreprises mères. Ces interactions constituent des véritables mécanismes d'apprentissage.

En fait, au travers d'exécutions partagées des tâches, des interdépendances mutuelles du personnel et des observations des activités et les résultats réalisés, la joint-venture peut constituer des communautés d'interactions (Nonaka, 1994).

Ces interactions se concrétisent, en premier lieu, par un processus d'expérimentation conjointe basé sur un apprentissage de type essai - erreurs et, en second lieu, par un processus de transformation conjoint des savoir-faire qui favorisent le développement des nouvelles connaissances pour la joint-venture et ses entreprises mères. En outre, Inkpen (2000) confirme que les différences dans les qualifications et les connaissances d'une manière générale fournissent un catalyseur pour l'apprentissage au sein de la joint-venture.
Les entreprises préfèrent de plus en plus les joint-ventures parmi les différentes formes de coopération afin d'augmenter leur compétitivité globale. (Lyles ,1988)

Lyles (1988) a mené une étude concernant quatre entreprises, deux américaines et deux européennes utilisant les joint-ventures en tant que forme de coopération.

Cette étude a dégagé les résultants suivants :

- Les entreprises sont unanimes pour constater l'importance des transferts de connaissances et de compétences.

- Les transferts se réalisent grâce aux responsables de la gestion de la joint-venture.

- L'apprentissage est influencé par les structures organisationnelles.

Ainsi, chaque entreprise a su améliorer ses compétences, ses connaissances de la diversité culturelle, son aptitude à développer des relations partenariales, ses qualités de négociation et de management.

En ce sens, Mowery et al. (1998) indiquent « au cours du temps, comme conséquence de l'apprentissage organisationnel, les entreprises absorbent certaines capacités de leur partenaire. La participation à une alliance doit donc accroître les similarités des profils technologiques des partenaires » (p. 511).

Les entreprises qui ont réussi à assimiler et reproduire les connaissances transférées ont des aptitudes et des capacités particulières à apprendre de leurs partenaires, et ce grâce à la mise en place de structures de soutien auprès de leurs employés afin qu'ils arrivent à assimiler le maximum de connaissances du partenaire. (Richter et Vettel, 1995)

Toutefois, Wacheux (1996) a précisé que dans une joint-venture « l'apprentissage organisationnel ne peut exister que si les quatre conditions suivantes sont vérifiées.

- Un contexte d'apprentissage qui génère des opportunités et des occasions d'apprendre.
- Une situation favorable permettant la disponibilité et l'accès d'informations au sein de la joint-venture.
- Des mécanismes de transfert des expériences individuelles au sein de la joint-venture.
- Enfin, une volonté d'apprentissage.

A vrai dire, il n'y a pas un modèle cohésif sur l'apprentissage dans un contexte de joint-venture, les auteurs dans ce domaine de recherche ont contribué de façon importante à l'élaboration des concepts essentiels pour développer cette approche.

3.3. L'approche fondée sur les ressources et l'approche fondée sur les connaissances

Constituant un tournant dans la théorie de la firme, l'approche fondée sur les ressources (RBV) et celle fondée sur les connaissances rompent avec l'approche néoclassique qui considère la firme comme une boite noire qui doit se comporter selon une logique rationnelle d'optimisation.

3.3.1. L'approche fondée sur les ressources

L'approche fondée sur les ressources considère la firme comme un ensemble de ressources. Cette idée fondamentale a été annoncée en 1959 par Penrose dans sa théorie de la croissance de la firme. Cette auteur considère la firme comme une collection de ressources productives :"*A firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision*» (Penrose, 1959, p. 24). Au coeur de cette approche figure la notion de ressource définie par Penrose comme: " *the physical things a firm buys, leases, or produces for its own use, and the people hired on terms that make them effectively part of the firm* " (1959: 67). De ce fait, Penrose (1959) conceptualise la firme comme une collection de ressources liées ensemble dans un cadre administratif.

Les adeptes de cette approche considèrent que la position concurrentielle d'une firme dépend de la possession des ressources et des compétences distinctives (Wernerfelt, 1984, Peteraf 1993, Barney1991). En d'autres termes, la performance d'une firme dépend de sa capacité à exécuter son activité en assurant l'organisation et la coordination d'un ensemble de ressources. En ce sens, Penrose avance l'idée que c'est l'hétérogénéité et non pas l'homogénéité des services productifs, réalisés par les ressources disponibles, qui donne à chaque firme ses spécificités.

A vrai dire, la théorie de la ressource, ou Resource Based View (RBV), prend corps dans l'explication de la performance des entreprises. L'idée de base de cette théorie, suppose que la source d'un avantage concurrentiel d'une firme provient essentiellement de l'exploitation et du développement des ressources disponibles.

En effet, cette approche a mis en évidence l'aspect dynamique de la firme basé sur les ressources. Pour être une source d'avantages compétitifs, ces dernières doivent être créatrices de valeurs, rares, inimitables et non substituables (Barney, 1991). Combs et Ketchen (1999) indiquent que dans une logique orientée ressource, la nature des ressources appropriées doit être spécifique à la firme et non imitables par les firmes concurrentes.

Malgré l'intérêt accordé à cette approche théorique, le concept lui-même de ressource n'a pas encore une définition claire et précise. A la suite de nombreux travaux (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), les ressources peuvent être définies comme des actifs possédés ou contrôlés par la firme, qu'ils soient tangibles (comme les machines, les terrains, les procédures, les matières premières etc.) ou intangibles (comme les noms de marque, les connaissances technologiques, managériales, les contacts commerciaux etc.).

Pour mieux comprendre ce concept, Grant (1991) classifie les ressources en trois catégories : ressources tangibles, ressources intangibles et ressources en personnel. La première catégorie de ressources comprend les ressources financières et les ressources physiques telles que les constructions, les équipements, les stocks de matières premières etc. La deuxième catégorie comprend les ressources intangibles qui incluent la technologie, le savoir-faire, la marque etc. Les qualifications, l'expertise, la motivation des individus font partie des ressources en personnel.

De même, des distinctions peuvent être retenues entre les ressources statiques et dynamiques. Ces dernières peuvent résider dans les aptitudes, comme par exemple la capacité d'apprentissage d'une organisation qui participe à la création de la valeur.
Par ailleurs, on distingue trois mécanismes de protection qui empêchent l'imitation des ressources qui sont les droits de propriété, les coûts élevés de recherche et développement et le phénomène d'ambiguïté causale.

La RBV semble particulièrement appropriée pour examiner le phénomène de coopérations interentreprises parce que ces dernières emploient généralement la coopération pour accéder à des ressources rares. Ainsi, les ressources des partenaires fournissent une base appropriée pour étudier le phénomène de coopération inter-entreprises. En ce sens, Eisenhardt et Schoonhoven (1996) indiquent que: "cooperative relationships driven by a logic of strategic resource needs and social resource opportunities ».

En ce qui concerne la joint-venture, cette dernière est formée quand deux firmes ou plus mettent une partie de leurs ressources en commun dans une organisation commune " (Kogut, 1988). De ce point de vue, les joint-ventures sont formées pour créer un ensemble de ressources stratégiques qui peut produire des avantages concurrentiels et améliorer la performance des partenaires (Mjoen et Tallman ,1997).

Parfois il est difficile qu'un seul partenaire dispose seul des ressources stratégiques nécessaires pour assurer un avantage compétitif durable. Dans cette éventualité, les joint-ventures peuvent réaliser des avantages concurrentiels quand elles poursuivent une stratégie de création de valeur non suivie par d'autres entreprises concurrentes; ces dernières trouvent souvent des difficultés à mettre en application une stratégie semblable puisqu'elles ne peuvent pas toutes seules posséder toutes les ressources nécessaires ou ne peuvent pas pouvoir localiser un associé capable de fournir les ressources supplémentaires nécessaires.

En effet, la création de la joint-venture permet d'assurer un certain niveau de complémentarité de ressources et compétences. A ce niveau, la joint-venture permet d'assurer les trois avantages suivants.

Tout d'abord, Les partenaires de la joint-venture profitent des mécanismes de veille stratégique et de l'expertise des managers des entreprises mères, ce qui leur permet d'identifier et de neutraliser un plus grand nombre d'opportunités et de menaces potentielles.

En suite, le développement de ressource dans une joint-venture est une tâche complexe et de ce fait cette complexité peut être une source d'avantages concurrentiels soutenables et difficilement imitables.

Enfin, les associés ont un accès immédiat à des ressources plus hétérogènes ce qui favorisent un certain niveau de synergie et une intégration plus poussée entre les partenaires de la joint-venture.

Les études sur la performance des joint-ventures ont confirmé que celle-ci dépend en plus de la façon dont les partenaires partagent, contrôlent, et combinent les ressources qu'ils fournissent plus que de la qualité des ressources fournies par les partenaires. En étudiant un échantillon de joint-ventures internationales en Malaisie, Lyles et al. (1999) ont constaté que l'assistance des partenaires en termes de capital, technologie et expertise était un facteur principal d'une performance plus élevé de ces formes de coopération.

Par ailleurs, dans le contexte d'une économie en voie de développement, la qualité des ressources fournies par les partenaires de la joint-venture a un impact sur la performance des joint-ventures internationales (Child et Yan, 2003). En fait, l'investissement réalisé par le partenaire provenant d'un pays développé dans des nouveaux équipements a contribué à l'amélioration de la qualité et à l'augmentation de la productivité de la joint-venture.
D'une manière générale les transactions des inputs et outputs entre la joint-venture et les entreprises mères offrent également une possibilité d'apprentissage et des ajustements mutuels entre les deux parties.

Cependant cette analyse de l'entreprise en termes de ressources présente quelques lacunes.
En réalité, il est difficile de cerner et de distinguer les ressources qui sont effectivement à l'origine de la performance de l'entreprise. En plus, on constate que cette théorie s'intéresse seulement aux ressources disponibles au sein des entreprises.

Les adeptes de cette théorie n'ont pas abordé ni l'origine ni l'évolution des ressources disponibles par les entreprises. De ce fait, la théorie des ressources reste incapable d'expliquer l'évolution de la joint-venture. Or, cet aspect est d'une importance cruciale pour comprendre ce type de coopérations inter-entreprises.

3.3.2. L'approche fondée sur les connaissances

Comme nous l'avons précisé dans la section précédente, l'approche basée sur les ressources considère que l'avantage concurrentiel d'une firme dépend essentiellement de ses dotations de ressources qui doivent être créatrices de valeur, rares, inimitables et non substituables.
Mais cette approche n'arrive pas à expliquer exactement pourquoi et comment certaines firmes arrivent à posséder un avantage concurrentiel dans des situations du changement rapide et imprévisible (Eisenhardt et Martin ,2000). En ce sens Grant (1996a) précise que "The resource based view of the firm is less a theory of firm structure and behaviour as an attempt to explain and predict why some firms are able to establish positions of sustainable competitive advantage and, in so doing, earn superior returns. The resource based view perceives the firm as a unique bundle of idiosyncratic resources and capabilities where the primary task of the management is to maximise value through the optimal deployment of existing resources and capabilities, while developing the firm's resource base for the future…"

Récemment l'approche fondée sur les connaissances (KBV) a été considérée comme un prolongement de l'approche RBV en soulignant que la connaissance est considérée comme la ressource la plus importante dans une firme et en même temps la source principale d'avantage concurrentiel puisqu'elle est difficilement imitable, unique, durable et bénéficie de rendement croissants (Berthon, 2001).

Cette synthèse naissante de RBV considère que l'avantage concurrentiel d'une entreprise réside dans ses connaissances et non pas dans ses capitaux. Par conséquent, les qualifications et les compétences spécifiques d'une firme, plutôt que ses ressources, devraient être le sujet des acquisitions externes ou des accumulations en interne.
Cette nouvelle approche étudie le processus interne par lequel la connaissance est créée, intégrée et disséminée dans l'organisation pour accéder à un avantage concurrentiel à long terme dans un environnement incertain et dynamique.

De nos jours, Pour faire face à la concurrence, les entreprises doivent développer leur capacité à créer et à utiliser la connaissance d'une manière efficace et efficiente (Nonaka, 1994). En effet, la source d'avantage compétitif des entreprises ne réside pas dans la connaissance elle même, mais dans l'intégration de la connaissance (Grant, 1996a).

Dans la même veine, Reed et Defillippi (1990) confirment que la connaissance peut fournir des sources d'avantage concurrentiel parce qu'elle dépend des corrélations entre les personnes, les routines et les technologies qui sont difficilement imitables. En réalité, les technologies et les compétences demeurent la valeur principale d'une entreprise du fait qu'elles sont difficiles à imiter et à transférer. Ces difficultés de l'imitation et de transfert peuvent provenir des mécanismes formels tels que les brevets, ou de la nature complexe et de l'ambigüité de la connaissance fondamentale (Winter, 1987).

Dans cette optique, les connaissances peuvent davantage résider dans un ensemble complexe des rapports internes et externes que dans n'importe quel individu ou actif particulier au sein de l'entreprise.
Les adeptes du cette approche considèrent que les entreprises sont organisées pour accomplir la génération de la connaissance en premier lieu et l'application de la connaissance en second lieu (Spender 1996, Grant 1996a). Les individus, les équipes, et les départements produisent de la connaissance au sein d'une organisation pendant qu'ils traitent l'information, prennent des décisions et agissent sur les connaissances existantes.

La création de la connaissance au sein de l'organisation tourne autour d'une interaction entre deux dimensions: les conversions de la connaissance tacite à la connaissance explicite et vice versa; et les transferts entre les différents niveaux : individuels, groupes, organisationnels et inter-organisationnel. Nonaka et Takeuchi (1995) indiquent: « *organizational knowledge is created and expanded through social interaction between tacit knowledge and explicit knowledge* » (p.61).

Les entreprises fournissent non seulement des espaces d'interaction pour la génération des connaissances mais également pour l'intégration et l'application des connaissances existantes dans des activités managériales et des procédures de travail.

En fait, la littérature existante classe les mécanismes d'intégration de la connaissance en quatre catégories distinctes. La première catégorie comporte l'utilisation des règles et des directives par lesquelles la connaissance tacite puisse, en partie, être codifiée dans des instructions explicites (Grant 1996a). La deuxième catégorie des mécanismes est l'incorporation de la connaissance que ce soit sous sa forme tacite ou explicite à l'ordonnancement des règles liées aux procédés de travail. La troisième catégorie se concentre sur le développement des routines qui coordonnent les efforts des professionnels dans l'organisation (Nelson 1982 et Grant 1996b). La dernière catégorie des mécanismes d'intégration de la connaissance se matérialise par les réunions des équipes et les comités de pratique. Ces derniers sont alors définis comme un groupe d'individus qui ont une histoire commune, qui interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes au sein d'une même organisation.

Les différences (asymétries) en termes de connaissance entre les firmes obligent parfois ces dernières à échanger des connaissances, à combiner des connaissances complémentaires et à créer des nouvelles compétences.

C'est pourquoi, l'acquisition, le transfert et la génération de la connaissance ont été considérés comme des motifs premiers pour la formation des alliances stratégiques dans certaines industries et particulièrement dans les industries de pointe.

Plusieurs études sur les joint-ventures internationales ont identifié le transfert des connaissances (y compris les technologies, savoir-faire, compétences managériales) en tant qu'objectif dominant dans la formation de ces formes de coopération.

Powell et al. (1996) ont étudié la collaboration inter-organisationnelle dans le secteur des biotechnologies aux Etats-Unis et ont découvert que lorsque la base de connaissances d'une industrie est à la fois complexe et grandissante, et que les sources d'expertise sont largement dispersées, les possibilités d'innovations seront trouvées plus dans les réseaux d'apprentissage sous forme d'alliances que dans les entreprises individuelles. "When the knowledge base of a industry is both complex and expanding and the sources of expertise are widely dispersed, the locus of innovation will be found in networks of learning rather than in individual firms." (p.116)

Aujourd'hui, on constate que plusieurs firmes créent de la valeur en mettant en commun les connaissances existantes ou en créant des nouvelles connaissances à travers des projets de coopération interentreprises. En particulier, les alliances stratégiques sont considérées de plus en plus non pas comme un instrument pour réduire au minimum le coût mais plutôt pour maximiser la valeur en élargissant et en approfondissant la base de la connaissance à travers l'apprentissage organisationnel.

Selon Zack (1999a) les alliances, telle que la joint-venture, offre des possibilités d'accès à des connaissances, qui parfois ne sont pas encore largement développées ou exploitées par une firme seule.

De même, cette forme de coopération fournit des occasions d'apprentissage qui ne sont pas prévues par les partenaires de la joint-venture puisqu' ils n'arrivent pas parfois à identifier le potentiel d'apprentissage de ce type d'alliances (Beamish et Berdrow, 2003).

Le personnel au sein de la joint-venture peut penser en groupe en créant des communautés de pratique dans lesquelles les connaissances complexes peuvent être interprétées et appliquées. De ce fait, l'apprentissage peut se produire par des interactions entre personnels.

En étudiant le phénomène des joint-ventures internationales et le transfert de connaissances, la grande majorité des études a adopté une perspective d'apprentissage organisationnel ; en supposant que le but de ce type d'alliance stratégique est d'acquérir les connaissances des partenaires. Parfois, le résultat d'une telle coopération peut être une concurrence pour l'apprentissage ' où chaque partenaire cherche à apprendre à une vitesse plus rapide que son associé afin d'acquérir le maximum de connaissances stratégiques pour consolider sa position concurrentielle (Hamel, 1991). Un tel comportement peut déstabiliser la relation, à moins que les partenaires de la joint-venture réussissent à construire « un capital relationnel » qui peut réconcilier l'apprentissage réciproque avec la possibilité de protéger les noyaux de leurs connaissances (Kale et al. 2000).

L'approche fondée sur les connaissances identifie deux dimensions conceptuellement distinctes liées aux activités de la connaissance. En premier lieu on distingue les activités qui augmentent le stock des connaissances d'une organisation appelées par March (1991) « l'exploration » et par Spender (1992) « la génération de la connaissance ». En second lieu on distingue les activités qui déploient la connaissance existante pour créer de la valeur March (1991) appelle « exploitation », et Spender (1992) appelle « l'application de la connaissance ».

Par rapport aux joint-ventures, cette distinction entre la génération de la connaissance et l'application de la connaissance correspond à la distinction des manières dans lesquelles les connaissances sont mises en commun entre les partenaires de la joint-venture. La génération de la connaissance dans un contexte de joint-venture est considérée comme un véhicule d'apprentissage où chaque partenaire l'emploie pour transférer et absorber les connaissances du partenaire. L'application de la connaissance se réfère à la forme de partage de la connaissance où chaque partenaire peut accéder au stock de connaissance afin d'exploiter des complémentarités pour ses activités, mais avec l'intention de maintenir sa base distinctive de connaissance spécialisée (Grant et Fuller, 2004).

4. Le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture

Deux dimensions se révèlent particulièrement importantes dans l'étude de ce phénomène entre les différentes parties de la joint-venture. Il s'agit, en premier lieu, du transfert des connaissances des entreprises mères vers la joint-venture. En second lieu, il s'agit du transfert des connaissances de la joint-venture vers les entreprises mère et du transfert de connaissances direct entre les entreprises mères. Les dimensions citées vont être présentées dans les deux sections suivantes.

4.1. Le transfert de connaissances des entreprises mères vers la joint-venture

La performance de la joint-venture dépend en grande partie du succès du transfert et de l'acquisition des connaissances transférées par les entreprises mères (Lyles, Salk, 1996).

Plusieurs travaux de recherche ont confirmé que cette forme de coopération peut être, sous certaines conditions, un espace répondant à des principes d'organisation apprenante et peut être considéré comme un vecteur de transfert des connaissances des entreprises mères vers la joint-venture. Cette forme de coopération peut être un espace d'apprentissage et de fertilisation de connaissances permettant une meilleure confrontation et une articulation améliorée entre le personnel de la joint-venture et celui provenant des entreprises mères. (Lyles et Salk, 1996 ; Beamish et Berdrow, 2003, Simonin 2004, Inkpen et Tsang, 2005…).

Dans une structure de joint-venture, les processus liés au transfert de connaissances peuvent avoir lieu dans des groupes tels que les équipes de projet (multidisciplinaires), les groupes de travail, les réseaux d'expertises, les groupes de conception, ou les communautés de pratique. Les comités de pratique et les réseaux d'expertises, en particulier, sont centrés sur le transfert de connaissances entre individus et peuvent donc être considérés comme des groupes de partage de la connaissance au sein de la joint-venture. Les individus appartenant à un tel type de groupe tendent à apprendre les bases de leurs activités quotidiennes en participant et en développant des nouvelles connaissances dans leurs pratiques.

A cet égard, Thomas et al. (2001) soulignent la nécessité d'utiliser des communautés d'experts internes et externes, décentralisées et hétérogènes, pour faciliter l'acquisition de connaissances et l'apprentissage au sein de ces formes de coopération inter-entreprises. De même, ces communautés pourraient fournir un lien nécessaire entre le niveau individuel et organisationnel pour assurer le transfert de connaissances des entreprises mères vers la joint-venture.

En réalité, le transfert de connaissances implique une très forte relation personnelle entre le personnel qui provient des entreprises mères et celui de la joint-venture, comme l'explique Killing (1980), « il est assez simple de transférer des plans, des listes de prix, des échantillons de produits ; il est beaucoup plus difficile d'assurer la transmission du « know-how » qui n'est que dans les consciences de ceux qui utilisent les machines ».

En assurant cette relation personnelle entre l'émetteur et le récepteur au sein de la joint-venture, Kogut et Zander (1993) confirment que cette dernière peut être un véhicule efficace pour la création et le transfert de connaissances entre les entreprises mères et la joint-venture. En particulier la possibilité de transférer la connaissance tacite à travers des frontières. Cette possibilité distingue la joint-venture d'autres formes de coopération inter-entreprises (Crossen et Inkpen, 1995; Inkpen et Dinur, 1998). D'autres auteurs défendent l'idée que, la participation active du personnel provenant des entreprises mères est généralement associée avec l'actionnariat égal des partenaires de la joint-venture (Killing, 1982). En ce sens, Ingham et Mothe (2000) précisent que « connaissances et compétences tacites peuvent être acquises grâce à l'imitation et à l'intervention de celui qui les possède » p.73

A ce niveau, Inkpen et Dinur (1998) indiquent que si la connaissance a un aspect tacite élevé, comme dans les firmes qui ont un niveau technologique très élevé, les individus sont l'élément clé du transfert de connaissances. Ainsi, il semble nécessaire d'étudier le processus de transfert de connaissances dans le contexte des joint-ventures non seulement selon une perspective inter-organisationnelle, mais également une perspective interpersonnelle.

En ce sens, Lofstrom (2000) suggère que la future recherche sur la coopération inter-entreprise tire bénéfice d'une approche à plusieurs niveaux. Elle écrit: "adding *the micro-level factors of individuals networks and knowledge increases our understanding of what leads to learning in alliances*" (p.22).

Selon Nonaka (1994), il est possible de développer une compréhension de la connaissance tacite par le transfert et l'imitation. Les connaissances tacites et explicites transférées par les entreprises mères peuvent être enracinées dans la joint-venture par l'intermédiaire de l'externalisation, la combinaison, la socialisation et l'internalisation des différents types de connaissances pour créer des nouvelles connaissances qui seront utiles pour le bon fonctionnement de la joint-venture (Nonaka et Tackeuchi, 1995).

Nonaka et Tackeuchi, (1995), suggèrent également que la connaissance explicite et la connaissance tacite ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi, la connaissance explicite transférée par les entreprises- mères pourrait apporter une connaissance tacite dans la joint-venture et vice versa. Dans une certaine mesure la connaissance tacite peut être en partie codifiée, c'est à dire transformée en connaissance explicite. En effet, la codification de la connaissance tacite, dans la mesure du possible, facilite le processus de transfert de la connaissance, mais augmente aussi le risque de la diffusion non contrôlée des connaissances spécifiques des entreprises mères.

De Meyer (1991) a constaté que la communication face à face est basée sur la communication orale, et même l'apparition des technologies d'information et de communication ne semble pas influencer l'importance de la communication orale.
Ainsi, les conversations téléphoniques, la télé-et la vidéoconférence, l'Internet, etc., sont des compléments mais ne remplacent pas la communication face à face. Ghoshal et al. (1994) ont constaté que les activités dans des réseaux informels telles que le contact direct entre le personnel et les managers, le travail en commun dans les équipes, la constitution des groupes autonomes de travail, etc.… étaient des causes déterminantes des écoulements de la connaissance dans la joint-venture.

Les recherches portant sur le phénomène de transfert de connaissances dans le cadre de joint-venture dans un contexte des pays en voie de développement restent limitées en nombre et en profondeur d'analyse (Tsang et al. 2004). Un tel manque provient du fait que la majorité des travaux de recherche sur ce phénomène ont été réalisés dans des pays développés. Les différences contextuelles entre les économies des pays développés et ceux en voie de développement ne permettent pas la généralisation des résultats de ces travaux recherches (Beamish, 1993).

La majorité des travaux réalisés dans le contexte des pays en voie de développement ont étudié le processus de transfert de connaissance de l'entreprise mère provenant d'un pays développé vers la joint-venture installé dans un pays en voie de développement (Lyles et Salk, 1996; Tsang, Nguyen et Erramilli ,2004 ; Dhanaraj, Lyles, Steensma et Tihanyi, 2004).

Ces travaux négligent généralement le rôle de l'entreprise mère locale dans le processus de transfert dans sa globalité. Peu de travaux ont étudié le transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture.

En réalité, les connaissances, les expertises et les expériences possédées par une entreprise mère locale dans son activité constituent parfois une source de motivation importante à la création d'une joint-venture pour l'entreprise étrangère provenant d'un pays développé.

4.2. Le transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères

Comme nous l'avons indiqué auparavant, la création d'une joint-venture offre la possibilité aux partenaires d'entrer dans une association technique, managériale, financière et juridique, ce qui nécessite une fixation d'objectifs communs, la mise en commun de moyens propres à chaque partenaire et un degré d'engagement élevé afin assurer la performance et la pérennité de la joint-venture. Par voie de conséquence, les partenaires sont prêts à accepter le transfert commun des moyens, des ressources et des connaissances susceptibles d'assurer la performance de la joint-venture.

Lyles et Salk (1996) confirment cette idée en précisant que "The strategic management and international joint-venture literatures assert that learning, knowledge acquisition and adaptation are important rationales for the creation of international joint-ventures, contributing significantly to international joint-venture performance" (p.1)

En spécifiant le phénomène de transfert de connaissances dans le cadre d'une coopération sous forme de joint-venture, Berdrow et Lane (2003) développe l'idée selon la quelle: « *Transfer is the migration of existing knowledge between International joint venture network parties. For example between parents firms and from parents to the International joint venture […]. Basically, transfer means accepting what the partner does, integrating it into one's own systems or changing one's own resources to imitate it without really understand why or how it work* » (p. 17).

En ce sens, le transfert de connaissances dans le cadre de la joint-venture est influencé par la spécificité de cette forme de coopération. En fait, les liens d'interdépendances qui existent entres les entreprises mères et la joint-venture exige d'appréhender le transfert entre ces différentes parties (la joint-venture et les entreprises mères).

Le personnel dans la joint-venture peut développer une base de connaissances en étant exposé aux idées, aux concepts et aux nouvelles méthodes de travail des entreprises mères. Le personnel de la joint-venture acquiert et développe des connaissances à travers la présence du personnel des entreprises mères au sein de la joint-venture qui possèdent des expertises spéciales (Huber, 1991).

La structure de la joint-venture permet la présence du personnel provenant des entreprises mères ce qui favorise le contact et la communication face à face qui aident à faire face aux aspects les plus subtils de la connaissance à transférer et qui favorise l'internalisation des connaissances par une entreprise mère. La joint-venture peut ainsi être un véhicule important d'acquisition de connaissances de l'autre entreprise mère. Dans certain cas, les entreprises mères peuvent échanger directement des informations et des connaissances entre elles (Beamish et Berdrow, 2003).

En effet, le transfert de connaissances dans une telle forme de coopération est lié étroitement aux notions de socialisation et d'internalisation. La socialisation correspond à l'acquisition consciente et inconsciente de la connaissance par l'intermédiaire de l'exposition aux individus, aux groupes et à l'organisation des entreprises- mères.

Par contre l'internalisation vient d'une expérience qui se développe au cours de temps avec la connaissance explicite des entreprises mères qui devient par la suite une partie d'orientations et de routines dans les entreprises. Kogut et Zander (1993) précisent que l'internalisation permet le transfert efficace de la connaissance tacite. En plus elle facilite le processus de codification des connaissances. Hedlund (1994) confirme cette idée en soulignant que « To a large extent organizations are 'articulation machines', built around codified practices and deriving some of their competitive advantages from clever, unique articulation » (p. 76)

Selon Szulanski (1996), pour réussir le processus d'acquisition de connaissances par les entreprise- mères, les managers doivent consacrer le temps et les ressources nécessaires pour conduire le processus d'acquisition. Ce dernier dépend de la façon dont cette connaissance peut être transportée, interprétée, et absorbée (Hamel et al. 1989). Dans ce processus Hedlund et Zander (1993) soulignent la nécessité de considérer les aspects les plus subtils de la connaissance, en particulier son ambiguïté, sa résistance à la communication, son incorporation dans le contexte, et son idiosyncrasie.

Selon Inkpen et Dinur (1998) la réussite de l'acquisition des connaissances par les entreprises mères dépend de quatre principaux facteurs : la possibilité d'accès aux connaissances ; l'interaction entre le personnel de la joint-venture et celui des entreprises mères ; la mobilité de personnel et enfin l'intégration stratégique.

On a essayé à travers ce premier chapitre de concevoir le fondement théorique de notre recherche. Celui-ci est basé sur une intersection des littératures sur la joint-venture et du paradigme basé sur la connaissance. En réalité, le phénomène de transfert de connaissances dans le contexte de la joint-venture a rapidement gagné une attention croissante bien que les littératures existantes ne fournissent pas un fondement théorique direct qui nous aide à traiter notre problématique. Ces fragments de littératures tirés des différentes disciplines peuvent servir de bases pour explorer plus loin la question du transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture (les entreprises mères et la joint-venture) et de ses déterminants clés.

CHAPITRE 2 : LES FACTEURS DETERMINANTS DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LE CADRE D'UNE JOINT-VENTURE

Après avoir présenté un panorama théorique sur le concept de transfert de connaissances et la notion de joint-venture, nous allons essayer dans ce chapitre de présenter une analyse théorique conduisant à identifier les déterminants du transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture.

Minbaeva (2007), dans ses recherches sur le transfert de connaissances interentreprises a pu identifier dans la littérature quatre vingt dix déterminants du transfert de connaissances. A travers ce chapitre, on ne vise pas à lister l'ensemble de ces facteurs mais on cherche à déterminer les facteurs qui peuvent influencer le transfert de connaissances tout en tenant compte de la spécificité de la joint-venture (l'interdépendance des entreprises mères dans les orientations stratégiques de la joint-venture). Selon la littérature existante (y compris le transfert de technologie et le transfert de compétences et connaissances), les facteurs déterminants du transfert de connaissances dans le cadre des joint-ventures peuvent être classés en cinq principaux groupes, qui seront détaillés dans les sections suivantes : les caractéristiques de la connaissance, les caractéristiques du réseau de la joint-venture, les caractéristiques liées à la relation entre les entreprises mères, les caractéristiques liées aux dimensions : stratégique, culturelle et organisationnelle et les caractéristiques des mécanismes de transfert.

Pour cela et afin de rendre facile la recherche pratique dans le contexte tunisien, on propose de traduire les idées et les résultats théoriques en un ensemble des propositions susceptibles d'être vraies ou fausses et vérifiables empiriquement.

1. Les caractéristiques des connaissances

Les recherches sur le transfert de connaissances confirment l'idée que les caractéristiques des connaissances sont des facteurs à prendre en considération dans l'étude de leur transfert (Szulanski, 1996 ; Simonin, 2004). Dans la littérature on distingue quatre principales caractéristiques dans un cadre de transfert de connaissances au sein des coopérations inter-entreprises : la valeur stratégique, l'aspect tacite, la complexité et de l'ambiguïté (Szulanski, 1996 ; Simonin, 2004 ; Minbaeva ; 2007).

1.1. La valeur stratégique des connaissances à transférer

Pour présenter l'importance de la valeur d'une connaissance dans le transfert de connaissances nous nous appuierons sur le travail récent de Pérez-Nordtvedt et al. (2008). Ces auteurs ont réalisé une étude empirique afin d'identifier l'impact de la valeur stratégique de la connaissance sur la réussite de transfert de connaissances. Les auteurs s'appuient sur la valeur d'un actif selon l'approche basée sur les ressources afin de déterminer la valeur des connaissances. Dans la même veine Bayad et Bénédoic (2008) montre que parmi les quatre attributs de la connaissance (valeur, rareté, inimitabilité et non substituabilité) seule la valeur de la connaissance a un impact sur le transfert de connaissances. Ces derniers auteurs, montrent en particulier que la valeur stratégique des connaissances à transférer dans le cadre d'une coopération a un impact sur l'intention d'apprentissage du récepteur et aussi sur l'implication de l'émetteur. En effet, la création de valeur pour les entreprises mères et la joint-venture dépend en partie de la capacité de leurs personnels à acquérir, capitaliser, et appliquer les connaissances et les compétences stratégiques.

Proposition n°1: *La valeur stratégique des connaissances à transférer influence positivement le transfert des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

1.2. L'aspect tacite

La connaissance a été caractérisée par différentes dimensions (épistémologique, ontologique, cognitive…). Plusieurs auteurs ont présenté diverses typologies de la connaissance (Winter, 1987, Foss et Mahnke, 2003; Hall, 2000) sans pour autant atteindre pour l'instant le succès de la fameuse distinction épistémologique : explicite / tacite.

Cette distinction est largement utilisée dans les travaux concernant le transfert de connaissance tels ceux de Winter (1987), Zander et Kogut (1993) ou, plus récemment, Simonin (1999a, 2004). Comme nous l'avons précisé auparavant la connaissance tacite est éminemment personnelle, intuitive, et imbriquée dans l'expérience. Ses caractéristiques rendent ce type de connaissance difficile à formuler et donc à transférer.

L'interaction entre l'émetteur et le récepteur est indispensable pour assurer le transfert d'un tel type de connaissance. Les études mettent en évidence l'impact négatif de l'aspect tacite de la connaissance sur le transfert de connaissance. Dans la même veine les travaux de Simonin (1999a, 2004) montrent l'effet significatif de l'aspect tacite de la connaissance sur l'ambiguïté causale de la connaissance et sur son transfert.

Proposition n°2: *Un aspect tacite élevé des connaissances à transférer influence négativement le transfert des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

1.3. La complexité

La complexité est l'ensemble des interdépendances entre les technologies, les routines, les individus et les ressources liées à une connaissance particulière (Simonin, 1999a). D'autres auteurs définissent la complexité comme un ensemble de qualifications distinctives, ou de compétences, imbriquées dans une entité organisationnelle ou dans une activité donnée (Reed et DeFillipi, 1990).

En effet, la complexité des connaissances au sein d'une entreprise limite la maîtrise et l'utilisation des celles-ci à ceux qui possèdent les compétences suffisantes pour saisir la complexité. Cette complexité aide à protéger les connaissances contre les risques de dissémination. Les travaux de Millan, Cafferty et Wijk (1985) sur les caractéristiques de la connaissance vont dans le même sens et concluent que la complexité des produits qui nécessite un savoir-faire particulier ou une technologie sophistiquée pour leur fabrication et qui résulte aussi de plusieurs combinaisons de compétences de différents spécialistes, rend l'imitation d'un tel type de produits difficile et complexe (p.77). Les noyaux de compétences qui sont complexes produisent un niveau élevé d'ambiguïté (Reed et DeFillipi, 1990).

Les connaissances mobilisées dans les secteurs qui se développent d'une manière rapide sont généralement sophistiquées, largement dispersées et complexes. Les exemples d'innovations dans le secteur des biotechnologies présentés par Powell et al. (1996), montrent que ces innovations à caractère complexe font appel à plusieurs intervenants : les scientifiques dans diverses compagnies de biotechnologie, les sociétés pharmaceutiques, les chercheurs universitaires, et les laboratoires de recherche.

Dans un contexte d'alliances stratégiques, Lyles et Gudergan (2005) précisent que « Knowledge complexity in alliances can be linked to the level of interdependency of different knowledge components related to areas such as production systems and supply chain structures or marketing routines and new product development processes of the partners» p.245.

Pour illustrer le défi lié à la complexité de la connaissance, Simonin (1999b) a présenté le cas des entreprises japonaises en indiquant que « For instance, understanding Japan's intricate distribution system with its layers of wholesalers constitutes a formidable challenge for most foreign firms. Oftentimes, these foreign firms have to reply, if not become dependent, on the comprehensive know-how of a local agent or trading company to handle importation, warehousing and distribution. Other companies may decide to bypass the entire system in favour of a more direct route, establishing retail stores or adopting direct marketing techniques. In this case, an imported form of know how is substituted for a complex and inaccessible one. » (p.470)

Pour éviter la dissémination des connaissances, les entreprises mères pratiquent des manières plus tactiques et plus discrètes lors de la manipulation des connaissances dans un contexte de coopération. Ces entreprises mères peuvent être structurées et modélisées de sorte que les technologies et les connaissances qui ne sont pas prévues pour être transférées ne communiqueront pas facilement au partenaire (Roehl et Truitt, 1987). Bien que plusieurs recherches aient montré qu'un niveau élevé de complexité peut être un obstacle pour le transfert de connaissances, Kogut et Zander (1995) n'ont pas identifié un effet significatif de la complexité sur le transfert de connaissances.

De même Simonin (1999a, 1999b) a constaté que la complexité de la connaissance a un effet significatif sur le transfert de connaissances lié aux processus de fabrication et non sur le transfert des connaissances en marketing. L'auteur suggère de tester de nouveau ce résultat dans des études sur d'autres types de connaissances. Ces résultats peu concluants au sujet de l'effet de la complexité de la connaissance sur son transfert sont dus à d'autres caractéristiques de la connaissance comme l'aspect tacite et l'ambiguïté (Reed et DeFillippi, 1990).

Proposition n°3 : *La complexité des connaissances à transférer influence négativement le transfert des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

1.4. L'ambiguïté

L'ambiguïté de la connaissance est définie comme un manque de compréhension des liens logiques entre actions et résultats, causes et effets, inputs et outputs qui sont liés au processus de création et d'utilisation des connaissances (Simonin, 2004).

Hedlund et Zander (1993) soulignent la nécessité de considérer les aspects les plus subtils de la connaissance, en particulier son ambiguïté. En fait, cette dernière influence le degré de transfert des informations, des savoir-faire et des compétences et en même temps elle est considérée comme une source d'avantage concurrentiel pour les firmes qui maîtrisent l'ambiguïté d'une connaissance à forte valeur ajoutée. En étudiant l'ambiguïté de la connaissance, Reed et DeFillippi (1990), constatent qu'une barrière forte à l'imitation provient de l'incapacité des concurrents de comprendre les connaissances qui sont à l'origine des avantages concurrentiels d'une firme. Crossan et Inkpen (1995) indiquent, que même dans un contexte de joint-venture, les firmes doivent surmonter l'ambiguïté liée aux compétences et qualifications du partenaire afin de réussir le processus d'apprentissage.

En fait, si l'ambiguïté dans le déploiement des compétences et des ressources est considérée comme une source d'avantage concurrentiel qui crée des barrières à l'imitation pour les concurrents et au sein de la firme (Szulanski, 1996), elle affecte négativement la possibilité d'apprendre par un partenaire dans le cadre d'une coopération inter-entreprises.

De même, Simonin (2004) a souligné que dans un contexte d'alliance stratégique, la protection de la connaissance par l'un des partenaires est un antécédent de l'ambiguïté de la connaissance c'est -à- dire que les connaissances détenues par des partenaires plus protecteurs sont susceptible d'être plus complexes et ambiguës.

Cet auteur a distingué, à travers son modèle, sept facteurs qui influencent le niveau d'ambiguïté de la connaissance dans un contexte d'alliance stratégique : l'aspect tacite de la connaissance, la spécificité des actifs, le niveau de la complexité de la connaissance, l'expérience dans la manipulation des compétences, le niveau de protection des partenaires, la distance culturelle ainsi qu'organisationnelle.

De même, il a montré que dans le cadre d'une coopération interentreprises, l'ambiguïté de la connaissance affecte négativement le processus de transfert de connaissances.

Proposition n°4: *Une forte ambigüité des connaissances à transférer influence négativement le transfert des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

2. Les caractéristiques du réseau de la joint-venture

La joint-venture est une forme de coopération spécifique. En fait, la création de la joint-venture s'intègre dans les orientations stratégiques des entreprises mères. Comme nous l'avons précisé auparavant, l'étude du phénomène de transfert de connaissances doit respecter cette spécificité et doit prendre en considération les interdépendances et les interfaces qui existent entre les entreprises mères et la joint-venture elle-même. C'est pour cette raison qu'on mentionne dans notre rédaction les différentes parties de la joint-venture.

2.1. Les caractéristiques de l'entreprise mère étrangère

Dans le cadre d'une joint-venture nord/sud, le choix de l'entreprise mère étrangère est une condition nécessaire à la survie et à la performance de la joint-venture. Considérée comme la principale source de connaissances, l'entreprise mère étrangère joue le rôle d'un "enseignant" au sein de la joint-venture et généralement elle est considérée comme l'entreprise émettrice de connaissances. Par conséquent, à travers la revue de la littérature, on proposera dans ce qui suit les caractéristiques de l'entreprise mère provenant d'un pays développé qui affectent le processus de transfert de connaissances vers la joint-venture.

2.1.1. La volonté de transfert de connaissances

Plusieurs recherches (Lyles et Salk, 1996 ; Tsang et al.2004) mettent en évidence l'importance de la volonté de transfert de la part de l'entreprise mère provenant d'un pays développé. En réalité, le transfert de connaissance est un processus long, complexe et coûteux. Les barrières au transfert sont multiples et de diverse nature. Parmi les barrières importantes on distingue la volonté de la part de l'émetteur de transférer ses connaissances. En effet, l'engagement dans le transfert est une décision stratégique prise volontairement. Cette volonté peut provenir de trois sources (Wang et al. 2004) : l'importance de la joint-venture, le niveau de participation au capital et la relation au sein du réseau de la joint-venture.

Quand l'entreprise mère émettrice traite la joint-venture comme une entité appartenant à son réseau et comme un élément indispensable dans son orientation stratégique, on s'attend à ce qu'une telle attitude de coopération facilite le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture, simplement parce que l'entreprise mère sera plus disposée à partager son savoir-faire avec l'entreprise mère locale et la joint-venture afin d'assurer une bonne performance de cette entreprise conjointe. D'autre part, si l'entreprise mère adopte une approche de coopération à court terme avec ses partenaires dans le cadre d'une activité de la joint-venture, on s'attend à ce qu'une telle attitude peu coopérative affecte négativement le transfert de connaissances vers la joint-venture.

Plusieurs recherches ont prouvé le lien significatif entre la volonté de l'entreprise mère de transférer ses connaissances et sa part dans le capital de la joint-venture. Killing (1980), considère qu'une technologie de grande valeur ne peut être cédée à une joint-venture, sauf dans le cas où le partenaire émetteur de cette technologie détient au moins la moitié de la joint-venture et une voix prépondérante dans le contrôle et le management de cette dernière.
Une bonne relation entre les entreprises mères favorise un climat de confiance et de compréhension entre les responsables de différentes parties (Gulati, 1995).

En raison de l'importance des relations informelles, et des faibles mécanismes de droit de propriété intellectuelle dans les pays en voie de développement, Chen et Boggs (1998) ont mis en évidence l'importance de la bonne intention pour le succès à long terme des joint-ventures installées dans les pays en voie de développement.

La bonne intention contribue à favoriser l'échange et le transfert de connaissances parce que les managers ne voient pas la nécessité de se protéger des comportements opportunistes. Sans la bonne intention, l'information échangée entre les entreprises mères directement ou à travers la joint-venture peut ne pas être fortement précis, complet, et au moment opportun (Zand, 1972). Généralement dans une telle situation les associés sont peu disposés à prendre des risques liés au transfert de connaissances à forte valeur ajoutée.

Par conséquent, des partenaires avec une bonne relation basée sur la confiance et la transparence développent un engagement pour transférer des connaissances. Les chinois ont un proverbe décrivant la relation entre les partenaires d'une joint-venture : «même lit, rêve différents». Ce qui permet de dire que même si les partenaires partagent la même structure ils peuvent viser des intentions (généralement implicites) différentes. Les intentions de l'entreprise provenant d'un pays développé derrière la création de la joint-venture peuvent être classées en deux grande catégories: opérationnel ou stratégique (Hamel, 1991).

La première catégorie d'intentions regroupe les besoins opérationnels à court terme comme par exemple : faire face à la concurrences des firmes rivales, réduire des coûts, réduire les investissements, utiliser les capacités de production du partenaire etc. La seconde catégorie d'intentions vise des objectifs à long terme comme : pénétrer le marché, augmenter les ventes sur le marché local, utiliser les compétences du partenaire local, développer un réseau mondial et améliorer la compétitivité à long terme.

Selon Doz et Hamel (2000), plusieurs approches peuvent permettre de clarifier les intentions des partenaires :

- Observer la façon dont le partenaire se comporte dans la joint-venture.
- Se montrer vigilant à l'égard des décisions connexes à la création de la joint-venture.
- Analyser la façon dont le partenaire pourrait utiliser d'autres projets de coopération en dehors de la joint-venture.
- Parler franchement de ses intérêts au cours des négociations.

La bonne volonté de transfert de la part de l'entreprise mère doit être bien déterminée et clarifiée afin de créer un climat et une relation de travail qui reposent sur la confiance, la compréhension mutuelle et sur le respect d'autrui. Ainsi, ces conditions sont indispensables pour la réussite de la joint-venture et par la suite le processus de transfert des connaissances. En définitive, lorsque les retombés de la coopération dépassent les conséquences d'un transfert de connaissances, l'entreprise mère émettrice s'engage fortement afin de réussir le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture.

Proposition n°5: *La volonté de transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

2.1.2. Le contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère

Geringer et Hebert (1989) définissent le contrôle comme " *the process by which one entity influences, to varying degrees, the behaviour and output of another entity through the use of power, authority and a wide range of bureaucratic, cultural, and informal mechanisms*" (p.236)

En réalité peu de travaux de recherche ont mis l'accent sur l'impact des mesures de contrôle sur l'apprentissage et le transfert des connaissances dans un cadre de joint-venture. Dans un contexte de joint-ventures internationales, le contrôle de l'entreprise mère émettrice permet de réduire les risques, de profiter des opportunités, de coordonner d'une manière efficace les activités, d'utiliser d'une manière efficiente les ressources disponibles et de mettre en application sa stratégie (Killing, 1982).

Crossan et all (1997) ont montré que des facteurs tels que l'autonomie relative de la joint-venture et le contrôle ont un impact sur l'échange et le transfert des ressources entre les joint-ventures et les entreprises mères.

Killing (1983) indique que les joint-ventures ayant un contrôle dominé par l'un des partenaires réalisent de bonnes performances. De même, Geringer et Hébert (1989) suggèrent que lorsqu'une entreprise mère prend en main une partie ou la totalité du contrôle des activités de la joint-venture, la protection de connaissances contre la dissémination sera plus facile et plus efficace.

Le contrôle des activités et l'écoulement des informations entre les entreprises mères et la joint-venture s'avèrent indispensables lorsque l'un des partenaires profite de la coopération pour avoir un avantage concurrentiel qui peut menacer la position concurrentielle des autres partenaires (Makhija et Ganesh, 1997). Cependant, une politique de contrôle qui donne la possibilité à l'un des partenaires de dominer la joint-venture peut influencer négativement la relation entre les partenaires. Et parfois cette politique peut être considérée comme un comportement opportuniste.

Bleeke et Ernst (1993) montrent que les joint-ventures 50/50 concrétisent généralement leurs objectifs et réalisent des bonnes performances. Pour assurer un certain niveau de stabilité, ces deux auteurs préfèrent une bonne gestion de la joint-venture à un contrôle dominant par l'un des partenaires.

En fait, les écrits dans le domaine du management de la connaissance reconnaissent généralement que la structure 50/50 des joint-ventures internationales favorise le transfert des connaissances (Das et Teng ,2000). De même, les résultats empiriques présentés par Lyles et Salk (1996) indiquent la présence d'un lien étroit et positif entre les joint-ventures 50/50 et le niveau élevé de transfert des connaissances.

En réalité, dans une coopération sous forme de joint-venture le contrôle ne s'exerce pas directement sur les entreprises mères mais sur l'entité commune, ce qui permet généralement le respect de l'indépendance des entreprises mères.

En étudiant un échantillon de joint-ventures installées en Corée de sud, Chang et Beamish (2004) distinguent quatre approches de contrôles adoptés par les entreprises mères d'une joint-venture : un contrôle partagé à égalité, un contrôle dominé par l'entreprise mère étrangère, un contrôle dominé par l'entreprise mère locale et un contrôle par l'entreprise mère sur ses compétences distinctives et ses connaissances à forte valeur ajoutés transférées vers la joint-venture. Ces deux auteurs ont constaté que la dernière approche de contrôle favorise le mieux le transfert de connaissances dans un contexte de joint-venture. Dans la mesure où il y a plusieurs résultats différents en termes de contrôle, on va opter pour la proposition suivante :

Proposition n°6 : *Le contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

2.1.3. La capacité de transmission

La capacité de transmission est l'aptitude d'une entité émettrice à transférer et à adapter ses connaissances aux spécificités d'une entité réceptrice, qu'elles soient culturelles, stratégiques ou organisationnelles (Husman, 2000). Cette capacité de transmission nécessite de la part de l'entreprise mère émettrice un effort de codification des connaissances et une multiplication des mécanismes de transfert.

La capacité de transmission diffère d'une entreprise à une autre (Nonaka et Takeuchi, 1995). Elle dépend généralement de son niveau de maîtrise des connaissances à transférer et des compétences de son personnel (Szulanski, 2000). La recherche de Szulanski (2000) fait remarquer que la maîtrise du processus de transfert peut être influencée par l'expérience de l'émetteur. Un indicateur utile de cette expérience est le nombre de transferts précédemment réalisés (Simonin, 2004). En fait, Teece (1976) a découvert une courbe d'apprentissage où le coût et la difficulté du transfert de la connaissance diminuent avec le temps. Cependant un niveau élevé d'interactions entre les partenaires et la joint-venture ne garantit pas d'une manière systématique le transfert des connaissances tacites vers la joint-venture.

En ce sens, Lyles et Steensma (2000) précisent que " *The parent/ Joint-venture relationship is analogous to a teacher/ student relationship*".

Le transfert de connaissances tacites dépend en partie de la bonne volonté, de la capacité de l'entreprise mère étrangère à agir en tant qu'enseignant et à fournir à la joint-venture les connaissances nécessaires. En fait, le niveau d'appui fourni par les partenaires influence directement le succès de transfert de connaissances. Les entreprises mères doivent fournir l'appui technique et managérial pour que la joint-venture apprenne et internalise les compétences nécessaires de son domaine. Si la capacité de transmission de connaissances des partenaires est limitée, le niveau de transfert de connaissance des différentes parties sera également limité.

Proposition n7°: *Une bonne capacité de transmission de l'entreprise mère étrangère influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

2.2. Les caractéristiques de l'entreprise mère locale

2.2.1. L'ouverture des dirigeants

Dans un contexte de joint-venture, Inkpen (2000) définit l'ouverture comme « *the willingness and ability of Joint-venture partners to share information and communicate openly* ».
L'ouverture des dirigeants des partenaires est un élément fondamental pour assurer la communication dans un contexte d'apprentissage (Hamel, 1991). Comme nous l'avons signalé auparavant l'apprentissage dans le cadre d'une joint-venture nécessite un niveau élevé et divers d'interactions interpersonnelles. La nature des interactions entre les partenaires peut s'étendre à des échanges de connaissances tacites et des informations opérationnelles et parfois stratégiques. De ce fait, l'ouverture dans les relations devrait être un élément principal dans une coopération inter-entreprise.

Hamel (1991) indique que dans un contexte d'alliances stratégiques, parfois les partenaires peuvent être moins transparents ou ouverts que d'autres. Dans ce cas une politique de protection peut être réalisée par des moyens actifs, comme l'adoption des politiques strictes ou le déploiement des mécanismes de protection qui visent à protéger les compétences clés, comme par exemple, la division astucieuse des tâches et la séparation physique des experts.

Gupta (1987) a examiné l'ouverture dans la relation entre les différentes parties d'une alliance stratégique. Cet auteur indique que l'ouverture a reflété le degré auquel les relations entre les parties étaient ouvertes et sans protocoles et que l'ouverture dans une telle relation offre un échange spontané et ouvert d'informations et d'idées. Hamel (1991) a également constaté une asymétrie d'ouverture entre les dirigeants des partenaires occidentaux et japonais et que ces asymétries n'offrent pas des possibilités intéressantes d'apprentissage et de transfert de connaissances.

Le degré de protection de la connaissance par les partenaires de la joint-venture doit être pris en considération afin d'étudier l'ouverture des dirigeants. Il faut préciser à quel point les partenaires tolèrent le risque de dissémination de leurs connaissances.

En effet, la dissémination des connaissances se présente quand les connaissances importantes, stratégiques et à forte valeur ajoutée seront à la disposition des concurrents réels et potentiels qui peuvent les exploiter pour obtenir un avantage concurrentiel (Cohen et Levinthal, 1990). La dissémination d'une connaissance stratégique vers l'un des partenaires peut changer l'équilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires. Elle pourrait changer les rapports entre les partenaires lorsque l'un d'eux acquiert la connaissance d'une manière rapide, cette situation pouvant créer des conflits entre les partenaires.

D'un point de vue concurrentiel, une perte de la connaissance peut, avoir comme conséquence, la création d'une situation concurrentielle. En fait, les partenaires parfois se trouvent dans une situation concurrentielle. Cette situation est essentiellement due au fait que la joint-venture donne parfois lieu à une course à la connaissance (Doz, Hamel et Prahalad ,1989).

En ce sens Pisano (1988), indique que la capacité d'apprendre par une structure de joint-venture ne dépend pas simplement de la capacité d'absorption des partenaires; elle dépend également de la bonne volonté de coopérer entièrement (augmenter le niveau d'ouverture). A son tour, Simonin (2004) a montré que le protectionnisme augmente le niveau d'ambiguïté de la connaissance.

En fait, Winter (1987) affirme que le transfert des connaissances tacites nécessite Le " teaching" et que protectionnisme des partenaires devrait être à son plus bas niveau.

Proposition n°8: *L'ouverture d'esprit des dirigeants de l'entreprise mère locale influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

2.2.2. L'intention d'apprentissage des dirigeants

L'intention d'apprentissage s'est avérée un important déterminant pour les efforts et l'évolution du niveau d'apprentissage entre la joint-venture et les entreprises mères (Inkpen, 1995).
Hamel (1991,) a défini l'intention d'apprentissage du personnel dans une firme comme «a firm's initial propensity to view collaboration as an opportunity to learn". (pp. 89-90). En réalité, l'intention d'apprentissage des dirigeants des entreprises mères locales guide les comportements du personnel de la joint-venture en établissant les objectifs et les résultats désirés.

Dans un arrangement inter-organisationnel tel qu'une joint-venture, l'intention d'apprendre des dirigeants d'une organisation décrit la motivation et la volonté du personnel d'apprendre du partenaire ou de l'environnement de collaboration (Hamel, 1991). L'intention d'apprendre des dirigeants locaux indique aussi le degré de motivation et d'engagement pour l'internalisation des qualifications et des compétences de l'entreprise mère étrangère (Hamel, 1990. Pucik, 1991). Il est clair que les comportements rationnels pour collaborer ne correspondent pas nécessairement à une forte intention d'apprentissage (Simonin, 2004).

En étudiant l'intention d'apprentissage des dirigeants dans un processus de transfert de connaissances dans un contexte de joint-ventures internationales, Beamish et Berdrow (2003) ont constaté que généralement l'intention des entreprises mères de transférer les connaissances entre elles et vers la joint-venture était forte. Par contre l'intention de transférer les connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères était faible. Ces résultats prouvent que les entreprises identifient un besoin de transférer les connaissances existantes aux activités de la joint-venture afin d'assurer sa performance. Ils montrent également que les entreprises mères ont une forte intention de transférer les connaissances à la joint-venture. De même ces résultats montrent aussi que l'intention des dirigeants des partenaires locaux est faible concernant la création des nouvelles connaissances au sein de la joint-venture et le transfert des connaissances vers les entreprises mères.

D' un autre point de vue, Inkpen (1997) a constaté , à travers une étude menée sur un échantillon de joint-ventures créées entre des entreprises nord américaines et japonaises, que l'intention d' apprentissage des entreprises mères durant la phase de création serait liée au déclenchement des efforts de transfert et de création des connaissances afin d'assurer la réussite de cette phase de démarrage, mais après une longue période la relation entre l'intention d'apprentissage et la création de connaissances au sein de la joint-venture s'affaiblit et des nouvelles intentions d'apprentissage s' installe entre les dirigeants des entreprises mères et ceux de la joint-venture.

Inkpen (1997) précise que «*As the basis for the initiation of effective knowledge creation, a firm must have a learning intent. However, the intent can rise at any time, not just at the time of JV initiation. Also, if the initial learning intent is based on an incorrect assessment of partner competencies, learning and knowledge creation efforts may be ineffective. As a firm builds a relationship with its partner, the learning intent should become more focused as ambiguity about the partner disappears. As a result, the learning intent and the efforts devoted to knowledge creation should evolve together*" (p.356)

Selon Beamish et Berdrow (2003), l'intention d'apprentissage de dirigeants des entreprises mères locales affectera les ressources que les entreprises mères transfèrent à la joint-venture, les contrôles mis sur ces activités, la manière d'évaluer les performances, les résultats, ainsi que le niveau d'apprentissage entre l'entité commune et les entreprises mères.

Proposition n°9: *L'intention d'apprentissage des dirigeants de l'entreprise mère locale influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

2.2.3. L'expérience dans le domaine de coopération

Les expériences précédentes dans le domaine de coopération permettent, généralement, à l'entreprise mère locale d'avoir des critères pour juger l'efficacité de ses actions, de les améliorer d'une manière rapide, de prévoir les obstacles et les difficultés et de développer une capacité de réponse rapide (Nelson et Winter, 1982). En étudiant quelques cas de joint-ventures internationales, Simonin (1999b) a constaté que si l'entreprise mère possède une expérience en termes de collaboration avec des partenaires étrangers, cette expérience permettra de faciliter le transfert de connaissance dans le cadre d'une éventuelle coopération en particulier en matière de connaissances en marketing. Il a également constaté que l'expérience dans le domaine de transfert de connaissances est considérée comme un facteur important qui favorise sa réussite. Cette réussite, peut résulter de l'expérience directe des partenaires et de ses membres.

Dans un contexte de joint-venture, Zollo et all (2002) distinguent trois types de stock d'expériences collectives qui peuvent être mobilisées par les partenaires : les expériences qui aident à manipuler les complexités de la gestion de la joint-venture, les expériences liées aux technologies et connaissances spécifiques et les expériences liées à gestion de la relation et des interfaces entre les entreprises mères de la joint-venture.

L'apprentissage dans un contexte d'alliance est généralement favorisé quand il existe un langage commun pour interpréter l'expérience (Grant, 1996 a). Quant une firme commence à collaborer, elle développe une expérience de coopération et une réputation en tant que bon partenaire (Powel et all, 1996). En ce sens, Harrigan (1985) precise que « *Having experience with previous joint-venture…the experienced managers understood what joint-venture could (or could not) do better…the more relaxed partners became…the more willing they were for a little give and take to occur in their efforts to hammer out a satisfactory joint-venture compromise*" pp. 353-354.

L'expérience précédente permet également à l'entreprise mère locale de mieux gérer les comportements opportunistes du partenaire et, la réduction des risques de domination dans le cadre d'une coopération.

Toutefois, les différences aux niveaux des backgrounds de connaissances et d'expériences entre partenaires peuvent influencer négativement le transfert des connaissances (Crossan et Inkpen, 1995). Simonin (1999a) a montré que les expériences précédentes des partenaires dans un domaine quelconque aident à maîtriser l'ambiguïté des connaissances et par la suite aident à favoriser le transfert des connaissances entre les partenaires.

A cet égard, Pisano (1988) précise que "*experienced firms are more likely to possess the relevant tacit know how to fill in the gaps left by codified descriptions. For a firm that has had no experience with the particular technology, these codified descriptions may provide only vague clues about what has been tried and what might be tried next. They lack the experience to interpret these descriptions within a heuristic frame that would suggest how to proceed*".

Dans un contexte de transfert de connaissances entre les parties du réseau de la joint-venture, plus le niveau des expériences antérieures est élevé dans un domaine donné, plus le transfert des connaissances est élevé. En d'autres termes, l'apprentissage est limité par le degré d'expérience des entreprises mères.

En fait, les entreprises mères qui nouent des alliances peuvent accumuler et capitaliser des capacités qui leur permettent d'apprécier les opportunités d'apprentissage. Ces firmes développent une large gamme d'expériences de collaboration et des qualifications nécessaires pour l'acquisition de nouvelles connaissances. Dans ce sens Zander et Kogut, (1995) confirment qu'une expérience antérieure avec une technologie donnée est un facteur clé pour comprendre et développer des nouvelles technologies.

Ainsi, la capacité de profiter de la connaissance des partenaires est généralement le résultat d'une expérience antérieure au niveau de la gestion de la joint-venture. Plus une firme est impliquée dans des projets de coopération, plus la capacité d'absorption est élevée et le transfert de connaissance réussi (Simonin, 2004).

Proposition n°10: *L'expérience de l'entreprise mère locale dans le domaine de coopération influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

2.2.4. La taille

La recherche de Hagedoorn et Schakenraad (1994) a vérifié un lien significatif entre la taille de l'entreprise mère et l'intensité de la stratégie de coopération.
Simonin (2004) precise, en ce sens que « Both size and organizational culture represent pertinent firm-level variables that the context variables influence the context in with learning takes place. Some organisations are more driven and successful than others in their approach to develop an open context propitious to learning". (p. 414)

L'apprentissage organisationnel de la joint-venture peut être mieux favorisé grâce à l'importance de la taille de la joint-venture et de la taille des entreprises mères.
Cette influence peut s'expliquer par le fait que les grandes entreprises mères locales possèdent souvent des moyens financiers et des potentiels de développement qui peuvent favoriser le processus de transfert de connaissances, à travers leurs engagements à long terme centrés sur le développement des compétences des employés et aux activités opérationnelles des joint-ventures, telles que : formations, échanges d'expériences, recherches et développement.

Proposition n°11 : *Une taille importante de l'entreprise mère locale influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

3.2. Les caractéristiques de la joint-venture

Dans la pratique, les entreprises diffèrent en termes de capacité d'apprentissage. Cette différence peut être due aux responsables, à la spécificité de l'entreprise ou simplement en raison de leurs bases de compétences et connaissances. Senge (1993) croit que pour établir une telle capacité, plusieurs niveaux d'attention doivent être pris en considération : philosophies, attitudes, croyances, qualifications et compétences. Quoi qu'il en soit, il est clair qu'on s'attend à ce que les caractéristiques de la joint-venture influencent le transfert de connaissances des entreprises mères vers la joint-venture. A travers la revue de littérature, on va essayer de présenter les différents déterminants de transfert liés à la caractéristique de la joint-venture.

3.2.1. La capacité d'absorption

Cohen et Levinthal (1990) définissent la capacité d'absorption comme « the ability of a firm to recognise the value of new, external information, assimilate it and apply it to commercial ends". Dans une deuxième définition "ability to identify, assimilate, and exploit knowledge from the environment" (p. 569-570).La capacité d'absorption se réfère à la capacité d'une firme d'acquérir, d'assimiler et d'exploiter des nouvelles connaissances. Elle dépend, d'une part, des connaissances et des compétences maîtrisées et d'autre part, des systèmes d'information interne et externe de la firme. Elle intervient au niveau du récepteur en lui permettant de profiter et d'exploiter des connaissances fournies par son partenaire. Dans leur conceptualisation de la capacité d'absorption, Zahra et George (2002) identifient quatre aptitudes complémentaires : acquisition de connaissance, assimilation, transformation et exploitation.

Pour Simonin (2004) la capacité d'apprentissage d'une firme est un déterminant fondamental de la capacité d'absorption. Un niveau élevé d'apprentissage se traduit en une grande capacité d'absorption. En d'autres termes, Szulanski (2000) propose d'évaluer la capacité d'absorption en fonction de l'expérience du récepteur sur les connaissances à manipuler dans ses activités et en fonction de ses savoir-faire managériaux.

Pour développer la capacité d'absorption Cohen et Levinthal (1990) précisent :
« *To develop an effective absorptive capacity, whether it be for general knowledge or problem-solving or learning skills, it is insufficient merely to expose an individual briefly to the relevant prior knowledge. Intensity of effort is critical... [and] considerable time and effort should be spent on early problems before moving on to more complex problems. Two related ideas are implicit in the notion that the ability to assimilate information is a function of the richness of the pre-existing knowledge structure: learning is cumulative, and learning performance is greatest when the object of learning is related to what is already known* » (p.131).

Quant à Hamel (1991), il appelle la capacité d'une firme d'apprendre de leurs partenaires la 'réceptivité'. Il la considère comme une notion fondamentale en cours d'apprentissage. En effet, dans un contexte de joint-venture, la capacité d'absorption constitue les aptitudes qui affectent la capacité d'une firme d'apprendre (Ghoshal, 1987). Cette capacité d'absorption, selon Badaraccos (1991), permet de rendre la firme « des dépôts efficaces de connaissances ». En fait, la capacité d'une joint-venture ainsi que de leurs partenaires à surveiller, traiter, intégrer et déployer des nouvelles connaissances dépendra, entre autres, de la capacité de la joint-venture à lier les nouvelles connaissances à leur base existante. D'ailleurs, plusieurs recherches sur le concept de connaissance (Fiol et Lyles 1985, Inkpen 2000) ont prouvé que les partenaires d'une alliance peuvent mieux acquérir de nouvelles aptitudes quand ils ont déjà des bases de compétence compatibles aux nouvelles connaissances qu'ils cherchent à transférer.

Lyles et Salk (1996) identifient deux caractéristiques de la joint-venture qui ont un impact positif sur la capacité d'absorption : la flexibilité et la créativité. En effet, la joint-venture qui possède une structure flexible, non hiérarchique et apprenante peut développer sa capacité d'absorption. Dans une telle situation, le personnel provenant des équipes provisoires ou des communautés de pratique des différentes parties (joint-venture ou entreprises mères) contribue à l'amélioration de la capacité d'absorption du personnel de la joint-venture.
Souvent interdisciplinaires, ces groupes sont généralement plus ouverts à des nouvelles connaissances provenant des différentes parties.

Daussauge, Garrette et Mitchell (2000) précisent que « *Firms operating in the some business typically share a common competence base because they use similar technologies, satisfy similar customer needs, serve similar customers, and offer related products*".

Hamel (1991), en ce sens, indique que les alliances entre les firmes concurrentes sont susceptibles de créer un contexte qui favorise l'apprentissage entre partenaires. Bien que les similitudes entre les différentes parties soient importantes, elles sont peu susceptibles d'être les seules causes déterminantes de la capacité d'absorption.
En fait, la familiarisation avec les connaissances à transférer, la compatibilité des normes, la convergence des priorités opérationnelles sont considérées comme des déterminants importants pour l'amélioration de la capacité d'absorption. Le transfert de connaissances est facilité quand les processus spécifiques permettent d'aider les membres de la joint-venture à viser les connaissances qui pourraient être transférées et quand ces membres ont des accès aux informations liées aux fonctionnements des entreprises mères.

En outre, les résultats de Inkpen (1997) appuient l'idée que la participation active en management et en formation, par les entreprises mères, peuvent non seulement améliorer la capacité d'absorption des partenaires, mais également fournir un moyen pour transférer les connaissances explicites ou codifiées, et pour l'apprentissage et le transfert des connaissances tacites via la socialisation (Nonaka, 1994).
Oliver (2001) indique que la capacité d'absorption au niveau organisationnel est basée sur des modes de communication entre l'environnement externe et l'organisation, les interactions entre les groupes des différentes parties et les aptitudes managériales.

De ce fait, en travaillant d'une manière plus créative et en combinant les connaissances existantes et les connaissances transférées, la capacité d'absorption de la joint-venture et celle des entreprises mères favorisent énormément la réussite du processus de transfert de connaissances (Lyles et all, 2003).

Proposition n° 12: *Une bonne capacité d'absorption du personnel de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

3.2.2. La motivation à l'apprentissage

Au niveau inter-organisationnel, la motivation à l'apprentissage est parmi les raisons qui poussent les firmes à s'engager dans des formes de coopération comme la joint-venture. Bien que quelques partenaires puissent avoir des intentions autres que de tirer profit des occasions d'apprentissage, telles que l'accès aux capitaux nécessaires (Beamish et Killing 1983), la réalisation des économies d'échelle (Killing 1983), l'accès aux marchés etc., l'acquisition des connaissances a été considérée comme une motivation primaire pour la formation des joint-ventures (Hamel, 1991, Kogut, 1988, Badaracco, 1991).

En fait, le besoin des compétences et qualifications des partenaires (Beamish, 1988) et le besoin des connaissances locales sur les marchés ont été empiriquement examinés (Casson 1993).

Ghoshal (1987) précise que " *L'organisation doit considérer l'apprentissage comme un objectif explicite, et doit créer des mécanismes et des systèmes pour qu'un tel apprentissage ait lieu* ". En fait, la motivation pour l'apprentissage est une variable déterminante dans un processus de transfert de connaissances (Hamel 1991).

En effet, la motivation pour l'apprentissage doit être traduite sur le terrain par des actions qui encouragent et soutiennent l'apprentissage et la diffusion des connaissances entre les entreprises mères et la joint-venture.

En ce sens, Cohen et Levinthal (1990) indiquent que, plus la quantité de connaissance à assimiler par les différentes parties de la joint-venture est importante, plus la motivation du personnel pour l'acquisition des connaissances sera élevée.

De même, Harrison et al. (2001) précisent que les qualifications peuvent être rapidement maîtrisées si elles sont complémentaires, et par conséquent la motivation sera forte pour l'acquisition des nouvelles compétences.

Hurst et al. (1989) considèrent que motivation, imagination, planification et expérience sont des variables nécessaires qui se complètent pour assurer la réussite du transfert de connaissances.

Au niveau individuel, la motivation pour l'apprentissage est considérée comme un facteur indispensable pour la réussite du transfert de connaissances entre les entreprises mères et la joint-venture. En ce sens, Argyris et Schon (1978) indiquent que les organisations n'apprennent pas; ce sont plutôt les individus dans les organisations qui apprennent et mettent en commun la connaissance elle même.

Ainsi, l'apprentissage individuel est une condition nécessaire pour l'apprentissage inter-firmes. Wang et al. (2004) ont montré que plus le lien entre la récompense des individus et leurs résultats d'apprentissage est élevé, plus le niveau de transfert des connaissances entre les entreprises mères et la joint-venture sera élevé.

Une étude réalisée par ces auteurs a montré que les employés chinois dans les joint-ventures étudiées réalisent que l'acquisition de nouvelles connaissances et des qualifications les mettra dans une meilleure position pour l'avancement de leurs futures carrières et que l'acquisition des nouvelles compétences permettra de garder leur poste. En fait, plusieurs directeurs des firmes étrangères ont été profondément impressionnés par la motivation des employés chinois pour l'apprentissage. Ces derniers étaient plus désireux d'apprendre que leurs contreparties américaines et suédoises.

Proposition n°13: *La motivation à l'apprentissage du personnel de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

3.2.3. La performance de la joint-venture

La création de la joint-venture est une décision qui s'intègre dans les orientations stratégiques des entreprises mères, ce qui implique généralement une double dépendance de la joint-venture par rapport aux entreprises mères. Cette dépendance, généralement, a un effet sur l'évaluation de la performance de la joint-venture. Anderson (1990) suggère qu'il faut mieux compter sur des mesures qualitatives de la performance de la joint-venture. Quant à Geringer et Hébert (1991), ils ont trouvé un lien étroit entre les évaluations objectives et subjectives des dirigeants de la performance de la joint-venture.

Autre que la bonne gestion des dirigeant, la performance de la joint-venture dépend de plusieurs facteurs comme le choix du partenaire, la relation entre les entreprises mères, les contributions, le niveau de satisfaction des dirigeants des entreprises mères. Bien que ce dernier manque de précision, il donne une couverture plus large par rapport aux mesures financières de performance et surmonte les problèmes associés avec la durée d'existence et la survie de la joint-venture. La fiabilité de la mesure de la performance de la joint-venture par la satisfaction des partenaires peut être renforcée si la donnée est collectée en plusieurs périodes, ou auprès de plusieurs répondants d'une joint-venture bien que ces efforts de collecte d'informations rencontrent des barrières de coûts et des problèmes de logistiques. C'est pour cette raison que la performance de la joint-venture doit être également évaluée par plusieurs indicateurs.

Ceux-ci peuvent être purement les critères économiques et commerciaux (Harrigan, 1986), ou ils sont vus en termes de performance d'accumulation de compétences acquises par les membres de l'organisation (Kogut, 1988). Selon Lyles & Salk (1996), la perception des dirigeants de la joint-venture sur la performance de la joint-venture est non négligeable. Particulièrement, lorsque les dirigeants des joint-ventures sont des représentants nommés par les entreprises mères, ils suivent de près les objectifs de leur entreprise parente, leur niveau de satisfaction et la situation de performance des joint-ventures. De plus, ils doivent souvent communiquer avec les entreprises parentes pour rapporter ce qui se passe dans les joint-ventures.

Leur évaluation de la performance des joint-ventures ne doit pas s'éloigner des critères fixés par les entreprises parentes. Nous chercherons donc à mesurer la performance de la joint-venture sur la base de ces deux types de critères.

Les résultats de recherche de Lyles et Salk (1996) nous suggèrent d'examiner la performance sous deux aspects : performance économique et performance de la gestion des ressources humaines. Le lien entre le transfert et la performance de la joint-venture n'est pas encore confirmé. Des résultats positifs, négatifs, et non significatifs ont été trouvés dans plusieurs recherches antérieures (Beamish et Inkpen, 1995 ; Lyles et Salk, 1996 ; Lyles et al. 1999; Beamish et Berdrow, 2003). Quand à nous, on optera pour la proposition qui consiste à tester l'effet positif d'une bonne performance de l'entreprise conjointe sur le transfert de connaissance entre les différentes parties (les entreprises mère et la joint-venture). La validité de la proposition sera vérifiée ultérieurement sur le terrain.

Proposition n°14: *Une bonne performance de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

3.2.4. L'âge

Plusieurs auteurs ont montré que l'âge de la joint-venture influence positivement le processus de transfert de connaissances, la performance des joint-ventures et la perception des managers sur le succès de la joint-venture (Geringer et Hébert, 1991).

Généralement, la phase de démarrage est une phase difficile pour les managers de la joint-venture. Le personnel des entreprises mères rencontre des difficultés, des incompréhensions ou des conflits lors du démarrage de leurs unités communes.

Avec l'effet du temps et la collaboration mutuelle, le transfert et le partage des connaissances entre partenaires peut, sous certaines conditions, se concrétiser via cette forme de coopération (Inkpen, 2000).

Proposition n°15: *Une plus grande ancienneté de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

3. Les caractéristiques liées à la relation entre les partenaires

Après avoir étudié les caractéristiques de connaissances et les caractéristiques du réseau de la joint-venture, nous allons considérer l'importance des relations entre les entreprises mères dans les sections qui suivent.

3.1. La confiance mutuelle

Inkpen (2000) précise que" *Trust reflects the belief that a partner's word or promise is reliable and that a partner will fulfils its obligation in the relationship*" (p.1027).

La confiance entre les partenaires d'une alliance a été identifiée comme un élément important dans une activité de collaboration (Buckley et casson, 1988 ; Gulati, 1995; Madhok, 1995).

Les difficultés dans les alliances stratégiques proviennent souvent d'un manque de confiance entre les partenaires. La manque de confiance peut créer un climat tendu voire une situation concurrentielle entre les partenaires d'une alliance. (Powel et al. 1996).

Dans un processus d'acquisition de connaissances, un climat de confiance devrait contribuer à l'échange des connaissances et des informations entre les partenaires puisque ces derniers ne sentent pas qu'ils doivent se protéger contre les autres comportements opportunistes (Blau, 1964; Jarillo, 1988).Zand (1972) indique que sans confiance, l'information échangée entre les parents d'une manière directe ou à travers la joint-venture peut ne pas être fortement précise, complète, ou opportune parce que les partenaires sont peu disposés à prendre les risques liés au partage d'informations importantes.

Lane et al. (2001) précisent que la confiance inter-organisationnelle est une condition indispensable pour améliorer la capacité d'absorption parce qu'elle encourage le partenaire émetteur à aider activement le partenaire récepteur à comprendre les connaissances à transférer. Cela ne peut se produire que lorsque le partenaire récepteur est digne de confiance et respecte ses obligations (Johnson et al. 1996). En fait, s'assurer que la technologie transférée ne sera pas l'objet d'une dissémination illégale est une condition qui peut aider à établir un climat de confiance.

En effet, l'établissement des relations anciennes entre firmes (relation client-fournisseur, licence, sous-traitance, franchise…), peut augmenter le niveau de confiance et encourager les partenaires à poursuivre cette coopération à travers la création d'une joint-venture qui permet d'assurer un certain niveau de partage de connaissances. En ce sens, Gulati (1995) a précisé que les relations anciennes entre les partenaires produit de la confiance.

Lyles et al. (2003) confirment que la confiance contribue à la création d'atmosphère d'ouverture et d'échange des connaissances, parce que les partenaires ne considèrent pas que les mesures de protection soient nécessaires pour empêcher le comportement opportuniste. En fait, le conflit est un concept fortement lié au manque de confiance mais le fait que la confiance existe ne signifie pas qu'il n'aura pas des situations conflictuelles. En réalité, ces dernières empêchent, généralement, le développement des règles du transfert des connaissances et la confiance réciproque nécessaire pour soutenir une relation durable.
D'un autre côté, la confiance mutuelle entre l'entreprise mère et la joint-venture est également importante comme condition pour coopérer et partager les connaissances.

En ce sens, Hedlund (1994) précise que la collaboration et le partage à long terme de la connaissance à travers des canaux exigent la confiance entre les différentes parties. En étudiant quelques cas de joint-ventures internationales, Inkpen (1997) a constaté que les managers des joint-ventures ont souvent indiqué que les cadres des entreprises- mère se comportent avec eux avec méfiance. Le niveau de confiance entre les différentes parties de la joint-venture favorise un climat qui facilite le partage et le transfert de connaissances.

Proposition n°15: *La confiance mutuelle influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

3.2. L'entente mutuelle

L'entente entre les entreprises mères est une notion rarement abordée dans les travaux de recherche sur le phénomène de transfert de connaissances dans les joint-ventures. En réalité, au-delà de la confiance, des contributions et de pouvoir de négociation, le comportement des associés et la nature de leurs relations peuvent être un facteur important sur le transfert de connaissance. Le comportement des associés et la nature de leurs relations sont influencés par plusieurs facteurs comme l'expérience dans le domaine de coopération, la volonté à partager les connaissances, les relations anciennes entre les partenaires, la culture, la personnalité des associés etc. Le type de relation entre les associés peut être étudié suivant deux grands axes. Le premier est celui de la complémentarité entre partenaires qui peut, sous certaines conditions, jouer un rôle sur le niveau de transfert. Cette complémentarité se manifeste aux niveaux : stratégique, culturel et organisationnel.

Le second, est celui de la structuration de la relation qui peut être abordé à travers cinq niveaux : mécanismes de contrôle ; partage de l'information ; confiance mutuelle; la qualité des relations intra-organisationnelles et la gestion des interfaces. Une relation d'entente entre les dirigeants des entreprises est un facteur qui peut jouer un rôle important dans les résolutions des conflits entre décideurs dans un cadre de joint-venture. En réalité, les conflits sont généralement considérés comme un indicateur d'un dysfonctionnement au sein d'une association (Inkpen, 1995). Généralement, les conflits dans une alliance se manifestent par l'ampleur et les fréquences des désaccords entre les dirigeants des partenaires. Dans une joint-venture les conflits entre les entreprises mères peuvent empêcher le partage d'informations et l'échange des connaissances entre elles et la joint-venture et peuvent être une entrave au transfert de connaissances entre les différentes parties.

Dans la pratique, les conflits sont inéluctables dans la vie d'une coopération. Étant donné que le conflit est presque inévitable dans une association, la question de la façon dont un tel conflit est résolu devient importante (Borys et Jemison, 1989).

La résolution conjointe de conflit est considérée parmi les techniques les plus efficaces pour résoudre les désaccords entre partenaires (Anderson et Narus, 1990; Mohr et Spekman, 1994). "*Conflict between the parents can be indicative of disagreement concerning goals or operational or managerial expectation. As such, parental conflicts can impede the flow of information between the parents and the joint-venture, and can send negative or conflicting signals to IJV employees about using the foreign parent as a knowledge reference. A theme that runs through much of the literature on IJVs is that conflict in general, and cultural conflicts in particular, can lead to instability and poor performance. Conflict and cultural misunderstandings can minimize flows of information and learning. Though misunderstandings arising due to cultural differences need not accelerate conflict if managers in an IJV are adequately prepared, it is the case that foreign companies from some countries may tend to be more attuned to what it takes to manage successfully in Hungary. We look both at cultural conflict and parent related conflicts to test the following.*"

Les interventions des associés dans un cadre informel (relations d'amitié) arrivent parfois à résoudre certains conflits.

Proposition n°16: *L'entente mutuelle influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

3.3. La qualité des contributions des entreprises-mères

Les contributions sont les ressources des entreprises mères allouées à leur joint-venture (Tran, 2006). La qualité des contributions est considérée parmi les déterminants indispensables pour faciliter l'apprentissage et le partage des connaissances dans un cadre de joint-venture. La majorité des joint-ventures fait appel aux ressources des entreprises mères que ce soit en termes de ressources tangibles ou de ressources intangibles. Lorsque la joint-venture est dotée des apports de qualité de la part des entreprises mères (des technologies sophistiquées, des savoir-faire distinctifs, des équipements et outils de travails modernes, des connaissances à forte valeur ajoutée), elle peut être une structure qui permet de favoriser l'apprentissage de connaissances au sein du son réseau.

De même, la qualité des contributions favorise la création des nouvelles connaissances qui seront diffusées par la suite aux différentes parties de la joint-venture. Ces contributions socialisées et internalisées dans les entreprises-mères et la joint-venture peuvent créer un potentiel pour le développement ultérieur de connaissances à forte valeurs ajoutée.

Plusieurs recherches (Lyles et Salk, 1996 ; Tsang et al., 2004) mettent en évidence l'importance de la qualité des contributions des partenaires étrangers. Elles considèrent souvent les entreprises mères locales comme des entreprises apprenantes profitant des expériences et des apports des entreprises mères étrangères, tirant des bénéfices de ses erreurs et remettant son fonctionnement en question afin d'être plus performantes. Cependant, celles-ci peuvent également apporter à la joint-venture et même à l'entreprise mère étrangère des ressources et des connaissances importantes : matérielles, managériales, connaissances sur le marché et du contexte local, etc.

Proposition n°17: *La qualité des contributions des entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

3.4. Le pouvoir de négociation entre les partenaires

Quand une joint-venture est formée, le pouvoir de négociation relatif des partenaires est déterminé principalement par l'apport de chaque partenaire à la joint-venture (Harrigan et Newman, 1990). Hamel (1991) montre qu'il y a un lien étroit entre l'apprentissage et le pouvoir de négociation. Il a constaté que plus l'apprentissage de l'un des partenaires progresse dans le temps via une alliance stratégique plus le pouvoir de négociation de ce dernier se développe à travers le temps. En ce sens Inkpen (2000) indique que :" If a high strategic value is attached to knowledge access and acquisition, shifts in bargaining power become more likely because a partner firm placing a high value on acquisition will not be content with acess alone" (p. 1024). Borys et Jemison (1989) proposent que la performance d'une alliance est déterminée principalement par la capacité de l'alliance à créer et à contrôler des interdépendances réciproques entre ses partenaires.

Dyer et Ouchi (1993) confirment que parmi les principaux facteurs qui expliquent la compétitivité des sociétés japonaises c'est leur identification du besoin d'interdépendance. Ganesan (1994) examine ceci empiriquement, et constate que la dépendance mutuelle, ainsi que la confiance mutuelle, est le facteur principal qui encourage l'orientation à long terme dans un accord de coopération. Bien que le maintien de pouvoir de négociation relatif entre les associés dans une alliance soit posé en principe pour être une cause déterminante de la performance de l'alliance, il est également possible que la performance de l'alliance affectera le maintien de la dépendance entre les associés. Puisque la dépendance mutuelle représente la force d'une association, on s'attend à ce que soit positivement corrélé avec le transfert de connaissance.

Cependant, il est rare que les contributions des partenaires soient symétriques. Les connaissances à forte valeur ajoutée transférée par un partenaire peuvent parfois influencer le rapport de négociation entre les partenaires de la joint-venture. Avec une variation dans l'équilibre des forces, le besoin de coopération entre les associés peut diminuer ou disparaître entièrement.

Ainsi, pour Inkpen (2000) "Knowledge spillover to an alliance partner has the potential to shift the balance of bargaining power that in turn, could lead to the initiation of changes in the partner relationship. When one partner acquires knowledge faster than the other, the learning partner no longer has the same partner need, which can lead to a situation of partner asymmetry. From a competitive viewpoint, a loss of knowledge by one partner may result in the creation of a new or stronger competitor" (p. 1027)

Le pouvoir de négociation d'un partenaire peut être considéré comme une variable indépendante qui peut affecter positivement ou négativement l'apprentissage et le transfert de connaissances. Une alliance avec un niveau élevé de dépendance mutuelle tend à favoriser le transfert de connaissance.

Proposition n°18: *L'équilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

4. Les caractéristiques liées aux dimensions : stratégique, culturelle et organisationnelle

4.1. La compatibilité stratégique

La compatibilité stratégique est un processus par lequel la stratégie de la joint-venture est liée avec les stratégies des entreprises mères (Harrigan et Newman 1990).
Dans ce cas l'activité de la joint-venture est perçue en tant que périphérique à la stratégie de l'entreprise mère. Une joint-venture étroitement liée à la stratégie des entreprises mères peut susciter plus d'attention et engendrer une forte interaction entre les différentes parties et un niveau d'engagement élevé.

Hamel (1991) a précisé que le niveau d'apprentissage sera élevé si le parent et son alliance sont étroitement liés. En étudiant des cas de joint-ventures créées entre des entreprises nord américaines et japonaises Inkpen et Dinur (1998), précisent que : « Through strategic linkages between the joint-venture and the parent, the partners can gain important insights into each other's businesses. For example, one of the American parents won a contract to supply a part but was unable to meet the target cost. The parent decided to use its JV to produce the part because of the JV's superior process technology. Such a linkage indicates that the American parent management had internalized the knowledge associated with differences between the parent and joint-venture. The linkage also opened the door for more knowledge sharing and cooperation in the future ».

En fait, la double dépendance de la joint-venture par rapport aux entreprises mères engendre parfois des difficultés au niveau de la fixation des objectifs de la joint-venture, puisque les responsables de cette entreprise commune doivent tenir compte des intérêts des différentes parties et essayer d'assurer une certaine compatibilité entre les attentes des parties en présence, puisque la création de la joint-venture s'inscrit souvent dans la stratégie d'ensemble des entreprises mères.

En réalité, les responsables de la joint-venture se trouvent, parfois, dans une situation où ils sont incapables de se doter d'une véritable autonomie stratégique. Toutes les grandes décisions sont prises, soit directement par les partenaires (éventuellement par le plus dominant d'entre eux), soit à l'issue d'une négociation complexe qui retarde parfois la prise de décision.

En effet, quand une joint-venture n'arrive pas à se doter d'un minimum d'autonomie stratégique, elle s'expose alors à des situations de blocage, étant donné que les partenaires, généralement, n'ont pas les mêmes intérêts dans tous les domaines.
Ainsi, pour favoriser le partage des connaissances entre la joint-venture et les entreprises mères, ces dernières doivent assurer un minimum de comptabilité stratégique. Doz et Hamel (2000) ont proposé quelques suggestions susceptibles de faciliter cette tâche :

- Avoir une idée sur les ambitions stratégiques des partenaires.
- Identifier clairement le champ stratégique de la joint-venture.
- Vérifier le fait que chaque partenaire accorde à la joint-venture un champ stratégique qui ne risque pas d'être une source de conflits (ex. : un partenaire vise à travers la joint-venture une pénétration du marché par contre l'autre partenaire vise à transférer une technologie).
- Distinguer clairement le champ stratégique de chaque partenaire et l'impact du transfert de technologie sur le champ stratégique.
- Prévoir s'il y a une possibilité d'être en situation de concurrence suite à la création de la joint-venture.

Inkpen (1995) a constaté que les joint-ventures qui sont faiblement liées aux stratégies des entreprises mères ne permettent pas un niveau de transfert de connaissances élevé de la joint-venture vers les entreprises mères tandis que les joint-ventures qui sont stratégiquement importantes pour les entreprises mères offrent des possibilités importantes d'interactions et augmentent le potentiel d'apprentissage.

Proposition n°19: *La compatibilité stratégique des entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

4.2. La compatibilité culturelle

Schein (1986) définit la culture comme « un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre de du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective ».

Selon Killing (1983), la plupart des problèmes produits dans les joint-ventures sont d'origine culturelle. Les cultures nationales et organisationnelles des partenaires influencent les différents aspects d'une collaboration, y compris le processus du transfert de connaissances (Tiemessen et autres, 1997). Cette opinion est également partagée par Lyles et Salk (1996), qui rapportent que non seulement les conflits, mais également des malentendus culturels enracinés dans des différences culturelles, peuvent réduire au minimum le partage des connaissances.

D'une manière générale, dans les alliances stratégiques les différences culturelles produisent des difficultés et des défis pour les responsables, qui doivent allouer des efforts pour développer des approches managériales communes.

De même, Mowery et al. (1996) ont constaté que les alliances internationales créées par des entreprises américaines avec des partenaires étrangers ont réalisé de faibles niveaux de transfert de connaissances par apport aux alliances domestiques et ils distinguent parmi les principaux obstacles, au transfert de connaissances, les différences sur le plan des systèmes des valeurs partagés par le personnel provenant des entreprises mères.

Ces valeurs influencent la manière de communiquer, d'agir, de contrôler, d'interpréter, de nouer des rapports, et d'évaluer. Par conséquent, les cultures des entreprises mères doivent être compatibles afin que les responsables de la joint-venture arrivent à comprendre les normes et les valeurs implicites dans les activités et les connaissances.

Toutefois, la mise en place d'une équipe de managers multiculturels permettra aux partenaires de mieux connaître et de comprendre leurs différences culturelles. Cette compréhension facilitera la communication interculturelle et permettra d'éviter les malentendus qui sont à l'origine de tous les conflits inter-partenaires.

En ce sens, Tiemessen et al. (1997) indiquent que "*To overcome these operational difficulties, the managers assigned to the JV must have the cultural knowledge required to be effective communicator and must be sensitive to the difficulties of managing cross cultural relation. The need to for understanding the impact of cultural diversity becomes even more important when the methods by which the culturally diverse partners learn and manage their knowledge resources vary*" (p. 379)

Donc, il est tout à fait évident que les partenaires doivent prendre en considération ces différences pour empêcher les difficultés qui peuvent bloquer le processus de transfert de connaissances. Apprendre à intégrer les diverses cultures organisationnelles et nationales dans une joint-venture est un déterminant significatif du succès de cette forme de coopération.

Proposition n°20: *La compatibilité culturelle des entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

4.3. La compatibilité organisationnelle

Chaque entité organisationnelle possède son propre contexte (pratiques managériales, routines, héritage institutionnel etc.). Szulanski (1996) précise que plus les contextes organisationnels sont différents plus les risques d'apparition de problèmes sont élevés et plus il aura une nécessité d'ajustement des connaissances transférées.
Inkpen et Dinur (1998) ont proposé un modèle qui montre que la compatibilité des contextes organisationnels est une condition nécessaire pour assurer un transfert de connaissance réussi.

En ce sens, Simonin (1999a) a montré aussi que plus la distance organisationnelle est élevée plus le niveau d'ambiguïté des connaissances à transférer est élevé ce qui ne favorisera pas le transfert de connaissances.

En réalité, l'incompatibilité entre les contextes organisationnels peut engendrer des divergences graves entre les différentes parties de la joint-venture. Si par exemple l'un des partenaires possède des méthodes de travail motivantes, stimulantes et participatives et que l'autre adopte des méthodes très hiérarchisées, formelles et non motivantes, il faudra trouver des moyens selon Wacheux (1996), pour faire face à ces types d'écarts et pour planifier, organiser, déterminer les mécanismes de prise de décision, etc.

Ainsi, l'harmonisation des contextes organisationnels entre les partenaires est une tâche qui s'avère difficile, qui ne peut être menée à bien qu'en respectant quelques conditions :

- Prendre conscience de l'importance de la compatibilité organisationnelle.
- Prendre le temps nécessaire et faire preuve d'une ouverture d'esprit suffisante pour savoir comment procède le partenaire.
- Eviter de projeter directement ses propres idées et méthode de travail dans la joint-venture.
- Eviter un jugement rapide sur l'efficacité relative de l'organisation du partenaire.

De même, l'échange de cadres dirigeants et de personnels spécialisés entre les entreprises mères pour des durées plus ou moins longues peuvent donner des résultats remarquables.
En fait, Jolly (1995) propose les points à prendre en compte pour avoir une bonne conception de l'organisation de la joint-venture qui peut favoriser la réussite du transfert de connaissances entre les différentes parties:

- Lister les tâches à accomplir et adopter un mode de division du travail.

- Définir les éléments de base de l'organisation et adopter des modes de coordination entre ces composantes.
- Formaliser les missions, rôles, responsabilités et liens hiérarchiques entre ces composantes.
- Mettre en place des moyens d'information permettant de suivre les réactions des concurrents en dehors de la joint-venture.
- Placer des moyens qui permettent de contrôler le transfert de connaissance.
- Préciser les tâches qui seront accomplies au sein de l'alliance et celles qui seront externalisées.

Proposition n°21: *La compatibilité organisationnelle des entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

5. Les caractéristiques des mécanismes de transfert

Les mécanismes de transfert de connaissances utilisés pour assurer le transfert de connaissances peuvent également modérer le transfert. Les mécanismes de transfert mobilisés dans le cadre d'une joint-venture peuvent être très divers. Au vu de la littérature, le choix des mécanismes de transfert est en fonction de la nature de connaissances transférées, de l'utilité de la connaissance et du contexte organisationnel du transfert tel que l'impact stratégique de transfert de connaissances sur les positions concurrentielles des entreprises mères de la joint-venture. Dans ce qui suit, on va présenter l'importance de la communication, les technologies d'information et de communication ainsi que l'interaction face à face comme mécanisme efficace pour la réussite du transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture.

5.1. La communication et les technologies d'information et de communication

On distingue plusieurs mécanismes de transfert de connaissances entre partenaires et la joint-venture qui dépendent du type de connaissance à transférer. Parmi, les principaux mécanismes grâce auxquels les partenaires peuvent intégrer, exploiter les connaissances on distingue : l'interaction et les technologies d'information et de communication (T.I.C.).
En fait, la communication organisationnelle est définie comme un processus bilatéral d'échanges et de compréhension d'informations entre deux ou plusieurs intervenants au sein d'une organisation à travers laquelle les membres de l'organisation obtiennent les informations pertinentes pour faire fonctionner l'organisation. La communication s'effectue par un réseau qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmissions et un récepteur.
Dans le cadre d'une joint-venture la communication entre les associés affecte le contenu et la qualité de l'interaction entre le personnel des différentes parties (la joint-venture et les entreprises mères).

La communication est considérée comme un facteur important de développement de la coopération interentreprises (Cummings, 1984; Mohr et Spekman, 1994). Dans une joint-venture, la communication entre les partenaires est une condition essentielle pour réussir l'activité de la joint-venture. Ces communications reflètent un partage formel et informel d'informations significatives.

Pour évaluer la communication entre les associés, trois principales dimensions ont été identifiées dans la littérature: la qualité de communication (qui peut être évaluée en fonction de son opportunité, de sa fiabilité et de son adéquation), la fréquence des communications et les médias utilisés (Johnson, 1994). Dans notre recherche doctorale, la communication est définie comme une transmission d'informations entre les associés par un système commun de langues et de médias. On prévoit que la qualité de communication entre le personnel des différentes parties du réseau de la joint-venture soit un facteur important pour le succès du transfert de connaissances.

L'utilisation des TIC favorise la codification d'une large partie de connaissances tacites, assure le transfert des connaissances explicites et offre la possibilité de contourner, au moins partiellement, le besoin de l'interaction face à face par le développement des liens voire la création des interactions virtuelles.En ce qui concerne la codification qui consiste « à placer la connaissance sur un support, celle-ci est désormais libérée de son rattachement à une personne », Foray (2000) précise que les TIC permettent, en premier, lieu la réduction des coûts de codification, en second lieu elles permettent la codification de connaissances complexes qui ont un aspect tacite plus au moins élevé et en troisième lieu elles peuvent être un support pour une nouvelle communication virtuelle.

Aujourd'hui, on constate qu'une panoplie des TIC constitue un mécanisme efficace pour l'échange et le transfert des informations et des connaissances qui sont codifiées. Le personnel de la joint-venture et celui des entreprises mères possèdent, grâce à ces outils, des accès faciles à des informations mises en lignes favorisant un certain niveau de centralisation des informations. On distingue parmi les TIC plusieurs technologies qui assurent une coordination directe et non codifiée. En ce sens, Rallet (1997) indique que « Ces outils mettent en contact directement les individus qui se contentent de parler, d'écrire ou de dessiner ». De ce fait, ces types de technologies favorisent la coordination par ajustement mutuel en facilitant l'échange et le transfert des connaissances explicites entre le personnel des entreprises mères et la joint-venture. En effet, plus ces outils assurent des relations synchrones et non codifiées entre le personnel des différentes parties, plus ces outils se rapprochent de relation face à face.

Proposition n°22: *L'utilisation des TIC entre la joint-venture et les entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

5.2 L'interaction face à face

Comme nous l'avons indiqué auparavant, l'interaction entre le personnel de l'entreprise mère émettrice et la joint-venture joue un rôle fondamental dans le transfert de connaissances. Plusieurs travaux ont indiqué l'importance de ce mécanisme de transfert (Ingham et Mothe, 1998 ; Szulanski, 2000 ; Simonin, 2004).

Nonaka (1994) souligne que les connaissances individuelles demeurent personnelles à moins quelles soient amplifiées et articulées par l'interaction sociale.
Les interactions entre le personnel de l'entreprise mère et la joint-venture peuvent fournir la base pour l'évolution des communautés des pratiques. Brown et Duguid, (1991) précisent " Trough practice, a community of practice develops a shared understanding of what it does, of how to do it, and how it relates to other communities and their practices in all, a world 'view' ".

En fait, l'interaction entre le personnel des différentes parties à travers des réunions périodiques est un moyen d'agir les uns sur les autres et elle offre une possibilité d'échanges des connaissances. Comme on l'a souligné précédemment, la mobilité et l'échange du personnel peuvent être un moyen de mobiliser les connaissances individuelles.
En effet, ces mouvements du personnel entre l'entreprise mère émettrice et la joint-venture favorisent l'interaction et aident à comprendre les activités de plusieurs facettes et rendent les connaissances plus fluides et plus faciles à mettre en pratique (Nonaka, 1994).

Pour Powel (1996), l'apprentissage est considéré comme un processus de construction sociale où la connaissance est transférée dans un contexte de communauté sociale.
Inkpen et Dinur (1998) indiquent que « *the more successful the transfer of tacit knowledge, the greater the individual interactions between the "learning" organization and the teaching ''organization''* ».

Selon ces deux auteurs les alliances qui ont réussi le processus de transfert de connaissances ont reconnu que les connaissances importantes et stratégiques ne peuvent pas être internalisées sans interaction entre le personnel des partenaires, surtout lorsque les connaissances à transférer ont un aspect tacite élevé.

En fait, la création de la connaissance est un processus dynamique faisant participer des interactions à divers niveaux organisationnels et une extension de communauté d'individus qui élargissent, amplifient et internalisent les connaissances de l'alliance. Les rapports interdépendants entre les entreprises mères et la joint-venture permet d'instaurer des interactions "face to face" et des relations de travail plus étroites.

Plusieurs études ont montré l'importance des interactions individuelles via les conversations qui permettent d'assurer la communication des informations et des idées. Comme indiquent Ingham et Mothe (2000) « Un savoir articulé peut être communiqué au travers de signes et symboles ».

Du point de vue de la gestion de la connaissance, les conversations peuvent être considérées comme un moyen d'échange non seulement des connaissances explicites mais également des implications tacites qui surgissent dans l'interaction sur place. En fait, les conversations fournissent des possibilités pour communiquer des connaissances tacites d'une manière heuristique et interactive.

Dans les communautés des pratiques créées entre les partenaires, les conversations facilitent le partage de connaissances collectives. En fait, le personnel des différentes parties peut facilement nouer des entretiens pour coder ses expériences quotidiennes et ses idées occasionnelles et les diffuser dans les communautés de pratiques.

Proposition n°23: *L'interaction face à face entre le personnel des entreprises mères et celui de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

6. Synthèse de la revue de la littérature sur les facteurs déterminants du transfert de connaissances

De nombreuses critiques ont été émises sur les écrits sur le transfert de connaissances dans le cadre des joint-ventures. Généralement ces écrits ont été tirés de certains concepts explorés portant sur le transfert de connaissances dans les firmes multinationales. A titre d'exemple, plusieurs chercheurs ont étudié l'influence des caractéristiques propres aux connaissances transférées et aux parties impliquées dans le transfert de connaissances, tout en envisageant le transfert de connaissances comme un processus linéaire balisé dans le temps et reconnaissant l'importance des facteurs déjà mentionnés et sans remettre en question le caractère interactif du transfert de connaissances.

Une deuxième critique que nous pouvons émettre par rapport aux écrits consultés concerne le niveau d'analyse. Ces recherches ont tendance à traiter la problématique du transfert de connaissances de façon partielle en mettant l'accent sur le transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère détentrice vers la joint-venture (l'unité réceptrice).
En ce sens, le transfert est simplement considéré comme un mouvement à sens unique.
En réalité, le transfert de connaissance renvoie à une relation plus complexe entre les entreprises mères et la joint-venture qui peuvent participer ensemble pour réussir le processus de transfert de connaissances entre les différentes parties (les entreprises mères et la joint-venture).

Troisièmement, il existe peu de travaux mettant en évidence les liens entre les différents facteurs qui influencent le transfert de connaissances. En ce sens, Inkpen et Dinur (1998) mentionnent l'importance de « mieux comprendre les relations entre le contexte, les mécanismes de transfert et la nature complexe des connaissances …Y-a-t-il des aspects contextuels plus important que d'autre? Et si oui, dans quelles circonstances ? » (p.28)

Cette section présentera un essai de récapitulation des facteurs déterminants dégagés par les principaux travaux dans le domaine de transfert de connaissances dans le cadre des joint-ventures. Toutefois ce tableau ne peut pas être exhaustif pour plusieurs raisons. En premier lieu, les travaux sur ce sujet ont touché plusieurs domaines (économie, économie industrielle, management stratégique, marketing…). En deuxième lieu, les recherches actuelles sur ce sujet ne cessent d'avancer à tel point qu'on ne peut pas cerner les facteurs déterminants de manière

précise et définitive. En troisième lieu, la littérature relève un contenu d'étude de plus en plus ouvert et général à propos de ce sujet, ce qui permet une identification d'une multitude de déterminants.

Le tableau suivant a un caractère indicatif dans le sens qu'il a été déduit de notre cadre théorique et fondé sur les recherches théoriques et pratiques relatives à notre problématique. Toutefois, nous pouvons regrouper les résultats, que nous avons trouvés, dans un tableau qui repose sur les critères suivants : le nom de l'auteur, l'axe de recherche et les facteurs déterminants de transfert de connaissances.

Auteurs	**Axe de recherche**	**Les facteurs déterminants du transfert de connaissances**
Simonin (2004)	Transfert des connaissances technologiques entre les partenaires d'une alliance.	• L'intension à l'apprentissage • La capacité d'apprentissage • L'ambigüité des connaissances comme facteur qui influence négativement le transfert de connaissances.
Wang, Tong, Peng Koh (2004)	Transfert de connaissances des entreprises mères occidentales vers les filiales et les joint-ventures installées en Chine.	• La capacité de transmission des connaissances de l'entreprise mère étrangère • La capacité d'absorption du personnel de la joint-venture et son intention d'apprentissage des dirigeants locaux. • La performance de la joint-venture.
Dahanaraj, Lyles, Steensma et Tihanyi (2004)	Le management de connaissances tacites et explicite dans les joint-ventures	• La confiance entre les partenaires • Le lien fort entre les partenaires (tie strength) • L'age de la joint-venture
Beamish et Berdrow (2003)	Le processus de transfert de connaissance dans le cadre de la joint-venture	• La performance de la joint-venture • L'intention d'apprentissage

Berdrow et Lane (2003)	Le management de la connaissance dans un contexte de joint-venture	• La performance de la joint-venture • La compatibilité stratégique • La relation entre les partenaires.
Child et Yan (2002)	L'apprentissage organisationnel au sein des joint-ventures	• La volonté de transfert de la part de l'entreprise mère étrangère • La qualité des contributions • Le contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère.
Kale et al. (2000)	Le rôle du capital relationnel dans les alliances stratégiques	• Le capital relationnel. • Compatibilité stratégique
Mothe et Ingham (2000)	Les déterminants de l'apprentissage organisationnel	• La confiance • La motivation à l'apprentissage • L'expérience dans le domaine de coopération.
Inkpen (2000)	L'apprentissage à travers les joint-ventures	• La confiance entre partenaire • L'ouverture dans la relation entre partenaires • Un pouvoir de négociation équilibré entre partenaires
Takeishi (2001)		• Le contrôle partagé • La confiance mutuelle, les relations informelles.
Almeida et Grant (1998)	Les mécanismes de transfert de connaissances	• La qualité, l'éventail des mécanismes de transfert
Inkpen et Dinur (1998)	Le management de la connaissance dans le cadre des joint-ventures	• L'échange technologique • L'interaction entre les partenaires et la joint-venture -Le transfert du personnel • La compatibilité stratégique.

Lyles et Salk (1996)	L'acquisition des connaissances de la part des entreprises mères	• La performance de joint-venture • La capacité d'apprentissage • La compatibilité stratégique • La volonté du transfert de l'entreprise mère étrangère • L'interaction à travers des programmes de formation • La capacité d'apprentissage du personnel de la joint-venture
Chi (1994)	Les dimensions : stratégiques, culturelles et organisationnelles	• La compatibilité stratégique • La compatibilité culturelle • La compatibilité organisationnelle

Tableau 6 : Les principaux travaux sur les facteurs déterminants du transfert de connaissances (Source: Notre élaboration)

Le premier axe de la thèse consistait à montrer la contribution de chaque partie de la joint-venture (entreprises mère étrangère, entreprise mère locale et la joint-venture) dans les processus du transfert de connaissances entre ces trois parties. Le deuxième axe consistera à faire émerger les facteurs déterminants de la réussite du transfert entre ces trois parties. Puisqu'il est question de « facteurs déterminants » dans notre recherche, on envisagera de classer ces facteurs et les hiérarchiser sous forme de groupes de déterminants en mettant en lumière la façon selon laquelle ils s'agencent.

Afin de guider notre raisonnement, une question de départ a été formulée : quels sont les facteurs qui déterminent le transfert des connaissances au sein des joint-ventures ?
Par conséquent, l'étude porte sur les facteurs qui déterminent le transfert des connaissances tout en prenant en considération les relations entre les facteurs qui composent ces ensembles. Appuyé par les propositions théoriques et inspiré de la littérature, on cherchera à comprendre et à identifier les facteurs pouvant contraindre ou favoriser le transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture. Il s'articule autour des concepts de facteurs déterminants, développés auparavant sous forme de propositions théoriques, ainsi que sur leur sens d'impact : les déterminants liés au type de connaissances ; les déterminants relationnels liés au réseau de la joint-venture (déterminants liés aux caractéristiques de la joint-venture, déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise mère locale, déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise-mère étrangère) ; les déterminants liés au contexte stratégique, culturel et organisationnel ainsi que les déterminants liés aux mécanismes de transfert de ces connaissances.

Puisque que la littérature reconnaît qu'il y a de nombreux facteurs déterminants susceptibles d'influencer le transfert des connaissances au sein des joint-ventures, on pourrait bien regrouper ces facteurs en déterminants liés au type de connaissances, au réseau de la joint-venture (l'entreprise mère étrangère, l'entreprise mère locale, la joint-venture), aux facteurs relationnels, aux facteurs contextuels (stratégiques, organisationnels, culturels), ainsi qu'aux mécanismes de transfert de connaissances.

Notre présentation théorique appréhende le transfert des connaissances comme un processus complexe, dynamique et interactif s'étalant sur une période plus ou moins longue. Les facteurs peuvent alors influencer ce processus directement ou indirectement en s'interagissant et il devient difficile d'isoler l'effet de chaque facteur.

De plus, l'importance ou le poids relatif de chaque facteur dépend en grande partie, non seulement de son interaction avec chacun, mais essentiellement du contexte dans lequel la joint-venture existe et de la façon dont les connaissances seront transférées et utilisées.
Par exemple, se présenter à une réunion de façon conviviale pour résoudre un problème ou discuter des résultats est certainement un pas important qui favorise la réception des connaissances et leur usage par la suite.

L'identification des facteurs déterminants dans le processus de transfert ne permet pas à elle seule de contourner les obstacles à la valorisation des connaissances. Certains autres éléments, qui relèvent du domaine de la gestion des connaissances, du climat relationnel, de la culture des entreprises, de type de connaissances, de la technologie d' information et de communication de la gestion des données... sont aussi des facteurs qui entrent en jeu en facilitant ou inhibant la mise en commun des connaissances et qui sont en interdépendance avec les déterminants mis en exergue.
De plus, la réussite du transfert dépend aussi de la capacité d'absorption ou d'assimilation des connaissances par les employés pouvant ainsi accélérer ou ralentir ce processus de façon à fausser l'effet des facteurs déterminants en question.

L'analyse théorique nous a permis de comprendre, en partie, l'agencement des relations (directes/indirectes) entre les groupes de déterminants et le transfert des connaissances. Cette analyse permet en outre de synthétiser les différentes idées et points de vue développés. Cette interprétation est inévitablement imparfaite en raison de la complexité et de la diversité des enjeux dans le monde de la coopération interentreprises telle que la joint-venture. Cette analyse n'ambitionne pas, en effet, de rendre compte de la totalité de l'objet étudié ni même de la totalité des facteurs qui entrent en jeu. Nous pensons, en revanche, que cette analyse théorique a le mérite de suggérer des axes voire des idées de réflexion rendant compte de la façon dont on peut assurer la réussite du transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.

L'objectif de ce chapitre, comme nous l'avons précisé précédemment, n'est pas d'établir une liste exhaustive des facteurs de transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture, mais d'exposer et regrouper les principaux facteurs pouvant influencer le transfert de connaissances dans cette forme particulière de coopération interentreprises. Les recherches théoriques et empiriques identifient une multitude de facteurs ayant un impact sur le transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture. Suite à la recension des écrits, nous avons classé ces facteurs en cinq grandes catégories. La première catégorie de facteurs réfère à la nature et aux caractéristiques des connaissances. La deuxième catégorie réunit les facteurs propres au réseau de la joint-venture (l'entreprise mère étrangère, l'entreprise mère locale et la joint-venture). La troisième catégorie regroupe les caractéristiques liées à la relation entre les partenaires. La quatrième catégorie regroupe les caractéristiques contextuelles du transfert. La cinquième catégorie regroupe les mécanismes de transfert de connaissances.

CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objectif de ce chapitre est de présenter la méthodologie de notre recherche et ses étapes. Après une présentation de l'approche générale que nous avons retenu, nous exposerons la démarche d'investigation en décrivant la méthode de recueil des données empiriques et ses modalités d'analyse. Les descriptions de notre démarche nous amène à évoquer un certain nombre de positionnements possibles et à expliquer nos choix.

1. L'approche générale de la recherche

Nous exposons dans cette partie le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques de la thèse.

1.2. Le positionnement épistémologique

Avant de dépeindre notre itinéraire de recherche, il nous semble important de présenter notre positionnement épistémologique. La nature de la connaissance produite, le schéma de la connaissance et les critères de validité de la connaissance déterminent généralement les contours de trois paradigmes de recherche dans la recherche en sciences de gestion: le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Le tableau suivant présente les positions épistémologiques de ces paradigmes :

Les questions épistémologiques\ Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes…) Statut privilégie de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégie de la compréhension	La construction Recherche formulée en terme de « pour quelles finalités… » Statut privilégie de la construction
-Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 7 : Les positions épistémologiques des paradigmes : positiviste, interprétativiste et constructiviste (Girod-Séville et Perret, 1999, p.14 -15)

Notre étude vise à comprendre le transfert de connaissances dans le cadre des joint-ventures internationales. Elle se situe donc dans le paradigme interprétatif de recherche du fait que la base de l'étude part de la compréhension de la réalité puis sa construction par les acteurs qui adoptent une vision ontologique réaliste et critique. Cette vision prétend que les objets et les phénomènes ont une existence réelle mais qu'ils sont perçus et interprétés de différentes façons en relation à l'univers symbolique des acteurs (individus et groupes sociaux) qui influence et enrichit leurs observations et leurs interprétations (Orellana, 2002).

Dans notre cas d'étude, nous considérons les participants à notre recherche comme des protagonistes, des acteurs d'une situation, qui ont leurs propres visions et interprétations de la réalité et qui vivent dans un contexte particulier (socio-culturel, organisationnel, historique, économique..). On considère qu'à travers leurs propos, ces personnages expriment leur perception du phénomène de transfert de connaissances et donc interprètent leur univers et leur rapport au monde.

Par conséquent, l'interaction sociale entre les individus est une composante fondamentale pour comprendre ce phénomène. Il nous faut donc essayer de partager avec ces individus leur vision des choses.

Par ailleurs, l'objectif de recherche est de comprendre et explorer le phénomène du transfert de connaissances centré sur les déterminants clés de transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture. Il s'agira donc d'examiner en profondeur, de façon holistique, le contexte et les processus impliqués dans le phénomène observé. L'aspect donc de cette recherche est essentiellement compréhensif. C'est-à-dire que par le biais de ce travail, nous cherchons à comprendre le phénomène de transfert de connaissances et à l'analyser en profondeur avec toutes ses subtilités. Il est en effet de l'intérêt même du transfert des connaissances d'être en relation étroite avec son contexte, c'est-à-dire son milieu naturel.

De plus, nous sommes conscients que la collecte de données ne permet pas de mesurer objectivement les déterminants de ce phénomène en raison des opinions et de la subjectivité des intervenants dans cette recherche. Cela suppose une perspective plutôt **interprétativiste** qui nous aide à faire face à la complexité du phénomène étudié.

1.3. Les choix méthodologiques

Le tableau suivant présente quelques exemples d'études qui ont déjà été menées sur le transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture en précisant le paradigme scientifique, l'approche et la méthode d'analyse des données.

Auteur	Paradigme	Approches	Méthode
Simonin (2004)	Positiviste	Quantitative	Equations structurelles simultanées du modèle
Dhanaraj et al.(2004)	Positiviste	Quantitative	Equation structurelle
Wang et al. (2004)	Interprétativiste	Qualitative	Etude de cas
Beamish et Berdrow (2003)	Positiviste	Quantitative	Analyses de régression bivariées
Berdrow et Lane (2003)	Constructiviste	Qualitative	Etude de cas
Powell (2000)	Constructiviste	Qualitative	Etude de cas
Inkpen et Dinur (1998)	Constructiviste	Qualitative	Etude de cas
Lyles et Salk (1996)	Positiviste	Quantitative	Analyse de régression multiple
Inkpen et Crosnan (1995)	Constructiviste	Qualitative	Etude de cas

Tableau 8 : Exemple des choix méthodologiques des études sur le transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture

A travers ce bilan synthétique d'exemples de types de recherche ayant déjà été menées sur ce sujet, il est clair que l'approche qualitative utilisant la méthode d'étude des cas est la plus dominante, et cela pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, notre étude se propose d'explorer la question générale «q*uels sont les facteurs qui déterminent le transfert des connaissances au sein des joint-venture ?*» sous la forme de questions de recherche. Elle porte donc sur ce qui est observable, sur ce qui existe, soit les déterminants du transfert des connaissances, qui sont des phénomènes concrets tels que les stratégies, la culture et les structures organisationnelles, etc.

Notre étude essaiera d'examiner les liens qui existent entre le contexte, les structures du réseau de la joint-venture (les entreprises mères et la joint-venture elle-même) et le succès du transfert des connaissances. Autrement-dit, il s'agit d'examiner dans quelle mesure chaque partie de la joint-venture contribue à la réussite du transfert de connaissances et d'explorer les facteurs déterminants qui favorisent le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture. Pour cela, nous avons opté pour un choix qualitatif où on ne cherche pas à mener des tests statistiques mais plutôt à déterminer des précautions à prendre en compte pour améliorer la validité et la fiabilité des résultats de l'étude en menant une coupe transversale touchant en profondeur les différents aspects de la recherche (Thiétart et coll., 2003).

L'aspect qualitatif de notre étude est confirmé aussi par le recours aux critères élaborés par Yin (2003). Premièrement, notre question de recherche vise à étudier quels sont les déterminants du transfert des connaissances dans un cadre de joint-venture. Il s'agit d'une question de type « what » à caractère exploratoire, qui selon Yin (2003) est appropriée pour mener des études de cas.

Deuxièmement, selon Yin (2003), l'étude de cas peut être utilisée quand le chercheur n'a pas de contrôle sur les variables qu'il souhaite étudier. Ce critère correspond à notre recherche, puisque nous n'avons pas de contrôle sur les variables. Nous pouvons donc appuyer notre choix quant à l'utilisation d'étude de cas.

Enfin, Yin (2003) avance qu'une étude de cas se prête bien à l'analyse d'un phénomène contemporain, comme c'est le cas de notre recherche qui se penche sur un phénomène relativement récent.

Yin (2003) relève que l'utilisation de l'étude de cas présente des avantages et des inconvénients tels que :

Avantages	Inconvénients
• grande flexibilité par la possibilité d'utiliser de multiples sources de preuves (documents, entrevues, observations...)	• *Effet d'histoire (*contamination des résultats par des événements extérieurs à l'étude) pouvant limiter la validité interne
• bonne validité interne (crédibilité de l'étude) : savoir si on observe vraiment ce qu'on veut observer en s'assurant de l'authenticité de la représentation de l'objet (Hlady Rispal, 2002)	• biais liés à la mauvaise formulation des questions utilisées pour recueillir les données
• bonne expérience du chercheur dans le domaine (implication)	• faible validité externe : incapacité à transposer des résultats (résultats ne sont pas généralisables à une large population) (Thiétart et coll., 2003)
• permettre une analyse plus en profondeur des motifs, raisons explicatives ou enjeux reliés à la problématique	• problème de validité de construit (opérationnaliser les concepts étudiés en variables)

Tableau 9 : Les avantages et les inconvénients de l'étude de cas (Yin, 2003)

D'après ce qui à été évoqué précédemment, on adopte l'approche qualitative qui répond mieux aux critères qualitatifs de notre recherche. Ce choix nous semble le plus adéquat pour étudier en profondeur le phénomène du transfert de connaissance dans une structure de joint-venture. Plusieurs auteurs ont comparé les deux approches de recherche quantitative et qualitative.

Hlady Rispal (2002) présente dans le tableau suivant une comparaison de ces deux approches :

	Approche quantitative	Approche qualitative
L'explication	• Visée explicative ; • Se concentre sur les objets.	• Objet la compréhension ; • Se concentre sur les sujets.
L'examen de la théorie	• Tests de théorie que l'on cherche à infirmer ou confirmer ; • Objectif de généralisation des phénomènes observés.	• Génération de concepts, de modèles ou de propositions théoriques ; • Logique de découverte
L'universalité/ L'idiosyncrasie	• Pré-existence de lois universelles ; • Objectifs de généralisation des phénomènes observés.	• Description de l'individualité d'un certain phénomène ; • La connaissance est un phénomène construit socialement.
La cause / L'interprétation	• Identification des explications causales, les corrélations et les lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents observés.	• Interprétation de la structure d'un phénomène (on cherche alors des liens de causalité locale)
L'objectivité/ la subjectivité	• Le monde est une réalité extérieure en soi. Il est objectif ; • L'observateur est indépendant de son sujet de recherche.	• Le monde est un construit social. Il est subjectif ; • L'observateur est partie prenante de l'objet observé.
La réduction/ L'analyse interprétative	• Les problèmes sont scindés en éléments simples (analyses statistiques uni, bi ou multivariées) ; • Le contrôle des variables est effectué *a priori* ; • Le contexte est posé ; • Les données sont considérées comme étant discrètes.	• L'analyse d'un petit nombre d'observations est réalisée en profondeur ; • Le contrôle des variables est effectué *a posteriori* ; • Le contexte est appréhendé ; • Les donnés sont considérées comme étant riches

Tableau 10 : comparaison entre approche qualitative et approche quantitative (Adapté : Hlady-Rispal M. (2002), La méthode des cas : application à la recherche en gestion- Edition De Boeck, p. 28-29)

Devers (1999) précise que "qualitative research was characterized as phenomenological (i.e., an investigation of the meaning of experiences to people and of the process by which they arrive at that meaning), theory-building, holistic, case-based, subjective, and process-oriented".

Parmi les modes de raisonnement utilisés dans une telle approche, l'on optera pour une démarche de type **qualitative abductive** qui consiste à procéder par allers-retours entre les connaissances théoriques et l'investigation empirique. C'est ainsi qu'il convient de présenter en détail la méthode qualitative retenue.

Dans une *première phase* nous proposerons de commencer par une étude exploratoire qui va permettre d'affiner la compréhension du phénomène de transfert de connaissances au sein des joint-ventures installées en Tunisie en ajoutant des variables et des concepts relatifs aux terrains étudiés, ou en supprimant ceux supposés inadaptés. L'investigation dans cette phase va reposer sur des entretiens en profondeur avec des responsables de joint-ventures. Le traitement des réponses (corpus) sera fait sur la base d'une analyse de contenu et d'une analyse lexicale. Les résultats de cette phase exploratoire devront nous permettre de vérifier les résultats dégagés à partir des travaux théoriques.

Dans une *deuxième phase, d*es études de cas seront menées et nous offriront aussi la possibilité de comprendre en profondeur le phénomène étudié dans la pratique. Ces études permettront de fournir des descriptions des facteurs déterminants clés de transfert de connaissances. Ceci étant, nous aurons à sélectionner quatre études de cas selon trois principaux critères : la variance, la richesse et l'accessibilité. Le traitement des réponses sera fait aussi sur la base d'une analyse de contenu et d'une analyse lexicale. Les résultats de cette phase vont nous permettre d'affiner l'appréhension du phénomène et de vérifier les résultats théoriques et ceux dégagés lors de la première étude exploratoire.

L'ensemble du travail empirique sera réalisé par approche méthodologique commune avec des modalités spécifiques au niveau du recueil et de l'analyse des données pour les deux phases.

2. La démarche d'investigation empirique

2.1. Méthode de recueil des données

L'entretien individuel semi-directif constitue la principale source de données primaires pour les deux étapes de notre investigation pratique. Afin de montrer l'importance de cette source de données, Quivy et Campenhoudt (1995) précisent que « l'*entretien semi-directif, ou semi-dirigé, est certainement le plus utilisé en recherche sociale. Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans l'ordre où il les a notées et sous la formulation prévue. Autant que possible, il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible » (p.195).*

Une série de rencontres avec les premiers responsables des joint-ventures choisies pour notre recherche a constitué le cœur de notre base empirique. Dans une première phase exploratoire, nous avons mené des entretiens semi-directifs d'une durée de 2 à 3 heures avec les premiers responsables de joint-ventures installées en Tunisie (PDG et CEO).

Dans une deuxième phase, une collecte des données a été réalisée par études de cas. Ces dernières ont été construites en s'appuyant sur des données provenant de quarante-sept entretiens individuels (Tableau n°7). On a rencontré une population diversifiée de salariés allant du premier responsable jusqu'au personnel d'exécution afin d'avoir une vision plus précise et plus fine sur le phénomène de transfert de connaissances. Les entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien qui répertorie les thèmes à aborder. Une partie des questions des deux guides d'entretien est fondée sur les thèmes provenant de notre cadre conceptuel.

Toutefois, dans les différentes joint-ventures, une série de discussions moins formelles et moins structurées a également permis d'améliorer notre compréhension. Des données de type secondaire ont également été collectées pour nous aider à mieux comprendre le processus de transfert. De même, une exploitation de données secondaires externes a permis de compléter celles recueillies lors des entretiens.

	Cas N°1: JV1	**Cas N°2: JV2**	**Cas N°3: JV3**	**Cas N°4: JV4**	**Total**
Nombre d'entretiens	**14**	**10**	**12**	**11**	**47**
Nombre de déplacements sur site	**20**	**15**	**14**	**17**	**66**
Durée moyenne des entretiens	**1 heure**	**1 heure et 15 minutes**	**45 minutes**	**1 heure et 15 minutes**	

Tableau 11 : synthèse des entretiens réalisés pour les quatre études de cas (Source: Notre enquête)

2.2. Présentation du niveau d'analyse choisi

Pour des raisons de facilité d'accès aux données, nous avons choisi la joint-venture comme niveau d'analyse. Dans cette, optique le point de vue central n'est pas seulement celui de la joint-venture. La position des hauts dirigeants de la joint-venture permet d'avoir une vision qui permet d'analyser les liens et les interfaces entre les différentes parties de la joint-venture c'est-à-dire la joint-venture et les entreprises mères. On a veillé à ce que les interviewés présentent à la fois les visions des entreprises mères et celles de la joint-venture.

Comme nous l'avons précisé auparavant, les répondants visés dans notre première étude exploratoire sont donc des PDG et CEO responsables de la joint-venture qui sont généralement désignés par les deux entreprises mères. Ces responsables constituent une source de données valides des joint-ventures et des entreprises mères car ces responsables ont des informations et des connaissances approfondies en même temps sur le contexte de la joint-venture et celui des entreprises mères. Ces dirigeants maîtrisent bien les interfaces qui existent entre les différentes parties de la joint-venture (les entreprises mères et la joint-venture elle-même).

De même, ils ont une hétérogénéité des perceptions qui a permis d'enrichir l'analyse des relations de ces parties sous cette forme de coopération. Dans la deuxième phase de cette recherche on a diversifié les positions et les fonctions des interlocuteurs afin d'avoir une vision plus large.

L'unité d'analyse	L'unité d'analyse est la joint-venture étudiée ainsi que les propos de gestionnaires et des employés d'une joint-venture. L'étude sera effectuée sur des joint-ventures. Il s'agit des joint-ventures ayant des activités à un niveau national et/ou international dans plusieurs secteurs.
La population	Nous étudierons ces joint-ventures tunisiennes avec des données qui ont été recueillies sur la base d'entrevues auprès de 47 employés diversifiés (hauts responsables, cadres intermédiaires et agents d'exécutions).
L'échantillonnage	La taille de l'échantillon étudié se limite aux quatre joint-ventures tunisiennes, œuvrant dans des secteurs variés, et de 47 interviewés, ce qui rend un échantillonnage non probabiliste. L'échantillonnage ne vise pas à établir des conclusions généralisables à la population. Le principal critère de sélection de l'échantillon est de présenter une joint-venture créée conjointement entre une entreprise internationale et une entreprise nationale, et l'échantillon contient des employés provenant de deux maisons mères (étrangère et tunisienne), ce qui a permis d'observer l'effet des déterminants sur le transfert selon le point de vue de personnes provenant de différentes réalités, ce qui nous a donné une appréciation plus riche du phénomène.

Tableau 12 : Niveau d'analyse de l'étude (source : Notre élaboration)

2.3. Méthode d'analyse des données

2.3. 1. Présentation générale de l'analyse de contenu

Comme notre but ultime de recherche consiste à comprendre comment les acteurs (responsables et employés) perçoivent les enjeux du transfert des connaissances, on a envisagé alors de mener une analyse qualitative pour étudier en profondeur le contenu de leurs paroles, discours et représentations qu'ils se font de ces enjeux. L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes,...) révèle les centres d'intérêts, les préoccupations des auteurs du discours. Le texte (document écrit ou retranscription de discours ou d'entretien) est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier selon une méthodologie très précise de codage (Thietart et Coll. , 1999).

L'analyse de contenu des entretiens est la principale méthode d'analyse utilisée dans notre recherche. Cette méthode est définit selon Bardin (2003) comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à aboutir à des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages ».

L'objectif de cette méthode est de faire ressortir des éléments qui nous permettent d'expliquer et de mieux comprendre notre objet d'étude. Bardin (2003) présente ainsi les caractéristiques rigoureuses d'une analyse de contenu :

- « Homogène : on ne mélange pas les 'torchons et les serviettes', pourrait-on dire ;
- Exhaustive : épuiser la totalité du 'texte' ;
- Exclusive : un même élément du contenu ne peut être classé dans deux catégories différentes de manière aléatoire ;
- Objective : des codeurs différents doivent aboutir aux mêmes résultats ;
- Adéquate ou pertinente : c'est- à- dire adaptée au contenu et à l'objectif ».

En effet, cette méthode d'analyse se compose d'un ensemble d'instruments méthodologiques en constante amélioration s'appliquant à des textes extrêmement diversifiés et basés sur la déduction ainsi que l'inférence.

2.3. 2. Etapes d'analyse de contenu

L'analyse de contenu correspond à l'ensemble des opérations intellectuelles de catégorisation, de recherche de structures communes et de mise en contexte des résultats obtenus (Thiétart et coll., 2003). La méthode d'analyse de contenu s'organise autour de quatre grandes étapes : la pré-analyse, l'exploitation des données, le traitement des résultats ainsi que l'interprétation et l'inférence qui constituent ensemble la procédure générale d'analyse des discours et des représentations.

2.3.2.1. Pré-analyse : analyse préliminaire

La pré-analyse est une étape préliminaire d'intuition et d'organisation pour opérationnaliser et systématiser les idées de départ afin d'aboutir à un schéma ou à un plan d'analyse. Cette étape permet la réalisation de deux tâches suivantes : le choix des données à soumettre à l'analyse et l'élaboration des indicateurs sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale. Ces tâches ne se succèdent pas obligatoirement de manière linéaire mais sont très liées les unes aux autres. La pré-analyse vise l'organisation des informations mais elle est composée, elle-même, d'activités non structurées et ouvertes.

La lecture préliminaire de l'ensemble du matériel, élaborée lors de la revue de la littérature, est donc la première étape de l'analyse de contenu afin non seulement de se familiariser avec ce matériel recueilli, mais également de dégager une série de thèmes et de concepts abordés lors des entrevues. Les interviews réalisés avec les managers directement concernés par les questions de recherche sont enregistrés puis retranscrits plus ou moins dans leur intégralité pour être classés et interprétés. Des documents comme les rapports annuels d'activité, les manuels d'instruction, les comptes rendus, les brochures, la consultation des sites web, etc.… sont aussi des véritables moyens de communication et utilisés pour cette fin.

2.3.2.2. Exploitation des données

L'exploitation des données est une étape centrale de l'analyse de contenu. Elle consiste à appliquer, au corpus de données, des traitements autorisant l'accès à une signification différente répondant à la problématique mais qui ne modifie pas le contenu initial (Robert et Bouillaguet, 1997).

Cette deuxième phase consiste surtout à procéder aux opérations de codage, décompte ou énumération en fonction des consignes préalablement formulées. Elle comporte deux étapes clés :

a) **l'opération de catégorisation,** qui consiste en l'élaboration ou en l'application d'une grille de catégories, c'est-à-dire des rubriques rassemblant des éléments ayant des caractères communs sous un titre générique, et en la classification des données dans celles-ci (Bardin, 1977). Il s'agit donc de la classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères définis afin de fournir, par condensation, une représentation simplifiée des données brutes (Bardin, 1977). Plus précisément, il s'agit de relire les citations et les textes de discours afin de dégager les régularités qui émanent des réponses, et ce en découpant le corpus recueilli en termes de variables qui correspondent aux propositions de recherche précédemment formulées. Par la suite, on les fait regrouper ou classer dans des catégories définies comme unités d'analyse dans le but de coder l'information et d'en faciliter, par la suite, son interprétation.

b) **le codage/comptage des unités de signification ou d'analyse** : Miles et Huberman (2003) précisent que les unités de signification, d'analyse ou de codage « sont habituellement attachées à des segments de taille variable – mots, locutions, phrases ou paragraphes entiers – connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique. Ils peuvent prendre la forme d'une étiquette catégorielle simple ou d'une étiquette plus complexe. » (p.112). Dans ce sens, ces unités peuvent être des portions de phrases, des phrases, un paragraphe… ayant des significations proches et similaires. Les catégories sont ainsi relatées et regroupées dans un thème particulier. Les thèmes qui émergent de la sorte sont distingués, séparés et analysés.

2.3.2.3. Traitement des données

Lors de la phase de traitement, d'*interprétation et d'inférence*, les données brutes sont traitées de manière à être significatives et valides. Ainsi, des opérations statistiques simples, telles que par exemple : des pourcentages permettent d'établir des tableaux de résultats, des diagrammes, des figures qui condensent et mettent en relief les informations apportées par l'analyse (Bardin, 1977). Cela permet de mettre en évidence les caractéristiques empiriques des variables (ou indicateurs) et d'observer les liens présents entre les variables afin de vérifier nos propositions de recherches précédemment formulées. Il est possible à ce niveau d'effectuer des comptages, des analyses statistiques, ou encore des analyses plus qualitatives du contexte dans lequel les mots apparaissent dans le discours (Thietart et *Coll., 1999)*.

2.3.2.4. Interprétation des résultats

En voulant se tenir à la littérature et au cadre conceptuel en particulier, il ne s'agit pas seulement de décrire, mais essentiellement de comparer les résultats obtenus avec les propositions théoriques, les expliquer et découvrir la structure spécifique des démarches du transfert des connaissances. C'est à cette étape que nous avancerons des explications à propos des objectifs prévus et que nous proposerons des inférences. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui balance entre deux caractéristiques, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977) tout en se tenant attaché au contexte pour décrire l'état de pensée et d'action des managers des joint-venture enquêtées. En d'autres termes, il s'agit de comprendre comment les thèmes sont agencés et liés afin d'en traduire la structure.

Cette phase d'interprétation des résultats est importante. Elle permet d'évaluer, d'une part, la fécondité du dispositif, et, d'autre part, la valeur des propositions. Elle consiste à *« prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié»* (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 31).

En analyse de contenu, l'inférence est un type d'interprétation contrôlée lors de laquelle on accomplit *« une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions (en l'occurrence les données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement. Il s'agit donc de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve»* (Robert et Bouillaguet, 1997, p. 32).

Pour Bardin, *« les résultats acquis, la confrontation systématique avec le matériel, le type d'inférences obtenues peuvent servir de base à une autre analyse ordonnée autour de nouvelles dimensions théoriques ou pratiquées grâce à des techniques différentes »* (Bardin, 1977).

Nous avons au cours de ce chapitre, présenté la méthode de recherche adoptée pour cette thèse. Le positionnement épistémologique et le processus d'investigation ont été conçus pour fournir un cadre méthodologique le plus adéquat possible à la problématique et au cadre théorique utilisé.

La première partie de cette thèse consacrée, en premier lieu, au cadre théorique de la recherche a été l'occasion de concevoir un cadre théorique de notre recherche doctorale. Nous avons présenté le transfert de connaissances dans le contexte de joint-venture. Nous avons également cerné les déterminants qui influencent le transfert de connaissances dans le cadre de cette forme de coopération. Les deux guides d'entretiens, dans notre seconde partie, s'appuient sur ce cadre théorique. Ces guides sont exploités dans la partie validation empirique au sein de laquelle nous présentons les composantes de l'étude empirique ainsi que ses contributions. Dans cette partie de thèse nous avons aussi présenté la méthodologie de la recherche adoptée.

DEUXIEME PARTIE : LE CADRE EMPIRIQUE

Introduction

Cette partie rend compte des résultats obtenus et des analyses effectuées. En fait, la difficulté d'étudier un processus aussi délicat que celui du transfert de connaissances a été prise en considération dans cette partie. Pour faire face aux difficultés d'un tel travail, la discussion des résultats de recherche se fera parallèlement à leur présentation tout au long de cette partie.

Dans cette partie, il s'agira de procéder en trois moments :

- Premièrement, effectuer une étude exploratoire qui permet d'affiner la compréhension du phénomène de transfert de connaissances au sein des joint-ventures installées en Tunisie en ajoutant des variables et concepts relatifs au terrain étudié, ou en supprimant ceux supposés inadaptés.
- Deuxièmement, présenter les cas de façon indépendante avec l'ensemble des discours et verbatim tout en analysant les différents facteurs influençant le transfert aux yeux des interviewés,
- Finalement, mener une étude quantitative à travers des statistiques fondées sur la base des intensités lexicales calculées par le logiciel sphinx pour tout d'abord faire apparaitre les principaux facteurs qui expliquent significativement la réussite du transfert de connaissances et pour découvrir, en suite, les relations possibles entre les facteurs pour établir un système de relations et de connexions caractérisant les interactions possibles entre les facteurs de la réalisation du transfert de connaissance.

Cette dernière partie est donc composée de trois chapitres. Le premier traite les données issues de première étude exploratoire. Le deuxième traite les données collectées auprès de certains employés de quatre cas de joint-ventures sous forme d'une étude qualitative approfondie (exploration, analyse, interprétation, enseignements…). Le troisième se consacre à l'analyse des données statistiques en termes de statistiques calculant l'intensité lexicale des verbatim dont il expose les résultats et leurs interprétations afin de confirmer les propositions théoriques.

CHAPITRE 4 : L'ETUDE EXPLORATOIRE

Ce chapitre a pour objet une première étude exploratoire effectuée au près de quinze joint-ventures, sur la base d'entretiens semi-directifs. Ces derniers ont été réalisés auprès du premier responsable des joint-ventures choisies en s'appuyant sur un guide d'entretien (encadré 1, page 135) fondé sur des questions ouvertes résultant de notre construit théorique. Ce chapitre va nous aider tout d'abord à décrire les caractéristiques de l'étude, à présenter et à condenser les données collectées et enfin à discuter les résultats de cette étude exploratoire.

1. La présentation de la démarche de l'étude exploratoire et des joint-ventures enquêtées

1.1. La constitution de l'échantillon

L'échantillon est constitué selon « l'effet boule de neige ». En effet, la constitution de l'échantillon a été réalisée en fonction des liens des dirigeants des joint-ventures rencontrés avec un « noyau » de dirigeants. Grâce à des relations informelles, des réseaux sociaux, des amitiés et des relations d'affaires on a pu rencontrer des PDG de quelques joint-ventures installées en Tunisie, leur demander de faciliter l'accès à des cas significatifs riches en informations pour rencontrer les PDG d'autres joint-ventures, et ainsi de suite avec les nouveaux responsables. En fait, cette méthode d'échantillonnage non probabiliste utilise les individus d'une population donnée comme source d'identification d'unités additionnelles. Il s'agit d'une méthode efficace pour des populations difficilement accessibles comme là notre. En réalité, les PDG et les CEO des joint-ventures sont des personnes très occupées et nous savons à quel point il est difficile pour ces responsables de consacrer du temps aux entretiens qui peuvent durer entre deux à trois heures. Pour augmenter la fiabilité des résultats, nous avons décidé d'étudier plusieurs variétés de situation (Yin, 1989). Au total un échantillon de quinze joint-ventures a été retenu.

1.2. Le recueil et l'analyse des données

Au niveau de cette phase, le mode de collectes de données retenu est celui de l'entretien semi-directif. Ce dernier nous a paru le mode le plus adopté pour collecter nos données. L'utilisation de ce mode de collecte offre plusieurs avantages :

- il permet de mieux cerner les propos,
- il offre la possibilité d'éviter la surcharge des données,
- c'est un moyen d'assurer une base de compréhensions inter-cas.

Les entretiens ont été réalises auprès de quinze hauts dirigeants de joint-venture. Les joint-ventures, les secteurs d'activités, la fonction des interlocuteurs et la durée des entretiens sont indiqués dans le tableau suivant.

Joint-ventures	Secteur d'activité	Responsable interviewé	Durée de l'entretien
TPS	Industrie électrique, électronique et électroménagère	PDG	2h 30
SOFTEN	Industrie mécanique et métallurgique	CEO	2h00
TIBILITTI TUNISIE	Industrie mécanique et métallurgique	PDG	3h00
METAL GAN	Industrie mécanique et métallurgique	PDG	2h00
MIXA RIPOLIN	Industrie chimique	PDG	2h30
BETRONIC TUNISIE	Industrie électrique, électronique et électroménagère	CEO	3h00
ACM	Industrie chimique	PDG	2h00
SYSTEL	Télécommunication	PDG	2h30
SOTUBI	Industrie agro-alimentaire	CEO	2h30
JCT	Industrie électrique, électronique et électroménagère	CEO	2h00
SOTACER	Industrie électrique, électronique et électroménagère	PDG	2h30
UHD	Grande distribution	CEO	2h30
IMT	Industrie chimique	PDG	3h00
STIAL	Industrie agro-alimentaire	CEO	3h00
PLAST	Industrie électrique, électronique et électroménagère	CEO	2h00

Tableau 13 : synthèse des entretiens réalisés dans la phase exploratoire (Source : Notre enquête)

Les entretiens se sont déroulés à l'aide d'un guide d'entretien comportant neuf questions ouvertes.

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

FICHE D'ENTREPRISE

SOCIETE : ……

TELEPHONE : ……..FAX : …… E-MAIL:……

RESPONSABLE :……

SECTEUR D'ACTIVITE :……

PRODUITS : ……

ANNEE DE CREATION : …… CAPITAL :……

NOMBRE D'EMPLOYES : ……

PRINCIPAUX PARTENAIRES : ……

PREMIER PARTENAIRE : …… % NOM : ……

DEUXIEME PARTENAIRE : …… % NOM : ……

1) Pourquoi les entreprises mères ont-elles choisi la joint-venture comme forme de coopération et quels sont les objectifs de chaque entreprise mère à travers la création de la joint-venture? ……

2) Durant la période de coopération, avez- vous constaté un transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture ? Si oui, quels sont les types de connaissances transférées ? ……

……

3) Quels sont les facteurs qui ont favorisé ce transfert de connaissances? ……

……

4) Durant la période de coopération, avez- vous constaté un transfert de connaissances de l'entreprise mère tunisienne vers la joint-venture ? Si oui, quels sont les types de connaissances transférées ? ……

……

5) Quels sont les facteurs qui ont favorisé ce transfert? ……

……

6) Durant la période de coopération, avez- vous constaté un transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères ? Si oui, quels sont les types de connaissances transférées ?

……

7) Quels sont les facteurs qui ont favorisé ce transfert? ……

……

8) Comment avez-vous apprécié réellement ce transfert? (Êtes-vous basés sur des indicateurs précis ?)

……

……

9) Quelles sont les étapes suivies dans le processus de transfert de connaissances au niveau de votre joint-venture ? Sont-elles vraiment respectées ? ……

……

Encadré 1: Guide d'entretien de la première phase exploratoire

(source : Notre élaboration)

1.3. Présentation des joint-ventures

Les entretiens ont été réalisés auprès de quinze joint-ventures. Dans les lignes qui suivent, nous présentons les caractéristiques des joint-ventures étudiées dans la première phase exploratoire.

Nom de Joint-ventures	Secteur d'activité	Produits	Année de création	Capital en (Million DT)	Nombre d'employés	Entreprise-mère locale	Entreprise-mère étrangère
TPS	Industrie électrique, électronique et électroménagère	Pièces techniques en matières plastiques.	2004	1. 5	200	40% Plastec	60% Plastivaloire
SOFTEN	Industrie mécanique et métallurgique	Récupérateurs de chaleur solaire - Chauffe-eaux électriques	1996	2 .15	135	28% entreprise tunisienne	72% Giordano
TIBILITTI TUNISIE	Industrie mécanique et métallurgique	Fours électriques - Machines pour l'industrie agro-alimentaire.	1995	4. 45	28	70% Entreprise Fradi	30% Tibiletti
METAL GAN	Industrie mécanique et métallurgique	Métal			70	49% Groupe Poulina	51% Oxymetal
MIXA RIPOLIN	Industrie chimique	Peintures	2000	11.1	87	87% groupe Hachica	13% Sigma Kanon
BETRONIC TUNISIE	Industrie électrique, électronique et électroménagère	Cartes électroniques	2002	1.7	213	50% Betronic Group	50% One tech Group
ACM	Industrie chimique	Bouteille à gaz et construction métallique	1994	11.7	300	50% Poulina	50% Arcelor
SYSTEL	Télécommunication	Prestation de service	1991	2	70	49% TRT Philips	51% Lucent technology
SOTUBI	Industrie agro-alimentaire	Biscotterie, biscuiterie, pâtisserie de conservation	1998	21.12	680	51% Groupe Mabrouk	49% Groupe Danone
JCT	Industrie électrique, électronique et électroménagère	Cartes électroniques- Autres composants électroniques	2005	14	284	49% Groupe Mezabi	51% Groupe Johnson controls
SOTACER	Industrie électrique, électronique et électroménagère	Secteur d'industrie électrique, électronique et électroménager	1965	3.735	160	70% Athir	30% Brand
UHD	Grande distribution	Carbonate de calcium	2001			80% UTIC Groupe Chaibi	20% Carrefour
IMT	Industrie chimique	Carbonate de calcium	1997	7. 4	84	32% Groupe Hachicha	68% Imerys France
STIAL	Industrie agro-alimentaire	Laits fermentés, yaourts et desserts lactés frais	1997	27. 625	404	50% Groupe Délice	50% Danone
PLAST	Industrie électrique, électronique et électroménagère	composants électroniques	2005	0.320	80	60% Groupe Arem	40% Mytech

Tableau 14 : Principales caractéristiques des joint-ventures enquêtées (Source : Notre enquête)

2. L'analyse et l'interprétation

2.1. La procédure pratique de traitement et d'analyse des données

Après avoir transcrit les entretiens, enregistrés avec le consentement des répondants, nous avons procédé à la codification de notre corpus. On vise à travers les analyses à dépasser la cohérence interne de chaque entretien pour aller vers une cohérence plus généralisée. Les entretiens ont donné lieu à une analyse de contenu. Cette dernière recouvre généralement trois types de traitement : thématique, lexical et syntaxique. Pour notre étude exploratoire on a opté pour une analyse de contenu thématique qui nous a permis d'avoir une cohérence inter-entretiens. Les données ont été, ainsi, traitées de manière méthodique.

Afin de pouvoir analyser les données qualitatives de notre recherche, nous avons constitué une grille thématique, à partir de notre cadre conceptuel théorique d'un côté et des phénomènes contextuels issue des entretiens de l'autre côté. De ce fait, les thèmes et les catégories de la grille thématique ont été créés en fonction des concepts identifiés dans notre cadre conceptuel afin de pouvoir faire le lien entre les propositions théoriques et les faits observés. Le groupement de signification conduit vers une analyse horizontale, c'est-à-dire l'analyse thématique, qui consiste à découper transversalement tout le corpus et à chercher une cohérence inter-entretiens. Pour pallier les difficultés d'un tel travail, la discussion des résultats de recherche se fera simultanément au cours de présentation tout au long de ce chapitre.

2.2. L'analyse et l'interprétation des résultats

Dans cette étape on a opté pour une analyse de contenu multiple qui consiste à créer plusieurs catégories de recodage qui permet de qualifier les réponses sur plusieurs thèmes. En lisant les réponses on a effectué un codage manuel. A l'issue de cette codification on a obtenu plusieurs catégories thématiques qui ont été analysées pour obtenir des tris à plat. En fait, le logiciel sphinx est parmi les logiciels les plus pertinents pour ces types d'analyse. Une fois toutes les réponses lues et codées, l'analyse s'est achevée par l'étude statistique des thèmes et leur illustration par le verbatim qui leur correspond pour quantifier la fréquence des thèmes révélés par l'analyse. La lecture manuelle permet de dégager d'autres thèmes en dehors des thèmes issus de la littérature. Les histogrammes représentent les thèmes et donnent une illustration sur les poids de ces thèmes évoqués.

Tout au long de cette étape notre analyse a consisté à calculer et comparer les fréquences des thèmes évoqués ou des unités de sens (groupe de mots) et à les regrouper en catégories significatives afin de déterminer une classification des facteurs qui peuvent influencer le transfert de connaissance.

2.2.1 Présentation des joint-ventures ayant fait l'objet de l'étude exploratoire

2.2.1.1 Répartition des joint-ventures selon les secteurs d'activité

Secteur	Nb	%
Secteur d'industrie électrique, électronique et électroménager (IEEE)	**5**	**33,3%**
Secteur des industries mécaniques et métallurgiques (IMM)	**3**	**20,0%**
Industries chimiques (ICH)	**3**	**20,0%**
Secteur d'industrie agro-alimentaire (IAA)	**2**	**13,3%**
Télécommunication (TC)	**1**	**6,7%**
Grande distribution (GMS)	**1**	**6,7%**
Total	**15**	**100,0%**

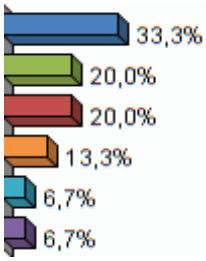


Tableau 15 : Répartition de secteurs des joint-ventures (source : Notre enquête)

Les joint-ventures étudiées dans cette phase exploratoire appartiennent à six secteurs différents. On voit une diversité dans les domaines d'activités avec la prépondérance du secteur IEEE (33,3%), puis les secteurs IMM (20%) et activités chimiques (20%). Une seule joint-venture appartient au secteur TC et une autre appartient au secteur GMS. Il est à noter que la majorité des activités déclarées fait partie du secteur industriel, soit 86,6% des cas. Ces activités nécessitent le plus souvent l'utilisation des savoirs spécifiques qui peuvent être l'objet d'un éventuel transfert. A ce niveau, l'on pourrait présumer que le secteur d'activité de type industriel constitue un contexte éventuel favorable au transfert de connaissances au sein des joint-ventures dans leurs relations avec les entreprises mères.

2.2.1.2 Répartition des joint-ventures selon l'âge

Moyenne = **13,47** ; Ecart-type = **9,56**

Age	Nb	%
De 8 à 15	**9**	**60,0%**
Moins de 8	**3**	**20,0%**
De 16 à 23	**2**	**13,3%**
32 et plus	**1**	**6,7%**
De 24 à 31	**0**	**0,0%**
Total	**15**	**100,0%**

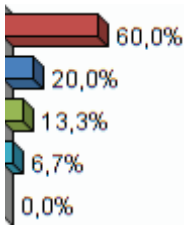


Tableau 16 : Répartition des joint-ventures selon l'âge (source : Notre enquête)

La majorité des joint-ventures (soit 80%) est âgée de plus de 8 ans d'existence alors que 20% des cas en ont moins de 8. L'âge moyen des joint-ventures étudiées lors de cette phase exploratoire est à peu près de 14 ans. On voit que ces cas d'entreprises pourraient être des milieux d'échanges des connaissances sur les techniques de travail et l'utilisation des procédés technologiques pour bien conduire leurs activités. Ces entreprises peuvent disposer alors des expériences significatives dans l'apprentissage et le transfert des connaissances, ce qui indique qu'il s'agit d'un terrain favorable à notre étude. On voit par conséquent l'importance de l'âge de la joint-venture dans l'accumulation des expériences à tel point qu'il est considéré comme facteur significatif dans la réussite du transfert de connaissances.

2.2.1.3 Répartition des joint-ventures selon la taille

Moyenne = **235,20** Ecart-type = **211,85**

Nb. d'employés	Nb	%
Moins de 100	**5**	**33,3%**
De 200 à 299	**3**	**20,0%**
De 100 à 199	**3**	**20,0%**
500 et plus	**2**	**13,3%**
De 400 à 499	**1**	**6,7%**
De 300 à 399	**1**	**6,7%**
Total	**15**	**100,0%**

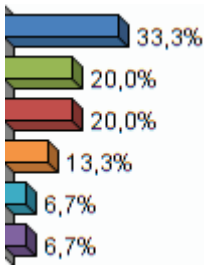


Tableau 17 : Répartition des joint-ventures selon le nombre des employés (Source : Notre enquête)

Nous remarquons que l'effectif pour les joint-ventures étudiées est pour la majorité des cas (soit 73,3%) et entre 100 et 300 employés. Deux joint-ventures emploient entre 300 et 499 salariés et 13,3% ont un effectif supérieur à 500 salariés. Ceci dénote que ces entreprises sont en majorité de taille moyenne selon le critère de l'effectif.

2.2.2 Les objectifs des entreprises-mères à travers la création de la joint-venture

2.2.2.1 Les objectifs des entreprises-mères étrangères (EME)

Les interviewés citent les principaux objectifs assignés à la création des joint-ventures par les entreprises mères étrangères (E.M.E.) comme suit :

Objectifs des EME	Nb	% obs.
Performance	**11**	**73,3%**
Internationalisation	**10**	**66,7%**
Low cost	**9**	**60,0%**
Marché local	**9**	**60,0%**
Sous-traitance	**6**	**40,0%**
Marché Africain	**6**	**40,0%**
Total	**15**	

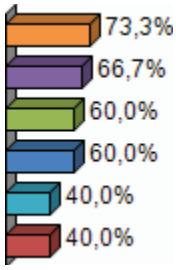


Tableau 18 : Les objectifs des entreprises mères étrangères les plus cités par les interviewés (Source : Notre enquête)

Ces résultats montrent que la performance de l'entreprise mère est le principal objectif cherché à travers la création de la joint-venture pour la majorité d'entre elles avec 73,3% des entreprises mères étrangères. Nous noterons que l'objectif d'internationalisation, de low cost et d'introduction au marché local sont largement cités avec un pourcentage d'au moins de 60% des cas. La sous-traitance et la conquête du marché africain viennent en dernière position avec 40% de réponses.

2.2.2.2 Les objectifs des entreprises mères locales (EML)

Les réponses des interviewés citent les principales attentes de la création des joint-ventures par les entreprises-mères locales (E.M.L.) comme ainsi :

Objectifs des EML	Nb	% obs.
Performance	**14**	**93,3%**
Transfert de connaissances	**14**	**93,3%**
Marché international	**7**	**46,7%**
Notoriété	**7**	**46,7%**
Solution à des difficultés	**6**	**40,0%**
Financement	**1**	**6,7%**
Total	**15**	

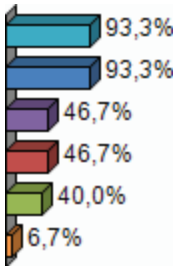


Tableau 19 : Les objectifs des entreprises mères locales les plus cités par les interviewés (source : Notre enquête)

L'amélioration de la performance de l'entreprise-mère locale et le transfert de connaissances apparaissent les objectifs les plus cités et les plus visés par presque la totalité de ces entreprises (93,3%). Par ailleurs, 46,7% d'interviewés mentionnent aussi l'accès au marché international et l'amélioration de la notoriété comme des objectifs cherchés via la création de la joint-venture. Cependant, 46,7% des répondants considèrent que le recours à la joint-venture est une voie pour rechercher des solutions soit aux problèmes techniques, d'organisation ou technologiques, soit aux problèmes de financement de nouveaux projets. A ce niveau, la création de la joint-venture se montre comme une forme de coopération avec des entreprises étrangères pour solutionner certains problèmes car l'entreprise locale ne dispose pas des savoir-faire appropriés.

On peut remarquer aussi que la concordance entre les objectifs de deux entreprises-mères dont la performance (premier objectif recherché et affiché) est mise en évidence par les interviewés laissant entendre que cela peut constituer un élément déterminant et favorable au transfert des connaissances au sein de la joint-venture. Cette concordance met en exergue la compatibilité stratégique entre les objectifs des deux entreprises-mères favorisant de la sorte le processus d'échange des expériences et des compétences au profit de la joint-venture.

2.2.3 .Les types de connaissances transférées entre les différentes parties de la joint-venture

2.2.3.1. Les connaissances transférées de l'entreprise-mère étrangère vers la joint-venture

Types de connaissances transférées	Nb	% obs.
Connaissances techniques (savoir-faire)	**13**	**86,7%**
Connaissances managériales	**12**	**80,0%**
Technologie	**10**	**66,7%**
Connaissances marketing	**7**	**46,7%**
Total	**15**	

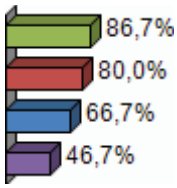


Tableau 20 : Les types de connaissances transférées de l'entreprise-mère étrangère vers la joint-venture (Source : Notre enquête)

Les responsables, rencontrés lors de cette phase exploratoire, évoquent l'existence du transfert de connaissances. La lecture du contenu des discours fait regrouper les connaissances transférées en quatre grands domaines : domaine technologique, domaine technique (les savoir-faire techniques), domaine managérial et domaine du marketing. En clair, le transfert des connaissances techniques est le type le plus fréquemment cité pour la majorité des joint-ventures avec un pourcentage de 86,7% de réponses. Vient en suite le domaine managérial avec un pourcentage de 80%. Le domaine technologique représente 66,7% des réponses. Le domaine marketing vient en fin de liste avec 46,7% de réponses.

Ceci étant, les joint-ventures paraissent comme des lieux d'échanges et de transfert des savoir-faire techniques de la part des entreprises-mères. On voit que les responsables cherchent à se pourvoir des compétences techniques nécessaires pour répondre aux besoins de mise en marche et de fonctionnement des joint-ventures durant la période de croissance. En clair, les interviewés admettent l'existence du phénomène de transfert des connaissances qui touche plusieurs domaines du fonctionnement de la joint-venture et le voit donc multidisciplinaire.

2.2.3.2 Les connaissances transférées de l'entreprise-mère tunisienne vers la joint-venture

Les responsables interviewés évoquent aussi l'existence du transfert de connaissances de l'entreprise-mère tunisienne vers la joint-venture. Leurs réponses montrent que les connaissances transférées peuvent être groupées en domaines suivants :

Types de connaissances transférées	Nb	% obs.
Connaissances managériales	11	73,3%
Connaissances contexte tunisien	10	66,7%
Connaissances techniques	9	60,0%
Connaissances Marché	9	60,0%
Connaissances commerciales	1	6,7%
Total	15	

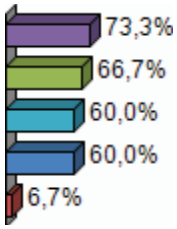


Tableau 21 : Les types de connaissances transférées de l'entreprise mère locale vers la joint-venture (Source : Notre enquête)

Le plus révélateur dans ces résultats est que l'entreprise-mère tunisienne participe aussi au phénomène de transfert. La majorité des répondants confirment que celle-ci fait transférer des connaissances managériales à la joint-venture dans 73,3% des cas. De même, 66,7% des répondants jugent que les entreprises-mères tunisiennes ont transféré des informations qui facilitent la maîtrise du contexte tunisien à la joint-venture et la connaissance des spécificités du marché tunisien. En outre, 60% des cas déclarent que l'entreprise-mère tunisienne assure le transfert et l'échange des connaissances techniques et commerciales à la joint-venture.

Ces affirmations indiquent un transfert des connaissances managériales notamment les techniques de gestion administrative, de gestion des équipes techniques, de direction des affaires de la joint-venture en relation avec le contexte et le marché tunisien. Du fait de sa proximité locale, il est tout à fait logique que le partenaire tunisien essaie de fournir non seulement un personnel en connaissance de cause du contexte tunisien des affaires mais surtout des renseignements, des études et des informations sur le marché national, voire l'environnement maghrébin.

2.2.3.3 Les connaissances transférées de la joint-venture vers les entreprises-mères

Types de connaissances transférées	Nb	% obs.
Expériences coopération	14	93,3%
Connaissances contexte	12	80,0%
Connaissances techniques	11	73,3%
Connaissances managériales	9	60,0%
Connaissances Marché local	5	33,3%
Connaissances commerciales	3	20,0%
Connaissances Marché Africain	2	13,3%
Total	**15**	

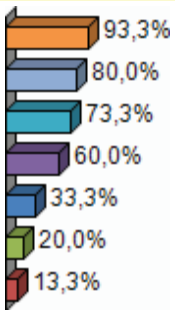


Tableau 22 : Les types de connaissances transférées de la joint-venture vers les entreprises-mères (Source : Notre enquête)

Les résultats montre qu'il y a un transfert réciproque de connaissances c'est-à-dire de la joint-venture vers les entreprises mères. 93 % des joint-ventures confirment que les entreprises mères ont acquis des connaissances en coopération grâce à la joint-venture. De même, la majorité des répondants (80%) considère que les entreprises-mères ont bien connu et maîtrisé le contexte tunisien des affaires après la création de la joint-venture. Il est intéressant de constater qu'un grand nombre de répondants (60%) observent que les entreprises-mères ont acquis des connaissances managériales suite à cette coopération.

Les capacités de gestion des relations entre les partenaires montrent les savoir-faire les plus acquis et les plus échangés entre ceux-ci. Mais les exigences de travail en partenariat relatives à la résolution des problèmes techniques et à la gestion des conflits obligent les partenaires à coopérer et à collaborer pour sortir de ces problèmes. Bien évidemment, cette coopération se manifeste par l'échange des informations et des renseignements sur le contexte tunisien, en ce qui concerne, l'environnement industriel, économique et commercial du pays d'accueil, le marché local voire africain et ses spécificités, les contacts ainsi que l'échange des expertises techniques pour aménager, installer, renouveler, entretenir et surtout résoudre les difficultés liées à l'utilisation des équipements fournis par les partenaires.

Pour bien réussir la coopération entre les entreprises-mères et la joint-venture, il fallait avoir des aptitudes de management de la part des responsables, notamment en matière de gestion des équipes, de gestion de projets, de gestion des conflits, de coordination et de circulation rapide des informations. Ceci prouve en fait l'amélioration et le développement des capacités et des techniques de management de l'équipe dirigeante de la joint-venture. Les entreprises mères ont internalisé et elles ont profité de ces techniques et de ces capacités développées au sein des joint-ventures.

Selon l'ensemble de ces analyses des trois tableaux précédents, et particulièrement on peut dire que les différents types des connaissances transférées aident à l'échange des savoirs notamment le transfert des connaissances liées à l'aspect managérial et à l'art de gérer les coopérations interentreprises, aux techniques et aux technologies, et au contexte et au marché tunisiens (marketing). C'est dire alors que les connaissances de type managérial, technique, et marketing se veulent un facteur qui facilite l'échange et le transfert de connaissances puisqu'elles sont les plus demandées par la joint-venture et les plus disponibles auprès des entreprises-mères.

2.2.3.4. Les indicateurs de transfert de connaissances déclarés par les interviewés

Concernant les indices qui prouvent effectivement le transfert des connaissances des entreprises-mères vers la joint-venture, les interviewés citent largement les éléments suivants :

Indicateurs de transfert	Nb	% obs.
Diminution du nombre des expatriés	**13**	**86,7%**
Amélioration de la Performance de la JV	**12**	**80,0%**
Autonomie de la JV	**11**	**73,3%**
Amélioration qualité des produits	**11**	**73,3%**
Amélioration de la Notoriété et de la Marque	**5**	**33,3%**
Total	**15**	

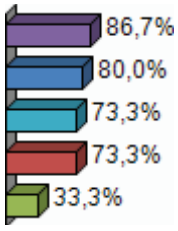


Tableau 23 : Les indicateurs de transfert de connaissances déclarés par les interviewés
(Source : Notre enquête)

De façon spontanée, 86,7% des répondants mentionnent que la diminution du nombre d'expatriés au sein de la joint-venture est un bon indicateur de réussite du transfert de connaissances. 80% des répondants considèrent l'amélioration de la performance de la joint-venture comme un très bon indicateur de réussite du transfert de connaissances. 73,3% des répondants indiquent que l'autonomie de la joint-venture et l'amélioration de qualité des produits sont des indicateurs pertinents de la réussite du transfert. 33,3% des répondants considèrent qu'un transfert de connaissance réussi se manifeste par une amélioration de la notoriété de la marque.

Il apparait que les interviewés déclarent en majorité, l'avènement du phénomène du transfert des connaissances. Selon eux, la présence du personnel provenant surtout de l'entreprise-mère étrangère (expatriés) qui est entièrement à la disposition de la joint-venture afin de solutionner les problèmes et les difficultés survenus lors de sa progression dans l'environnement tunisien. Cette présence ne constitue pas seulement un indice d'échange des idées et des informations entre le personnel de la joint-venture et les expatriés mais la diminution de cette présence explique à travers la réduction du nombre des expatriés est un indicateur de la réussite du transfert de connaissances. Il se traduira par l'appropriation des connaissances techniques et managériales par les employés de la joint-venture. En effet, ces employés se trouveront plus expérimentés et donc plus compétents pour bien exécuter leurs tâches et de ce fait leurs rendements individuels et collectifs s'amélioreront au fur et à mesure qu'ils acquerront des nouvelles connaissances liées à leurs métiers.

Cela entraîne l'augmentation de la performance de la joint-venture par le cumul des rendements des employés grâce aux contacts avec les experts et les professionnels des entreprises-mères. Il s'ensuit que la joint-venture est en mesure de prendre ses décisions techniques et managériales pour fonctionner de façon plus efficace et plus autonome par rapport aux entreprises-mères. Cette autonomie sera de plus en plus renforcée par une compréhension du contexte d'accueil et une perception du marché visé de façon à ce que la joint-venture s'efforcera d'améliorer la valeur de son offre par le perfectionnement de la qualité de ses services ou de ses produits en se conformant aux exigences techniques (normes), aux demandes des clients et aux menaces de la concurrence. Ceci étant, l'équipe dirigeante veuille à l'amélioration de la notoriété et de l'image de marque de la joint-venture

en mobilisant les expériences acquises et les connaissances transférées grâce aux interactions avec les managers des entreprises-mères.

Il est à rappeler que ces éléments sont considérés aux yeux des répondants comme des indicateurs énonçant la réussite du transfert des connaissances des entreprises-mères vers la joint-venture. On pourrait envisager ces éléments (l'existence des expatriés, l'amélioration de la performance de la joint-venture, l'autonomie de la joint-venture, l'amélioration de la qualité des produits) comme des facteurs facilitant l'accomplissement du transfert des connaissances des entreprises-mères vers la joint-venture. L'on voit bien que ces caractéristiques sont liées en fait à la perception de la situation commerciale de la joint-venture dans le contexte tunisien.

2.2.4. Les étapes de transfert de connaissances

Les interviewés témoignent que le processus de transfert des connaissances dans leur joint-venture se peut prendre différentes formes :

Etapes de transfert	Nb	% obs.
Selon le besoin	**13**	**86,7%**
Phase de démarrage	**9**	**60,0%**
Etapes programmées	**7**	**46,7%**
Au fur et à mesure	**3**	**20,0%**
Total	**15**	

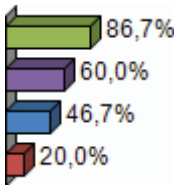


Tableau 24 : Les étapes de réalisation du transfert des connaissances (Source : Notre enquête)

La majorité des responsables (soit 86,7% des cas) reconnait que le transfert se réalise selon les besoins ressentis par le fonctionnement et l'évolution de la joint-venture alors que 20% estiment que celui-ci se fait au fur et à mesure que les employés éprouvent des difficultés imprévisibles de nature techniques ou de nature managériale. Autrement dit des interventions en cas de difficultés. Par ailleurs, 60% des cas considèrent que le transfert de connaissances est assez intense durant la phase de démarrage de la joint-venture qui rencontre à ce moment une multitude de problèmes et des incommodités nécessitant des interventions soutenues par les partenaires. En outre, 46,7% des répondants considèrent que les entreprises-mères programment des étapes d'interventions en coordination avec la joint-venture pour assurer le transfert de connaissances.

Il est à remarquer que le phénomène de transfert se fait non seulement de façon ponctuelle mais essentiellement étape par étape c'est-à-dire selon les spécificités contextuelles de la joint-venture. En pratique, si une joint-venture programme ce transfert avec ses partenaires, d'autres accentuent le transfert dans la phase de démarrage, comme occasion d'apprendre pour croître sur des bonnes bases, tandis que d'autres le font selon les besoins de progression ou au fur et à mesure du fonctionnement de la joint-venture. Cela ne veut pas dire que le transfert des connaissances se fait seulement en une seule étape dans une seule joint-venture mais il se fait de façon prépondérante à une certaine phase du processus de transfert. En tout, l'on voit que le transfert des connaissances est perçu par les interviewés comme un processus se faisant par étapes qui concorde avec les phases du cycle de vie de la joint-venture.

2.2.5. Autres thèmes dégagés de l'étude exploratoire

Un point important révélé par cette étude exploratoire, est l'apparition des thèmes secondaires mais très significatifs quant à notre objet de recherche. En plus des thèmes traités en discussion avec les interviewés, d'autres sous-thèmes se dégagent à travers des entretiens ainsi menés, tels que entre autres :

Autres thèmes	Nb	% obs.
Transfert de connaissances réussi entre les parties de la JV	**14**	**93,3%**
La JV est considérée comme une filiale de l'entreprise-mère étrangère	**11**	**73,3%**
L'importance de la réputation internationale	**9**	**60,0%**
Marge faible	**7**	**46,7%**
Environnement industriel peu développé	**3**	**20,0%**
Total	**15**	

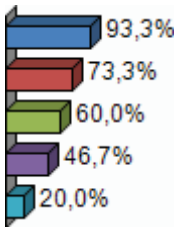


Tableau 25 : Répartition des joint-ventures selon les thèmes émergés suite à cette étude exploratoire (Source : Notre enquête)

La majorité écrasante des répondants lors de cette étude exploratoire (93,3%) confirme qu'il s'agit d'un transfert de connaissances réussi entre les différentes parties de la joint-venture. 73,3 % des répondants ont considéré leurs joint-ventures comme étant des filiales pour les entreprises-mères étrangères plus que pour les entreprises-mères locales. De ce fait, l'engagement des entreprises-mères pour le transfert de connaissances est perçu généralement comme élevé à tel point qu'elles considèrent la joint-venture non seulement comme un investissement en partenariat dans le marché tunisien mais principalement comme une action marketing d'envergure internationale pour conserver ou mieux développer leur notoriété et leur réputation étrangère. On voit qu'un tel engagement pourrait influencer le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture. Par conséquent, celles-ci ont intérêt à réussir le transfert de connaissances nécessaire pour assurer l'amélioration de la performance de leurs joint-ventures. En ce sens, 60% des responsables rencontrés lors de cette étude assurent qu'une performance faible de la joint-venture a un impact négatif sur la réputation de ses partenaires étrangers qui sont généralement des grandes firmes à l'échelle internationale possédant une notoriété à l'échelle mondiale.

En revanche et d'après 46,7% des répondants, certaines joint-ventures étudiées dégagent généralement des marges faibles dans le sens où leurs activités ont une faible valeur ajoutée ce qui influence négativement leur performance et par la suite leur niveau de transfert de connaissances. Cela confirme l'idée que la performance ou la rentabilité de la joint-venture pourrait être un facteur déterminant de la réussite du transfert entre les acteurs de celle-ci.
D'autre part, 20% des cas énoncent que l'environnement industriel tunisien n'est pas assez développé, c'est dire que l'environnement industriel comporte un ensemble des sociétés moins nombreuses et moins compétitives pour faire de la sous-traitance ou même moins efficaces pour produire des composants permettant d'avoir des produits compétitifs au profit de ces joint-ventures.

Au travers ces thèmes dégagés de l'étude exploratoire, il est possible d'envisager la perception de la joint-venture en tant que filiale de l'entreprise-mère étrangère comme facteur modérateur qui facilite l'accomplissement du transfert voire son accélération.

En effet, tant que les managers des entreprises-mères perçoivent la joint-venture comme une filiale, cela les motive et les pousse à faire de leur mieux pour transmettre des connaissances vers leurs collègues et donc être plus engagés dans le processus de transfert. D'autre part, les employés de la joint-venture seront aussi motivés à collaborer avec une entreprise-mère étrangère d'une réputation internationale reconnue et par la suite ils seront aussi plus impliqués dans la valorisation des savoirs acquis. Il s'ensuit qu'ils considèrent le transfert comme réussi et donc se voient par conséquent plus engagés, plus motivés et plus appliqués dans l'utilisation des compétences transférées, l'amélioration de la qualité des produits et enfin de compte dans l'augmentation de la performance de la joint-venture. Ces éléments caractérisent aussi la manière dont les acteurs perçoivent la situation organisationnelle et commerciale de la joint-venture qui facilite à leur tour le processus du transfert de connaissances.

2.2.6. Les déterminants de transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture

A travers l'analyse des discours des interviewés, il va s'agir de faire apparaitre les différents facteurs influençant le transfert des connaissances au sein du réseau de la joint-venture. Ces facteurs les plus cités peuvent être présentés ainsi en se référant à la classification des déterminants établie dans le cadre conceptuel :

- Les déterminants liés aux caractéristiques de connaissances transférées
- Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise-mère étrangère
- Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise-mère locale
- Les déterminants liés aux caractéristiques de la joint-venture
- Les déterminants liés aux caractéristiques de la relation entre les entreprises-mères de la joint-venture
- Les déterminants liés aux dimensions : stratégique, culturelle et organisationnelle (S.C.O.)
- Les déterminants liés aux caractéristiques des mécanismes de transfert mobilisés.

2.2.6.1 Les déterminants liés aux caractéristiques de connaissances transférées

La lecture des réponses concernant les caractéristiques de connaissances transférées fait montrer les spécificités suivantes :

Caractéristiques des connaissances transférées	Nb	% obs.
Aspect tacite	12	80,0%
Valeur stratégique	11	73,3%
Complexité	3	20,0%
Ambiguïté	1	6,7%
Total	15	

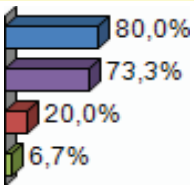


Tableau 26 : Les principales caractéristiques des connaissances transférées
(Source : Notre enquête)

Ces résultats nous montrent que les connaissances transférées entre les entreprises-mères et la joint-venture ont des caractéristiques diverses. 80% des réponses indiquent que les connaissances les plus traitées entre les acteurs sont de type tacite indiquant qu'il s'agit plutôt d'un transfert des savoirs majoritairement non écrits et difficiles à réaliser.
La majorité des répondants, soit 73,3% des cas, affirme qu'il s'agissait des savoirs transférés à forte valeur stratégique et que cette valeur favorise la réussite du processus de transfert de connaissances.

Si 20% des responsables des joint-ventures caractérisent les connaissances transférées par un certain niveau de complexité élevé, un seul responsable estime que les connaissances transférées sont ambiguës.
Il est à souligner que les répondants veulent dire que le caractère tacite de la connaissance est un obstacle à un transfert réussi et efficace, à l'opposé du caractère formalisé ou documenté de celle-ci. Ils se disent que le problème ne réside pas dans le suivi des formations, dans l'assistance à des séminaires ou encore dans la consultation des documents techniques ou des manuels d'instructions… mais plutôt dans la manière de percevoir ces savoir-faire, de les comprendre, de les intérioriser et donc de les utiliser en pratique. Ceci exige, selon eux, des contacts avec les experts, de la communication orale avec les équipes de travail, des discussions avec les expatriés voire des essais-erreurs pour apprendre et capitaliser les acquis au cours du temps. Ces interactions multiples entre les employés de la joint-venture et les visiteurs des entreprises parentes constituent la partie lourde et cachée de la connaissance qui fait ralentir le processus de transfert et retarder ses résultats immédiats ou à moyen terme.

C'est pourquoi les répondants mettent l'accent sur un paradoxe remarquable : ils voient l'aspect tacite des connaissances comme un facteur non facilitateur, alors que les savoirs les plus transférés vers les employés de la joint-venture sont majoritairement implicites c'est-à-dire non formalisés par l'écrit et non supportés par les documents papiers ou électroniques ; ils sont plutôt intériorisés par les individus, mémorisés dans les actes quotidiens et convenus dans les procédures utilisées par les équipes et les unités de travail.

Il apparait que la manipulation des connaissances par les acteurs de la joint-venture est de plus en plus difficile et confuse. En effet, à mesure qu'elles sont à forte valeur stratégique, elles sont tacites, complexes voire ambiguës. Le processus de transfert concerne en majorité les connaissances qui sont à la fois implicites et à valeur ajoutée pour le fonctionnement de la joint-venture.

Le fait que les connaissances transférées sont majoritairement à caractère tacite et stratégique montre que les interviewés perçoivent bien où se situent les enjeux majeurs du transfert de connaissances et développent les efforts nécessaires pour surmonter les difficultés correspondantes.

Toutefois, il n'est pas facile d'accéder à ces savoirs qu'après des discussions et des négociations avec les partenaires. En outre, le caractère implicite de telles connaissances ne favorise pas l'appropriation rapide et donc le transfert de ceux-ci par les employés.

2.2.6.2. Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise-mère étrangère

Caractéristiques de l'entreprise-mère étrangère	Nb	% obs.
Expertise du domaine	**15**	**100,0%**
Volonté de transfert	**14**	**93,3%**
Capacité de transmission	**12**	**80,0%**
Contrôle	**7**	**46,7%**
Total	**15**	

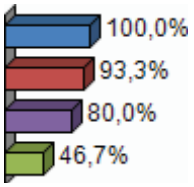


Tableau 27 : Les principales caractéristiques de l'entreprise-mère étrangère (Source : Notre enquête)

Les dirigeants des joint-ventures enquêtés pendant les entretiens confirment que la totalité des entreprises-mères étrangères possèdent une grande expertise dans leur domaine. Elles disposent aussi d'une forte volonté de transférer des connaissances (93,3%). Ils affirment que le personnel des entreprises-mères possède une bonne capacité de transmission de connaissances. Presque la moitié des réponses (46,7%) considèrent que l'entreprise-mère étrangère exerce un contrôle sur la joint-venture.

En clair, dans l'écrasante majorité des cas, les facteurs liés à l'expertise du domaine, à la volonté et à la capacité de transmission sont perçus comme principaux déterminants favorisant le transfert des connaissances des entreprises-mères étrangères vers la joint-venture. Ces facteurs traduisent en fait le degré d'engagement manifesté par l'entreprise étrangère envers le transfert de connaissances. On peut dire que plus celle-ci se trouve plus engagée et plus expérimentée dans son domaine d'activité, plus le processus de transfert sera facilité et réussi.

2.2.6.3 Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise-mère locale

Caractéristiques de l'entreprise-mère locale	Nb	% obs.
Intention d'apprentissage	**13**	**86,7%**
Ouverture des dirigeants	**13**	**86,7%**
Expérience dans le domaine	**11**	**73,3%**
Taille	**8**	**53,3%**
Total	**15**	

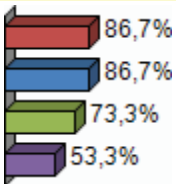


Tableau 28 : Les principales caractéristiques de l'entreprise-mère locale (source : Notre enquête)

Quant aux facteurs qui sont liés à l'entreprise-mère locale, ils se trouvent plus nombreux. On distingue l'intention d'apprentissage et l'ouverture des dirigeants de celle-ci, considérés (dans 86,7% des cas) comme des facteurs décisifs à la réussite du transfert de connaissances. De même l'expérience de ces entreprises-mères locales est considérée comme un facteur important de réussite (73,3 %). Presque la moitié des répondants (53,3%) voit que la taille de celle-ci est un autre facteur qui favorise le transfert de connaissances entre les différentes parties.

On peut dire que les principales caractéristiques de l'entreprise-mère locale sont liées d'une part à l'esprit de management (intention à apprendre et degré d'ouverture des dirigeants) et d'autre part à l'état de fonctionnement de l'entreprise mère locale (expérience et taille). Il va sans dire que le degré d'ouverture et la disposition d'esprit de l'équipe du management de l'entreprise-mère locale sont de plus en plus élevés au fur et à mesure que celle-ci dispose de plus d'expertise, d'expérience et donc de taille plus importante.

2.2.6.4 Les déterminants liés aux caractéristiques de la joint-venture

Caractéristiques de la joint-venture	Nb	% obs.
Performance	**15**	**100,0%**
Motivation à l'apprentissage	**13**	**86,7%**
Capacité d'absorption	**12**	**80,0%**
Age	**9**	**60,0%**
Total	**15**	

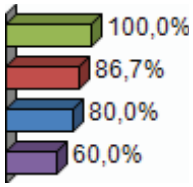


Tableau 29 : Les principales caractéristiques liées au transfert des connaissances (Source : Notre enquête)

Nous noterons par rapport aux résultats précédents ; 100% des répondants avouent que la performance de la joint-venture a une très forte influence sur le transfert de connaissances entre les différentes parties du partenariat (entreprises-mères et la joint-venture). En outre, presque la majorité des répondants confirment que la motivation à l'apprentissage du personnel de la joint-venture (pour 86,7% des cas) ainsi que leur capacité d'absorption (soit 80% des cas) sont des facteurs clés du transfert de connaissances. Un autre facteur important mentionné par 60% des interviewés est celui de l'âge de la joint-venture, d'après ses responsables, plus la durée de coopération est élevée plus le transfert de connaissances est important.

Il est à remarquer que durant l'enquête d'exploration les responsables enquêtés ont mis l'accent sur les caractéristiques de la joint-venture en termes de performance de celle-ci comme indicateur d'encouragement des partenaires à mieux s'engager dans le transfert. C'est ainsi qu'ils considèrent la performance comme un facteur déterminant de la réussite de ce transfert qui nécessite la présence d'un personnel plus disposé à apprendre et ayant une forte capacité d'absorption et d'internalisation des savoirs acquis.

C'est pourquoi ils insistent sur l'âge de la joint-venture comme indice d'expérience de celle-ci dans l'encadrement des employés et leur motivation à se tenir « branchés » aux actualités et à être proches de leurs collègues des entreprises partenaires. En ce sens la direction de la joint-venture encourage son personnel à observer de près, à communiquer, à discuter et à échanger avec les experts ou les visiteurs partenaires afin de développer leurs habiletés professionnelles.

La performance, la motivation des employés à l'apprentissage et la capacité d'absorption du personnel sont considérées comme des principaux facteurs déterminants de la réussite du transfert des connaissances au niveau de la joint-venture.

2.2.6.5 Les déterminants liés aux caractéristiques de la relation entre les entreprises-mères de la joint-venture

Caractéristiques liées à la relation entre les entreprises-mères	Nb	% obs.
Qualité des contributions	**14**	**93,3%**
Confiance mutuelle	**14**	**93,3%**
Entente	**11**	**73,3%**
Relation informelle entre décideurs	**10**	**66,7%**
L'équilibre de pouvoir de négociation	**8**	**53,3%**
Total	**15**	

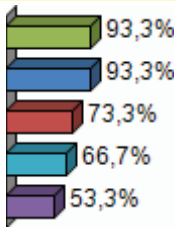


Tableau 30 : Les principales caractéristiques liées à la relation entre les partenaires de la joint-venture (source : Notre enquête)

Les résultats de ce tableau confortent l'idée que les caractéristiques des relations entre les différentes parties de la joint-venture influencent d'une manière directe le transfert de connaissances. Dans leur écrasante majorité (93,3%), les interviewés confirment que le niveau élevé de la qualité des contributions et celui de confiance entre les différents partenaires favorisent le transfert de connaissances. Selon les contributions apportées par l'entreprise-mère (financement, expertise, assistance technique, managériale…), les partenaires intéressés par la joint-venture seront plus confiants, entre eux, dans l'échange et le partage des savoirs liés à leur métier. Ce qui montre bien l'importance grandissante de ces deux facteurs non seulement dans la continuité de cette relation, mais aussi dans la réussite du processus de transfert. Il en résulte que les différents partenaires se trouvent plus en harmonie dans la gestion des problèmes ou des conflits qui surgissent à tout moment. C'est pourquoi la majorité des répondants considèrent l'entente entre les dirigeants des entreprises-mères (73,3%) comme un facteur influençant positivement le transfert des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.

Par ailleurs, un équilibre dans le pouvoir de négociation entre les entreprises-mères serait aussi un facteur facilitant le transfert de connaissances, ce qui est confirmé par 53,3% des réponses. Les entretiens montrent aussi l'importance des relations informelles entre les décideurs, c'est-à-dire l'importance des liens interpersonnels et des rapports non officiels entre les acteurs du réseau de la joint-venture, dans leur négociation et entente éventuelle. En fait, ils affirment dans 66,7% des cas que l'existence de ces relations non formelles facilite énormément la coordination entre les collègues des unités de travail pour mieux converger dans les négociations, dans les objectifs et les intérêts personnels et professionnels.

On voit ainsi que les caractéristiques relationnelles liées à la nature des contributions, à la confiance réciproque, à la qualité de l'entente, aux relations informelles ainsi que l'équilibre des négociations constituent un facteur qui facilite la réussite du transfert.

2.2.6.6. Les déterminants liés au contexte : compatibilité stratégique, culturelle

Caractéristiques liées aux dimensions S.C.O.	Nb	% obs.
Compatibilité organisationnelle	13	86,7%
Compatibilité stratégique	13	86,7%
Compatibilité culturelle	5	33,3%
Total	15	

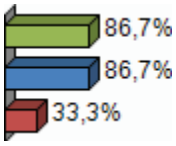


Tableau 31 : Les principales caractéristiques liées aux dimensions stratégique, culturelle et organisationnelle (source : Notre enquête)

Dans leur grande majorité, les citations des responsables de joint-ventures (86,7%) pensent que la compatibilité organisationnelle et stratégique entre les entreprises mères a une forte influence sur le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture. A peine le tiers des citations des responsables a affirmé l'influence de la compatibilité culturelle sur le transfert de connaissances.

Par conséquent, on retient la compatibilité organisationnelle (compatibilité entre les activités, les ressources, les méthodes, les procédures, la structure et l'organisation du travail, le système d'information…) et celle stratégique (complémentarité dans la vision, les buts et les objectifs) comme une condition de base à la convenance à la création d'une joint-venture. On peut conclure alors que le degré de complémentarité stratégique et celui de complémentarité organisationnelle sont des facteurs déterminants de la réussite du phénomène de transfert des connaissances dans le cadre d'une joint-venture. Le plus révélateur dans ces résultats est que la majorité des interviewés ne mentionnent pas l'importance du rôle de la compatibilité

culturelle dans le transfert de connaissances. En fait, c'est un peut surprenant, que cette dernière ne demeure pas jouer un grand rôle dans le transfert de connaissances.

2.2.6.7. Les déterminants liés aux mécanismes de transfert

Mécanismes de transfert de connaissances	Nb	% obs.
Documents	15	100,0%
Interaction	14	93,3%
Tic	14	93,3%
Total	15	

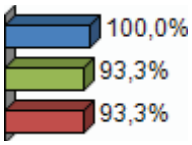


Tableau 32 : Les principaux mécanismes de transfert utilisés (source : Notre enquête)

Presque la totalité des répondants mentionnent que les différentes parties de la joint-venture (les entreprises-mères et la joint-venture) utilisent trois types de mécanismes privilégiés de transfert à savoir les documents, l'interaction entre le personnel de différentes parties et les technologies d'information et de communication.

Selon ces répondants, l'utilisation de ces mécanismes de transfert influence indirectement le transfert de connaissances au sein du réseau de la joint-venture et ils insistent sur le rôle des équipes pour faciliter le processus de transfert. Ils soulignent que les interactions et les relations interpersonnelles qui se nouent entre les individus, entre les groupes de travail, entre les équipes de projet, les rencontres temporaires, les échanges par e-mails, intranet et extranet entre les intervenants d'une joint-venture jouent un rôle clé, non seulement dans le transfert de connaissances, mais aussi dans leur création. Un autre facteur plus ou moins révélé par les documents techniques consultés durant l'enquête est l'importance des méthodes, des pratiques ou procédés de fabrication partagés et utilisés identiquement par les partenaires de la joint-venture.

Cela laisse penser que les mécanismes privilégiés de transfert de connaissances sont perçus comme des facilitateurs à son accomplissement mais ne déterminent pas de façon décisive son exécution. C'est d'ailleurs l'avis partagé en ce qui concerne l'importance de l'interaction entre les personnes, des rencontres continues, des communautés de pratique, des brainstorming, des échanges des documents et des e-mails… ainsi que l'utilisation des pratiques technologiques et des procédés techniques qui contribueraient à l'acquisition des savoirs plus pratiques et plus bénéfiques à l'exercice de leurs tâches individuelles et collectives.

3. Les enseignements de l'étude exploratoire et propositions

La joint-venture est une forme de coopération qui assure, sous certaines conditions, un transfert de connaissances entre les différentes parties du réseau de cette forme de coopération (les entreprises-mères et la joint-venture). En réalité chaque partie du réseau de la joint-venture (entreprises-mères et la joint-venture) contribue de sa part au phénomène du transfert de connaissances manifestant un certain engagement. Notre étude révèle que les connaissances transférées entre les différentes parties touchent les différents domaines : managérial, techniques, technologiques, contexte d'affaires local et international, commercial etc.

Au niveau stratégique, les objectifs visés par les entreprises-mères à travers la création de la joint-venture sont généralement divers mais se focalisent essentiellement sur la recherche de la performance et l'accès à des nouveaux marchés.

Cette étude exploratoire relève aussi que la performance de la joint-venture est un facteur indispensable pour assurer la réussite du processus de transfert de connaissances car il nécessite un engagement et un niveau de contribution de plus en plus important ainsi qu'une présence d'un personnel plus disposé à apprendre et ayant une capacité d'absorptions et d'internalisation des connaissances acquises. Il est à remarquer que le facteur « équilibre du pouvoir de négociations entre les entreprises-mères » est considéré comme une condition qui facilite la stabilité de la joint-venture et, par conséquent, influence positivement la réussite des processus du transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.

D'autres caractéristiques ont été divulguées par cette étude exploratoire et qui sont nouvelles par rapport à la revue théorique. Tout d'abord, la perception de la joint-venture, par les acteurs impliqués, comme une filiale de l'entreprise mère étrangère. En réalité, cette perception était donc vue essentiellement comme un facteur qui facilite le transfert de connaissances. En effet, cette perception pourrait rendre les responsables et les employés de la joint-venture ainsi que ceux des entreprises mères mieux engagés et placés à internaliser les connaissances et les savoir-faire indispensables au bon fonctionnement de la joint-venture.

Ensuite, l'existence d'une relation informelle entre les décideurs est un des facteurs qui facilite le transfert de connaissances. En réalité, si les associés se connaissent personnellement, ils seront disposés à échanger des connaissances commerciales et techniques de façon officielle et non officielle pour faciliter l'échange de données au sujet d'un problème ou préoccupation commune et donc accélérer le transfert de connaissances d'une manière générale. Cela amènera à investir dans des moyens de plus en plus importants et assurera une certaine harmonie en termes de rapprochement des méthodes de travail, de techniques d'organisation des procédés voire de structurer le travail global de la joint-venture.
Enfin l'expertise de l'entreprise mère étrangère dans son domaine d'activité est considérée parmi les facteurs déterminants qui assurent la réussite de transfert de connaissances.

Ce qui est important dans cette première étude exploratoire est que la majorité des facteurs étudiés sont vérifiés et affirmés par les répondants comme significatifs donc influençant plus ou moins directement le phénomène de transfert dans le contexte de joint-venture tunisienne.
De façon plus pratique, ces différents facteurs peuvent être classés en facteurs déterminants qui influent de façon déterminante le transfert, et des facteurs secondaires ou facilitateurs qui viennent en aide à la réalisation de ce phénomène.

L'observation de la deuxième catégorie de facteurs montre qu'ils sont plutôt des facteurs facilitateurs favorisant à degré moindre l'accomplissement de transfert de connaissances. Autrement dit, la notion de facteur facilitateur désigne en général un facteur non déterminant, c'est-à-dire non décisif dans la réussite du transfert mais qui aide en partie à la réalisation de ce phénomène.

De ce fait, les constats de cette première étude exploratoire nous permettent, en premier lieu, d'avoir une idée sur la hiérarchisation des facteurs de réussite de transfert de connaissances constatés lors de cette étude exploratoire. L'ensemble des facteurs étudiés, comme nous l'avons précisé, peut être divisé en facteurs déterminants, c'est-à-dire d'influence déterminante favorable ou à l'encontre de l'efficacité du transfert et en facteurs facilitateurs ou modérateurs c'est-à-dire d'influence indirecte et venant à l'aide en second effet à la réussite du transfert. Les principaux facteurs d'influence seront regroupés et indiqués dans le tableau suivant.
En deuxième lieu, cette première étude exploratoire nous permet d'avancer les propositions suivantes :

Proposition n°24: L'*expertise de l'entreprise mère étrangère du domaine d'activité influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

Proposition n°25: *La relation informelle entre les associés influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

Proposition n°26: *La perception de la joint-venture comme une filiale de l'entreprise mère étrangère influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*

Les Facteurs		Les Facteurs			Type d'impact	
		déterminants (+ de 80%)	Facilitateurs	Non constatés	Favorable	Défavorable
Caractéristiques de connaissances	Valeur stratégique		X		X	
	Aspect tacite	X				X
	Complexité			X		
	Ambigüité			X		
Caractéristiques de l'entreprise-mère étrangère	Volonté de transfert	X			X	
	Contrôle de la joint-venture			X		
	Capacité de transmission	X			X	
	Expertise du domaine	X			X	
Caractéristiques de l'entreprise-mère locale	Ouverture des dirigeants	X			X	
	Intention d'apprentissage	X			X	
	Expérience		X		X	
	Taille		X		X	
Caractéristiques de la joint-venture	Capacité d'absorption	X			X	
	Motivation à l'apprentissage	X			X	
	Performance de la joint-venture	X			X	
	Age de la joint-venture		X		X	
Caractéristiques liées à la relation	Confiance mutuelle	X			X	
	Entente		X		X	
	Qualité des contributions	X			X	
	Pouvoir de négociation entre les partenaires		X		X	
	Relation informelle entre les associés		X		X	
	La perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise mère étrangère		X		X	
Les caractéristiques du contexte	La compatibilité stratégique	X			X	
	La compatibilité culturelle					
	La compatibilité organisationnelle	X			X	
Les caractéristiques des mécanismes de transfert	La communication et T.I.C	X			X	
	L'interaction face à face	X			X	

Tableau 33 : Tableau récapitulatif des différents déterminants de transfert suite à la première étude exploratoire

D’après l’analyse théorique ainsi que les enseignements de la première étude exploratoire, on peut analyser en partie les relations (directes/indirectes) entre les facteurs qui déterminent l’efficacité du transfert de connaissances au sein de la joint-venture tunisienne. Notre objectif est étudier les processus de transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture tout en stipulant le rôle central de certains facteurs et caractéristiques organisationnelles et contextuelles comme variables explicatives qui déterminent la réussite du phénomène étudié, comme variables à expliquer renvoyant au transfert de connaissances et comme variables facilitatrices ou modératrices de la relation entre les facteurs les plus importants et la réalisation du transfert de connaissances entre les trois parties de la joint-venture.

Au rappel, notre problématique de recherche s'articulait autour du fait qu'il est crucial que les responsables des joint-ventures tunisiennes comprennent la dynamique derrière le transfert de connaissances. Il s’agissait donc d'identifier les facteurs qui déterminent le transfert au sein des joint-ventures. En fait, au niveau théorique, la recherche bibliographique ait révélé l’existence d’un manque de modèle de synthèse des facteurs liés aux différentes parties impliquées dans le transfert (les entreprises mères et la joint-venture), ainsi que du manque d'empirisme dans les études précédentes. C’est ainsi que plusieurs déterminants du transfert ont été relevés dans la revue de littérature puis regroupés dans un schéma de synthèse exposant les causalités entre les facteurs et la réalisation du transfert de connaissances.

Ensuite, nous avons réalisé une première étude exploratoire dans le but de mieux comprendre le phénomène du transfert des connaissances dans le contexte tunisien, d'identifier les connaissances transférées, les facteurs et les moyens utilisés qui déterminent ou incitent les joint-ventures installées en Tunisie à y recourir.

En synthèse, la revue de la littérature complétée par notre étude exploratoire nous a permis donc d'adapter le cadre conceptuel concernant l'étude de transfert de connaissances dans le cadre des joint-ventures dont nous avons pu vérifier les propositions théoriques et reclasser les facteurs étudiés en deux catégories : les facteurs déterminants ou décisifs et les facteurs facilitateurs ou secondaires.

En fait, il existe une association entre plusieurs facteurs à l'accomplissement du transfert de connaissances à travers le rôle facilitateur ou intermédiaire de certaines variables. Cependant, cette association est à relativiser par l'effet du contexte et des spécificités de la joint-venture en question.

CHAPITRE 5 : L'ANALYSE APPROFONDIE DES ETUDES DE CAS

Ce chapitre est consacré à la deuxième phase d'exploration empirique dont il s'agira d'analyser les données textuelles issues des entretiens réalisés auprès de 47 employés dans les quatre cas de joint-ventures présentés dans le tableau ci-dessous. Pour des raisons confidentielles et pratiques, nous avons choisi de conserver l'anonymat des joint-ventures. L'objectif des études de cas est de nous offrir la possibilité de mieux comprendre le phénomène étudié.

Ces quatre cas ont été sélectionnés selon trois principaux critères : la variance, la richesse et l'accessibilité. L'analyse lexicale de données textuelle est appuyée sur des données provenant de quarante-sept entretiens individuels à l'aide d'un guide d'entretien qui répertorie les thèmes à aborder (voir tableau suivant et le guide d'entretien). Nous avons rencontré une population diversifiée de salariés allant du premier responsable jusqu'au personnel d'exécution afin d'avoir une vision plus précise et fine sur le phénomène de transfert de connaissances. En parallèle, une série de discussions personnelles et moins structurées dans les différentes joint-ventures a permis d'améliorer et d'approfondir certains aspects de l'étude. Bien évidemment, les contacts que nous avons eux avec les répondants ne sont pas seulement semi-directifs mais aussi personnels et diversifiés avec plusieurs responsables de différentes fonctions. Ceci a conduit à des données secondaires qui ont été collectées pour nous aider à bien se présenter les joint-ventures étudiées et le processus de transfert.

Dans ce qui suit, nous détaillons, pour chaque cas de joint-venture, quelques propos des personnes interviewées («*les propos des répondants sont signalés par des guillemets*») en nous appuyant sur les verbatim recueillis. Il s'agit de faire appel à une analyse de contenu thématique et lexicale de données textuelles de chaque cas de joint-venture.

Quant à la restitution des discours et paroles, des différentes méthodes de présentation sont possibles : présentation des verbatim cas par cas, présentation thématique des verbatim, présentation des verbatim par rapport aux fonctions tenues par les différents interlocuteurs ou présentation combinée de l'ensemble de cas.

Pour des raisons de commodités et de simplicité, il est possible d'opter pour une restitution des verbatim cas par cas comme mode de présentation homogène permettant d'en tirer de conclusions significatives et de faire des comparaisons utiles. Ainsi, la présentation des discours et paroles des répondants pour chaque cas est faite selon quatre grands thèmes qui émergent de la sorte.

Chaque cas étudié est présenté dans un tableau synthétique désigné par « Illustration » qui est organisée en fonction de ces quatre thèmes suivants :

- Le rôle de l'entreprise-mère étrangère dans le transfert de connaissances et ses facteurs déterminants

- Le rôle de l'entreprise-mère locale dans le transfert de connaissances et ses facteurs déterminants

- Le rôle de la joint-venture dans le transfert de connaissances et ses facteurs déterminants.

- La relation entre les différentes parties de la joint-venture et ses facteurs déterminants.

- Le rôle du contexte : dimensions stratégique, culturelle et organisationnelle

- Les caractéristiques des connaissances à transférer

- Les caractéristiques des mécanismes du transfert de connaissances

- Autres facteurs

1. La présentation des cas

Nous présentons une synthèse des principales informations relatives aux quatre cas de joint-ventures étudiées. En fait, nous n'avons pas voulu détailler les données pour des raisons de confidentialité et vu que ces informations sont plus ou moins sensibles quant aux personnes enquêtées et aux exigences de la concurrence dans leurs domaines d'activité. C'est ainsi que nous avons opté pour l'anonymat des cas étudiés et des noms de personnes enquêtées.

1.1. La présentation de la première joint-venture

Dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international, l'entreprise mère étrangère annonce la création d'une joint-venture en Tunisie, à Sousse. Cette joint-venture est détenue à 60 % par l'entreprise mère étrangère. La production est dédiée à tous les secteurs d'activité du groupe, étranger. Elle a démarré en 2004. De nombreux clients de l'entreprise mère étrangère étant déjà présents dans cette région, l'entreprise mère étrangère disposait d'un réel atout pour en devenir un acteur incontournable. L'entreprise mère étrangère est l'un des tous premiers fabricants européens de pièces plastiques complexes destinées aux produits de grande consommation. L'entreprise mère étrangère conçoit et réalise ces pièces tout en assurant une production en nombre.

PVL intervient dans la téléphonie, la TV-vidéo, la bureautique et la micro informatique, l'automobile, l'électroménager. Cette joint-venture fait suite à la création de celle initiée en juin dernier en Espagne dont la production a démarré fin 2003. Le chiffre d'affaires de la joint-venture réalisé à l'étranger au 1er semestre (octobre 2002-mars 2003) avait fortement augmenté (+ 26,4 %) et représentait 23 % du CA consolidé (soit 83,7 M€) contre 19 % un an plus tôt. La joint-venture est composée de deux ateliers en injection, un atelier de décoration, un atelier de peinture, un atelier d'assemblage en plus d'un atelier mécanique pour la réparation des pièces.

Le taux d'encadrement de l'usine est de 20%, l'usine emploie 350 femmes et 100 hommes. En trois ans, la joint-venture a quadruplé le nombre de ses employés pour la plupart titulaires de brevets de techniciens professionnels, et brevets de techniciens supérieurs, des maîtrisards et des ingénieurs.

La demande persistante et croissante pour les produits sophistiqués à haute valeur ajoutée est plus que prouvée.

La joint-venture s'est mise à jour et elle est aujourd'hui capable de produire des pièces en plastiques compliquées et usant des nouvelles technologies. Aucune usine tunisienne n'assure l'injection et la peinture, ce que réalise aujourd'hui l'entreprise mère étrangère; elle est totalement intégrée et ambitionne d'offrir à ses clients des solutions complètes et des produits finis. L'entreprise mère étrangère et la joint-venture ont choisi la démarche de développement durable adossé aux nouvelles technologies. Pour y répondre, un personnel formé régulièrement, que ce soit dans les usines de l'entreprise mère étrangère en France ou sous la supervision de formateurs arrivés tout droit de l'Hexagone.

Dans l'optique de préservation de l'environnement, le traitement des déchets se fait par le biais d'entreprises spécialisées en vue de les utiliser ou les traiter. 300 emplois indirects sont générés par l'implantation de la joint-venture à Sousse grâce aux sous-traitants dans l'emballage en plus des sociétés de services dans l'informatique et du bâtiment.

La joint-venture est confrontée actuellement aux difficultés habituelles des entreprises off shore en bute à une concurrence rude à l'international. «Le danger vient surtout de la Chine, heureusement, la joint-venture a une certaine réactivité que les Chinois n'ont pas et qui a permis de garder et de fidéliser les clients.

1.2. La présentation de la deuxième joint-venture

La joint-venture a été créée en 1997. C'est une entreprise qui se développe chaque année avec une croissance régulière. Cette croissance se traduit par un développement de plusieurs marques de chaque segment de marché. En Tunisie, l'entreprise mère locale avait une position de leader et une bonne notoriété de marque sur le marché des produits laitiers et produits frais, connaisseur de la culture locale, maitrisait le circuit de distribution du lait et disposait d'outils industriels pour la fabrication, les possibilités de synergies étaient nombreuses.

Le consommateur Tunisien trouve ainsi une offre de produits de mieux en mieux adaptée à ses attentes. Cette croissance est aussi possible grâce à une usine qui évolue en permanence : évolution en termes d'équipements, mais aussi de qualité des équipes et des méthodes de travail. La formation et le développement des équipes est une priorité pour la joint-venture qui a toujours investi dans la qualité. Le savoir faire et la volonté des équipes de l'entreprise mère étrangère ont permis de hisser le niveau de performance de la joint-venture.

A ce jour, plusieurs sociétés tunisiennes commercialisent les produits de la joint-venture. Le chiffre d'affaires de la joint-venture a été doublé en quatre ans. L'activité s'est agrandie et est surtout devenue plus profitable. Ces résultats positifs ont été possibles, à mon point de vue, par la bonne compréhension du consommateur tunisien. Les initiatives et la stratégie de succès de l'entreprise mère étrangère reposent sur le développement de produits adaptés aux besoins locaux en Tunisie, la double garantie offerte par la joint-venture et l'adaptation des succès internationaux : la tradition et la modernité. L'entreprise mère étrangère exploite la compétence de l'entreprise mère locale dans la distribution de proximité. Elle a opéré un transfert de savoir-faire et de meilleures pratiques. Ce faisant, le partenariat est fort.

La Tunisie continuera à avoir une croissance soutenue. Sa consommation continuera à évoluer, en quantité autant qu'en qualité. La distribution évoluera elle aussi, avec un développement des grandes et moyennes surfaces et le poids toujours important de la proximité, donc d'une économie cash. En outre, les opportunités de partenariat sont encore nombreuses. Plusieurs points doivent toutefois encore être améliorés, comme les droits de douane, qui sont parfois très élevés sur les matières premières, le contingentement des importations ou la difficulté des échanges inter-Maghreb. Enfin, la filière laitière doit être entièrement restructurée.

1.3. Présentation de la troisième joint-venture

La joint-venture produit et commercialise les machines et équipements pour l'industrie agroalimentaire. Elle est créée en 1995 suite à un accord de partenariat entre une entreprise Italienne et une entreprise mère locale spécialisée dans la fabrication des équipements de boulangerie et de pâtisserie (Fours rotatifs et à vapeurs, pétrins, batteurs, laminoirs…).

Dotée d'équipements performants et d'un personnel hautement qualifié, la joint-venture est devenue leader sur le marché local. Ses exportations sont importantes et diversifiées avec une exclusivité pour l'Afrique**.** En 2011**,** la joint-venture a réalisé un chiffre d'affaire de 3 708 549 dinars tunisien dont 1 385 694 dinars sur le marché local et 2 315 268 dinars à l'export.

1.4. La présentation de la quatrième joint-venture

La joint-venture créée en 1991, est à l'origine d'un partenariat puisque issu d'un projet entre l'entreprise mère étrangère américaine et un groupe tunisien dans le domaine des télécommunications. La joint-venture a trois métiers de base : elle est un intégrateur spécialisé dans les solutions destinées aux opérateurs, elle a une composante SSII et elle développe des progiciels intégrés pour les entreprises.

En Tunisie, la joint-venture est leader en réseaux optiques et elle construit avec Tunisie Telecom la plupart de ses réseaux en fibres optiques SDH et DWDM pour son backbone et ses réseaux régionaux. La joint-venture compte 70 ingénieurs impliqués pour servir plus de 1000 clients. En 2000 elle a été certifié ISO 9001.

La joint-venture a par ailleurs une composante SSII en pleine croissance qui s'est spécialisée au fil des ans dans les développements liés à l'administration des réseaux opérateurs et l'informatique industrielle en particulier dans le domaine des terminaux numériques. La joint-venture est aussi un des leaders nationaux dans la communication d'entreprise avec une forte présence en matière de réseaux data et de centres d'appels. Les échanges avec la France en particulier et l'Europe en général ont connu une croissance notable ces dernières années. Tous les donneurs d'ordres de la joint-venture pour l'activité SSII sont européens. Et la technologie américaine nécessite l'expertise et le savoir-faire de nombreux consultants et architectes des réseaux français.

Le tableau suivant expose une synthèse des informations concernant les quatre cas :

	Cas N°1: JV1	Cas N°2: JV2	Cas N°3: JV3	Cas N°4: JV4
Branche d'activité	*Electronique*	*Agroalimentaire*	*Machines pour l'industrie agroalimentaire*	*Télécommunication*
Capital (DT)	*1 500 000*	*21 120 000*	*4 450 000*	*2 000 000*
Nationalité de l'entreprise-mère étrangère	*Groupe Français*	*Groupe Français*	*Groupe Italien*	*Groupe Américain*
Entreprise-mère locale	*P.M.E Tunisienne*	*Groupe tunisien*	*Groupe tunisien*	*P.M.E Tunisienne*
Année de création	*2004*	*1997*	*1995*	*1991*
Répartition du capital	*40 % locale 60% étrangère*	*51 % locale 49% étrangère*	*70 % locale 30 % étrangère*	*49 % locale 51 % étrangère*
Nombre d'entretiens (total:47employés)	14	10	13	11
Nombre de déplacements sur site (Total : 66)	20	15	14	17
Durée moyenne des entretiens	1 heure	1 heure et 15 minutes	45 minutes	1 heure et 15 minutes

Tableau 34 : Présentation de quatre cas de joint-ventures étudiées (source : Notre enquête)

2. Etudes de cas : Première analyse

Il s'agit, dans ce qui suit, de présenter les différents verbatim de discours de différents interviewés dans les différents cas sous forme d'illustrations en fonction des grands thèmes dégagés. Les entretiens se sont déroulés à l'aide d'un guide d'entretien comportant huit questions ouvertes.

La présentation par groupe des verbatim (thème) constitue un regroupement des paroles orales des répondants selon leur fonction et leur relation directe ou indirecte avec l'objet étudié et dans chaque cas indépendamment. Ces témoignages rapportés par enregistrements sont par la suite retranscrits strictement et fidèlement comme tels. C'est pourquoi on observera du français parlé, des expressions mal formulées, des expressions techniques… afin de saisir la signification des avis et jugements des enquêtés.

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

FICHE D'ENTREPRISE

SOCIETE : ……

TELEPHONE : ……..FAX : …… E-MAIL :……

RESPONSABLE :……

SECTEUR D'ACTIVITE :……

PRODUITS : ……

ANNEE DE CREATION : …… CAPITAL :……

NOMBRE D'EMPLOYES : ……

PRINCIPAUX PARTENAIRES : ……

PREMIER PARTENAIRE : …… % NOM : ……

DEUXIEMEPARTENAIRE : …… % NOM : ……

1) Durant la période de coopération, avez- vous constaté un transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture ? Si oui, quels sont les types de connaissances transférées ? ……

……

2) Quels sont les facteurs qui ont favorisé ce transfert de connaissances? ……

……

3) Durant la période de coopération, avez- vous constaté un transfert de connaissances de l'entreprise mère tunisienne vers la joint-venture ? Si oui, quels sont les types de connaissances transférées ? ……

……

4) Quels sont les facteurs qui ont favorisé ce transfert? ……

……

5) Durant la période de coopération, avez- vous constaté un transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères ? Si oui, quels sont les types de connaissances transférées ?

……

6) Quels sont les facteurs qui ont favorisé ce transfert? ……

……

7) Avez-vous soulevé des difficultés particulières relatives au transfert de connaissances ?……

8) Peut-on faire un premier bilan pour apprécier l'état actuel de votre joint-venture ?

Encadré 2 : Guide d'entretien de la phase de validation empirique (source : Notre élaboration)

2.1. L'étude du premier cas

2.1.1. La présentation des verbatim

Illustration N°1 : Les verbatim des interviewés du premier cas

Les verbatim	Les facteurs liés à l'entreprise mère étrangère
- Le directeur technique de la joint-venture note : « *Ils nous ont transféré, on va dire, la totalité des moyens qui sont mis en place pour gérer le système logistique. Le système qualité, par exemple, a été totalement calqué. Pour nous ça sert à rien d'inventer la roue, on a transféré complètement le système qualité et on a obtenu rapidement des certifications qualités ISO* ». - Un responsable d'équipe de production précise : « *Grâce à l'entreprise-mère française on devient aujourd'hui autonome, on va dire qu'on est quasiment autonome sur le site. On a réellement deux français sur deux cents personnes, 1% c'est presque l'autonomie totale et personnellement je considère cela comme un signe de réussite du transfert de connaissances*». - Un responsable d'équipe de montage explique : *« Le transfert est réalisé surtout aux niveaux technologie, production, savoir-faire. Le deuxième volet du transfert c'est au niveau commercial et surtout en management et reporting. Pour ça aussi il y a un transfert ».* - Un responsable d'équipe de production confirme : « *Les connaissances transférées par l'entreprise mère française sont principalement des connaissances techniques, des connaissances managériales dans le sens gestion de projet et démarrage de nouveaux projets, connaissances en gestion de production et toutes les facettes et la logistique toutes les « souplatching».* - Le responsable de formation indique « *Sans le transfert on n'aurait pas pu réussir, Moi je dirai qu'il s'agit sincèrement d'un transfert réussi. On a pu profiter de leurs compétences et on a pu apprendre au vrai sens du mot. c'est un transfert réussi. On a pleinement profité et valorisé nos compétences dans ce domaine».*	**Transfert de connaissances**

- Le directeur de la joint-venture explique : « *Dès le premier jour, ils nous ont aidé à instaurer le système qualité parce que il y a plusieurs entreprises qui démarrent et qui produisent et après au bout de deux trois ans ils disent maintenant on va commencer à instaurer un système qualité et il faudrait faire une restructuration, pour nous ce n'était pas le cas».* - Un responsable d'équipe d'assemblage relate : *«Au départ nous avons reçu des nouvelles machines, avec ces machines l'entreprise mère française a amené des documents techniques, les prototypes de leurs produits et les procédures de fabrications ».* - Un technicien de maintenance industrielle montre « *La formation a joué un rôle important pour réussir le transfert. Durant la phase de démarrage nos techniciens ont reçu des formations dans l'entreprise mère française. Moi par exemple lorsque j'avais commencé le travail dans la joint-venture, j'ai eu une formation au sein de cette entreprise. En suite, après chaque année, les technico-commerciaux dans les différents sites en Allemagne, en France et les autres organisent souvent des réunions pour voir s'il y a un nouveau type de produit à lancer ou des nouveaux programmes de formation ».* -Un agent commercial indique « *Donc, le transfert on le voit au niveau des achats, au niveau management tout ce qui reporting financier, au niveau de la production. Mais beaucoup moins au niveau de la vente et commercial ».* - Le directeur de la joint-venture précise « *En réalité, l'entreprise mère française ne risque rien en transférant des connaissances qui seront utile à notre joint-venture, cette dernière malgré la structure 40-60 pour eux la joint-venture est considérée comme une filiale de leur groupe ».*	

-Un responsable d'équipe d'assemblage indique : « *Durant le démarrage nous avons rencontré quelques difficultés, il y avait quelques process qui ne fonctionnaient pas très bien, surtout lorsqu' on avait une croissance très forte durant un laps de temps court. On était obligé de faire appel à l'entreprise mère en France pour dépasser ce cap. Lorsqu'on avait aussi des difficultés techniques, là aussi, on faisait appel aux techniciens français. Même lorsqu'il s'agissait d'une nouvelles extension, des nouvelles machines et nouvelles technologies là on sera confronté à d'autres difficultés et parfois on fait appel à l'aide du groupe français ».* -Le directeur de la joint-venture annonce : « *Il s'agit d'un réel transfert, pour moi actuellement, j'ai le matériel, j'ai le savoir-faire, j'ai les techniques, j'ai les techniciens, tous ça c'est du transfert de connaissances ».*	
- Le directeur de la joint-venture s'exprime : « *En totale transparence, jusqu'à aujourd'hui on n'a pas du tous des blocages, l'entreprise-mère française met à notre disposition les connaissances nécessaires pour bien faire fonctionner la JV sans aucune restriction ni réserve».* - Un ancien salarié confirme : *« il faut dire que notre partenaire a bien planifier dès le départ les formations nécessaires, ils sont très sérieux sur ce sujet et je pense c'est pour ça qu'on a réussi le transfert des connaissances ».* - Un responsable d'équipe de Montage indique : « *les responsables étrangers nous disent souvent que si on ne réussi pas ensemble le transfert de connaissances on ne peut pas assurer le bon fonctionnement de l'activité ».* - Un technicien en informatique redit : « *En fait, j'ai constaté que le personnel de l'entreprise-mère française nous facilite l'accès à tout type de connaissances et en même temps il évalue votre niveau d'apprentissage, et je peux même entrer à leur serveur si j'ai besoin de quelques connaissances, comme n'importe ingénieur de l'entreprise-mère française. Si par exemple vous avez des questions, il vous envoie les réponses avec parfois même plus de détails* ».	**Volonté de transfert**

- Le directeur technique de la joint-venture note : « *Ils nous ont transféré on va dire la totalité des moyens qui sont mis en place pour gérer le système logistique, le système qualité, par exemple, a été totalement calqué, ça sert à rien d'inventer la roue, on a transféré le système qualité complètement, on a obtenu rapidement des certifications qualités ISO* ». - Le directeur technique note aussi : « *Notre partenaire est parmi les meilleurs au monde dans ce domaine. Il possède une large expertise ses expériences sont internationales. Son engagement est élevé. C'est grâce à lui on a pu franchir le cap*». - Un ancien salarié a précisé : «*Absolument il y a un transfert de l'entreprise française vers la joint-venture. Tous les procédés techniques c'est eux qu'ils les ont implantés on travaille carrément avec les procédures dupliqués sur tout ce qui étaient auparavant fais là bas. Entre guillemets, plusieurs activités sont une genre de délocalisation* ». - Le responsable d'équipe de production indique: *« L'engagement du groupe étranger pour la qualité est démontré par l'amélioration continue des opérations quotidiennes. Une mesure de données et un système fort de suivi permet l'accès en temps réel à une variété d'indicateurs d'exécution. Le groupe étranger a l'avantage du système fort de traçabilité (voie et trace), permettant l'analyse précise d'échec une fois nécessaire ».* - Un technicien de maintenance industrielle explicite : *«ils sont tellement motivés pour nous transférer leurs compétences, ils nous laissent leurs cordonnées personnelles après les périodes de formation pour les contacter en cas de besoin».* - Un salarié de l'équipe de montage montre : *« Durant la période des formations on a constaté une forte implication des formateurs pour réussir les cycles de formations».*	

- Le responsable de formation confirme : « *Les savoir faire de notre partenaire sont basés sur le sérieux, l'expertise et le dynamisme de ces équipes et de ces représentants».* -Un responsable d'équipe de montage explique : « Cela n'a rien à *avoir c'est une autre mentalité c'est une autre façon de voir, c'est une expertise, c'est une discipline si on peut dire c'est une ligne de conduite on adhère ou on adhère pas ».* -Un ancien salarié cite : *« L'entreprise mère étrangère emploie une technologie très avant-gardiste pour la fabrication. Les machines utilisées sont très complexes et exigent de la part du personnel des connaissances technique, réellement je vous dis notre partenaire maitrise bien l'activité ».*	**Expertise du domaine**
- Le responsable de la formation cite aussi : « *Nous par exemple nous avons formé la majorité du personnel et on a envoyé quinze personnes à l'entreprise-mère française. On n'a pas démarré tout de suite comme ça juste pour produire, pour produire il faut des démarches, il faut remplir les documents, s'assurer, valider, vérifier, contrôler. Réellement, il assure une bonne qualité de formation Leur apport au niveau de formation est important jusqu'à aujourd'hui*». - Un responsable d'équipe assemblage évoque: « *L'entreprise-mère étrangère a garanti la sécurité du personnel est c'est important. Le personnel de la joint-venture, aujourd'hui, il est bien formé sa compétence s'est améliorée et même au niveau comportement. Sincèrement il maîtrise bien les techniques et les méthodes de transfert*». -Un personnel d'exécution explique *: « j'ai constaté durant les périodes de formation que les techniciens étrangers possèdent une parfaite maîtrise de technologie de pilotage numérique de lignes d'extrusion ».* - Un technicien informatique montre *« Le transfert est réalisé parce que tout simplement les deux partenaires disposent des capacités de transfert et d'absorption des connaissances et savoir-faire du métier ».*	**Capacité de transmission**

-Le directeur technique explicite *« Durant la phase de démarrage de l'activité les dirigeants étrangers ont fait plusieurs actions de sensibilisation de nos équipes à l'apprentissage ce qui a favorisé à mon avis le transfert de nouvelles compétences à la joint-venture ».* - Un personnel d'exécution précise : « *La transmission des connaissances ça se passe bien, aussi leur réactivité, l'implication de leurs responsables. Dans les autres sites du groupe français ça se passe moins bien c'est- à- dire les gens là n'admettent pas surtout dans les pays de l'Est l'implication des responsables français ».* -Un cadre commercial indique « *Comme moi par exemple pendant la période de démarrage, je dois consulter mon directeurs étranger et discuter avec lui tous les détails avant de passer une commande ou un appel d'offre, il y 'avait un suivi et contrôle en détail, maintenant ça y est et ils se sont assurés, ils me donnent la liberté de décision. En fait, ils ne cessent de te suivre sauf lorsque ils sont sûrs que vous avez maîtrisé les tâches.* - Un personnel d'exécution indique : « *Le personnel visiteur est bien sélectionné et il est très bien formé pour ces genres de mission leur métier c'est de faire transférer les savoir-faire du métier».* -Le directeur de la joint-venture décrit : *« La recherche, l'innovation et les transferts de technologies ont bénéficié d'une attention particulière de la part du groupe français. Les spécificités de notre domaine d'activité nécessitent la présence d'interfaces de transfert de technologies industrielles pour transférer l'innovation aux différents sites du groupe».* -Un personnel d'exécution dénote : *« On était vraiment épanoui durant les périodes de formation qui ont été bien organisées et planifiés sur tous les plans et c'est grâce à ces formations qu'on a amélioré nos rendements ».*	

Les verbatim	Les facteurs liés à l'entreprise mère locale
- Un responsable d'équipe de production explique : « *Au départ, les dirigeants de l'entreprise-mère française ont pris la gestion de la joint-venture mais ils ont trouvé énormément de difficultés avec le personnel tunisien et ils ont demandé l'assistance de l'entreprise mère tunisienne pour assurer la gestion courante de la joint-venture. En fait cette assistance était efficace pour la joint-venture et grâce à elle on a sumonté les problèmes de gestion surtout au niveau de gestion du personnel»*. - Le directeur de la joint-venture précise quant à ce point : « *La partie tunisienne apporte des nouveaux marchés que le groupe français ne le connaît pas. Au départ on a démarré avec des marchés que le groupe ne connaît pas du tout qui sont implantés uniquement en Tunisie ou par exemple des clients allemands que le groupe français ne connaît pas et nous avons arraché des affaires avec eux. Cela ça permet des contributions en terme commercial et en terme de prospection et marketing ».* - Un cadre commercial indique : « *Il y a un appui relationnel fort de la part de la partie tunisienne. Un enracinement de la culture tunisienne qui nous permet d'avoir une capacité de maîtriser le contexte tunisien : administration, recrutement etc.*». - Le personnel d'exécution précise : « *L'apport de l'entreprise-mère tunisienne c'est au niveau organisationnel. C'est elle qui gère tout ici*». - un technicien informatique dont il ajoute : «*Parmi les personnes qui travaillent au sein de la joint-venture, il y a ceux qui ont capitalisé des connaissances et des compétences spécifiques dans l'entreprise-mère locale et dans d'autres entreprises tunisiennes et la joint-venture, aujourd'hui, bénéficie de ces compétences pointues*». - Un technicien de maintenance industrielle explique *« On connaît le fournisseur qui était avant notre fournisseur (de l'entreprise mère tunisienne). Le partenaire étranger nous a dit que vous pouvez travailler sur les machines que vous connaissez. Bien sur une période de vingtaine d'années, depuis 20 ans on connaît se fournisseur de ce type de machine BIUM ».*	**Transfert de connaissances**

- Le directeur technique indique « *Il y avait aussi un transfert de connaissances techniques de l'entreprise mère tunisienne vers la joint-venture. A titre d'exemple, les équipements ont été achetés à travers l'entreprise mère tunisienne ».* - Un responsable d'équipe de production explique: *« Il y a un très fort soutien de la part des dirigeants tunisiens, nous sommes en contact permanant avec eux surtout lorsqu'il y a des difficultés avec les sous-traitants locaux ».* - Le directeur de la joint-venture précise quant à ce point : « *La partie tunisienne apporte des nouveaux marchés que le groupe français ne le connaît pas. Au départ on a démarré avec des marchés que le groupe ne connaît pas du tout qui sont implantés uniquement en Tunisie ou par exemple des clients allemands que le groupe français ne connaît pas et nous avons arraché des affaires avec eux. Cela ça permet des contributions en terme commercial et en terme de prospection et marketing ».*	
- Le directeur technique déclare : « *Ce qui a intéressé l'entreprise-mère française en voulant s'implanter en Tunisie pour créer cette joint-venture c'est l'expertise du partenaire tunisien à travers une expérience riche dans ce domaine auparavant. C'est pour pallier peut être à des difficultés qui peuvent subvenir sur tous les plans. Même au niveau d'acquisition des machines d'injection, le personnel tunisien, il les maîtrise très bien. Il y a parmi le personnel qui a déjà travaillé sur ses types de machines, on avait aussi les connaissances du fournisseur qui était notre fournisseur à l'époque* ». - Le directeur technique mentionne : « *Pour réussir cette joint-venture l'entreprise mère tunisienne a apporté son expertise en matière d'injection plastique. Avant elle possédait une entreprise spécialisée dans ce domaine qui appartenait à l'époque à l'entreprise mère tunisienne».* -Un technicien de maintenance industrielle indique : *« La joint-venture a recruté plusieurs ingénieurs qui appartenaient avant à l'entreprise mère locale. Ils sont vraiment des ingénieurs de haut calibre et ils ont contribué à la réussite de la phase de démarrage et ils ont mis leurs expériences à la disposition de la joint-*	**Expérience dans le domaine**

venture ».	
- Un personnel d'exécution montre : « *Le directeur actuel de la joint-venture était un homme de terrain et ouvert d'esprit. Il a accumulé de l'expérience lorsqu'il était à l'entreprise mère tunisienne. En réalité notre joint-venture a profité de l'expérience des ingénieurs tunisiens provenant de cette entreprise. Au niveau commercial, le directeur de la joint-venture qui était un grand responsable dans l'ancienne entreprise étatique s'occupait de la commercialisation des produits. C'est un vrai connaisseur du marché tunisien, c'est vrai on a reçu des idées aux niveaux marketing de la part de l'entreprise-mère française mais la stratégie de la vente est conçue par les responsable de la joint-venture ».* - Un responsable d'équipe précise : « *J'ai travaillé durant six ans dans l'entreprise mère tunisienne qui possède une spécificité ; les dirigeants sont au diapason de ce qui se passe dans le monde du management. Des dirigeants français, lorsqu'ils ont vu ce que nous faisions à l'époque, dans certains points ils nous ont dit que vous nous dépassez de loin, et encore c'est un parmi les plus grandes entreprises en France*». - Le directeur technique précise : « *L'ouverture d'esprit des dirigeants tunisiens est aussi un facteur qui a joué un rôle important dans la réussite du transfert de connaissances. Pour moi, c'est un facteur qui conditionne la continuité de transfert».* - Le responsable de formation mentionne « *Les dirigeants de l'entreprise mère tunisienne savent que le développement de leur activité passent par la coopération et le transfert des connaissances qui créent de la valeur. il ne faut pas oublier qu'il s'agit des dirigeants diplômés des grandes écoles étrangères et qu'ils maîtrisent bien l'environnement international*». -Un ancien salarié précise : *« Se sont des dirigeants qu'on peut qualifiés d'open mind ils savent que le développement ne peut être qu'à travers la maîtriser des nouveautés du métier».* - Un responsable d'équipe d'assemblage précise*: « Je peux vous dire que les dirigeants des entreprises mères locales ont joué un rôle important dans la réussite du transfert de connaissances surtout au niveau formation. Ils n'épargnent aucun effort sur ce plan, ils savent que l'amélioration des compétences est le facteur de réussite*	**Ouverture des dirigeants**

le plus important ». -Un technicien en informatique montre : *« Ils sont des responsables qui reconnaissent les qualités d'innovation, de flexibilité et de réactivité et je pense ce sont des qualités des dirigeants qui s'adaptent aux changements et surmontent les difficultés du transfert de connaissances ».* -Un personnel d'exécutions indique : *«Aussi les dirigeants tunisiens ont un rôle important dans la réussite du transfert de connaissances, ils ont mis tous les moyens nécessaires pour le faire réussir parce que sans un transfert réussi on ne peut pas assurer la production selon les normes exigées par nos clients ».*	
Les Verbatim	**Les facteurs liés à la Joint-venture**
- Le directeur de la joint-venture indique : « *Il y a aussi un transfert réciproque de connaissances. C'est-à-dire de la joint-venture vers l'entreprise-mère française. Il y a des choses qu'on applique ici, en management, en ressources humaines et des idées nouvelles qui ont été appliquées dans les autres sites du groupe français ».* - Le Directeur technique évoque : *«On a développé par exemple des moyens qui ont été calqués dans des postes de travail, des méthodes d'évaluation même au niveau technique, des méthodes pour améliorer l'ergonomie des postes, des modifications dans le « process » pour améliorer la qualité, améliorer la cadence des choses qui ont été adoptées par notre partenaire français* ». - Un salarié du service d'approvisionnement invoque : « *L'entreprise-mère française profite bien de notre expérience dans le domaine sur tous les plans ».* - Un technicien en informatique travaillant depuis le démarrage précise : «*On a dans notre joint-venture une unité de « recherche et développement » qui s'occupe du développement des nouveaux produits, de l'amélioration de la qualité et de la gamme existante. En réalité, les entreprises-mères ont profité de nos inventions techniques».*	**Transfert de connaissances**

-Le directeur de la joint-venture mentionne : « *La joint-venture est une affaire qui a permis, comme même compte tenu d'une culture, de créer et de confectionner une toile d'affaires chez le partenaire tunisien ».* - Le responsable d'équipe de production indique: *« Il y a un ensemble des savoir-faire techniques qui ont été développés ici et qui ont été diffusés à l'entreprise mère tunisienne ».* -Le responsable de formation explique : « *On a formé au sein la joint-venture plusieurs techniciens, appartenant à l'entreprise tunisienne, sur les techniques de la productique intégrée».* -Un responsable d'équipe de montage précise : *« La joint-venture a participé notamment à l'amélioration de la qualité des produits grâce à notre savoir-faire dans le domaine de la métrologie dimensionnelle ».* -Un agent commercial indique : « *La joint-venture a pénétré des nouveaux marchés et actuellement elle maîtrise bien les spécificités de ces marchés et même nos partenaires nous demandent de temps en temps des informations et des données concernant ces zones là».* -Un technicien en informatique dénote : *« Aujourd'hui grâce aux compétences de nos ingénieurs et nos techniciens on assure la co-conception et le co-développement en association avec notre partenaire français pour développer quelques pièces techniques».*	
- Le directeur technique indique : *« Aujourd'hui nous sommes parmi les seize filiales du groupe français. Il est reconnu qu'on a un bon niveau par rapport aux autres sites. On a des clients européens, nos produits sont des composants des produits européens dans les chaînes de fabrication en France, en Espagne, en Allemagne. Ils ne regardent pas si le produit vient de la Tunisie ou de la filiale du groupe en Espagne. On est exactement avec les mêmes critères voire plus, il y a des défauts qui sont acceptés en France et qui ne sont pas acceptés chez nous parce qu'ils partent du fait qu'il faut mettre la barre plus haut dans les pays lowcost et malgré tout ça on réalise une bonne performance qui encourage les partenaires à aller plus loin dans cette coopération».*	**Performance de la joint-venture**

- Un responsable d'équipe de production montre : « *Notre directeur technique, à qui je tire mon chapeau, a accumulé de l'expérience et travaille avec des ouvriers de base qui eux même ont leurs courbes d'expériences. Le travail aujourd'hui, ce n'est pas celui qu'ils nous sortaient depuis trois ans, la qualité des produits qu'ils nous sortent n'est pas celle qui nous sortaient depuis trois ans. Du point de vue industriel, je pense, que nous avons une maturité, aujourd'hui la joint-venture a saisi des opportunités et réalise des bénéfices et va investir plus dans les compétences de ses équipes ».* - Un deuxième personnel d'exécution indique: « *On a des machines qui sont standards, nos ingénieurs essayent d'améliorer toujours la cadence et on a dépassé les standards des autres filiales du groupe à l'étranger et notre joint-venture dégage des profits records et elle va développer l'activité*». -Un responsable de formation explique : « *Il est, cependant, difficile de préciser la raison exacte de cette bonne performance ; elle peut avoir plusieurs significations ce qui est évident c'est que cette performance encourage les décideurs à transférer de plus en plus les connaissances et les savoir-faire techniques pour garder ce niveau de performance ».* - Un technicien de maintenance industrielle : *« Nos partenaires sont satisfaits de nos résultats et ont décidé d'investir pour créer une nouvelle extension et on va intégrer des nouvelles technologies dans ce nouveau cite ».*	
- Un responsable d'équipe de production précise que « *La remarque des responsables français qu'ils retiennent souvent c'est que les tunisiens sont volontaires sont réceptifs et qu'ils ont envie d'avancer et d'apprendre, ce qui n'est pas le cas pour d'autres sites ».* - Le responsable de formation montre que « *Il y a une motivation et surtout la volonté de faire et la volonté d'apprendre et surtout ça parce que les gens veulent améliorer leurs compétences. Le personnel de la joint-venture a réellement une capacité d'apprendre et on essaye de l'améliorer donc on a beaucoup investi sur les formations*».	**Motivation à l'apprentissage**

- Un responsable d'équipe d'assemblage précise : « *Nous sommes ici pour apprendre pour améliorer notre compétence et c'est pour ça que le transfert a réussi. Si on ne veut pas apprendre on ne peut pas acquérir des savoirs et des savoir-faire* ». -Un technicien informatique explicite : *«Il est en fait bien connu que l'absence de motivation dans l'apprentissage influence négativement le partage des connaissances et des expertises ».* -Un technicien de maintenance industrielle montre : *« tout le personnel de la joint-venture est impliqué pour le transfert des compétences, il s'agit d'une opportunité à saisir pour développer les carrières ».* -Un personnel d'exécution dénote : *« On était vraiment épanoui durant les périodes de formation qui ont été bien organisées et planifiés sur tous les plans et c'est grâce à ces formations qu'on a amélioré nos rendement ».* -Un agent commercial explique : *«Il faut une certaine motivation pour que le personnel s'engage dans le processus du transfert. Pour ce faire le personnel doit comprendre les retombées du transfert de connaissances que ce soit au niveau individuel ou au niveau de l'entreprise ».* - Le directeur technique indique *: « La compétence du personnel et sa motivation sont des composantes de l'appropriation des connaissances techniques ».* - Un responsable d'équipe de production*: « La motivation pour l'apprentissage détermine le degré d'engagement et de participation des salariés dans le transfert et l'échange des compétences ».*	

-Le directeur de la joint-venture indique : «*Il y a également parmi les bonnes qualités de nos personnel, la disponibilité et l'écoute. Ce sont des gens qui ont besoin d'aller plus loin ».* - Un personnel d'exécution précise que : « *L'entreprise-mère française considère que le niveau de qualification du personnel de la joint-venture est assez élevé pour bien réussir le transfert de connaissances».* - Un personnel d'exécution explique : «*En fait nous avons des ingénieurs et des techniciens qui sont assez compétents et qui ont une bonne capacité d'apprentissage, Ils assurent seuls les activités de l'entreprise, il n'y a pas une présence permanente du personnel du groupe français* ». -Le directeur de la joint-venture précise : *« Je suis un des rares directeurs des sites qui ne soit pas français dont la société française est majoritaire. J'essaye de minimiser le nombre des expatriés et d'avoir réellement une autonomie totale. J'ai comme objectif de faire un transfert de technologies et faire former les gens ».* -Le responsable de formation explique : « *Le transfert est réalisé parce que tout simplement les deux partenaires disposent des capacités de transfert et d'absorption des connaissances et savoir-faire du métier ».* - Un technicien informatique montre : « *Nos techniciens ont un certain niveau de compétences qui leur permet d'assimiler les nouveaux savoir-faire et les nouveaux process de fabrication».* - Le directeur technique précise : «*Le transfert de connaissances est conditionné par la capacité des intervenants à internaliser les nouvelles connaissances ».* - Un technicien de maintenance industrielle indique*:« La capacité de maîtriser les nouvelles technologies renvoie donc à la fois à la capacité du personnel d'identifier, d'assimiler et d'exploiter les connaissances rattachées à ces technologies ».*	**Capacité d'absorption**

- Le responsable d'équipe de production explique : « *Tout l'enjeu lors d'un transfert de compétences est de définir avec précision qui fait quoi et de préparer le personnel pour réussir les périodes d'apprentissage ».*	
Les verbatim	**Facteurs liés à la relation**
- Le responsable de formation indique : «*Généralement, le travail de collaboration se fait, ici dans la joint-venture, dans le cadre des projets, du suivi de l'activité, de la certification, de l'amélioration de la performance, le développement et l'extension de nouveaux produits et des nouveaux segments. Tout ça se réalise suite à l'échange des entreprises-mères et suite à la mise à disposition des moyens nécessaires pour assurer la performance de la joint-venture*». - Le responsable d'équipe de production indique : « *selon moi, la réussite du transfert de connaissance dépend en partie de la qualité des apports des partenaires*». -Un agent commercial explique : *« la qualité des moyens mis en avant dans le transfert de connaissances est une condition préalable à sa réussite ».* - Un personnel en approvisionnement mentionne : «*Le transfert est selon le besoin ; par exemple dans les quatre mois à venir on va lancer une nouvelle extension et on va utiliser une nouvelle technologie apportée par l'entreprise-mère française* ». - Le directeur technique explique : *« Les machines et les équipements de la joint-venture sont très sophistiqués, ils sont totalement adaptés à l'activité qui comporte des opérations manuelles, insertion, composante de trou, traversant automatique et la surface montée. La politique globale d'Anti-ESD et l'environnement commandé par climat laissent garantir l'intégrité des matériaux. L'équipement d'AOI, la brûlure dans les appareils de contrôle, les ICT et l'appareil de contrôle fonctionnel sont maîtrisés pour fournir les solutions spécifiques et génériques de technologie d'essais en conformité avec la politique mondiale de protection de l'environnement ».*	**Qualité des contributions**

- Un technicien de maintenance industriel explique *: «Réellement les partenaires ont investi dans des moyens technologiques leur permettant de mieux maîtriser les aspects techniques de l'activité.* -Le directeur technique de la joint-venture note : « *Ils nous ont transféré on va dire : la totalité des moyens qui sont mis en place pour gérer le système logistique et le système qualité ».* -Un responsable d'équipe montre : « *Tout les ans on renouvelle la certification, on essaye d'atteindre les objectifs en terme de qualité, C'est pour ça nous faisons de la «sur qualité ». Il y a quelques efforts à faire mais quand on compare relativement à ce qui se passe dans les autres filiales implantées dans plusieurs pays on se place très bien. On se fixait des objectifs un peu plus difficiles à atteindre mais on a mis ensemble les moyens nécessaires pour les atteindre ».* - Un ancien salarié précise : « *Il faut dire que chacun a fait de son mieux et chacun a contribué à la hauteur de ses moyens pour réussir le transfert de connaissances ».* -Un personnel d'exécution indique : « *Les partenaires ont décidé dès le départ d'investir dans des moyens de fabrication performants et je pense que c'est important pour développer les compétences et la compétitivité de la joint-venture».*	
- Le directeur de la joint-venture précise « *L'élément principal qui a poussé l'investisseur français à coopérer avec nous c'est la confiance ».* - Le directeur technique indique *« Mais personnellement, je constate qu'au fur et à mesure qu'on avance dans le temps la confiance entre les parties s'accroît et la collaboration se renforce entre les partenaires ».* - Le directeur technique évoque « *Notre partenaire est parmi les meilleurs au monde dans ce domaine, il possède une large expérience, ses expériences sont internationales. Son engagement est élevé grâce à une confiance mutuelle».*	**Confiance mutuelle**

- Le directeur de la joint-venture précise : *« Nous avons bien négocié dès le départ et tout a été structuré avant la création de la joint-venture. On a fixé les échéances dès le départ. En fait, il y' avait un climat qui a favorisé l'instauration des relations basées sur une confiance mutuelle. En réalité, on a la même culture méditerranéenne. On a eu une relation gagnant-gagnant, plus les deux partenaires fortifient la coopération plus ils vont réaliser de profit ».* -Le directeur de formation affirme : *« Une relation de confiance est instaurée entre les techniciens tunisiens et leurs homologues provenant des entreprises mères cette relation est importante pour la coopération et l'échange de compétences ».* - Un cadre commercial précise : «*De même, les responsables de la joint-venture jouent un rôle pour surmonter les problèmes et créer un climat de confiance entre les associés, c'est leur management de tous les jours. Il faut faire face et trouver des solutions à ces types de problèmes qui peuvent nuire à la coopération .Vraiment c'est une école du management».* - Le directeur de la joint-venture précise : *« Nous avons bien négocié dès le départ et tout a été structuré avant la création de la joint-venture. On a fixé les échéances dès le départ. En fait, il y' avait un climat qui a favorisé l'instauration des relations basées sur une confiance mutuelle. En réalité, on a la même culture méditerranéenne. On a eu une relation gagnant-gagnant, plus les deux partenaires fortifient la coopération plus ils vont réaliser de profit ».*	
- Le directeur de la joint-venture mentionne : « *Globalement, le transfert est réussi, pas de conflits entre les actionnaires, la joint-venture marche bien, leurs intérêts se convergent. D'une manière générale si les actionnaires ou les associés d'une joint-venture s'entendent bien ils peuvent surmonter les difficultés et réussir le transfert des connaissances et réussir à long terme leur entité commune ».*	**Entente**

- Le directeur de la joint-venture précise « *Il n'y a pas une logique dominant-dominé, On veut réussir ensemble et on a le même destin. Il y a dans cette coopération un équilibre en termes de gouvernance. En ce sens les mécanismes sont clairs tout à été bien planifié dès le départ pour réussir le transfert des connaissances*». - Le directeur technique indique *: « on a réussi ensemble à créer les conditions d'un partenariat équilibré et cela a un impact positif sur l'échange des compétences ».* - Un responsable d'équipe de production explique : *«Je n'ai pas constaté une relation de rapport de force entre les partenaires, en réalité, la relation se caractérise par le respect total entre les partenaires ».* - Un responsable de formation indique : *« il ne s'agit pas d'une relation donneur d'ordre/sous-traitant, mais d'une relation basée sur des intérêts mutuels qui permet d'avoir une réelle association de compétences ».* - Un agent commercial explique : *« Chacune d'entre elles a ses propres atouts, chacune a besoin de l'autre et elles sont vraiment des associés qui se complètent et je pense que c'est pour ça qu'il y a des réussites sur tous les plans».* -Un responsable d'équipe d'assemblage indique : *«Malgré leur différence de taille, il y a un consensus équilibré au niveau des décisions stratégiques de la joint-venture».* - Le directeur de la joint-venture précise : *« Nous avons bien négocié dès le départ et tout a été structuré avant la création de la joint-venture. On a fixé les échéances dès le départ. En fait, il y' avait un climat qui a favorisé l'instauration des relations basées sur une confiance mutuelle. En réalité, on a la même culture méditerranéenne. On a eu une relation gagnant-gagnant, plus les deux partenaires fortifient la coopération plus ils vont réaliser de profit ».*	**Equilibre du pouvoir de négociation**

Les Verbatim	Facteurs liés au contexte
- Un responsable d'équipe de production indique : «*On appartient à la même sphère et on vise les mêmes objectifs, ça c'est important pour les deux. Pour la partie tunisienne travailler avec l'entreprise-mère française augmente bien la crédibilité de la joint-venture. C'est une marque connue dans ce domaine. Elle a amélioré d'une manière rapide la qualité des produits de la joint-venture*». - Le directeur de la joint-venture indique : « *Les dirigeants français nous donnent confiance. Maintenant leurs interventions se limitent essentiellement au niveau des décisions stratégiques. Il faut dire qu'il y a une parfaite compatibilité stratégique entre nous* ». -Un responsable d'équipe d'assemblage indique : *«Malgré leur différence de taille, il y a un consensus équilibré au niveau des décisions stratégiques de la joint-venture».* - Le responsable Marketing explique *« L'entreprise mère tunisienne cherche à faire une unité industrielle mais elle n'a pas suffisamment la technologie ou les technologies, l'entreprise française fait ça depuis quarante ans ; on va dire que les intérêts se sont croisés et puis les deux entreprises ont crée cette unité et le transfert de ces technologies a été réalisé».* - Le directeur technique dénote que « *L'entreprise mère française assure avec l'entreprise mère tunisienne le suivi et le contrôle de la joint-venture d'une manière périodique. En particulier, les décisions stratégiques, la gérance et les activités de recherche et développement*».	**Compatibilité stratégique**

- Le responsable de production montre que « *Bien sur, Il y a une compatibilité organisationnelle, on adopte le même type de structure et on utilise le même type d'ERP ».* - Le responsable de formation montre que « *On a aussi le même système de gestion, on est totalement intégré au système de gestion de l'entreprise mère étrangère. On a le même système d'ERP et le même système de qualité ».* - Le contrôleur de gestion indique « *Les dirigeants des deux cotés ont accentué les efforts pour assurer toujours la compatibilité des systèmes de gestion et c'est très important pour faciliter la coopération».* - Le directeur technique précise « *Au départ les dirigeants des deux parties ont travaillé ensemble pour concevoir la structure de la jv tout à été ficelé de telle façon qu'on évite au départ tout type de dysfonctionnent au niveau organisationnel*». - Le responsable Marketing indique « *Pour assurer la communication entre la joint-venture et l'entreprise mère française, on utilise plusieurs moyens comme le téléphone, fax, e-mail. Les systèmes que nous possédons actuellement, c'est-à-dire le système de gestion, de fabrication et de stock et autres, est le même que celui de l'entreprise mère française. Et maintenant ils sont entrain de préparer un nouveau système intégré qu'on va l'utiliser dans la joint-venture avec une ligne spécialisée qui permet la connexion entre les différents systèmes ».* -Le directeur de la joint-venture précise : *« On a opéré un audit pour évaluer la compatibilité des connaissances et savoir-faire des deux structures, les méthodes d'évaluation particulièrement similaire ainsi que les ERP ».*	**Compatibilité organisationnelle**

- Le directeur technique indique : « *Il y a une parfaite compatibilité culturelle mais on a trouvé bien sûr des difficultés au départ. La barrière linguistique est aussi très importante. Ce n'est pas facile de passer un message par une langue qui n'est pas comprise par tout le monde. En fait, la communication est indispensable pour le transfert de connaissances ».* - Le responsable du marketing mentionne : « *Je pense que la compatibilité culturelle est à l'origine de la flexibilité et le partage des compétences. C'est à l'intérieur du groupe français qu'il y a une diversité et plusieurs cultures ; lorsque on fait des réunions avec l'entreprise mère il y a presque une trentaine de nationalité qui assistent à la réunion ».* -Un technicien informatique relate *: « on constate aujourd'hui que la culture du groupe domine la culture nationale, ici les gens doivent s'aligner aux valeurs du groupe et respecter des règles imposées par la direction ».* -Un responsable d'équipe de production réclame : *« On n'a pas eu des problèmes et des conflits d'ordre culturel parce que tout simplement dès le départ les dirigeants des entreprises mères ont fait un travail préalable et ils ont pris en compte les différences culturelles ».*	**Compatibilité culturelle**

Verbatim	Facteurs liés aux mécanismes du transfert
- Le technicien de maintenance industrielle précise : «*En fait, l'entreprise-mère française a profité quand même de cette expérience. Parfois on discute et on réfléchit ensemble pour trouver des solutions à quelques problèmes techniques surtout lorsqu'on ne trouve pas des solutions chez l'entreprise-mère française, les responsables d'usine et les ingénieurs se réunissent pour trouver les solutions »*. *-Le responsable de formation dit : « En réalité, la formation sur le tas facilite et accélère énormément la communication des savoir-faire techniques délicats et précis ».* - Un autre personnel d'exécution parle : «*Une fois, au niveau de l'assemblage, on a rencontré des problèmes et nos techniciens ont dit : « impossible que ces cartes peuvent fonctionner avec ce modèle ». Pour l'entreprise-mère française, il ne peut pas y avoir des erreurs pareilles. Donc avec la bonne volonté des deux côtés, il y avait une équipe de techniciens de l'entreprise-mère française et celle tunisienne, ils sont resté ici dans la joint-venture et ils ont essayé de voir l'origine du problème et ils ont constaté effectivement qu'il y avait un problème important au niveau de la définition du kit et ça a été pratiquement solutionné avec l'équipe de l'entreprise-mère locale* ». - Un technicien de maintenance industrielle montre : « *La formation a joué un rôle important pour réussir le transfert, durant la phase de démarrage nos techniciens ont reçu des formations dans l'entreprise mère française. Moi, par exemple, lorsque j'ai commencé le travail dans la joint-venture, j'ai eu une formation au sein de cette entreprise. En suite après chaque année, les technico-commerciaux dans les différents sites en Allemagne, en France et les autres organisent souvent des réunions pour voir s'il y a un nouveau type de produit à lancer ou des nouveaux programmes de formation ».* - Un responsable de formation mentionne : «*Plusieurs techniciens ont eux des formations au sein de l'entreprise-mère française. Ils ont travaillé ensemble sur leurs machines et grâce à eux on a réussi à bien maîtriser la manipulation de ces machines* ».	**Interaction face à face**

- Le directeur technique précise que « *Il y a eu un transfert de connaissances. Une partie à travers des documents, des logiciels, des communications à travers les différents moyens : téléphones, fax, mail et des interventions sur le terrain que ce soit ici ou en France* ». - Le responsable Marketing indique « *Pour assurer la communication entre la joint-venture et l'entreprise mère française, on utilise plusieurs moyens comme le téléphone, fax, e-mail. Les systèmes que nous possédons actuellement, c'est-à-dire le système de gestion, de fabrication et de stock et autres, est le même que celui de l'entreprise mère française. Et maintenant ils sont entrain de préparer un nouveau système intégré qu'on va l'utiliser dans la joint-venture avec une ligne spécialisée qui permet la connexion entre les différents systèmes ».* -Le responsable de formation explique « *Le développement des nouvelles techniques d'échanges de données informatiques ouvre la possibilité de transferts dans le montage de cartes électroniques, dans la mécanique de précision et dans aussi la réalisation des moules* » - Le directeur technique indique : « *Il y a une parfaite compatibilité culturelle mais on a trouvé bien sûr des difficultés au départ. La barrière linguistique est aussi très importante. Ce n'est pas facile de passer un message par une langue qui n'est pas comprise par tout le monde. En fait, la communication est indispensable pour le transfert de connaissances ».*	**Communication et TIC**
- Un personnel d'exécution nous affirme : « *Je veux préciser que les connaissances échangées sont transférées pour satisfaire les besoins des clients et doivent porter le caractère explicite, en fait 80% des connaissances sont transmises en support papier ou informatique*». - Un deuxième personnel d'exécution témoigne : « *Oui nous avons constaté un transfert de connaissances, il se fait à travers le déroulement des informations sur les produits et la fourniture des documents techniques et des manuels d'utilisation* ».	**Documents**

- Un responsable d'équipe d'assemblage relate : *«Au départ nous avons reçu des nouvelles machines, avec ces machines l'entreprise mère française a amené des documents techniques, les prototypes de leurs produits et les procédures de fabrications ».* -Le directeur technique dit : « *Les savoir-faire comme les plans d'architecture, les schémas de configuration du matériel, les dessins ou modèles des machines, les nomenclatures des pièces, les manuels d'instruction pour la conduite des machines etc. peuvent aussi être communiqués sous forme de supports tangibles comme par exemple les documents, schémas, cartes d'ordinateurs et les microfilms ».*	
Verbatim	**Facteurs liés à la connaissance**
- Un personnel d'exécution mentionne : « *Il y a des savoir-faire qui sont difficiles à maîtriser et qui nécessite une intervention des techniciens français. Ces savoir-faire sont tacites de nature* ». - Le responsable de production indique : « *Les techniques de stéréo lithographie et les moules silicones, par exemple, nécessite un savoir-faire particulier. On a eu, au départ, des difficultés à manipuler ces types de savoir-faire et c'est pratiquement difficile de les transférer*». - Un personnel d'exécution précise : « *On a des pièces qui nécessitent la maîtrise parfaite de la peinture, sérigraphie, tampographie, bi injection et surmoulage d'inserts. On a trouvé, au départ, des difficultés pour fabriquer ces pièces malgré les formations qu'on a eu sur ces types de pièces ».* *-Le responsable de formation dit : « En réalité, la formation sur le tas facilite et accélère énormément la communication des savoir-faire techniques délicats et précis».*	**Aspect tacite des connaissances**

-Le directeur de la joint-venture déclare : « *En ce qui concerne les connaissances technologiques et le savoir-faire on a une difficulté de transfert de tout ce qui est lié à la partie design et conception. Pour l'achat et l'approvisionnement des composantes électriques nous arrivons à maîtriser les étapes de ce processus, mais malheureusement nous avons encore des contraintes qui se présentent au niveau de transfert des savoir-faire techniques qui nécessite un niveau élevé de qualifications et de compétences individuelles ».*	
-Le directeur technique dit : *« La complexité technique est devenue la règle dans notre métier ce qui rend aujourd'hui le transfert de connaissances de plus en plus difficile ».* -Un responsable d'équipe de production déclare : « *La complexité des outillages, des périphériques et des machines nécessite un savoir-faire et une grande expérience lors des transferts des connaissances ».* - Un responsable d'équipe d'assemblage précise : « *Au départ, sans le soutien et l'encadrement des experts étrangers, nos techniciens ne pouvaient pas, seuls, faire face à la complexité de l'identification et à la mesure du niveau d'intervention des paramètres qui influencent la fiabilité et la performance d'un process».* - Un technicien en maintenance industrielle dit : *« Cette montée en complexité des produits s'accompagne d'une sophistication des outils et des machines, elle exige également une maîtrise de plus en plus forte du processus du transfert de connaissances ».* - Un personnel d'exécution indique : *« La complexité de l'activité nécessite de faire appel aux personnes compétentes pour la formation continue de nos équipes ».* - Un technicien informatique annonce : « *Les demandes de nos clients évoluent très vite, vers toujours plus de complexité et de fonctionnalité des pièces, on doit ainsi satisfaire leurs exigences, cela passe par la bonne maîtrise des nouveautés techniques dans le secteur ».* - Un ancien salarié dénote : « *Un savoir-faire complexe ne peut pas être transmis facilement, il est essentiel de favoriser les échanges entre les techniciens et les*	**Complexité de connaissances**

ingénieurs tunisiens et français ».	
Les Verbatim	**Autres facteurs**
- Un personnel d'exécution précise : « *Le groupe français lorsque il parle de la Tunisie, ne parle pas de JV, il parle d'une filiale comme les autres filiales du groupe en Espagne et autres, c'est tout simplement une filiale du groupe, il a intérêt de tout transférer pour gagner de l'argent* ». - Le directeur de la joint-venture précise « *En réalité, l'entreprise mère française ne risque rien en transférant des connaissances qui seront utiles à notre joint-venture, cette dernière, malgré la structure 40-60 pour eux, est considérée comme une filiale de leur groupe ».* - Un responsable de formation mentionne « *Il y a une ouverture d'esprit et Il n'y a pas de discriminations. On appartient tous à la même maison. Il n'y a aucunes différences entre nous et les autres filiales du groupe français. On a les mêmes technologies, les mêmes procédures, les mêmes normes de travail* ». - Un ancien salarié a précisé : «*Absolument il y a un transfert de l'entreprise française vers la joint-venture. Tous les procédés techniques c'est eux qui les ont implantés, on travaille carrément avec les procédures dupliquées sur tout ce qui était auparavant fait là bas. Entre guillemets c'est une genre de délocalisation ».*	**La Joint-venture est perçue comme une filiale de l'entreprise mère étrangère**
-Le directeur de la joint-venture explique *« Le patron tunisien connait très bien les associés français. Il s'agit, en fait, d'une ancienne relation personnelle. Il ma confié d'entamer la négociation avec eux. Il faut dire que cette relation d'amitié a facilité énormément la création de la joint-venture et la coopération d'une manière générale ».* - Le responsable de formation précise *: « Dans une association de compétence, les relations personnelles entre les décideurs sont très importantes, elles facilitent énormément les échanges et transfert de compétences ».* -Un agent commercial donne son avis : « *Les relations informelles prennent un rôle plus important dans le cadre du travail en Tunisie. Ces relations sont importantes pour le travail dans un cadre de coopération ».*	**Relation informelle entre les associés**

-Un responsable d'équipe de production déclare : « *Les relations personnelles permettent un rapport plus relaxé entre les intervenants dans un processus de transfert de connaissances ».* - Le responsable d'équipe de montage s'exprime : « *Les relations sont anciennes et devienne de plus en plus étroites entre les patrons ce qui a favorisé la création d'un vrai climat de coopération ».*	

Tableau 35 : Illustration des verbatim des interviewés du premier cas

2.1.2. L'interprétation du premier cas

Les séries de rencontres avec les différents salariés du premier cas de joint-venture ont mis en évidence l'importance du *rôle de l'entreprise-mère étrangère* dans le transfert de connaissances. Le rôle de l'entreprise-mère étrangère se manifestait à travers les actions suivantes :

- Mise à la disposition de la joint-venture des connaissances nécessaires pour assurer son bon fonctionnement.
- Transfert des moyens et dispositifs qui sont mis en place par le groupe français (système logistique, système qualité, certifications qualités ISO …).
- Formation de la majorité du personnel de la joint-venture.
- Assistance à l'utilisation des nouvelles technologies apportées par l'entreprise-mère française et au lancement d'une nouvelle extension.
- Facilitation à l'accès de tous types de connaissances et à l'évaluation du niveau d'apprentissage de certains employés de la joint-venture.

Plus particulièrement, le responsable de la formation a mis en évidence l'apport de l'entreprise-mère étrangère au niveau de l'amélioration de da qualification du personnel de la joint-venture. Plus généralement, les différentes catégories de salariés ont confirmé la contribution et l'implication active de la partie étrangère dans le transfert de connaissances vers la joint-venture.

Quant au *rôle de l'entreprise-mère tunisienne*, il se voit important et considérable. Les répondants démontrent que l'entreprise-mère locale participe d'une manière active dans la réussite du transfert de connaissances vers la joint-venture:

- Apport en termes de compréhension du contexte tunisien
- Apport en termes de prospection et marketing, de connaissance de la spécificité du marché tunisien.
- Contributions en termes de nouveaux clients, voire marchés, et de commercialisation de produits de la joint-venture.
- Elle offre une expertise et une expérience riches dans le domaine d'activité de la joint-venture en profitant de l'expérience des ingénieurs et techniciens tunisiens.

- Assistance de l'entreprise-mère tunisienne à la joint-venture en matière de gestion courante (capacité de maîtrise du contexte tunisien, administration, recrutement, gestion ressources humaines etc).
- Capitalisation des connaissances et des compétences spécifiques dans l'entreprise-mère locale par la joint-venture.
- Intervention des ingénieurs provenant de l'entreprise-mère locale pour détecter et résoudre des problèmes techniques au sein de la joint-venture.
- Développement des programmes et des techniques qui sont liés à l'activité de la joint-venture.

Les contributions de l'entreprise-mère tunisienne dépassent l'aspect technique (assurer la gestion de production, gestion courante, formation…) jusqu'à la mise de ses expertises et ses ressources à la disposition de la joint-venture. Mais l'apport le plus distingué de l'entreprise locale pour la réussite et le développement de la joint-venture consiste en la maîtrise du contexte tunisien ainsi que cette maîtrise des spécificités du monde des affaires en Tunisie.

Les employés questionnés du premier cas montrent que *le rôle de la joint-venture* et les efforts de son personnel dans le transfert de connaissances sont aussi assez démesurés. Leurs efforts se montrent ainsi :

- Avoir une maturité suffisante pour améliorer l'ergonomie des postes, améliorer la qualité des produits et de la gamme existante, améliorer la cadence et le rendement des équipements investis, accumuler de l'expérience, voire même saisir des opportunités dans le contexte tunisien.
- Développement des nouveaux produits et des nouvelles techniques et des moyens par les ingénieurs et techniciens de la joint-venture pour bien assurer le travail (méthodes d'évaluation techniques, amélioration de l'organisation du processus de production pour améliorer la qualité…) de façon à ce que les entreprises-mères profitent de certaines inventions d'une manière directe et indirecte.
- Augmentation du niveau de qualification du personnel de la joint-venture (ingénieurs et techniciens devenus assez compétitifs, améliorons de leurs courbes d'expériences, pas de présence permanente du personnel des entreprises-mères,..).

Les interviewés affirment que les employés de la joint-venture ont un rôle important pour réussir le partage et la diffusion des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture. Les deux entreprises-mères ont largement profité de l'expérience du personnel de la joint-venture comme indiqué par les enquêtés qui travaillaient déjà depuis le démarrage de celle-ci. Ils précisent qu'il y avait un transfert réciproque de connaissances de la joint-venture vers les entreprises-mères.

Il est déjà très souligné que les responsables de la joint-venture avaient pu posséder des capacités telles, à gérer les conflits entres les associés, que les décideurs des entreprises-mères étaient impressionnés par leurs capacités qu'ils avaient apprises. Il est aussi affirmé que la création de la joint-venture s'intègre dans les orientations stratégiques des entreprises-mères qui nous amène à dire que celle-ci est un véhicule de transfert de connaissances.

En plus de l'effort de chaque partie, il existe aussi des facteurs qui sont liés *à la relation entre ces trois parties* (les deux entreprises-mères et la joint-venture). Grâce à cette entité commune, ces entreprises assurent généralement un certain effort de collaboration et un niveau de complémentarité. En pratique, la collaboration entre l'entreprise-mère locale avec le personnel de l'entreprise-mère étrangère a permis de réaliser une synergie qui assure le développement de la joint-venture comme l'indique le responsable de formation de celle-ci. Avec la bonne volonté des trois parties, le travail de coordination et de collaboration se fait ainsi dans la joint-venture dans le cadre de :

- Planification et réalisation des projets, suivis de la certification dans plusieurs aspects de l'activité, amélioration de la performance, développement de nouveaux produits et extension des nouveaux segments.
- Echange via la joint-venture entre les deux entreprises-mères les employés discutent et réfléchissent ensemble pour trouver des solutions aux problèmes techniques et de gestion.

- Echange des informations sur les procédés de fabrication et le déroulement des produits pour améliorer d'une manière rapide la qualité des produits de la joint-venture.
- Fourniture et partage des documents techniques et des manuels d'utilisation des machines.
- Assistance dans la conception de la stratégie de vente de la joint-venture.

La joint-venture est considérée par l'ensemble des parties comme une filiale appartenant à l'entreprise mère étrangère qui est une multinationale. La considération de la joint-venture comme une filiale favorise le transfert de connaissances entre les différents intervenants.

2.2. L'étude du deuxième cas

2.2.1. La présentation des verbatim

Illustration N°2 : Les verbatim des interviewés du deuxième cas

Les Verbatim	Les facteurs liés à l'entreprise mère étrangère
- Le directeur de la joint-venture précise : « *Il y a un apport clair de l'entreprise mère étrangère durant la période de coopération. En fait la coopération nécessite l'échange d'informations et des connaissances pour faire réussir la joint-venture ».* - Le directeur de la joint-venture explique : « *L'entreprise mère tunisienne a réussi grâce à cette joint-venture, l'amélioration de sa notoriété et d'avoir aussi des apports aux niveaux du marketing, du développement technique, et du transfert de technologie. Aussi, cette coopération peut entraîner des accords dans des régions en dehors de la Tunisie c'est-à-dire des possibilités de collaborations régionales surtout au niveau de l'Afrique du nord. C'est une ouverture qui permet de développer l'activité que ce soit en Tunisie ou dans d'autres régions voisins* ». - Le directeur administratif et financier indique : « *Un apport important a été fait par notre partenaire français ; au niveau managérial, c'est-à-dire au niveau de procédure, de reporting, du sujet de l'activité, des indicateurs du tableau de bort et au niveau de la façon de gérer. Il y a eu aussi un apport au niveau marketing. Il y a des consultations permanentes sur les développements de produits et sur la communication des sujets comme le développement de la gamme et le développement de la société* ». - Un technicien agroalimentaire explique *: « On a eu une assistance de la part de notre partenaire sur la formulation, sur les fiches techniques pour les nouveaux produits. Cette assistance est de plus en plus renforcée par notre partenaire. En réalité, c'est un groupe très bien structuré et c'est un expert dans le domaine. On a constaté ça dès le démarrage de l'activité».*	**Transfert de connaissances**

- Le responsable marketing mentionne : « *Tout à fait ; il y a un transfert de connaissances entre l'entreprise-mère étrangère et la joint-venture. Tout d'abord, les connaissances en recherche et développement (Aujourd'hui, je peux vous dire que nos produits de 2014 ils sont là, la vitrine de 2015 aussi), les connaissances de gestion, la direction par les objectifs, le contrôle de gestion, le contrôle des comptes, la formation, le marketing, au niveau technologie que ce soit approche investissement, out approche production, la formation des distributeurs, la méthodologie, le changement, le contexte, l'informatique, la nouvelle technologie. Il y a un transfert de connaissance totale* ». - Un technicien en agroalimentaire précise : «*Je peux vous dire qu'il y a un transfert de connaissances. A la phase de démarrage la fréquence des visites des dirigeants et des experts de l'entreprise-mère française était élevée. Ils contrôlent la qualité ainsi que les activités commerciales et financière. Avant les directeurs ne pouvaient prendre aucune décision sans l'avis des dirigeants de l'entreprise-mère française. Aujourd'hui nous sommes presque autonomes ici dans la joint-venture* ». - Un ingénieur en agroalimentaire relate : *«Avec l'assistance de notre partenaire étranger on a ramené des techniciens de la France qui sont resté ici un an à un an et demi. Ils ont complètement changé la méthode de travail; il s'agit d'un transfert de process de travail. Le transfert de technologie a continué par la suite en 2005. Les dirigeants français nous ont dit qu'aujourd'hui il y a des nouvelles technologies et les technologies existantes dans la joint-venture sont dépassées ».* - Le responsable marketing explique : « *L'entreprise mère tunisienne a visé, à travers la création de la joint-venture : le développement d'une coopération solide à long terme avec notre partenaire, le transfert de technologie et des connaissances et une couverture commerciale importante et réellement je vous confirme qu'elle a réussi à concrétiser ses objectifs ».*	

-Le directeur de la joint-venture indique *: « Pour résumer les objectifs était acquérir les savoir-faire, les technologies et les connaissances d'une manière générale et profiter de l'image de l'enseigne».* -Responsable service hygiène et sécurité mentionne : *« On a plusieurs produits qui sont sous licence de fabrication, les formules sont françaises, les process appartiennent à l'entreprise mère étrangère. Au départ au niveau de l'installation de la joint-venture, il y avait eu des directives et même par la suite. Les types de connaissances transférées étaient surtout au niveau de la formulation, essentiellement, au niveau de la formulation, au niveau de processus et au niveau de rentabilité et d'exploitation ».* - Un ingénieur agro-alimentaire relate : « *L'année dernière il y a eu une inflation terrible des prix, donc l'entreprise mère étrangère a essayé de nous aider, sur la manière de minimiser les coûts et de rationaliser les formules. Aujourd'hui leur intervention s'est maintenu quand il y a un phénomène particulier ou un problème, alors là l'entreprise mère agit rapidement. S'il y a une nouvelle technique qui apparaît alors à ce moment là ils agissent ».*	
- Un technicien en agroalimentaire précise: *«Le groupe français apporte une expertise unique au monde. Les personnels de formation sont très compétents et disposent des capacités distinctives dans ce domaine, en plus ils disposent une large expérience dans le domaine transfert de connaissances ».* -Le responsable Marketing donne son avis : « *L'amélioration de la qualité nutritionnelle est réalisée grâce aux efforts des chercheurs du groupe français qui possèdent des connaissances pointues de la physiologie, des données précises de la santé publique, de la qualité des matières premières et des expertises technologiques ».*	**Expertise du domaine**

- Le directeur de la joint-venture déclare que « *Le groupe étranger se caractérise par un niveau d'engagement important pour le transfert. Il est derrière la réussite de la joint-venture donc forcement. Il est impliqué. Il veut avoir le maximum de part de marché. Il nous met tous les moyens à disposition pour réussir la joint-venture. Au contraire ce n'est pas une réticence qu'on rencontre souvent lorsqu' on demande des informations et des connaissances techniques pour soulever un problème particulier, il nous oriente souvent vers les personnes à contacter* ». -Le responsable ressources humaines assume : *«Sa présence et sa volonté à communiquer son savoir-faire ont un effet important sur le transfert des compétences et les bonnes pratiques ».* - Un responsable du service hygiène et sécurité informe : « *Par exemple, il y a un point très important chez l'entreprise-mère étrangère et qui est fondamentale, c'est la sécurité et l'hygiène. Pour nous, avant, c'était des choses secondaires pour elle cela passe avant la production. C'est-à-dire ils ont mis en place un responsable EHS (environnement, hygiène et sécurité). On a nommé une personne et des sanctions immédiates pour les gens qui ne respectent pas les règles. Pour expliquer les règles et les faire appliquer à des ouvriers qui ne savent pas lire et écrire ce n'était pas facile. Ils ont investi beaucoup pour réussir cette mission».* - Un responsable marketing mentionne : *« Cet accord de partenariat ne représente pas des restrictions sur l'accès à des connaissances particulières. De même, l'entreprise mère française n'a jamais pris des mesures sur celles-ci ».* - Un technicien agroalimentaire explique *: « On a eu une assistance de la part de notre partenaire sur la formulation, les fiches techniques pour les nouveaux produits. Cette assistance est de plus en plus renforcée par notre partenaire. En réalité, c'est un groupe très bien structuré et c'est un expert dans le domaine. On a constaté ça dès le démarrage de l'activité».*	**Volonté du transfert**

- Le directeur administratif et financier souligne : *« Chaque fois que les objectifs et les projets avancent et réussissent, le facteur confiance se crée et se développe. C'est à travers les réussites dans les projets que la confiance s'instaure et se développe et l'engagement aussi se développe ».*	
- Un personnel du service ressources humaines précise : « *Les intervenants de notre partenaires sont très minutieux dans les démarches de formation. Ils disposent des moyens pour transmettre la connaissance d'une manière pédagogique. Il ne faut pas oublier qu'ils possèdent une longue expérience dans ce domaine ».* - Un deuxième personnel d'exécution nous explique : «*On a un problème de manque de rigueur dans le respect des règlements. Le personnel étranger a fait beaucoup d'efforts pour imposer la rigueur et il a pu réussir à l'imposer par force».* - Un personnel d'exécution précise : «*on a eu des félicitations, 365 jours sans accidents de travail cela montre l'importance du facteur humain pour l'entreprise étrangère. On a fait des formations pour l'incendie, pour la sécurité. C'est vrai, il y a un décalage entre notre façon de faire et l'acceptation des gens et la façon de voir pour les entreprises étrangères* ». -Un technicien agro-alimentaire :« *concrètement, les dirigeants du groupe étranger ont pu transformer notre culture vers une culture managériale grâce à leur capacité à transmettre les bonnes pratiques, capacité à comprendre le contexte tunisien et la faculté d'anticipé ».* -Le responsable Marketing dit : « *En réalité, la capacité de notre partenaire à échanger les idées et les compétences a facilité le transfert des bonnes pratiques en marketing et relation client».* - Le Responsable de service hygiène et sécurité déclare : *« les formateurs envoyés par le groupe français sont des vrais spécialistes en la matière. Ils maîtrisent bien les démarches du transfert de connaissances et ils sont rodés pour ces genres de mission ».*	**Capacité de transmission**

-Un ingénieur en agro-alimentaire affirme : « *Les formateurs du groupe ont fait le tour du monde, sont des gens qui disposent une grande expertise et d'une large expérience. Leur rôle est de former les salariés dans toutes les filiales du groupe. Leurs interventions au niveau formation donnent généralement des résultats immédiats ».*	
Les Verbatim	**Facteurs liés à l'entreprise mère locale**
- Le Directeur administratif et financier explique *« L'entreprise mère française a profité de cette alliance. En réalité, c'est grâce au partenaire tunisien que jusqu'à maintenant on continue parce que maintenant la partie des ventes qui va aux hypermarchés et supermarchés c'est à peine 10 % à 15 % le reste se fait porte à porte. Il y a des choses que l'entreprise mère française ne les avait pas avant et elle les a trouvé comme l'aspect commercial, l'aspect relationnel, la maîtrise du contexte. Le terrain est balisé».* -Un technicien en agroalimentaire déclare : *« l'entreprise mère tunisienne a démarré l'activité de yaourt il y a près de 30 ans donc elle a développé durant toute cette période une large expérience et un ensemble de savoir-faire technique qui ont été mis à profit pour la réussite de la joint-venture ».* - Le directeur de la joint-venture informe : « *Les dirigeants de l'entreprise mère étrangère ont moins d'expérience dans ces types de marchés et ils s'appuient sur l'expérience de l'entreprise-mère tunisienne pour créer des projets dans d'autres pays comme l'Algérie à titre d'exemple* ». - Un responsable marketing indique : « *En ce qui concerne la gamme du groupe tunisien l'apport de l'entreprise-mère étrangère et plus limité parce qu'ils ne maîtrisent pas ces produits, ce sont des produits qui ont été développé par le groupe tunisien, par les ingénieurs du groupe. Ils ne connaissent pas nos produits et ils n'ont pas des connaissances particulières pour ses produits là qui sont destinés aux clients tunisiens ».*	**Transfert de connaissances**

- Un ingénieur agroalimentaire explique : « *Pour le groupe étranger les marchés qu'il connaît le mieux sont les marchés qui ont un pouvoir d'achat élevé. Il connait aussi les marchés qui ont un pouvoir d'achat équivalent et intermédiaire. Mais le groupe tunisien rapporte des connaissances du marché local et les connaissances des besoins de consommateur etc. On connaît notre marché et le consommateur tunisien mieux que le groupe étranger* ». -Un personnel du service ressources humaine dit : *« Le groupe étranger profite de l'expérience de l'entreprise mère locale dans la distribution de proximité ».* - Le responsable marketing précise *« On a eu des formations au sein de l'entreprise mère locale sur les techniques de négociations et d'apprentissages sur le terrain. Aujourd'hui il y a des formations qui se font régulièrement concernant les nouveautés. La commercialisation c'est un métier qu'il vit. Les concepts ne restent pas tous les jours et changent d'une manière permanente».*	
- Le directeur administratif et financier précise : « *Au départ ils ont fait leur propre enquête et ils ont compris que le groupe tunisien dispose d'une expertise dans la production et la commercialisation des produits qui s'adaptent à la demande des consommateurs tunisiens ».* -Un technicien en agroalimentaire déclare : *« l'entreprise mère tunisienne a démarré l'activité de yaourts il y a près de 30 ans donc elle a développé durant toute cette période une large expérience et un ensemble de savoir-faire technique qui ont été mis à profit pour la réussite de la joint-venture ».* -Le responsable du service formation déclare : « *L'entreprise mère tunisienne a joué un rôle aussi dans les transferts de connaissances, il ne faut pas oublier qu'elle avait une position de leader et une bonne notoriété de marque sur le marché tunisien. Elle maîtrise bien les circuits de distribution des produits laitiers, elle dispose d'outils industriels pour la fabrication et elle possède une large expérience dans le domaine laitier».*	**Expérience dans le domaine**

- Le responsable marketing précise : «*L'intérêt du côté de l'entreprise mère étrangère, c'était de s'appuyer sur une société tunisienne qui a une certaine notoriété et qui était déjà établie sur le marché local et qui pourrait développer son activité parce que pour elle exporter ses produits à partir de la France ou de l'Europe vers la Tunisie ça ne peut pas être compétitif et ne peut pas avoir des parts de marché importantes, en réalisant une simple opération d'exportation, c'est difficile vu que l'entreprise mère tunisienne domine le marché local. ses produits ne sont pas compatibles avec le pouvoir d'achat en terme du prix en Tunisie et aussi il y a la protection douanière qui existe toujours dans l'alimentaire qui ne permet pas d'avoir des produits européens compétitifs. Donc à travers cette joint-venture l'entreprise mère étrangère vise le marché local et vise le marché de la région en produisant en Tunisie. Il a pu exporter des quantités importantes vers l'Algérie et la Libye. Donc l'entreprise mère étrangère a pu développer ses activités en Tunisie et dans la région à travers cette coopération».*	
- Un personnel du service de formation indique : « *Il faut dire que l'entreprise-mère tunisienne est assez ancienne et possède des expériences et des connaissances dans ce domaine. De même, son personnel est assez qualifié, compétent et ouvert aux autres cultures. Il ne s'agit pas d'une entreprise qui vient de démarrer ou qui a quelques années d'expérience et qu'elle a besoin de tout apprendre de l'entreprise-mère française».* - Le directeur administratif et financier explique : « *Ce monsieur (fondateur de l'entreprise mère locale) je pense c'est un promoteur courageux, c'est vraiment un homme ouvert au, autres parce que il a confronté toute une culture, même les banquiers étaient contre cette joint-venture. Ils lui disent ; « vous êtes leader vous gagnez de l'argent pourquoi vous entrez dans un tel partenariat ? » Il a tout fait pour nous encourager, je vous avoue que moi même j'avais un peu peur de cette coopération, le partenaire est un géant mondial».*	**Ouverture des dirigeants**

- Un personnel d'exécution précise : « *Monsieur le patron, « c'est une approche humaine ». On le connaît très bien, il est proche de nous. C'est un Homme modeste très proche de son personnel. Il n'aime pas la hiérarchie, il est facilement accessible et il est ouvert d'esprit. C'est lui qui nous a assurés. Nous les français ne les connaissons pas*». - Un autre personnel du service ressources humaines indique : « *Au départ le personnel disait « Oh l'entreprise mère étrangère va venir et les responsables étrangers vont licencier le personnel, ils vont faire ça ils vont tout bouffer ». Monsieur le patron a joué un rôle important pour les convaincre. Il sait bien gérer ces types de situations».* - Le responsable de service hygiène et sécurité déclare : « *Si les dirigeants n'avaient pas un certain niveau d'ouverture d'esprit, ils n'auraient pas même l'idée de faire une coopération avec une entreprise étrangère et même s'ils la faisaient ils ne pourraient pas la réussir* ». - Le responsable marketing confirme : *« Les responsables de l'entreprise mère tunisienne sont des gens ouverts et ils ont de l'expérience en ce qui concerne les projets de partenariat. Dieu merci on n'a pas connu des couacs durant ses quinze années d'existence ».* - Le directeur de la joint-venture relate *« Les dirigeants de l'entreprise mère tunisienne étaient vraiment des vrais stratèges. Ils étaient conscients qu'il faut que l'entreprise évolue et c'était une vision stratégique et ils étaient conscients aussi que la seule manière de survivre c'est de se marier à ce géant là parce que demain s'il sera là il va me tuer ».* -Le responsable administratif et financier déclare : « *La formation et le développement du personnel sont une priorité pour Mr le patron tunisien qui a toujours investi dans la qualité sur tous les plans ».*	

- Un personnel du service hygiène et sécurité indique : «*Mr X (le fondateur de l'entreprise-mère locale) est toujours là, il veut qu'on avance et qu'on apprenne ensemble et il veut réussir coute que coute. Toute l'équipe a confiance en lui, même le personnel réclame qu'on va continuer le travail avec Mr. X ».* - Le directeur de la joint-venture *« Dès le début, les dirigeants tunisiens s'intéressent au transfert de technologies et au transfert des nouvelles pratiques du management. En réalité, la joint-venture c'était pour eux une stratégie claire et délibérée».* - Un personnel de service ressources humaines : « *Nous les tunisiens notre apport c'était l'ouverture c'était le volontariat, les gens ici ont une envie d'apprendre et de maîtriser les rouages du métier et ils sont en plus très motivés. L'entreprise mère locale a facilité le travail des intervenants étrangers et elle a mis tous les moyens à sa disposition pour qu'ils réussissent le transfert des connaissances*». -Le directeur administratif et financier mentionne « *On fait partie d'une génération qui veut apprendre des autres et qui veut capitaliser les compétences internationales et je pense que c'est grâce à cette mentalité que le transfert à réussi».*	**Intention à l'apprentissage**
- Le directeur de la joint-venture relate : *« le groupe tunisien est devenu leader sur le marché tunisien 32% de part de marché à cette époque. Il y a eu des investissements, il y a eu un reflecting au niveau commercial. Pour le groupe étranger, l'alliance avec un tel groupe local facilite les tâches sur tous les plans financiers, commerciaux, techniques ».* -Le responsable marketing affirme : « *Le groupe tunisien dispose des grands moyens financiers, humains et techniques et il a un rôle important dans le succès de la joint-venture et en particulier dans le transfert de connaissances ».* - Un ingénieur agro-alimentaire précise : *«C'est un groupe très puissant même à l'échelle de la région. Il veut développer son activité en créant cette joint-venture. Il a mis tous les moyens nécessaires pour le développement de l'activité ».*	**La taille de l'entreprise mère locale**

- Un personnel ressources humaines indique : *« La dimension du groupe tunisien est un facteur important pour mener à bien le transfert de connaissances. Réellement, c'est un groupe qui possède des atouts sur tous les plans ».* -Un responsable de service hygiène et sécurité annonce : *« Cette collaboration financière, technique, commerciale entre les deux grands groupes a permis, grâce aux moyens déployés, le développement de la joint-venture et de ses parts de marché. Aujourd'hui, les deux parties sont très satisfaites de ce choix stratégique».* - Un personnel d'exécution mentionne : «*Les moyens de soutien et la capacité de direction dans les grandes entreprises contribuent énormément à la réussite de transfert des technologies et des compétences ».* -Le responsable Marketing dit : *« Le groupe étranger a intérêt à avoir un grand partenaire local qui met de l'argent même si le groupe n'a pas besoin d'un partenaire financier mais le fait d'avoir un partenaire local impliqué permet d'accélérer la création et le développement de la société grâce en partie à l'acquisition de compétences. De même un tel partenaire a ouvert d'autres voies sur les marchés des pays de la région ».*	
Les Verbatim	**Les Facteurs liés à la Joint-venture**
- Le Directeur de la joint-venture précise : « *Je veux vous dire, avant d'oublier qu'il y a un transfert indirect via la joint-venture vers les entreprises- mères, qu'on utilise le même système de management et les mêmes méthodes. Parfois les dirigeants des entreprises mères demandent directement aux responsables de la joint-venture de leur fournir des connaissances particulières ou des formations pour les nouvelles unités créées par les entreprises mères dans d'autres pays*».	

- Le directeur administratif et financier montre : « *L'expertise de notre joint-venture c'est la capacité de faire des produits qui sont bien adaptés au marché local et au pouvoir d'achat local et même aux autres pays qui ont presque le même niveau de pouvoir d'achat comme l'Algérie et la Lybie* ». - Un responsable d'hygiène et sécurité alimentaire informe : « *Nous avons obtenu depuis 2006 notre autonomie dans les gestions des flux et les problèmes de qualité. Nous avons réussi la conception et l'industrialisation de nos propres produits. Le groupe tunisien profite bien de cette amélioration et calque le système de production dans ses propres sites»*. - Un personnel du service ressources humaine précise : « *L'apport du personnel au sein de la joint-venture était considérable. Il a des connaissances techniques, les connaissances du contexte tunisien et les connaissances de spécificité du marché tunisien et ça c'est le plus important*». -Le responsable du service formation relate : *« Les entreprises mères ont pris l'année dernière la décision de détachement de quatre salariés dans d'autres sites appartenant au groupe français. Pour vous dire à quel point, ils ont confiance en nos compétences».* -Un ingénieur agroalimentaire déclare : *« On a développé deux recette de yaourts qui sont elbouza et ezgougou qui sont des recettes traditionnelles tunisiennes .En fait, ces deux produits ont bien réussi au niveau du marché local. Actuellement le groupe français est entrain de les tester dans le marché algérien ».*	**Transfert de connaissances**

- Un personnel d'exécution précise : «*Personnellement, Je vois que le personnel de la joint-venture possède des capacités d'apprentissage et il assimile rapidement les connaissances transmises».* - Le responsable marketing confirme : «*Nos produits sont nettement meilleurs, même en France. On développe des produits et parfois on fait des dégustations et nos produits sont meilleurs. Le personnel est qualifié. Les compétences tunisiennes ont pu s'adapter et elles ont pu adopter les technologies facilement. On n'a pas de problèmes pour s'intégrer, je trouve que ça c'est un acquis quand même capital. Il y a cette assise et eux (dirigeants de l'entreprise mère étrangère) profitent de cette assise*». - Un responsable d'hygiène et sécurité alimentaire informe : « *Nous avons obtenu, depuis 2006, notre autonomie dans les gestions des flux et les problèmes de qualité. Nous avons réussi la conception et l'industrialisation de nos propres produits. Le groupe tunisien profite bien de cette amélioration et calque le système de production sur ses propres sites»*. -Un Ingénieur agroalimentaire dit : «*la capacité de nos responsables à développer les potentiels d'apprentissage permet ainsi de soutenir le transfert de connaissances ».* - Le responsable des ressources humaines : *« Nos ingénieurs et nos techniciens ont un bon niveau de compétences qui leur permet de maîtriser les nouveaux savoir-faire du métier ».* -Le responsable du service formation affirme *: « On a compris que pour être plus rapide et plus réactif dans le transfert de connaissances, il faut apprendre aux individus impliqués à mieux collaborer et à mieux communiquer ».* -Le directeur de la joint-venture affirme : « *Il convient de ne jamais oublier que les équipes de la joint-venture sont ouvertes, bien formés et compétentes donc elles peuvent facilement maîtriser les nouvelle tendances du métier ».*	**Capacité d'absorption**

- Un ingénieur agroalimentaire déclare : « *Le personnel de la joint-venture est très motivé pour acquérir des nouvelles techniques et les nouvelles méthodes de travail et je pense c'est un élément important pour réussir le transfert des nouvelles pratiques*». - Un responsable des ressources humaines mentionne *« Nous sommes toujours motivés pour apprendre de nouvelles choses afin améliorer nos compétences. Bien sûr, on doit évoluer pour avoir une bonne carrière professionnelle dans ce métier».* - Un responsable du service hygiène et sécurité « *Tout le monde ici est réellement impliqué pour maîtriser les nouvelles approches de travail. On avait et on a encore l'envie d'apprendre et de confronter les difficultés* ». -Un responsable des ressources humaines dit : *« On avait une grande confiance en notre partenaire. On sait bien qu'il s'agit d'un géant mondial et tout le monte ici était curieux et motivés pour voir des nouvelles techniques, des nouvelles pratiques, des nouveaux savoir-faire, des nouvelles méthodes d'organisations, des nouvelles technologiques ».* -Le directeur administratif et financier donne son avis : « *Le savoir-faire du groupe français et la volonté des équipes de s'améliorer et d'aller de l'avant ont permis de développer le niveau de compétitivité de notre entreprise qui est actuellement devenue parmi les meilleures dans la région ».* -Un expatrié explique : *«Honnêtement, jusque là le personnel de la joint-venture sont des gens avec qui on n'a pas eu de problèmes, même les dirigeants de l'entreprise mère française sont satisfait vis-à-vis de notre personnel, ils disent qu'ils sont des gens qui s'adaptent facilement, qui arrivent à communiquer avec le personnel de l'entreprise mère française et ils sont toujours motiver pour apprendre. Maintenant la réactivité de l'autre côté compte aussi, mais l'envie est là ».*	**Motivation à l'apprentissage**

- Le directeur de la joint-venture précise : « *A la fin de 2011, on est à 22 millions de dinars de bénéfice après impôt, 14% de chiffre d'affaire, 70 % de part de marché avec vraiment un budget de publicité de 14 à 15 millions de dinars pour un chiffre d'affaire de 170 millions de dinars. C'est un record, c'est un success story. Effectivement, Ils (les dirigeants du groupe étranger) ont intérêt à faire réussir cette coopération et de mettre tous les moyens à leur disposition».* - Le directeur de la joint-venture indique « *En 2002 l'entreprise mère locale a signé un contrat de franchise avec une autre société. En 2006 elle a signé un autre contrat c'est-à-dire que les performances réalisées ont donné envie à cette entreprise de se développer et d'investir dans les compétences».* -Le directeur administratif et financier explique : *« Lors du démarrage du partenariat, en l'année 97, on a réalisé 0 bénéfice, en 2009 on a gagné 22 millions de dinars net d'impôt c'est-à- dire 30 millions en brut. On paye l'impôt, on paye tout, c'est 14% net de chiffre d'affaire. C'est une performance même les autres sites du groupe étranger ne réalisent pas ces chiffres là. En réalité, ces résultats encouragent la coopération et l'échange des compétences ».* - Le responsable marketing mentionne « *Depuis 1997 jusqu'à aujourd'hui est bain justement c'est un business win-win. Les partenaires se respectent et s'engagent dans le transfert des compétences. L'affaire est florissante et elle évolue justement d'une manière rapide. Le personnel est rémunéré au dessus de la moyenne. Donc avec bien sûr une certaine éthique comme le respect de l'environnement, le respect du social et le respect du consommateur. Tout a été construit grâce à l'accord de coopération».* - Le directeur administratif et financier explique : « *S'il n'y avait pas des retours sur investissement pour les deux partenaires, il n'y aurait donc pas un transfert réussi. En réalité tout dépend des résultats».* - Un personnel de service ressource humaine déclare : *« Les résultats financiers s'améliorent d'une année à l'autre tout le monde sait que non seulement l'image et le fonctionnement s'améliorent mais le transfert et le développement des compétences aussi».*	**Performance de la joint-venture**

- Un ingénieur agroalimentaire montre : *«Cette alliance ne donne que des bons résultats, Notre partenaire est très satisfait de cette alliance, ses dirigeants disent que l'expérience tunisienne est une expérience pilote sur tous les plans et bien sûr y compris le transfert de connaissances».* - Le directeur administratif et financier affirme *: « Le transfert de connaissances dépend de divers facteurs parmi lesquels les moyens mobilisés, les pouvoirs respectifs de négociations et les résultats de la joint-venture ».* - Le responsable du service formation précise : « *La direction générale est assurée par le fondateur de l'entreprise mère tunisienne. Le second c'est un directeur français. Ce dernier consulte Mr le PDG et la décision vient du PDG, mais avec tout cela, on injecte l'équipe de l'entreprise mère étrangère qui fait son travail suivant les normes étrangères. Donc, Il y a un équilibre du pouvoir entre les deux parties parce que, comme c'est bénéfique et qu'il y a de bons résultats l'engagement de la partie étrangère est et restera contenu. S'il y a un retour sur investissement et il y' aura un transfert de connaissances*».	
Les Verbatim	**Facteurs liés à la relation**
- Le responsable Marketing indique :*« Pour nous l'objectif de cette coopération c'était le transfert des savoir-faire et des technologies. Dans les années 90 on est rentré dans des nouveaux créneaux. On avait peu de connaissances sur l'activité, donc la joint-venture nous a permis d'avoir les outils nécessaires ; d'abord, le choix des machines et les équipements qui nous garantissaient un bon fonctionnement. Ensuite, les savoir-faire et les technologiques nécessaires pour une meilleure production et enfin les meilleures pratiques du management moderne».* - Un personnel d'exécution précise « *Dès le début, les deux entreprises ont investi dans les meilleures machines et les meilleurs équipements. Ils sont vraiment très sophistiqués ».* - Un technicien en agroalimentaire montre que « *Pour réussir le transfert des technologies il faut compter sur la qualité des ressources allouées à la joint-venture, sans ça tu ne peux pas aller loin « ».*	**Qualité des contributions**

- Le responsable marketing *« La collaboration avec l'entreprise mère étrangère est une bonne expérience et on a voulu développer ensemble un marché. C'est une collaboration s'appuyant sur la création des nouvelles gammes de produits et sur des technologies sophistiquées. Leurs apports technologiques nous ont permis de développer le marché magrébin avec une grosse logistique européenne. Son apport est concentré essentiellement sur le développement des produits avec une approche de créativité».* - Un ingénieur agro-alimentaire précise : *«C'est un groupe très puissant même à l'échelle de la région. Il veut développer son activité en créant cette joint-venture avec le partenaire français. Il a mis tous les moyens nécessaires pour le développement de l'activité ».* -Un technicien en agro-alimentaire dit : *« Les deux partenaires ont une approche qualité totale, la notion de la qualité est partout, dans les étapes de productions, dans les matières premières, dans les choix des équipements et des machines, dans les normes de travail et je vous dis que, grâce à cette approche, on a réussi à avoir toutes les certifications nécessaires et aujourd'hui nous sommes entrain de préparer l'ISO 22000 ».* - Un responsable des ressources humaines explique : « *L'apprentissage dans une entreprise c'est comme dans une école. Il nécessite une approche globale basée sur la qualité : qualité des équipements, qualité de matières premières, qualité du personnel d'encadrement et personnel d'exécution etc. Donc avec une telle approche de qualité totale, on peut aussi créer un contexte d'apprentissage de qualité* ». - Le directeur administratif et financier affirme *: « Le transfert de connaissances dépend de divers facteurs parmi lesquels les moyens mobilisés, les pouvoirs respectifs de négociation et les résultats de la joint-venture ».*	

- Un responsable des ressources humaines: « *Nous les tunisiens, notre apport c'était l'ouverture, c'était le volontariat, les gens ici ont une envie d'apprendre et de maîtriser les rouages du métier et sont en plus très motivé. L'entreprise mère locale a facilité le travail des intervenants étrangers et a mis, dès le début, tous les moyens à leur disposition pour qu'ils puissent réussir le transfert des connaissances*». - Un personnel d'exécution mentionne : «*Les moyens de soutien et la capacité de direction dans les grandes entreprises contribuent énormément à la réussite de transfert des technologies et des compétences ».*	
- Le directeur de la joint-venture précisé : «*Il y a des bons rapports entre les entreprises mères. En réalité, la coopération nécessite l'échange d'information et des connaissances dans un climat de confiance pour réussir le développement de la joint-venture*». - Le responsable du service formation précise : « *Le degré de confiance entre les entreprises mères et la joint-venture est élevé. Ce sont des gens qui ont toujours donné confiance*». - Le responsable marketing déclare : « *Le transfert des affaires s'est bien fait, à chaque démarche, ça se passe bien. Donc tout ça aide à instaurer la confiance entre les partenaires. La confiance est très importante dans ce genre de coopération. Il s'agit d'une coopération à long terme».* - Le directeur administratif et financier souligne : *« Chaque fois que les objectifs et les projets avancent et réussissent, le facteur confiance se crée et se développe. C'est à travers les réussites dans les projets que la confiance s'instaure et se développe et l'engagement aussi se développe ».* -Le responsable du service formation déclare : *«La réussite du transfert de connaissances tient également à la bonne relation basée sur la confiance et le respect entre les partenaires.*	**Confiance mutuelle**

- Un responsable des ressources humaines mentionne : *«On n'a pas de problèmes de communication et de confiance. Contrairement à ce qui s'est passé en Algérie ; il y avait eu beaucoup de problèmes»*. - Un ingénieur agro-alimentaire mentionne : *« La confiance entre les personnes impliquées dans le processus du transfert favorise les liens et le partage des connaissances ».*	
- Un technicien en agro-alimentaire donne son avis : *« Quand celui qui rencontre un problème se trouve en contact avec celui qui possède la solution et bien sûr, dans une bonne ambiance, le transfert des bonnes pratiques se réalise facilement ».* -Le responsable marketing relate : « *La bonne entente entre les partenaires a contribué à l'instauration d'un climat de coopération qui favorise l'échange des compétences ».* -Le responsable du service formation déclare : *«La réussite du transfert de connaissances tient également à la bonne relation basée sur la confiance et le respect entre les partenaires.*	**Entente**
- Le directeur de la joint-venture explique:*« Maintenant qui contrôle qui ? Le problème ne se pose pas. Il n'y a pas une relation dominant dominé entre les partenaires et ça, je pense, c'est important pour assurer un bon climat d'échange des connaissances ».* - Le responsable du service formation précise : « *La direction générale est assurée par le fondateur de l'entreprise mère tunisienne. Le second c'est un directeur français. Ce dernier consulte Mr le PDG et la décision vient du PDG, mais avec tout cela, on injecte l'équipe de l'entreprise mère étrangère qui fait son travail suivant les normes étrangères. Donc, Il y a un équilibre du pouvoir entre les deux parties parce que, comme c'est bénéfique et qu'il y a de bons résultats l'engagement de la partie étrangère est et restera contenu. S'il y a un retour sur investissement et il y' aura un transfert de connaissances*».	**Equilibre du pouvoir de négociation**

- Un responsable service hygiène et sécurité indique : *« Avec l'apport des entreprises mères il y a eu une complémentarité. On a tous confectionné ensemble. C'est pour cette raison, je peux dire que c'est une alliance complémentaire et équilibrée. Il n'y a pas eu de chevauchements. Cette alliance ne donne que des bons résultats ».* Le directeur administratif et financier affirme *: « Le transfert de connaissances dépend de divers facteurs parmi lesquels les moyens mobilisés, les pouvoirs respectifs de négociation et les résultats de la joint-venture ».* - Le directeur technique déclare *: «La négociation n'était pas facile, effectivement il y a eux des va et vien. Parfois ils venaient au bout d'un mois parfois quatre, on a même eu trois années de négociation et au bout de trois ans on a conclu l'accord de partenariat. Il faut dire que dès le début, les deux entreprises ont négocié un accord de partenariat équilibré et je pense c'est une des conditions qui ont contribué à la réussite du transfert de connaissances».* -- Le directeur administratif et financier précise : « *Notre accord est basée sur une relation gagnant – gagnant. Les dirigeants de l'entreprise-mère française savent que le groupe tunisien dispose d'une expertise dans la production et dans le marketing de proximité ».* - Le responsable marketing mentionne « *Depuis 1997 jusqu'à aujourd'hui est bain justement c'est un business win-win. Les partenaires se respectent et s'engagent dans le transfert des compétences. L'affaire est florissante et elle évolue justement d'une manière rapide. Le personnel est rémunéré au dessus de la moyenne. Donc avec bien sûr une certaine éthique comme le respect de l'environnement, le respect du social et le respect du consommateur. Tout a été construit grâce à l'accord de coopération».*	

- Le contrôleur de gestion relate : « *Le mariage était de force inégale. Nous avons dit «tiens mais on va se marier avec le groupe français mais demain ; lorsqu' on va évoluer ensemble avec les augmentations de capitaux, il va nous bouffer. Nous est ce que nous avons une solution de rechange, non. Alors on a réfléchi et on a commencé à construire une usine de lait à côté qui n'a rien à voir avec le groupe français. Cette société va nous permettre d'évoluer et de gagner de l'argent et si demain en augmente le capital de la joint-venture on a les moyens de faire face à notre partenaire. C'est comme ça que ça se passe généralement pour assurer la stabilité dans une coopération à long terme».*	
Les Verbatim	**Facteurs liés au contexte**
- Le directeur de joint-venture explique que « *On n'a pas eu de divergences d'ordre stratégique. Au début, tout était clair, on a un marché à assurer par les deux entreprises. Si c'était la joint-venture qui prospectait toute seule les marchés, il pouvait y avoir des divergences entre les entreprises mères, mais dès le départ c'était clair au niveau des orientations stratégiques ».* -Le responsable marketing déclare : *« En réalité, nos objectifs stratégiques sont compatibles et les décisions sont prises en commun et c'est pour ça qu'on a pu réussir la coopération sur tout les plans».* - Un ingénieur agro-alimentaire affirme : *« Pour assurer convenablement les transferts nécessaires des technologies et des compétences, il faut que les différences en termes d'intérêts et d'objectifs ne remettent pas en cause la stabilité du partenariat».* - Le directeur administratif et financier : *« La réussite du transfert de connaissances est due principalement à une bonne évaluation dès le départ de la vision stratégique des partenaires. Tout simplement on a respecté ensemble les conditions strictes de l'accord».* - Le responsable marketing explique : *« L'expérience a montré que le partage des compétences renvoie à la question de convergence des objectifs et de la vision à long terme des associés. Il ne s'agit pas tout simplement de signer des contrats d'acquisition de technologie ou des brevets ».*	**Compatibilité stratégique**

- Un responsable des ressources humaines déclare : *« Lors d'une coopération qui inclut notamment des transferts de technologiques et des savoir-faire, les aspects financiers et stratégiques sont largement pris en considération durant la phase de négociation».* -Responsable de service hygiène et sécurité dit : *« Il est évident que si les partenaires réussissaient a converger leurs orientations stratégiques, le transfert de connaissances serait rapide et efficace ce qui favoriserait par la suite le développement de la joint-venture».*	
- Un responsable des ressources humaines déclare : « *En réalité, il ne s'agit pas de dupliquer un modèle organisationnel étranger mais d'établir une nouvelle structure qui assure une certaine compatibilité pour le transfert de connaissances ».* -Un responsable de service hygiène et sécurité précise : *« La compatibilité entre les pratiques organisationnelles, les normes, les valeurs, les technologies sont des conditions clés pour le partage des connaissances et des savoir-faire entre les partenaires ».* - Le directeur de la joint-venture affirme : « *Il y a une compatibilité entre les entreprises mères sur tous les plans culturels, organisationnels et stratégiques. Cette compatibilité a créé des conditions de travail particulièrement favorables au transfert ».* - Un ingénieur en agro-alimentaire dit : « *Pour réussir un transfert des savoir-faire il faut qu'il soit bien organisé au niveau des deux organisations et cela relève, en fait, du management et des outils d'information».* -Un responsable marketing déclare : *« Le groupe français déploie dans ses filiales un système d'information intégré à partir d'une architecture SAP qui facilite l'échange des informations et des connaissances entre les partenaires ».*	**Compatibilité organisationnelle**

- Le responsable qualité affirme : «*La réussite du transfert de n'importe quel type de connaissances est liée en partie à la compatibilité des styles de management, des structures, des technologies et des mentalités de l'émetteur et de l'acquéreur».* - Le responsable du service formation dit *: « Dans n'importe quelle coopération les dirigeants des deux côtés doivent prendre en compte la nécessaire adaptation du transfert de connaissances aux différences culturelles, techniques et organisationnelles ».*	
- Le directeur de la joint-venture affirme : « *Il y a une compatibilité entre les entreprises mères sur tous les plans culturels, organisationnels et stratégiques. Cette compatibilité a créé des conditions de travail particulièrement favorables au transfert ».* - Le responsable de qualité dénote : « *Au départ, il avait une totale incompatibilité en terme culturelle. C'était en fait pour eux un handicap de la langue et pour la majorité des parties tunisiennes aussi. Il y a aussi un handicap de mentalité et de culture mais après la direction de l'entreprise mère étrangère a compris qu'il fallait des responsables étrangers pour assurer la communication avec l'Afrique du nord. Ils ont désigné des responsables qui sont plus habitués aux méditerranéens pour faciliter la communication».* - Un ingénieur en agroalimentaire réclame que *« Bien sûr, nous avons rencontré plusieurs difficultés surtout d'ordre culturelle. En fait, le personnel tunisien dans notre joint-venture n'arrive pas à comprendre que l'expérience ne se transfert pas lors de la formation. Il faut la chercher généralement, les personnes ici ne cherchent pas l'information tout seul. Ils se limitent seulement sur ce qu'on donne durant les formations sur le terrain».*	**Compatibilité culturelle**

Les verbatim	Facteurs liés aux mécanismes du transfert
- Le directeur de la joint-venture s'exprime : *« Les rencontres et les échanges directs sont les leviers du changement des routines et des mauvaises habitudes de travail ».* - Le responsable du service formation nous informe : «*Bien sûr il y a un transfert. Au départ, les personnes qui ont été recrutées au niveau des postes clés sont parties en France pour formation, La période de formation est entre quatre-vingt jours et un, an ça dépend des postes. Les personnes qui sont parties sur place ont vu comment ça se passe dans l'entreprise française. En France, on a vu comment ça se passe sur le terrain et on a appris les procédures du métier avant de commencer l'activité avec eux* ». - Un ingénieur en agroalimentaire confirme : « *Généralement, le travail de collaboration se réalise à travers l'échange du personnel des deux parties* ». - Un technicien agroalimentaire mentionne : « *Des équipes du groupe français nous rendent visite pour suivre les évolutions des paramètres liés à la production. Si elles constatent qu'il y a des choses qui ne vont pas, elles interviennent avec les dirigeants de la joint-venture pour trouver des solutions et prendre les mesures nécessaires».* -Le responsable Marketing déclare : *« La capacité à faire connecter les gens ainsi que la rapidité dans les prises des décisions sont des facteurs qui ont facilité l'échange des bonnes pratiques*». - Un responsable des ressources humaines déclare *: « Les rencontres avec les équipes du groupe offrent des nouvelles possibilités pour élargir les compétences de nos salariés».* - Un responsable des ressources humaines affirme : *« La communication dite face à face est un excellent moyen pour faciliter l'appropriation de nouvelles techniques et des nouvelles méthodes de travail ».*	**Interaction face à face**

-Le directeur administratif et financier dit : *« Les outils de nouvelles technologies de communication permettent de réaliser d'énormes progrès en matière de transferts et communications des informations et des connaissances. Ils permettent aussi d'unifier les méthodes de rapports et de contrôle ».* - le responsable du service formation déclare : *« L'investissement dans les TIC est un moyen pour faciliter la diffusion et l'accès des informations et des connaissances aux différents acteurs du transfert ».* - Un personnel d'exécution additionne : « *Il y a aussi des rapports « qualité » qui doivent être communiqué par l'extranet à l'entreprise-mère, un feed-back ; et nos techniciens souvent donnent des propositions pour améliorer la qualité des produits*». - Un ingénieur en agro-alimentaire affirme : « *Si le travail en amont est bien fait au niveau des outils de communication, le transfert se réalise et les communications sont améliorées ».* - Un responsable Marketing affirme : « *Les nouvelles technologies de communication permettent le développement des sphères individuelles pour l'apprentissage en réseau, l'échange de connaissances et la collaboration sur des concepts et des projets ».* - Un responsable des ressources humaines déclare *: « Le fait de mettre en place les réseaux nécessaires de communication a permis d'accélérer le processus de transfert de connaissances ».* - Le directeur de la joint-venture affirme : *« Nous avons sélectionné les outils qui nous convenaient le mieux pour mener le projet de transfert de connaissances de façon agile ».* - Un ingénieur en agro-alimentaire dit : « *Pour réussir un transfert des savoir-faire il faut qu'ils soient bien organisés au niveau des deux organisations et cela relève, en fait, du management et des outils d'informations».*	**Communication et TIC**

- Un ingénieur en agro-alimentaire déclare : « *Un travail préalable au niveau organisationnel est nécessaire pour préparer le terrain et favoriser les chances de succès du transfert de compétences ».* -Un responsable marketing déclare : *« Le groupe français déploie dans ses filiales un système d'information intégré à partir d'une architecture SAP qui facilite l'échange des informations et des connaissances entre elles ».*	
Les Verbatim	**Facteur liés à la connaissance**
- Le directeur de la joint-venture dit : *« Les savoir-faire sont particulièrement difficiles à transmettre, de même qu'il est difficile pour un salarié de transférer son savoir-faire cela nécessite un certain niveau d'expertise et un certain niveau de professionnalisme »* - Un technicien agro-alimentaire montre *« Les connaissances et les expertises qui sont liées à la biotechnologie comme les produits appartenant à la catégorie des alicaments sont difficiles à transférer. Elles sont fortement imbriquées dans les compétences individuelles».* -Un ingénieur en agro-alimentaire dit : « *Au départ, on a rencontré des difficultés pour maîtriser les nouvelles pratiques et surtout les nouveaux savoir-faire techniques qui sont liés à la prévention des toxi-infections alimentaires. En fait, notre activité nécessite le strict respect des règles d'hygiènes. Elle nécessite également la maitrise d'un ensemble de savoir-faire délicats et un suivi des paramètres technologiques ».* -Un responsable des ressources humaines dit : *« Pour réussir dans ce domaine, il est indispensable d'acquérir des compétences techniques pour la transformation, la mise au point des produits et la conception des laboratoires. En réalité, l'acquisition de ces types de compétences est généralement difficile* -Le responsable du service formation explique : *« La transmission du savoir-faire technique du métier laitier exige un apprentissage long et délicat ».*	**Aspect tacite des connaissances**

- Un ingénieur en agro-alimentaire dit : *« Aujourd'hui, la diversité et la complexité des produits laitiers impliquent une bonne connaissance technique et un savoir-faire très pointu difficiles à communiquer ».* - Le directeur de la joint-venture indique : « *Maîtriser les connaissances de l'expression du métabolisme microbien, au cours de chacune des étapes de maturation, était pour nous au départ une tâche extrêmement difficile due à sa complexité».* - Un technicien en agro-alimentaire : « *Les progrès techniques conduisent à une complexité plus grande des opérations de production, donc le transfert demeure plus difficile ».* - Un personnel d'exécution explique : « *Le transfert de certains types de connaissance est difficile. On doit être capable d'intervenir dans des domaines variés et de s'adapter aux évolutions et à la complexité grandissante des matériels. On doit maitriser une diversité de techniques ».* - Un responsable des ressources humaines déclare : « *Dans l'industrie laitière l'évolution de la recherche, la variété des produits et les lignes de fabrication rendent l'activité de plus en plus complexe ce qui nécessite des grands efforts dans l'apprentissage et la formation ».* - Le responsable de service hygiène et sécurité affirme: « *Du fait de l'évolution rapide des techniques, des équipements et de leur complexité, le transfert des connaissances techniques devient une tâche délicate et un travail difficile ».*	**Complexité des connaissances**

Les Verbatim	Autres Facteurs
- Le directeur de la joint-venture montre : *« Dans la politique du groupe étranger, il ne doit pas être minoritaire. Les dirigeants veulent gérer directement la joint-venture qui est considérée pour eux comme une filiale, cette politique favorise en partie le transfert de connaissances ».* -Le responsable des ressources humaines déclare : *« Aux yeux de la partie étrangère, il s'agit d'une propre filiale qui appartient au groupe français donc systématiquement ils vont tout faire pour la faire réussir ».* - Le directeur administratif et financier relate : *«Je vous dis pourquoi ils (dirigeants du groupe étranger) sont rigoureux, parce qu'ils vous donnent leur nom et leur notoriété. Le groupe est côté en bourse et il a des partenaires. Si tu fais des actions même des maladresses qui peuvent toucher cette image c'est scandaleux pour lui (le groupe étranger). C'est catastrophique, il peut avoir des chutes des actions le jour au lendemain si demain par exemple un article paraît dans un journal « Le groupe X en Tunisie ne respecte pas l'environnement et il est en train de polluer la région de Soliman » c'est 20 % de chute dans l'action du groupe. Pour les gens, la joint-venture fait partie de la multinationale qui a une charte, une image une notoriété. Le groupe doit faire tous pour protéger sa notoriété et avoir toujours cette image. Des petites maladresses, des façons de travailler vaux quelles nous n'accordons pas d'importance, pour eux ça peut être très préjudiciable ».* - Le responsable Marketing dit : « *La joint-venture se développe avec le soutien de la multinationale, donc là effectivement on ne peut pas aujourd'hui faire une croissance sans le soutien d'une multinationale ».*	**La joint-venture est perçue comme une filiale**

- Le directeur de la joint-venture précise : « *Au-delà des rapports officiels, les relations informelles se révèlent beaucoup plus actives entre les intervenants, y compris les rapports dans le processus du transfert de connaissances ».* - Un responsable des ressources humaines explique : *« Les patrons participent habituellement d'une manière informelle aux côtés des dirigeants de la joint-venture à des activités de sensibilisation et autres activités liées au partage des connaissances et à la coordination des activités ».* - Le responsable marketing explique : *« Le partage des compétences est lié à l'activité de mise en relation, comme les technologies de l'information et de la communication, et comprennent tous les instruments de connexion, y compris les relations informelles entre les décideurs, de confiance, de l'entraide à la coopération ».* - Un responsable de service hygiène et sécurité montre : *« Les relations informelles entre les associés peuvent par elle-même contribuer à renforcer la coopération et l'échange des compétences».* - Le directeur administratif et financier déclare : « *Les relation interpersonnelles et souvent informelles entre les partenaires, jouent un rôle déterminant dans la mise en place d'un projet de coopération. C'est la confiance tissée qui permet de surmonter les différents types de difficultés dans une coopération ».*	**Relation informelle entre les associés**

Tableau 36 : Illustration des verbatim des interviewés du deuxième cas

2.2.2. L'interprétation du deuxième cas de joint-venture

La lecture des propos des répondants de la deuxième joint-venture étudiés dans cette phase de recherche se montre comme un cas intéressant. Il montre que cette forme de coopération permet un transfert de connaissances dans les différents sens.

Les interviewés montraient que grâce aux qualifications et aux connaissances imbriquées dans les compétences humaines de la joint-venture, cette dernière a développé des connaissances contextuelles de sorte que celle-ci possède un background qui permet de créer de la valeur à ses différentes parties. Ainsi le responsable marketing confirme que la qualité des produits de la joint-venture est devenue meilleure que celle des produits de l'entreprise-mère étrangère et que leurs responsables essayaient de comprendre les secrets de cette amélioration contenue de la qualité des produits de la joint-venture. En général, le transfert est constaté dans toutes les fonctions, les activités et tous les niveaux hiérarchiques (technique, commercial, ressources humaines, formation, hygiène… exécution). En particulier, l'analyse du deuxième cas de joint-venture montre aussi que chaque partie du réseau de cette joint-venture a un rôle spécifique dans le transfert de connaissances.

En réalité, *le rôle de l'entreprise-mère étrangère* peut être résumé ainsi :

- Apport managérial (direction par les objectifs, contrôle de gestion, contrôle des comptes, formation, procédures, organisation de l'activité, choix des indicateurs du tableau de bort, reporting…) : il s'agit d'un transfert de connaissances managériales.
- Apport marketing (consultations sur le développement des produits, communication sur les produits, développement de la gamme, développement commercial de la société…).
- Apports de qualité en recherche et développement (R&D), en technologie, en méthodologie de changement, en informatique, en équipements, en machines… que ce soit au niveau approche investissement, ou approche production,
- Contrôle rigoureux du fonctionnement de la joint-venture (fréquence élevée des visites des dirigeants et des experts de l'entreprise-mère française, contrôle de la qualité, contrôle des activités commerciales et financières, parfois les directeurs de joint-venture ne peuvent pas prendre des décisions sans l'avis des dirigeants de l'entreprise-mère étrangère…) et mise en place des sanctions pour les gens qui ne respectent pas les règlements.

- Appui culturel à la joint-venture afin que ses employés adoptent sa culture de travail, ses habitudes de production, ses règles de fonctionnement… L'entreprise-mère étrangère a fait beaucoup d'efforts pour imposer la rigueur même par force dans la mise en œuvre et l'action.
- Formation, dès le démarrage, du personnel de la joint-venture dans plusieurs domaines d'activité y compris la sécurité et l'hygiène.

Pour le deuxième cas la contribution de l'entreprise-mère étrangère est importante dans le transfert de connaissances qui est largement constaté même dans le service hygiène et sécurité.

Un point important révélé par l'étude est que, le fait que l'entreprise mère étrangère possède le statut d'expert et jouisse d'une notoriété mondiale dans le domaine influencera positivement le comportement du personnel de la joint-venture et facilitera le processus du transfert de connaissances. Cette expertise fait que les propositions, les conseils et le savoir du personnel de l'entreprise mère étrangère seront constamment prise en considération par le personnel de la joint-venture qui aura alors tendance à accepter, ouvertement le transfert.

Les entretiens réalisés avec ses différentes catégories de salariés montrent également *l'importance du rôle de l'entreprise-mère locale* non seulement dans le transfert de connaissances mais aussi dans le succès de cette joint-venture. Cette joint-venture est un cas riche en informations concernant ce point. Ses contributions sont par exemple :

- Implication pour assurer la stabilité du personnel provenant de l'entreprise mère locale qui craignait au départ du licenciement suite à une coopération avec une entreprise étrangère. Le recrutement des employés plus expérimentés de l'entreprise mère locale a été considéré comme une garantie afin d'assurer la stabilité du personnel.

- Partage de son expérience dans la production pour créer des projets dans des nouveaux pays en facilitant les interventions techniques des ingénieurs tunisiens dans la conception des produits de la joint-venture satisfaisant les consommateurs tunisiens et mêmes les consommateurs de la région du Maghreb, voire la région africaine.

- Partage de son expertise dans le marketing en rapportant des connaissances du marché local et des connaissances des besoins des consommateurs vu que les connaissances de l'entreprise-mère étrangère sont plus limitées dont elle ne maîtrise pas les produits destinés aux marchés visés et sa commercialisation spécifique.

- Efforts d'adaptation culturelle des employés de la joint-venture à la culture de travail du groupe étranger par la désignation d'un directeur tunisien pour apaiser la peur et la résistance à l'arrivée de ce groupe et pour diminuer le décalage entre les façons de faire et les façons de voire l'entreprise étrangère : il s'agit d'un rôle culturel pour faire communiquer et accepter la nouvelle culture de travail aux employés de joint-venture.

L'on pourrait remarquer que le partenariat entre le groupe tunisien et celui étranger est basé sur deux points importants. Premièrement, le choix de cette entreprise locale par le partenaire étranger est justifié par l'expérience commerciale et technique de celle-ci dans ce domaine. Deuxièmement, ce choix repose aussi sur le facteur culturel dont le partenaire local s'efforçait à stabiliser le personnel tunisien, par la minimisation de l'angoisse et de la résistance au changement résultant à : l'apport en recherche-développement, en technologie agro-alimentaire et en nouvelles pratiques et méthodes de travail.

En fait, au départ le personnel du groupe tunisien affirme que les dirigeants étrangers vont venir licencier une partie des employés : « ils vont faire ça même ils vont tout bouffer ». L'on peut dire, que l'expérience et les connaissances dans son domaine de travail de l'entreprise-mère tunisienne ont favorisé la réussite de cette joint-venture, comme le confirme les propos du personnel interviewé.

Ce cas d'étude montre qu'il y avait un transfert direct et indirect via la joint-venture vers les entreprises-mères. La *joint-venture a contribué largement au transfert de connaissances* techniques vers le partenaire tunisien et le transfert de connaissances commerciales et marketing vers le groupe étranger. Cela se réalise à travers les actions suivantes :

- Utilisation du même système de management étranger, des mêmes méthodes et parfois des connaissances particulières et des formations pour les employés de l'entreprise-mère locale. Ceci a favorisé la joint-venture de se doter d'une capacité à faire des produits qui sont bien adaptés aux marchés en Tunisie et autres régions dont le pouvoir d'achat est acceptable. Les deux entreprises-mères s'appuient sur l'expérience de cette joint-venture pour créer des projets, des produits et pénétrer des nouveaux marchés dans d'autres pays comme l'Algérie et la Libye à titre d'exemple.

- Apport considérable en connaissances contextuelles (connaissances du contexte tunisien et la spécificité du marché tunisien) ainsi qu'une contribution à la conception et à l'industrialisation des produits jusqu'à l'arrivée à une autonomie dans les gestions des flux commerciaux et des problèmes de la qualité et de la production. Le groupe tunisien profite bien de cette amélioration et calque le système de production de la joint-venture à ses propres sites et il écoute profite les propositions de techniciens et d'ingénieurs de la joint-venture pour améliorer la qualité des produits.

- Qualification du personnel impliqué de deux partenaires par l'acquisition des compétences techniques et marketing, l'adoption des nouvelles connaissances générées par la joint-venture de façon à adopter facilement des nouvelles technologies et à s'intégrer dans un nouveau contexte.

Comme le transfert se réalise vers plusieurs parties d'une manière directe, il se fait aussi d'une manière indirecte *à travers la collaboration entre ces différents partenaires*. L'entreprise-mère étrangère s'appuie sur les connaissances de l'entreprise-mère locale pour assurer son implantation dans les pays voisins. De même le groupe tunisien profite des différents types de connaissances transférées pour les intégrer dans ses propres filiales.

En fait, durant la période de démarrage de la joint-venture et pour la réussir, la coopération a été assez solide et s'est faite par l'échange des informations et des connaissances. Dans la pratique, ces techniciens et ces ingénieurs donnent souvent des propositions, des idées et même suggèrent des inventions pour créer des nouveaux produits et pour améliorer leur qualité et cela comme feed-back aux apports de deux partenaires. Le travail de collaboration se réalise aussi par l'échange entre le personnel des deux parties via la joint-venture à tel point qu'elle est perçue comme une assise de collaboration et de coopération profitable au partenariat engagé.

2.3 L'étude du troisième cas

2.3.1. La présentation des verbatim

Illustration N°3 : Les verbatim des interviewés du troisième cas

Les Verbatim	Facteurs liés à l'entreprise mère étrangère
- Le directeur de la joint-venture indique : «*On a constaté un transfert de connaissances. Au départ, notre joint-venture n'avait pas une idée sur plusieurs produits. Aujourd'hui, au niveau de la fabrication, on a appris plusieurs techniques. En termes de qualité on suit les normes européennes et on n'a pas des problèmes sur ce plan là* ». - Le responsable qualité précise : « *Dès le départ, nous avons constaté un transfert de connaissances. En fait, l'entreprise-mère étrangère a amené les solutions techniques aux problèmes qui ont causé la faillite de l'ancienne l'entreprise. Ces techniques ont conduit à l'amélioration de la fabrication des produits. En réalité, ces techniques sont des brevets de l'entreprise mère étrangère et la joint-venture a acheté ces techniques. Aujourd'hui, on travaille dans la joint-venture avec la licence de l'entreprise italienne* ». - Un responsable d'approvisionnement : « *On a constaté un transfert pour l'amélioration de la gestion d'approvisionnement. Le directeur d'approvisionnement de l'entreprise-mère italienne assure en même temps le contrôle et le suivi de l'activité de notre joint-venture. En fait, il intervient dans le site de la joint-venture pour effectuer des rectifications au niveau organisationnel. On a une autonomie au niveau de la gestion d'approvisionnement de la joint-venture, le responsable de l'entreprise mère étrangère nous rend une visite presque chaque deux mois pour assurer le suivi et pour voire où on est et il évalue en même temps l'évolution de l'apprentissage. Si on a fixé, par exemple, un agenda pour réaliser quelques tâches précises ou un planning de développement d'un réseau d'approvisionnement, le directeur italien nous rendre visite pour suivre les évolutions de ces paramètres* ».	**Transfert de connaissances**

- Un cadre intermédiaire dans la fonction commerciale précise : «*Notre directeur commercial est en contact permanent avec le responsable commercial de l'entreprise-mère étrangère. Il est responsable de la zone méditerranéenne et la zone moyen orient, par exemple, il a des contacts au Sénégal. Notre partenaire nous a dit « est-ce que vous pouvez vendre dans ces zones ». Il nous propose des clients et il nous amène même des marchés. Directement, il nous dit j'ai un client est ce que vous pouvez lui faire une offre pour un client à Dakar ou dans une autre région*». -Le contrôleur de gestion confirme *« La coopération avec notre partenaire a permis le transfert des compétences avec une logique de complémentarité ».* - Un responsable d'approvisionnement explique : *« Le transfert des connaissances est réussi sur tous les plans : technologique, commercial, méthodes de travail et compétences techniques ».* - Le directeur technique mentionne : *« Globalement, le transfert des connaissances est réalisé. Actuellement, on n'a pas de conflits, la joint-venture dégage des profits et les intérêts des deux partenaires se convergent de plus en plus, je peux vous dire finalement qu'il s'agit d'un cas de coopération réussi».* - Le responsable qualité annonce : « *Il y a une cellule opérationnelle qui appartient à l'entreprise mère italienne. Ce sont des gens dont le métier est de faire le tour des sites dans les différents pays et donnes les nouvelles techniques et nouvelles connaissances dans le métier etc. C'est également l'appui et la formation. Tout concept nouveau qui apparaît sera transféré aux autres sites dans les différents pays. Il y a des diffusions à distance, des visites régulières et en suites des comptes-rendus et des rapports etc. ».* - Le contrôleur de gestion mentionne : *« Cette association s'intègre dans une approche technologique qui vise un transfert de technologie de l'entreprise mère étrangère à la joint-venture».*	

-Un salarié d'exécution déclare aussi : « *En réalité, il ya une forte implication de la part de l'entreprise mère étrangère. Nous avons constaté un transfert de connaissances que ce soit au niveau technique ou au niveau managérial. Par exemple nous maîtrisons le brasage à la vague, la soudure manuelle, l'assemblage électronique et les dossiers de fabrication. Grâce à cette coopération, il y eu bien évidemment un transfert de connaissances au niveau d'achat des composants électroniques et mécaniques. Lors de la phase de négociation entre les entreprises mères, l'apprentissage et le transfert de connaissance ont été abordés en trois phases : achat et production, design et programmation testeur et design* ». -Le responsable qualité indique : *« Sur le plan apport technique, il y a un apport de formation au niveau commercial et service après vente et une assistance technique. Pour les produits nouveaux et pour la création de produits il y a systématiquement une assistance technique soit pour la présentation technique du produit soit lorsqu'il s'agit d'un produit nouveau.* *Au premier montage on fait appel à des techniciens de l'entreprise mère italienne pour y assister. S'il y a lieu des problèmes ils sont là pour intervenir ».* - Un technicien dans l'équipe de montage déclare : « *Il y a un transfert de connaissance ça c'est certain. Si on prend un de nos produits des années fin 90 et celui d'aujourd'hui il n'y a rien à voir. Je peux vous confirmer qu'il y a au mois 50% de notre personnel actuel qui ont assemblé les produits des années fin 90 et qui continuent d'assembler les produits d'aujourd'hui.* *On peut dire forcement qu'il y a un transfert de connaissances. Peut être sur un produit ou sur une petite période ce n'est pas réellement très important en terme de qualité, mais avec tout ce qu'on a eu comme assistance technique; des formations de notre personnel sur site et chez l'entreprise mère italienne, la présence de temps en temps de leur personnel dans la joint-venture, des formations au niveau du service après vente, les échanges d'informations via Internet et des bases de données, on peut réellement parler du transfert de connaissances*».	

- Un expatrié nous précise: « *Réellement, je vous dis qu'il y a un transfert au niveau technique. Le groupe italien nous a donné les plans, il a défini les machines. Il a assuré la formation et nous a envoyé des équipes pour améliorer la compétence du personnel. C'est-à-dire il nous a assisté de a à z. C'est un transfert du savoir-faire et de la partie industrielle de l'activité. Sur le plan technique, c'est le personnel de la joint-venture qui assure le travail* ». - Un technicien dans l'équipe de montage explique : « *Durant toute cette période de coopération, on a constaté un transfert de connaissances. Par exemple, aux niveaux de la soudure on a appris plusieurs techniques. Aujourd'hui, dans la fabrication, on suit les normes européennes. ».* -Un cadre intermédiaire dans la fonction de production précise : « *Le transfert est réalisé au niveau du process d'abord et il garantit le fonctionnement en terme de qualité du produit, productivité, produit en aval. On n'avait pas ces connaissances au départ. Actuellement nous sommes le leader en Tunisie on exporte même vers Europe et vers l'Afrique. Maintenant on vend seulement 20 % de notre production au marché local et le reste est totalement destiné à l'export, au départ notre production était destiné à 100% pour le marché local ».* -Un salarié d'exécution indique *: « Au niveau de notre service, généralement les connaissances transférées sont des connaissances liées au process de production, c'est-à-dire les aspects purement techniques et technologiques».* -Un cadre intermédiaire dans la fonction commerciale montre : « *Au niveau commercial, il y a un apport assez important, des soutiens publicitaires que ce soit au niveau financier, matériel ou au niveau des supports comme les documents, les catalogues, les plv (publicité sur les lieux de vente), les affiches et les séminaires que je trouve très efficaces. Il y a un séminaire général au niveau du groupe italien tous les ans pour présenter les nouveaux produits et faire des contacts avec les responsables de l'entreprise mère ».*	

- Un deuxième expatrié : *« Les premières années, il y a eu un effort considérable de la part de l'entreprise mère italienne en terme de transfert mais après c'est devenu un suivi beaucoup plus qu'autre chose, de toute façon l'entreprise mère italienne a donné le nécessaire pendant les premières années ».*	
-Un cadre intermédiaire dans la fonction commerciale dénote : *« Depuis plusieurs années, l'entreprise étrangère possède une expertise remarquable dans le développement des produits et dans la consommation énergétique ».* -Le responsable des nouveaux projets dit : « *L'entreprise mère italienne possède une expertise reconnue dans son domaine et on a pu profiter de cette expertise pour devenir un leader national ».*	**Expertise du domaine**
- Le directeur technique indique « *Dans le cadre de l'activité il y a un soutien total. qui nous offrent tout ce qu'on demande. Il n'y a jamais eu un refus pour une information ou une connaissance dont on a besoin bien sûr ».* - Le responsable qualité précise*« Il y a une forte volonté de la part de notre partenaire pour faire réussir le transfert des technologies. Sans ça, on ne peut pas avoir des produits concurrentiels qui respectent les normes exigés* ». - Le responsable qualité explicite : *« La structure, aujourd'hui, est que pour chaque poste on a un interlocuteur du groupe Italien qui facilite et qui est là pour aider ».* - Un cadre du service recherche et développement mentionne : « *On n'a pas un service de recherche et développement mais on a une antenne de recherche et développement qui bénéficie de l'apport et de soutien du centre de recherche et développent de l'entreprise mère étrangère. On a des gens qui travaillent mais avec le soutien de leur responsables de R&D. Réellement, on n'a pas un centre de recherche on a un centre d'application au sein de la JV*».	**Volonté du transfert**

- Un salarié d'exécution déclare aussi : « *En réalité, il ya une forte implication de la part de l'entreprise mère étrangère. Nous avons constaté un transfert de connaissances que ce soit au niveau technique ou niveau managérial. Par exemple nous maîtrisons le brasage à la vague, soudure manuelle, assemblage électronique et dossiers de fabrication. Grâce à cette coopération, il y eu bien évidemment un transfert de connaissances au niveau d'achat des composants électroniques et mécaniques. L'apprentissage et le transfert de connaissance ont été abordés en trois phases, lors de la phase de négociation entre les entreprises mères : achat et production, design et programmation testeur et design* ». - Un ancien technicien en maintenance industrielle déclare : « *Oui bien-sur, l'entreprise-mère italienne a investi énormément dans le transfert de compétences. Elle a tout transféré pour réussir notre projet. En fait, les connaissances transférées sont liées à la fabrication des produits comme les afficheurs, les bagues anti-démarrages, les clés etc. Il y a aussi des transferts des compétences technologiques, des compétences liées à la performance industrielle mais aussi des connaissances liées à l'aménagement des lieux du travail et ça c'est très important pour nous. Ils (les personnels de l'entreprise mère étrangère) sont des experts dans ce domaine*». - Un expatrié relate : « *Les premières années et aussi par la suite, il est clair qu'ils ont donné le maximum. De toute façon la gamme est restée elle même, la marque elle-même, le plus gros est fait. Ce qu'ils vont pouvoir ramener de plus par la suite, c'est juste des entretiens quand il y a eu une amélioration des produits ou pour x raison ».* - Un cadre intermédiaire dans la fonction commerciale déclare : « *Il y a une volonté du groupe italien de promouvoir les matériaux biodégradables qui permettent à la joint-venture de protéger les ressources, d'optimiser la gestion de déchets et de faire des économies de l'énergie* ».	

- Un ancien technicien en maintenance industrielle précise : « *Notre partenaire possède une large expérience en termes de coopération et du transfert d'expériences. En parallèle, il possède d'autres projets de coopération en France, en Espagne en Roumanie en Tchèque, au Maroc. Nous sommes satisfaits de sa capacité de transférer les connaissances. Il a investi énormément dans la formation et en équipements : des testeurs, des insertions automatiques, machines et d'autres moyens.* - Un responsable d'approvisionnement explique: « *On a constaté un transfert pour l'amélioration de la gestion d'approvisionnement. Le directeur d'approvisionnement de l'entreprise-mère italienne assure en même temps le contrôle et le suivi de l'activité de notre joint-venture. En fait, il intervient dans le site de la joint-venture pour effectuer des rectifications au niveau organisationnel. On a une autonomie au niveau de la gestion d'approvisionnement de la joint-venture, le responsable de l'entreprise mère étrangère nous rend une visite tous les deux mois pour assurer le suivi et pour voire où on est et il évalue en même temps l'évolution de l'apprentissage. Si on a fixé, par exemple, un agenda pour réaliser quelques tâches précises ou un planning de développement d'un réseau d'approvisionnement, le directeur italien nous rend visite pour suivre les évolutions de ces paramètres* ». - Le contrôleur de gestion dit : *« Notre joint-venture devient de plus en plus autonome. Sur le plan technique on travaille généralement comme les sociétés en Europe. Ils (les dirigeants du groupe italien) vous mettent en contact avec tous les services techniques. Vous avez la possibilité de téléphoner à l'usine en Italie et vous avez un vis-à-vis et un interlocuteur qui va vous expliquer et s'il le faut il vient ici à la joint-venture ou on envoie nos spécialistes chez eux. Sur ce plan là bien sûr il y a un apport incontestable et forcement au fil des ans il y a eu une amélioration de notre qualité et bien sûr grâce à ces entretiens, ces rapports, ces relations par la force des choses ».*	**Capacité de transmission**

- Le directeur de la joint-venture précise *: « En parallèle pour avoir plus de flexibilité, plus de compatibilité et pour gagner aussi du temps chacun a un chef hiérarchique en Italie, ce n'est pas réellement un chef mais c'est un interlocuteur qui peut l'assister, peut l'aider et qui peut l'orienter et moi en temps que directeur général je les chapeaute en parallèle ».* -Un expatrié nous précise: « *Réellement, je vous dis qu'il y a un transfert au niveau technique. Le groupe italien nous donne les plans, il définit les machines, il a assuré la formation et il nous a envoyé des équipes pour améliorer la compétence du personnel. C'est-à-dire il nous a assisté de a à z. C'est un transfert du savoir-faire et de la partie industrielle de l'activité. Sur le plan technique le personnel de la joint-venture c'est celui qui assure le travail* ». - Le responsable qualité précise : « *Les équipes envoyées par le partenaire sont expérimentées et elles savent bien communiquer. Ce sont vraiment des experts en formation tout cela a facilité énormément le transfert de compétences».* - Le directeur technique mentionne : «*Ils (formateurs italiens) ont bien assisté nos équipes surtout durant la phase de démarrage de l'activité. En plus de leurs compétences, ce sont des spécialistes dans l'apprentissage et dans le transfert du savoir-faire. Ils sont vraiment des hommes du terrain* ». - Le responsable qualité explicite : *« La structure, aujourd'hui, est que pour chaque poste on a un interlocuteur du groupe Italien qui facilite et est là pour aider ».*	

Les Verbatim	Les facteurs liés à l'entreprise mère locale
- Le directeur de la joint-venture indique : « *Il y a un transfert de connaissances de l'entreprise-mère tunisienne vers la joint-venture. Il y a des connaissances et des pratiques qui sont liées à la commercialisation en Tunisie qui sont différentes de celles en Europe ».* - Un cadre intermédiaire dans la fonction commerciale précise : « *Aujourd'hui, on a une démarche de commercialisation qui est unique, c'est le porte à porte que nous maîtrisons très bien et justement même l'entreprise-mère italienne a profité de ces pratiques commerciales».* - Un expatrié mentionne : «*Nous avons développé notre activité grâce aux efforts et aux connaissances des deux parties tout le monde cherche la réussite de cette joint-venture ».* - Un cadre intermédiaire dans la fonction production explicite : « *Ils nous assurent des formations théoriques, et des formations sur le terrain et aussi dans le domaine managériale et la gestion courante. Il y a des panoplies des thèmes et sous thèmes par exemple la gestion du temps, la gestion des stocks, le calcul des marges etc. ».* - Le directeur technique explique : « *Il y a un transfert de l'entreprise mère tunisienne vers la joint-venture des know-how au niveau de l'utilisation et de la maîtrise de processus d'injection et des connaissances un petit peu particulière des spécificités d'un parc machines associés à un modèle particulier de machine et qui avait fait ses preuves sur une longue période. Les gens qui ont travaillé sur ces types de machines et qui ont déjà développé un savoir-faire dans ce domaine ont été recrutés par la joint-venture».* - Un cadre intermédiaire dans la fonction de production dit : «*L'apport de l'entreprise-mère tunisienne était considérable. Elle possède des connaissances techniques, les connaissances du contexte tunisien et la spécificité du marché tunisien. Un produit destiné à un norvégien n'est pas le même que celui destiné à un tunisien* ».	**Transfert de connaissances**

- Un responsable qualité indique : « *L'entreprise-mère tunisienne nous aide parfois dans le domaine thermique et en même temps, elle est notre fournisseur des pièces qui entrent dans la fabrication de quelques machines. Elle nous offre aussi des privilèges en termes de prix. Le directeur de cette entreprise est vraiment très compréhensif et c'est un type qui croit à la coopération*». - Un technicien dans l'équipe de montage indique : « *Les dirigeants de l'entreprise mère tunisienne cherchent à développer et à améliorer l'activité de la JV et veulent maitriser les nouveaux process de production. A une période, on a constaté que l'entreprise-mère étrangère n'était pas totalement impliquée pour améliorer le processus de production ce qui a obligé l'entreprise-mère tunisienne à faire les transformations nécessaires et quelques améliorations sur les machines et les process de production de la JV ».* -Un cadre intermédiaire dans la fonction ressources humaines précise : « *Il y a surtout un transfert des savoir-faire techniques et des compétences au niveau gestion opérationnelle. Il possède (partenaire italien) des cadres compétents et expérimentés ».*	
- Le responsable qualité précise : « *Les dirigeants de l'entreprise mère tunisienne sont ouverts aux nouvelles idées, toujours dans un but d'amélioration ce qui favorise en partie le transfert de connaissances*». - Un expatrié mentionne : *«Le transfert a réussi, en premier lieu, grâce aux moyens accordés par les partenaires à la JV et en second lieu, grâce à l'ouverture d'esprit de ses dirigeants ».* - Un responsable qualité indique : « *L'entreprise-mère tunisienne nous aide parfois dans le domaine thermique et en même temps, elle est notre fournisseur des pièces qui entrent dans la fabrication de quelques machines. Elle nous offre aussi des privilèges en termes de prix. Le directeur de cette entreprise est vraiment très compréhensif et c'est un type qui croit à la coopération*».	**Ouverture des dirigeants**

- Un carde intermédiaire dans la fonction ressources humaines montre : *« L'ouverture d'esprit est un facteur important pour faire réussir une coopération et en particulier lorsqu'il s'agit des transferts de technologies et des connaissances ».* - Un technicien dans l'équipe de montage déclare : « *Le transfert a réussi en partie grâce à l'esprit de coopération des dirigeants tunisiens. Ils nous encouragent à profiter de cette coopération. Ils nous disent souvent : qu'avec ces gens là vous on peut améliorer vos compétences et monter une vraie carrière professionnelle dans ce domaine*». -Le directeur de la joint-venture indique : « *L'entreprise mère tunisienne a mobilisé un personnel d'encadrement suffisant qui dispose d'une expérience et d'un bon niveau afin qu'il puisse suivre l'assistance technique et les méthodes de management du partenaire. On a une bonne équipe d'encadrement et je pense que c'est une des premières conditions pour que le transfert de connaissance réussisse. L'ouverture d'esprit des dirigeants tunisiens a été aussi un facteur qui a joué un rôle important dans la réussite du transfert de connaissances ».*	
- Le directeur de la joint-venture dit : «*Moi je trouve qu'on a la matière première. On a l'expertise nécessaire pour apprendre facilement et pour réussir. On a l'assise nécessaire de telle façon que l'apprentissage est vraiment rapide. On a la soif, on veut évoluer c'est une équipe jeune. On veut avancer il y a la motivation à apprendre et à partager les connaissances».* - Un technicien dans l'équipe de montage indique : « *Les dirigeants de l'entreprise mère tunisienne cherchent à développer et à améliorer l'activité de la JV et veulent maitriser les nouveaux process de production. A une période, on a constaté que l'entreprise-mère étrangère n'était pas totalement impliquée pour améliorer le processus de production ce qui a obligé l'entreprise-mère tunisienne à faire les transformations nécessaires et quelques améliorations sur les machines et les process de production de la JV ».*	**Intention à l'apprentissage**

- Un cadre du service recherche et développement *: « La joint-venture est un choix stratégique pour les dirigeants de l'entreprise mère tunisienne. Ils savent que pour aller très loin il fallait absolument avoir un partenaire. Ils ont en tête une dimension internationale. Ils veulent apprendre. Ils disent qu'il ne faut plus se contenter de la Tunisie qui est un petit marché qu'il faut le viser avec une petite marque locale. En réalité, grâce à ce choix stratégique l'entreprise mère tunisienne est leader dans son secteur d'activité ».*	
- Un responsable de nouveaux projets indique : « *Les ingénieurs de l'entreprise-mère tunisienne proposent parfois des solutions techniques qui s'adaptent au marché tunisien ».* -Le directeur de la joint-venture indique : « *L'entreprise mère tunisienne a mobilisé un personnel d'encadrement suffisant qui dispose d'une expérience et d'un bon niveau afin qu'il puisse suivre l'assistance technique et les méthodes de management du partenaire. On a une bonne équipe d'encadrement et je pense que c'est une des premières conditions pour que le transfert de connaissance réussisse. L'ouverture d'esprit des dirigeants tunisiens a été aussi un facteur qui a joué un rôle important dans la réussite du transfert de connaissances ».* - Le responsable des nouveaux projets précise : «*L'entreprise-mère italienne a voulu profiter de l'expérience des personnels tunisiens qui ont travaillé dans des entreprises tunisiennes. Ces personnels ont amené des solutions techniques. En réalité, les dirigeants de l'entreprise mère italienne sont conscients de cette spécificité tunisienne* ».	**Expérience dans le domaine**
- Le contrôleur de gestion indique : «*Les dirigeants de l'entreprise-mère étrangère ont cherché un partenaire qui a une assise financière importante et qui connaît bien le pays pour les aider à se développer rapidement. Ils sont intelligents, quand ils viennent c'est avec un partenaire tunisien ce n'est pas avec 100%. Là ils montrent qu'ils sont conscients qu'un partenaire tunisien peut les aider avec les administrations avec les syndicats etc. ».*	**Taille de l'entreprise mère locale**

- Le directeur technique explique : « *L'entreprise locale qui est de taille importante a mis à la disposition de la joint-venture ses moyens commerciaux et ses expériences».* - Le responsable qualité annonce : *« Le partenaire tunisien fait partie d'une des plus grandes entreprises en Tunisie. C'est l'un des géants, ses bénéfices sont importants, ses apports sont importants pour la joint-venture. Un tiers du personnel est originaire de cette entreprise ».* -Un cadre intermédiaire dans la fonction de production explique : « *En réalité, je peux vous dire qu'il y a une révolution remarquable au niveau des produits de la joint-venture et aussi au niveau des services. Cela grâce en partie à l'apport du groupe tunisien qui possède des énormes moyens financiers et techniques et aussi grâce à notre expérience aussi. Nous avons capitalisé une grande expérience. Aujourd'hui, nous avons pris notre élan dans le domaine, nous avons un avantage concurrentiel, nous maîtrisons bien la spécificité tunisienne dans ce domaine. Il y a aussi une nette amélioration au niveau de la performance ».* - Un technicien dans l'équipe de montage dit : *« La taille des entreprises compte énormément dans le transfert de connaissances qui nécessite des moyens financiers et humains ».* - Un responsable d'approvisionnement annonce *: « Les grandes entreprises possèdent généralement un personnel compétent plus susceptible de maîtriser la planification et les pratiques du transfert de connaissances ».* - Un expatrié dans la joint-venture déclare: *« La dimension des entreprises mères est importante dans le transfert de connaissances, car quelle que soit la motivation, rien ne peut s'exprimer sans l'apport des moyens ».* -Le responsable ressources humaines dit : *«Les grandes entreprises ont des capacités à mobiliser des actifs et à utiliser des ressources pour réussir le transfert de connaissances ».*	

- Un cadre intermédiaire dans la fonction ressources humaines déclare : *«Je pense que le transfert de connaissances est plus important entre des partenaires de grande taille ».* - Le directeur de la joint-venture explique: *«Généralement les grandes entreprises préparent bien le terrain et mettent les moyens pour favoriser le transfert des technologies et de connaissances ».* - Un technicien dans l'équipe de montage dit : « *Le transfert et la mobilisation des capacités et des connaissances ne sont pas donnés à n'importe quelle entreprise, ceci exige des moyens financiers importants, des compétences et des expertises sur tous les plan ».* - Un expatrié indique : *« Plus la taille du partenaire local est importante, plus il a la capacité d'aider la joint-venture à s'approprier des moyens nécessaires pour son développement ».*	
Les Verbatim	**Facteurs liées à la joint-venture**
- Le directeur technique dit : «*Cette introduction au marché européen, nous a permis d'avoir des marchés importants en Afrique et dans d'autres zones et même les entreprises mères ont écoulé leurs produits dans ces nouveaux marchés* ». - Un technicien dans l'équipe de montage informe : « *Les responsables de l'entreprise italienne ont pris notre avis sur plusieurs concepts bien que nous soyons nouveaux dans ce domaine. En Tunisie, nous avons installé notre concept qui suit les spécificités tunisiennes* ». - Un salarié précise : «*La présence tunisienne et la délégation de la gestion à des tunisiens ça donne plus de confiance aux ouvriers et aux autorités locales ainsi qu'aux pays voisins et je vois cette délégation comme un vrai signe de réussite du transfert»*.	**Transfert de connaissances**

- Le directeur technique déclare: « *On a fait localement une deuxième ligne de production, nous avons copié la technologie importée par notre partenaire et on a fabriqué la nouvelle ligne localement avec l'aide des techniciens tunisiens et des sous-traitants à Sfax et on a fait la même ligne avec l'assistance de notre partenaire qui ne vend pas le matériel mais qui utilise la technologie. Nous avons fait des économies énormes en fabriquant la ligne ici en Tunisie* ». - Le responsable du service de recherche et développent précise : « *La joint-venture ne peut pas être seulement une opportunité technique pour les partenaires, c'est une opportunité à la fois commerciale (pénétration des nouveaux marchés, plus values en termes organisationnels, de communication) et de marketing*». - Le contrôleur de gestion divulgue : « *La joint-venture va devenir une plateforme pour distribuer des compléments de gammes qui sont fabriqués en Italie, en Turquie, en Malaisie. C'est-à-dire, le groupe italien, utilise le savoir-faire et les compétences et les connaissances du marché de la joint-venture*». - Le responsable qualité dit : « *L'objectif des dirigeants de la joint-venture dans ce cas bien précis c'est d'exploiter l'opportunité de travailler avec ces gens-là. C'est aussi simple que ça. Pour l'entreprise mère tunisienne cette coopération lui permet d'avoir un modèle en termes de pratiques organisationnelles, procédurales, qualités etc. qui peut être dupliqué par la suite dans ses propres organisations».*	
- Le directeur de la joint-venture déclare : « *Parce que chez l'entreprise mère locale, les dirigeants italiens ont trouvé la matière première, déjà des ressources humaines compétentes, Ils ont trouvé une assise, honnêtement je peux vous dire que nous avons des cerveaux, nous avons des technicités, nous avons des experts et nous avons des ressources humaines qui évoluent facilement ».* - Le responsable qualité indique : « *Nos salariés possèdent un bon niveau de compétences. Ils sont capables de maîtriser assez rapidement les nouveaux savoir-faire».*	**Capacité d'absorption**

- Un cadre en recherche et développement montre : « *Au niveau vraiment technique c'est devenu un travail tunisien. L'intervention de l'entreprise mère étrangère est plus dans l'extension des activités*». - Un cadre intermédiaire dans la fonction commerciale prétend : « *Pour notre cas, nous avons rencontré des difficultés lorsqu'on a décidé de pénétrer le marché européen mais grâce aux efforts de notre équipe et ses compétences nous avons pu surmonter ces difficultés. Notre point fort dans cette joint-venture c'est la compétence humaine qui est capable d'apprendre et de franchir le cap».* - Le directeur technique déclare: « *On a fait localement une deuxième ligne de production, nous avons copié la technologie importée par notre partenaire et on a fabriqué la nouvelle ligne localement avec l'aide des techniciens tunisiens et des sous-traitants à Sfax et on a fait la même ligne avec l'assistance de notre partenaire qui ne vend pas le matériel mais qui utilise la technologie. Nous avons fait des économies énormes en fabriquant la ligne ici en Tunisie* ». - Un expatrié mentionne : «*Nous avons développé notre activité grâce aux efforts et aux connaissances des deux partenaires tout le monde ici cherche la réussite de cette joint-venture ».* - Le directeur technique annonce : « *J'ai constaté que le transfert de connaissances a amélioré la rationalisation de la production. Nous avons réussi à bien maîtriser l'activité d'assemblage. De même, nous avons franchi une étape très importante qui consiste à fabriquer des composants et des cartes électroniques dans ce site ».*	
- Un cadre intermédiaire dans la fonction commerciale exprime : « *Les dirigeants de l'entreprise-mère italienne nous ont conseillé de gagner du terrain en Afrique. Mais nous n'avons pas baissé les bras, et nous avons dit à notre partenaire qu'on va tenter la chance aussi sur le marché européen et on a réussi. On a compris les rouages de ce marché ».* - Un salarié expérimenté de la joint-venture relate : *«Une entreprise est un travail quotidien, le personnel de la joint-venture a appris à se parler, à discuter et il est devenu plus motiver pour apprendre».*	**Motivation à l'apprentissage**

- Un cadre du service d'approvisionnement certifie : *« Mois je pense qu'il faut faire attention aux mots. Derrière un mot il y a des conséquences philosophiques derrières qui se mettent en placent inconsciemment. Il y a des courbes d'expériences c'est-à-dire on a décidé ensemble de s'améliorer au sein de cette joint-venture*». - Un cadre intermédiaire dans la fonction ressources humaines mentionne : « *Le travail avec un tel partenaire vous donne l'envie d'apprendre et d'évoluer et je pense que c'est important pour réussir le transfert et le partage des connaissances ».* - Un salarié d'exécution indique : « *La motivation est un élément essentiel pour l'apprentissage et c'est tout à fait normal plus vous êtes motivés pour acquérir des nouvelles choses plus vous êtes aptes à les assimiler et les appliquer* ».	
- Un expatrié précise: «*Ils (les actionnaires du groupe italien) ont investi beaucoup d'argents pour la (joint-venture) créer. Il faut avoir des retours sur investissements, c'est l'essentiel pour eux et en ce qui concerne le transfert de connaissances il dépend des résultats qui doivent satisfaire tout le monde».* - Le contrôleur de gestion mentionne : *«Cette collaboration entre les deux partenaires a permis le développement de la joint-venture et ses parts de marché. Les deux parties sont satisfaites et elles ont réussi leurs objectifs fixés, au niveau des parts de marché ça c'est très bien développé, au niveau de développement régional également ainsi qu'au niveau de la rentabilité de la société. Généralement les deux partenaires ont trouvé leur compte tout cela a encouragé les partenaires à allouer les moyens nécessaires».* -Le directeur technique explique : *« Maintenant, comme j'ai précisé, 80% de notre production sont destinés à l'Europe et à l'Afrique, ce qui veut dire que notre marge est devenue de plus en plus importante et les partenaires s'engagent de plus en plus pour développer les compétences de la joint-venture ».* -Le responsable qualité indique : *« Les bons résultats réalisés influencent grandement le transfert de connaissances et vice versa ».*	**Performance de la joint-venture**

- Le contrôleur de gestion annonce : *« L'activité dégage des importants bénéfices pour les associés ce qui les incite à investir dans les compétences et dans les équipements sophistiqués ».* - Le directeur de la joint-venture réclame : *« Le bilan est positif pour les deux parties. Le groupe Italien y trouve son compte et l'entreprise tunisienne aussi et les deux, bien sûr, vont continuer à coopérer sur tout les plans ».*	
Les verbatim	**Facteurs liés à la relation**
- Le responsable qualité fait le diagnostic suivant *« Si on veut résumer la relation avec notre entreprise c'est un partenariat avec tout ce qu'il y a dans le terme partenariat, la confiance est c'est toujours la confiance réciproque. Le fait qu'on nous accorde des règlements par simple virement à 180 jours ça dénote de la confiance entre nous ».* - Le directeur technique rajoute que « *La confiance, elle est là, la preuve qu'actuellement on n'a seulement deux expatriés dans la joint-venture. Un partenariat c'est donner confiance à votre partenaire et c'est une lige de conduite ».* - Le directeur confirme que « *Il y a des échanges périodiques entre nous et le fait qu'ils (dirigeants du groupe italien) acceptent les informations que l'on donne donc il y a une confiance* ». - Un salarié expérimenté précise « *Je dois mentionner que l'alliance c'est la confiance, pour moi, c'est la confiance avant tout. Je ne m'allié pas avec quelqu'un si je n'ai pas confiance on lui et c'est pour ça il y a un échange de connaissances* ».	**Confiance mutuelle**

- Le contrôleur de gestion montre : « *On n'a négligé aucun des moyens pour faire réussir le transfert de connaissances. On a investi énormément dans les technologies sophistiquées et les équipements modernes* ». - Le responsable d'approvisionnement exprime : *« Je pense que parmi les facteurs de réussite du transfert de technologie c'est la volonté des partenaires d'investir davantage dans des bonnes compétences et dans des moyens de productions de pointe».* - Le responsable qualité explique : « *Les partenaires ont mobilisé les meilleurs ingénieurs, les meilleurs techniciens, et les meilleurs outils du travail pour garantir à cent pour cent le transfert de connaissances*». - Le directeur technique explique : « *L'entreprise locale qui est de taille importante a mis à la disposition de la joint-venture ses moyens commerciaux et ses expériences».* - Un technicien dans l'équipe de montage indique : « *Lorsqu'on entre dans un partenariat chaque partie doit mettre les moyens matériels et humains nécessaires pour le faire réussir. Sans ça, on ne peut pas réussir ni le transfert ni le partenariat en lui même*». - Le directeur technique dénote : « *En alliant depuis des années les savoir-faire et les technologies, les entreprises mères ne cessent d'investir dans des moyens matériels modernes et performants ».* - Un expatrié mentionne : *«Le transfert a réussi, en premier lieu, grâce au moyens accordés par les partenaires à la JV et en second lieu grâce à l'ouverture d'esprit de ses dirigeants ».* - Un ancien technicien en maintenance industrielle précise : « *Notre partenaire possède une large expérience en termes de coopération et de transfert d'expériences. En parallèle, il possède d'autres projets de coopération en France, en Espagne en Roumanie, au Maroc. Nous sommes satisfaits de sa capacité à transférer les connaissances. Il a investi énormément dans la formation et en équipements : des testeurs, des insertions automatiques, machines et d'autres moyens*.	**Qualité des contributions**

- Le contrôleur de gestion mentionne : *«Cette collaboration entre les deux partenaires a permis le développement de la joint-venture et ses parts de marché. Les deux parties sont satisfaites et elles ont réussi leurs objectifs fixés, au niveau des parts de marché ça c'est très bien développé, au niveau de développement régional également ainsi qu'au niveau de la rentabilité de la société. Généralement les deux partenaires ont trouvé leur compte tout cela a encouragé les partenaires à allouer les moyens nécessaires».* -Un salarié d'exécution parle : *« Pour assurer un bon niveau de formation les deux partenaires ont investi dans des moyens de formation innovants ».*	
- Le contrôleur de gestion précise : *« La relation entre les partenaires est de type égal à égal et non une relation de dominance qui limite le transfert de connaissances ».* - Le responsable qualité explique : *« Je pense qu'il s'agit avant tout d'un partenariat équilibré, qui va dans le sens d'un intérêt commun et qui contribue au développement des compétences ».* - Le contrôleur de gestion mentionne : « *Du fait que l'entreprise mère tunisienne soit majoritaire, c'est elle qui dirige et qui gère. Mais bien sûr il y a des concertations avec le groupe étranger dans les décisions stratégiques et généralement ces décisions sont prises conjointement. Il y a une réelle compatibilité stratégique entre nous et cela facilite énormément le transfert de connaissances».* - Le directeur technique montre : *« Toutes les décisions stratégiques sont prises conjointement par les deux partenaires, on ne peut pas évoluer dans une relation dominant/dominé. En réalité la joint-venture est une forme de coopération qui suppose un équilibre entre les parties».* -Un expatrié indique : « *Je crois que le partage du pouvoir dans la JV constitue l'une des pierres d'angle du transfert de connaissances ».*	**Equilibre du pouvoir de négociation**

Les Verbatim	Facteurs liées au contexte
- Le contrôleur de gestion déclare : « *Au niveau des décisions stratégiques, elles sont communes. Les décisions opérationnelles sont des décisions locales. Il n'y a pas de conflits d'ordre stratégique, je ne me souviens pas qu'un jour dans un conseil d'administration les deux parties soient sorties en désaccord cela c'est toujours bien passé, tous les conseils et les échos sur tous les précédents ont été bon, il y a une harmonie totale ».* - Le directeur de la joint-venture précise : *« Pour notre cas, les décisions stratégiques sont prises suite à un consensus entre entreprises mères et on a une certaine liberté d'action tout simplement parce qu'on a fait la démonstration durant dix-sept ans de challenges réussi dans les différentes étapes ».* - Le directeur technique explique : *« On a parfois quelques divergences dans certaines décisions sur par exemple les choix d'investissement, le développement des produits mais à travers les discussions on trouve des solutions ».* - Le contrôleur de gestion mentionne : « *Du fait que l'entreprise mère tunisienne soit majoritaire, c'est elle qui dirige et qui gère. Mais bien sûr il y a des concertations avec le groupe étranger dans les décisions stratégiques et généralement ces décisions sont prises conjointement. Il y a une réelle compatibilité stratégique entre nous et cela facilite énormément le transfert de connaissances».*	**Compatibilité stratégique**
- Le directeur de la joint-venture précise *: « En parallèle pour avoir plus de flexibilité, plus de compatibilité et pour gagner aussi du temps on a chacun un chef hiérarchique en Italie, ce n'est pas réellement un chef mais c'est un interlocuteur qui peut assister, peut aider et qui peut l'orienter et moi en temps que directeur général je les chapeaute en parallèle ».* - Le responsable qualité explicite : *« La structure, aujourd'hui, c'est que pour chaque poste on a un interlocuteur du groupe Italien qui facilite et qui est là pour aider ».*	**Compatibilité organisationnelle**

- Un expatrié précise : « *Pour nous la joint-venture n'est pas perçue comme une entreprise étrangère. On travaille ici on dirait que nous sommes en Italie. Il s'agit de la même méthode de travail, les mêmes outils de travail, les mêmes méthodes d'organisation ».* -Le contrôleur de gestion indique : *«L'organisation de la JV est établie sur les mêmes bases et on a choisi le même type de structure que celle de l'entreprise italienne».*	
- Le directeur technique indique : « *Je n'ai pas constaté de conflits d'ordre culturel ou autre. Il s'agit d'une relation basée sur le respect, la franchise et la coopération ».* - Un expatrié raconte : « *Il n'y a pas de spécificité tunisienne. C'est l'être humain. Il faut se mettre dans la tête. Mois j'ai travaillé dans plusieurs pays et chaque fois c'est la même chose il y'a toujours dans chaque pays un type que vous reçoit et vous dit chez nous c'est particulier. Mais non ce n'est pas particulier il y a des hommes et des femmes avec leurs cerveaux, et ce qui fait la différence c'est la capacité de s'adapter avec autrui pour réussir un projet commun».* - Un salarié de l'équipe de production précise : « *Je n'ai pas constaté de conflits au niveau culturel et je pense que cela favorise bien le partage des connaissances et des expériences*».	**Compatibilité culturelle**

Les Verbatim	Les facteurs liés aux mécanismes du transfert
-Le directeur technique confirme : « *Il y a un transfert, mais en fait, on a ensemble amélioré notre expérience au sein de cette JV. Il ne faut pas avoir cette division entre une partie étrangère et une autre tunisienne. Il s'agit d'une entreprise. Nous avons pris le risque ensemble, et nous avons, ensemble, travaillé et accumulé de l'expérience et du savoir-faire. Je ne vois pas pourquoi vous parlez et vous insistez sur cette séparation* ». - Un expatrié remarque : « *Les responsables de notre joint-venture savent bien qu'ils ont besoin des courbes d'expériences, soit avec des formateurs extérieurs, si non ils achètent une machine et le fabriquant donne les plans nécessaires etc. et au cours des années on paye les pots cassés jusqu'à la maîtrise de l'activité donc le personnel travaille ensemble et il apprend ensemble*». - Un cadre intermédiaire dans la fonction ressources humaines précise : *« Il y a des diffusions de connaissances à distance via les technologies d'information et de communication, des visites régulières et en suites des comptes-rendus et des rapports d'une manière régulière ».* - Un technicien dans l'équipe de montage indique : *« Les rencontres avec les personnels des entreprises mères donnent des résultats immédiats sur le terrain et permettent aussi l'échange des expériences et des savoir-faire complexes ».* - Le responsable qualité explique « *les turnovers des salariés des deux entreprises mères fait accélérer le transfert des compétences».* - Un salarié d'exécution explique : *«Durant la phase de démarrage de l'entreprise, la présence permanente du personnel de l'entreprise mère italienne a contribué énormément à la réussite du transfert de connaissances ».* - Un responsable qualité précise *« Il y a des connaissances complexes qui ne peuvent être partagées que par la formation encours d'emploi qui permet une meilleure compréhension et une résolution des difficultés rencontrées »*.	**Interaction face à face**

- Un responsable d'approvisionnement explique : *« Donc on a fait les formations nécessaires en Italie et après le retour direct on a fait des formations ponctuelles sur comment acheter ? etc. Avant l'ouverture et même après, il y a des formations et des connaissances qui sont transférées sur le savoir-faire, comment gérer les stocks? La formation qui a débuté en Italie continue jusqu' aujourd'hui ici en Tunisie. Aujourd'hui, on a appris les techniques d'approvisionnement, les principes du métier, les différents points de contrôle, les différents points d'analyses etc. ».*	
- Un cadre intermédiaire dans la fonction ressources humaines précise : *« Il y a des diffusions de connaissances à distance via les technologies d'information et de communication, des visites régulières et en suites des comptes-rendus et des rapports d'une manière régulière ».* - Le directeur technique explique « *Par exemple, il y' a le chef de production qui chapeaute toutes les filiales du groupe Italien et je suis en contact direct avec lui. Je suis toujours en copie par e-mail, pour les conférences téléphoniques auxquelles on assiste ensemble ».* -Le responsable qualité indique : « *Pour assurer la communication, on travaille beaucoup par mail et on utilise de temps en temps le téléphone».* -Le directeur de la joint-venture confirme : « *Les deux partenaires ont décidé d'investir dans des moyens de communication permettant d'éviter les déplacements et de faciliter l'échange d'informations et de connaissances* ». - Un expatrié au sein de la joint-venture explique : *« Les outils d'échanges et de partage d'informations permettent de favoriser le transfert de connaissances au-delà du niveau de la joint-venture pour atteindre les entreprises mères. L'intranet, les forums électroniques constituent de tels outils.*	**Communication et TIC**

Les Verbatim	Facteurs liés aux connaissances
- Le directeur technique précise que « *Nos techniciens ont rencontré des problèmes pour s'adapter aux nouveaux systèmes exclusifs de débit d'air par volets descende pour les nouvelles générations de fours. Ce système nécessite la manipulation de l'ensemble des techniques compliquées qui sont difficile à transférer. L'intervention des italiens était un passage obligé pour former sur place nos techniciens* ». - Un expatrié indique : « *Les techniques d'usinage dans cette unité sont le cintrage, le pressage et le cylindrage, le HSS n'est pas plus difficile à cintrer que par exemple l'acier tendre. Il faut toutefois accorder une attention particulière à quelques aspects spéciaux qui exigent un savoir-faire particulier et qui sont difficiles à maîtriser par l'équipe* ». - Le responsable du service recherche et développement précise *« Bien sûr, les savoir-faire tacites sont plus difficiles à transférer, ils dépendent des savoirs qui sont imbriqués dans les compétences humaines. On ne peut pas les transmettre par voies documentaires ou autres. Plus les techniques sont tacites plus elles sont difficiles à transférer, ça c'est connu ».*	**Aspect tacite des connaissances**
- Un salarié d'exécution déclare : *« Bien sûr, il y a des connaissances qui sont complexes de nature et qui sont difficiles à transférer ».* -Le responsable qualité indique : « *On a trouvé au départ des difficultés à maitriser les systèmes complexes de ventilation générale pour la fabrication d'une nouvelle génération de fours rotatifs, mais petit à petit on a pu maitriser ces nouvelles techniques ».* - Un technicien dans l'équipe de montage indique : *« Les rencontres avec le personnel des entreprises mères donnent des résultats immédiats sur le terrain et permettent aussi l'échange des expériences et des savoir-faire complexes ».* - Un expatrié explique : *« Les passations des savoir-faire complexes sont des processus très délicats qui mettent en jeu les capacités et la relation du formateur et formé ».*	**Complexité de connaissances**

- Un responsable qualité précise *« Il y a des connaissances complexes qui ne peuvent être partagées que par la formation encours d'emploi qui permet une meilleure compréhension et une résolution des difficultés rencontrées »*.	
Les Verbatim	**Autres Facteurs**
- Le directeur de la joint-venture indique : *«Ils (les dirigeants de l'entreprise mère étrangère) nous ont tout transféré. En fait, ils la considèrent comme une filiale et même ils suivent mensuellement et après trimestriellement les indicateurs les plus importants avec des budgets au début de l'année et un suivi de budgets et ils sont consolidés au niveau des résultats du groupe italien ».* - Un responsable qualité déclare: « *Ils (les dirigeants du groupe italien) sont motivés par le succès de la joint-venture parce que tout simplement c'est leur entreprise et c'est pour ça qu'ils accordent tous les moyens nécessaires au succès ».* - Le contrôleur de gestion explique « *Depuis trois ans on a pu avoir d'autres clients qui étaient des clients du groupe en Italie. Ils ont acheté les mêmes produits chez nous. On a «piqué » les clients de notre partenaire » c'était avec leur accord, bien sûr, c'est un transfert de marges au lieu de gagner en Italie on va le gagner en Tunisie. Enfin c'est le holding qui va gagner ».* - Un expatrié précise : « *Pour nous la joint-venture n'est pas perçue comme une entreprise étrangère. On travaille ici on dirait que nous sommes en Italie. Il s'agit de la même méthode de travail, les mêmes outils de travail, les mêmes méthodes d'organisation ».* - Un technicien dans l'équipe de montage dit : « *Pourquoi, il (le groupe italien) ne transfère pas les connaissances ? puisque c'est sa filiale.*	**La Joint-venture est perçue comme une filiale de l'entreprise mère étrangère**

- Le contrôleur de gestion déclare : *« La solidarité au sein de la joint-venture est en partie liée à l'existence des relations informelles entre les deux partenaires, cette relation permet de résoudre les problèmes rencontrés».* - Un technicien dans l'équipe de montage affirme : *« L'existence des relations informelles entre les associés constitue un facteur favorable de partage des connaissances ».* -Un cadre intermédiaire dans la fonction de production explique *: « Certaines problèmes demeurent, mais la volonté de coopération existe. En réalité les deux partons se connaissent et s'apprécient depuis longtemps ».* - un expatrié précise : *« Généralement la relation d'amitié entre les partenaires exclut la rivalité ou la domination et apporte la certitude que l'autre partenaire sera toujours là en cas de difficulté ».* - Le responsable qualité indique : *«Le transfert des connaissances peut intervenir lors des rencontres formelles et il est facilité par les relations informelles entre les partenaires ».* - Un responsable d'approvisionnement indique : « *Le partage de connaissance repose aussi sur des dimensions sociales telles que la confiance, l'amitié, le respect entre les intervenants comme c'est le cas pour notre joint-venture ».*	**Relation informelle entre les associés**

Tableau 37 : Illustration des verbatim des interviewés du troisième cas

2.3.2. L'interprétation du troisième cas de joint-venture

Pour le troisième cas, plusieurs salariés appartenant à la joint-venture ont déclaré tout d'abord que l'entreprise-mère étrangère reste une importante partie prenante dans ce phénomène. Les interviews réalisées ont été riches en informations concernant le *rôle de l'entreprise-mère étrangère* dans le transfert de connaissance. Ce rôle se manifeste particulièrement par les actions suivantes :

- Favorisation de l'introduction de la technologie et des techniques d'amélioration de la qualité selon les normes européennes, ce qui a conduit à la fabrication des produits localement, avec des techniciens et des sous-traitants tunisiens.
- Mise en application de ses brevets d'invention en achetant la licence et en apportant des nouvelles techniques de fabrication et des solutions techniques aux problèmes qui ont causé la faillite de l'ancienne entreprise tunisienne.
- Communication continue et directe entre les responsables de la joint-venture sous forme de visites régulières sur sites et des échanges d'informations via Internet et des bases de données.
- Mise en place d'une antenne de recherche et développement (R&D) qui bénéficie de l'apport et de soutien du centre de R&D de l'entreprise-mère étrangère.
- Formation du personnel de la joint-venture au niveau ; technique (sur site et chez l'entreprise mère italienne), au niveau commercial et au niveau du service après vente pour améliorer ses compétences dans ces domaines.
- Assistance technique de la joint-venture non seulement comment vendre le matériel et la technologie mais fondamentalement comment la fabriquer et la faire adapter au marché tunisien de façon à réaliser des économies énormes en fabriquant des composants des produits en Tunisie.
- Présence permanente des expatriés et envoi des équipes pour assurer le travail et la formation du personnel d'exécution dans la joint-venture.
- Amélioration de la gestion d'approvisionnement par l'utilisation d'un agenda de tâches précises ou un planning de développement d'un réseau d'approvisionnement en effectuant des rectifications au niveau organisationnel et en assurant le contrôle et le suivi de l'évolution de ces paramètres au sein de la joint-venture. Cela a permis d'avoir une autonomie au niveau de la gestion d'approvisionnement.

- Proposition des marchés à la joint-venture notamment dans la zone nord africaine et africaine.
- Investissement énorme dans le transfert de compétences technologiques : les compétences transférées sont liées à la fabrication des produits, à la performance industrielle mais aussi aux compétences liées à l'aménagement du lieu du travail et celles liées à des expertises technologiques.

Il est clair que la contribution à la réussite du transfert de connaissances par le partenaire étranger se fait par l'exécution en commun des nouveaux projets, des périodes de formation et de stages. Les connaissances les plus transférées sont plutôt des connaissances techniques, managériales et celles liées à la gestion des projets… ces connaissances ont été acquises par le personnel de la joint-venture.

Quand *au rôle du partenaire tunisien*, les entretiens effectués dans le troisième cas montrent que celui-ci joue un rôle prépondérant sur le plan technique. Il se fait par ces trois principales actions :

- Intention d'exploiter l'opportunité de travailler avec le partenaire étranger dans ce domaine bien précis.
- Intervention technique par quelques transformations et améliorations sur les machines et les lignes de production de la joint-venture.
- Assistance par les techniciens et les ingénieurs de l'entreprise-mère tunisienne en proposant des solutions techniques qui s'adaptent aux clients tunisiens dans le domaine thermique, d'équipements et de matériels alimentaires. Au niveau vraiment technique c'est un travail tunisien c'est-à-dire les ingénieurs du partenaire tunisien assument en grande partie l'aspect technique de l'activité.
- Apport important sur le plan financier et relationnel. En réalité, la taille de l'entreprise mère locale favorise la réalisation effective du transfert de connaissances

Les interventions de l'entreprise-mère locale sont importantes au niveau technique. Il y a un transfert de connaissances techniques à la joint-venture selon ses besoins. Toutefois, ce rôle est confronté à quelques difficultés gênant en fait la réussite du transfert de connaissances, telles que :

- Difficulté de passer d'un stade d'assemblage vers un stade de fabrication de produits finis étant donné que cela nécessité qu'il y ait dans le tissu industriel tunisien un ensemble d'autres sociétés satellites qui font de la sous-traitance. La taille du marché tunisien ne permet pas actuellement l'existence des telles sociétés dans cette activité.
- Tissu industriel peu favorable ne permettant pas de procurer une partie des composants de produits fabriqués vu que le marché est très réduit.

Le directeur technique explique que les entreprises tunisiennes sont capables de créer et de développer tous types de produits mais l'absence d'un réseau local d'entreprises qui assure la fabrication des différents composants des produits est un grand handicap. De toute façon, l'on peut dire que le partenaire tunisien a participé à la réussite du transfert de connaissances notamment des savoir-faire techniques et des connaissances qui sont liées à la commercialisation. Telle technique est différente à celle appliquée en Europe, c'est un type de commercialisation qui est unique c'est le porte à porte que maîtrise bien le partenaire local.

Lors de réunions avec les répondants de la joint-venture, nous avons constaté que l'ensemble des salariés était convaincu que la joint-venture est une structure qui favorise le transfert de connaissances entres les partenaires. Les répondants insistent également sur l'importance de leur rôle pour la réussite de ce transfert.

Le rôle de la joint-venture se concrétise par les actions suivantes :

- Accès aux marchés caractérisés par une concurrence acharnée.
- Utilisation d'un modèle de travail en termes de pratiques organisationnelles, de procédés techniques, de procédures d'amélioration de la qualité et tout le reste qui est dupliqué par rapport au système de travail du groupe étranger et par la suite adapté au contexte tunisien.
- Volonté d'apprendre rapidement, volonté d'évoluer, d'avancer et de tenter la chance, motivation à apprendre et à partager les connaissances par une équipe jeune, c'est une compétence humaine capable de franchir le cap, c'est vraiment le point fort de cette joint-venture. Les salariés sont déjà très sollicités par les autres entreprises tunisiennes. Ils ont développé au sein de la joint-venture un état d'esprit qui favorise le travail en équipe.
- Echange, discussion et capacité à résoudre des problèmes : le personnel de la joint-venture a appris à se parler, à discuter, à communiquer, à avoir la capacité à résoudre les problèmes qui surviennent et donc à installer des nouveaux concepts par rapport aux spécificités tunisiennes. Cela a engendré des changements qui ont touché même la mentalité et les comportements de ce personnel.
- Introduction au marché européen qui a facilité la pénétration de marchés importants en Afrique et dans d'autres zones. En cela, a permis à la joint-venture de devenir une plate-forme pour distribuer des compléments de gammes qui sont fabriqués en Italie, en Turquie, Malaisie.
- Développement des courbes d'expériences au cours des années et maîtrise de l'activité. Pour la joint-venture, le transfert est une opportunité à la fois commerciale (savoir-pénétrer des nouveaux marchés plus values), technique, organisationnelle, communicationnelle et marketing.
- Confrontation à des difficultés telles que le travail en équipe (auparavant peu développé chez le personnel de la joint-venture), le partage de données et d'informations, les problèmes de communication et de commercialisation. Ces difficultés ont été surmontées lorsque la direction de la joint-venture a décidé de pénétrer le marché européen, etc. C'est pourquoi, les efforts des deux partenaires ont été entrepris pour préserver la performance de cette joint-venture de façon à avoir des retours sur investissements.

L'entreprise-mère locale a profité de cette introduction qui a eu un effet positif sur son image de marque et sa notoriété ce qui a permis d'accéder facilement à d'autres marchés en Afrique et au Moyen Orient. Même l'entreprise mère étrangère a profité de l'expérience de la joint-venture suite à son introduction au marché européen. Plus spécifiquement, le responsable du service de R&D précise que le transfert de la joint-venture vers les entreprises-mères touche les différents types de connaissances (techniques, managériales, commerciales, communication, marketing…). Le contrôleur de gestion déclare que la création de la joint-venture est une orientation stratégique importante qui s'intègre dans les stratégies des entreprises-mères étrangères. C'est en quelque sorte la joint-venture qui devient une structure favorisant le transfert de connaissances entre les deux partenaires. L'entreprise-mère locale qui opère dans plusieurs secteurs a calqué déjà les démarches qualités, suivies, dans la joint-venture inspirées déjà du modèle du groupe étranger et cela pour les instaurer dans ses propres unités. Cette action est considérée par le responsable qualité au sein de la joint-venture comme un facteur clé de succès de l'entreprise-mère locale. Plusieurs salariés d'exécution considèrent le transfert de connaissances des entreprise-mères vers la joint-venture et vice-versa comme une réalité vécue sur le terrain.

Ce qui est remarquable dans ce cas, c'est *l'importance de la collaboration entre les deux parties impliquées dans ce partenariat*. Un des expatriés qui travaillait depuis la création de la joint-venture précise que les différents partenaires ont participé pour assurer le transfert de connaissances nécessaire afin de garantir sa performance. En effet, lors de la phase de négociation et pendant la période de coopération, l'apprentissage et le transfert de connaissances ont été abordés en trois phases : achat et production, design et programmation puis test et design. Cela se montre par les opérations suivantes :

- Volonté des dirigeants de l'entreprise-mère étrangère de profiter de l'expérience du personnel du groupe tunisien tout en étant conscients de la spécificité technique et commerciale de l'offre tunisienne.
- Coopération entre les dirigeants de deux entreprises-mères. En fait, les dirigeants étrangers ont cherché un partenaire tunisien ayant une assise financière importante et connaissant bien les pays visés, ce qui peut les aider avec l'administration et les syndicats au point de lui déléguer la gestion de la joint-venture.

Interaction face à face entre les équipes des deux partenaires pour faciliter le transfert, en particulier, les connaissances tacites qui sont par nature difficiles à transférer.

2.4. L'étude du quatrième cas

2.4.1. La présentation des verbatim

Illustration N°4 : Les verbatim des interviewés du quatrième cas

Les verbatim	Les facteurs liés à l'entreprise mère étrangère
- Un ingénieur principal précise : « *Grâce à notre partenaire, nous sommes actuellement le leader en Tunisie en réseaux optiques et nous avons construit avec Tunisie télécom la plupart de ses réseaux en fibres optiques SDH et DWDM pour son backbone et ses réseaux régionaux. Nous avons par ailleurs une composante SSII en pleine croissance qui s'est spécialisée au fil des ans dans le développement lié à l'administration des réseaux opérateurs et l'informatique industrielle en particulier dans le domaine des terminaux numériques. Enfin nous sommes un des leaders nationaux dans la communication d'entreprise avec une forte présence en matière de réseaux data et de centres d'appels* ». - Un technicien en informatique précise : « *Le transfert est une obligation technique. En fait, une coopération c'est une délocalisation pour notre partenaire. Les causes de cette motivation c'est le low-cost et la proximité du marché. Tout simplement, il a un intérêt de transférer tout pour bien faire fonctionner la joint-venture».* - Le directeur de la joint-venture mentionne : « *En réalité, on n'a pas constaté des restrictions sur l'accès à des connaissances nécessaires à notre activité. L'entreprise mère étrangère assure aussi le suivi et le contrôle de la joint-venture d'une manière périodique, en particulier, les activités de recherche et développement. Elle est réellement motivés pour le transfert lorsqu' elle constate qu'il s'agit d'un besoin justifié* ». - Le responsable de ressource humaine indique : « *Le transfert est un processus continu. C'est comme ça que le partenariat évolue. Objectivement parlant, tout le monde a participé à la réussite du transfert de connaissances*».	**Transfert de connaissances**

- Un ingénieur en télécommunication stipule : « *Le fait que nous soyons leader sur le marché n'est pas le fait du hasard. C'est le fruit du transfert de connaissances et de l'engagement des deux partenaires*». - Un ingénieur en informatique explicite : « *Il y a vraiment un grand apport grâce à eux (les dirigeants et le personnel de l'entreprise mère étrangère), la joint-venture est devenue une société apprenante : avec la même méthodologie de recrutement et les mêmes compétences. Il y a une recomposition autour du Staff.* - Le responsable commercial indique : *« En fait, nous avons réussi la consolidation du savoir-faire à être compétitif dans notre secteur d'activité ».* -Le responsable des nouveaux projets annonce *: « Ils (les dirigeants de l'entreprise mère étrangère) ont beaucoup investi et nous avons senti la qualité de leurs apports sur tous les plans et surtout au niveau du transfert de connaissances managériales ».* -Le responsable financier déclare : *« Honnêtement, le bilan de cette coopération est très positif. Je pense que si le patron tunisien avait commencé cette activité tout seul, je pense il aurait pu atteindre la même performance mais avec beaucoup plus de temps. La phase de démarrage a été une phase difficile. Si le patron tunisien vendrait la joint-venture et ferait la même activité et il pourrait en très peu de tems atteindre les mêmes performances ».* -Le directeur de la joint-venture confirme : « *Le transfert de connaissances est un processus difficile mais on arrive ensemble à le maîtriser*».	

- Le directeur de la joint-venture mentionne : « *En réalité, on n'a pas constaté de restrictions sur l'accès à des connaissances nécessaires à notre activité. L'entreprise mère étrangère assure aussi le suivi et le contrôle de la joint-venture d'une manière périodique, en particulier les activités de recherche et développement. Elle est réellement motivée pour le transfert lorsqu' elle constate qu'il s'agit d'un besoin justifié* ». - Le responsable de ressources humaines indique «*Dès le départ, on a constaté une volonté de coopération sur tout les plans. En réalité, tous les moyens ont été mobilisés pour réussir le démarrage de la joint-venture et le transfert des compétences nécessaires pour la faire réussir* ». - Un ingénieur en télécommunication déclare : « *Je suis en contact direct avec le responsable des projets de l'entreprise-mère étrangère. S'il y a un petit souci au niveau de la conception et s'il y a un problème le responsable étranger sera en contact direct avec notre responsable de programmation* ». - Un ingénieur de programmation précise : *« s'il n'y avait pas une véritable implication du partenaire peut être qu'on n'aurait pas réussi le transfert des compétences nécessaire à notre activité ».* - Un responsable financier évoque : « *La JV est un type de partenariat qui est difficile à gérer. Effectivement, moi j'ai pensé au départ qu'il y aurait beaucoup de risques mais aujourd'hui c'est vraiment une alliance soft. Vraiment je la trouve une coopération entre professionnels. Elle ne peut conduire qu'au succès parce que les gens sont bien intentionnés.».* - Un responsable de nouveaux projets explique : « *Il est clair que l'engagement de l'entreprise mère étrangère est une condition indispensable pour tout processus de transmission de compétences. Sans ça la tâche serait trop compliquée».* - Un technicien en informatique souligne : *« Sincèrement, je vous dis, ils(dirigeants de l'entreprise mère étrangère) sont très sérieux. Ils veulent coûte que coûte réussir le transfert de compétences pour faire réussir la joint-venture».*	**Volonté de transfert**

- Le responsable de nouveaux projets « *C'est un groupe multinational qui a d'abord une assise financière très large mais surtout c'est un partenaire qui dispose d'une culture projet et d'une expertise unique au monde*». - Un responsable financier indique : « *Pour faire réussir notre entreprise, les dirigeants ont compris que nous avions besoin de la compétence d'un expert mondial qui connaît des multitudes projets, qui a accumulé une expérience inégalable et plein d'enseignement et qui a la volonté de la partager* ». - Le responsable de ressources humaine relate : « *L'entreprise mère étrangère est une entreprise à qui on peut faire confiance, car elle tire son partenaire vers l'avant, on peut parler d'un réel transfert de connaissances».*	**Expertise du domaine**
- Un ingénieur en télécommunication indique : « *Afin de faciliter le transfert de connaissances, ils (formateurs de l'entreprise mère étrangère) ont formé nos ingénieurs à l'environnement particulier de la télévision numérique et ils nous ont prêté le matériel spécifique au développement* ». - Un ingénieur en informatique explique : « *Parfois, on rencontre des difficultés et on ne peut rien faire, quand ça se bloque ça se bloque. Notre partenaire a des cracks et ses ingénieurs arrivent à bien communiquer. C'est-à-dire ils arrivent à transmettre facilement les connaissances et les techniques à nos salariés»*. - Un technicien en informatique explicite : *« Au départ, la présence des ingénieurs étrangers a permis de transmettre rapidement les connaissances nécessaires au démarrage de l'activité ».* - Un ingénieur en télécommunication montre : « *Je vous confirme qu'ils savent non seulement transmettre les connaissances mais ils connaissent aussi les enjeux du métier».* - Un responsable de ressources humaines mentionne : «*La majorité des intervenants étrangers est issue pour la plupart des grands écoles et dispose des expériences distinguées. Les intervenants savent bien transmettre les connaissances et les savoir-faire du métier».*	**Capacité de transmission**

- Un technicien en informatique précise : « *Les formateurs étrangers savent transmettre les points fondamentaux que les techniciens doivent maîtriser et ont à cœur d'encourager et de valoriser les efforts ».* *- Le responsable des nouveaux projets explique : « Et comme nous l'avons déjà dit ce sont des experts dans le domaine, donc ils savent transmettre les techniques et les connaissances ».*	
- Le responsable de nouveaux projets déclare : «*En termes du contrôle la joint-venture est contrôlée par les deux entreprises mères, elles interviennent même dans les décisions stratégiques qui sont généralement prises conjointement suite à un consensus entre les deux …bien sûr les dirigeants de la joint-venture s'impliquent dans les décisions».* -Le responsable de nouveaux projets déclare : « *Honnêtement, le contrôle exercé par les entreprises mères n'affecte pas notre marge de manœuvre au niveau de la décision que ce soit courante ou stratégique. Il y a une prise de décision stratégique conjointe».*	**Contrôle de la joint-venture**

Les verbatim	Les facteurs liés à l'entreprise mère locale
-Un technicien en informatique interviewé précise aussi : « *Les connaissances liées au montage de la joint-venture, les procédures administratives et le relationnel c'est l'entreprise-mère tunisienne qui s'occupait de tout ça, eux ils n'entrent pas dans ce travail. C'est un travail purement tunisien. Ils nous disent que vous vous connaissez bien votre contexte».* -Un deuxième technicien exprime « *Ce sont les dirigeants tunisiens qui assurent la gestion de la joint-venture. Actuellement on n'a pas beaucoup d'expatriés étrangers dans la joint-venture. La majorité des responsables provient de l'entreprise mère tunisienne. Il y a un vrai transfert des connaissances managériales vers la joint-venture».* - Le responsable commercial nous précise : «*La contribution de l'entreprise tunisienne est importante pour nous surtout dans le suivi de : l'activité et les projets de développement, les nouveaux programmes, les nouveaux segments et l'extension dans la région de Maghreb et l'Afrique »*. - Un ingénieur en télécommunication clarifie : « *Les ingénieurs de l'entreprise mère tunisienne ont des capacités exceptionnelles dans ce domaine et je vous confirme que chaque contact avec nos ingénieurs peut être l'occasion d'un transfert réciproque de connaissances* ». - Le responsable ressources humains spécifie : *« L'entreprise mère tunisienne a des ingénieurs formés dans les grandes écoles françaises. Ils représentent un vivier de compétences qui a pesé de tout son poids pour soutenir le transfert de compétences».* -Un ingénieur principal déclare : *« Les programmes de formation sont réalisés en partie par les ingénieurs de l'entreprise tunisienne».* -Le directeur de la joint-venture relate : « *Même l'entreprise mère tunisienne a transféré ses connaissances à la joint-venture, à titre d'exemple, elle a une expérience de plus de 25 ans dans le déploiement des réseaux Lan et Wan et dans l'intégration des solutions complexes ».*	**Transfert de connaissances**

- Le responsable des nouveaux projets détaille : *« Ses ingénieurs (entreprise mère tunisienne) nous proposent souvent des solutions d'architecture réseaux à déployer, et ils possèdent des connaissances en rotage IP et solution ToIP ce sont des choses qu'ils maîtrisent très bien ».*	
- Le Directeur de la joint-venture précise : « *Notre partenaire étranger nous dit souvent que nous apprenons de vous. C'est une fierté pour nous que nous ayons ce témoignage. Lorsque ils ont vu nos systèmes, ils nous ont dit que nous n'avons pas grand-chose à vous envier dans ce domaine*». - Un technicien en informatique se déclare : « *Ce n'est pas comme un tunisien qui va en Algérie comme un européen ou un américain. Donc ils sont conscients de nos atouts sur ce plan là et c'est une décision intelligente de s'implanter ici avec un partenaire tunisien. Donc ils veulent garder ce partenariat et je pense que le dernier de leurs soucis c'est de quitter le partenariat, jamais de la vie*». -Le directeur de la joint-venture relate : « *Même l'entreprise mère tunisienne a transféré ses connaissances à la joint-venture, à titre d'exemple, elle a une expérience de plus de 25 ans dans le déploiement des réseaux Lan et Wan et dans l'intégration des solutions complexes ».*	**Expérience dans le domaine**
- Un responsable financier évoque : « « *La JV est un type de partenariat qui est difficile à gérer. Effectivement, moi j'ai pensé au départ qu'il y aurait beaucoup de risques mais aujourd'hui c'est vraiment une alliance soft. Vraiment je la trouve une coopération entre professionnels. Elle ne peut conduire qu'au succès parce que les gens sont bien intentionnés. C'est vrai que cette forme de coopération n'était pas facile. L'entreprise-mère tunisienne au départ était une PME et nous avons fait un mariage et franchement par rapport à un géant international ce n'est pas le mariage égal à égal nous avons eu peur. Effectivement, les décideurs ont été vraiment courageux et ils ont vraiment un caractère ouvert».*	**Ouverture des dirigeants**

- Le responsable financier ajoute encore : « *Les dirigeants tunisiens ont une capacité d'adaptation aussi rapide .En fait, je pense, c'est pour cette raison qu'ils ont laissé les tunisiens s'occuper de la joint-venture».* - Le responsable de ressources humaine précise : « *Les dirigeants de l'entreprise mère tunisienne sont assez ouverts. On n'a pas eu des problèmes à ce niveau, c'est grâce à cette ouverture d'esprit que le transfert a réussi. Il n'y a pas de tout l'esprit de méfiance qui bloque généralement tout projet de coopération ».* - Le responsable de ressources humaines indique « *Si on ne trouve pas des réponses à des questions précises. On a toujours la possibilité de s'adresser à nos vis-à-vis, dans l'entreprise mère tunisienne, qui nous aident et nous orientent. Leurs dirigeants sont très coopératifs et ouverts aux dialogues ».* - Le responsable commercial spécifie *«Ils (dirigeants de l'entreprise mère étrangère) choisissent toujours de s'allier avec ceux qui possèdent des potentiels de développement et des esprits ouverts aux innovations. Or tout cela est indispensable à la réalisation du transfert et à l'amélioration de la compétitivité de notre entreprise ».* - Un ingénieur en programmation raconte *« Les dirigeants de l'entreprise mère tunisienne ont fait preuve d'ouverture d'esprit dans cette coopération. Ils ont à cœur de vous accompagner pour faire réussir le transfert de connaissances ».*	
- Un ingénieur principal se dit : « *Je pense s'était un pôle essentiel. S'il n'y avait pas la volonté de la partie tunisienne, la joint-venture ne pouvait pas réussir. Je pense que le rôle de la partie tunisienne est très important dans le transfert de connaissances, comme j'ai précisé il y a une véritable volonté d'apprendre pour maîtriser les nouveautés dans le domaine».* - Un technicien en informatique souligne:« *Le patron tunisien dit qu'il ne veut pas qu'à chaque problème qu'on doive nous envoyer des techniciens de l'étranger pour les résoudre. Il ne veut pas que la structure s'arrête, il veut qu'on apprenne rapidement et que nous débrouillions tout seul devant les difficultés*».	**Intention d'apprentissage**

- Un ingénieur en télécommunication indique : « *Mais vous savez que nous, les tunisiens, on essaye toujours de se débrouiller pour résoudre les problèmes. C'est la meilleure méthode pour apprendre».* - Un technicien en informatique indique : *«Le patron tunisien a investi dans la formation, il a pris en charge les dépenses en formation et les stages à l'étranger ; déjà c'est important».*	
Les Verbatim	**Les facteurs liés à la Joint-venture**
- Un ingénieur en informatique explicite : « *Il y a vraiment un grand apport grâce à eux (les dirigeants et le personnel de l'entreprise mère étrangère), la joint-venture est devenue une société apprenante : avec la même méthodologie de recrutement et les mêmes compétences. Il y a une recomposition autour du Staff. Je vous confirme qu'il y a un transfert réciproque de connaissances»*. - Le responsable de nouveaux projets remarque : « *Les dirigeants de l'entreprise-mère étrangère sont conscients de la spécificité de notre activité en Tunisie. En fait, c'est pour cette raison, qu'ils ont délégué aux tunisiens la gestion de la joint-venture».* - Un ingénieur principal précise : « *La joint-venture a permis, grâce à l'interaction entre les personnels, de développer des connaissances techniques à tel point que les entreprises-mères ont profité aussi de ces nouvelles techniques »*. -Le directeur de la joint-venture annonce : « *On dispose d'un centre de formation qui a des moyens de formation adapté. Plusieurs techniciens qui sont formés chez nous, ont déjà rejoint les équipes de nos partenaires ici en Tunisie ou ailleurs».* - Le responsable ressources humaines indique : « *On a envoyé pas mal de fois nos ingénieurs et nos techniciens pour aider nos partenaires dans la réalisation des solutions de sécurité informatique ».*	**Transfert de connaissances**

- Un technicien en informatique relate : « *Les dirigeants étrangers nous disent souvent « pour nous la joint-venture est « destinée » à rester notre principal partenaire dans les développements liés à l'administration des réseaux opérateurs » ».*	
- Un technicien en informatique précise : « *Je ne pense pas que notre partenaire n'ait pas la moindre hésitation pour nous aider parce que c'est pour son bénéfice. C'est pour son effet à lui. C'est pour le résultat. Lui il tire profit de cela et il n'épargne pas pour les moyens ».* - Le responsable financier explique : *« La joint-venture est une forme de partenariat délicat et tout dépend des cash-flows réalisés. Si les résultats sont négatifs il n'y aura ni transfert ni coopération».* - Le responsable commercial exprime : *« En deux mots, je vous dis simplement dans toute joint-venture cohabitent performance et transfert de connaissances ».* - Le responsable de nouveaux projets «*En réalité, le transfert est conditionné par la rentabilité de la joint-venture, plus l'affaire est florissante plus il y aura une motivation de la part des partenaires pour le transfert de connaissances et compétences».*	**Performance**
- Le responsable de nouveaux projets confirme : *« Nous avons une équipe compétente, motivée et elle a une forte volonté pour se renseigner et apprendre des nouveaux savoir-faire. Vous savez que le niveau des ingénieurs tunisiens est bon et ils n'ont pas de difficultés à maîtriser les évolutions dans notre domaine d'activité ».* - Un ingénieur en informatique indique : « *Tellement on était motivé pour apprendre de ces géants, on passait des nuits blanches dans nos bureaux. Pour vous dire à quel point c'était important le transfert pour nous* ». - Un ingénieur principal stipule : *« Nos équipes sont très motivé pour l'apprentissage. Elles aiment toujours être au diapason des évolutions dans ce domaine».* - Un responsable financier exprime : *«Ca c'est clair, tu ne peux pas faire apprendre à quelqu'un alors s'il n'est pas motivé pour apprendre».*	**Motivation à l'apprentissage**

- Un technicien en informatique *« La motivation est un des facteurs déterminant de transfert de connaissances, car l'apprentissage n'est possible que si l'on est motivé».* - Un technicien en informatique clarifie *«Personnellement je suis motivé pour développer mes connaissances techniques et, par la suite, améliorer mes conditions de vie ».*	
- Le responsable ressources humaines illustre : «*Il faut dire que les ingénieurs logiciels tunisiens sont très compétents. Nous avons formé les ingénieurs de la joint-venture, et nous leurs prêtons le matériel spécifique au développement, aujourd'hui c'est grâce au personnel de la joint-venture que nous sommes le leader sur le marché tunisien ».* - Un ingénieur principal ajoute : *« La joint-venture n'est pas le partage de la finance. C'est le partage de connaissances et puis il y a la dimension expertise il faut que la courbe d'expertise se fasse ici dans notre joint-venture pour que tout le monde profite ».* -Le responsable de formation dit : « *Nous sommes obligés de maîtriser rapidement les technologies actuelles et leurs complexités. En réalité, les mutations dans ce domaine étant particulièrement rapides. Il est nécessaire a nos ingénieurs et techniciens de déployer plus d'efforts afin d'apprendre à évoluer et d'améliorer leur capacité d'apprentissage ».* - L'ingénieur en télécommunication note : « *Les ingénieurs tunisiens ont de quoi être fière. Ce sont des bons récepteurs lorsqu' ils sont bien formés et informés ».* - Un technicien en informatique souligne : *«Pour qu'on puisse tirer profit des compétences externes, il lui faut avoir des capacités à saisir ces compétences ».* - Un ingénieur en télécommunication clarifie : *« Nos équipes possèdent d'excellentes capacités de communication et d'écoute, ces capacités facilitent les possibilités d'apprentissage».*	**Capacité d'absorption**

- Un responsable commercial explique : *« Nos ingénieurs sont très bien formés. Généralement, ils ne rencontrent pas des difficultés pour suivre les évolutions dans ce domaine ».* - Un technicien informatique précise : *« Le transfert de connaissances dépend,, en partie de la capacité d'apprendre et aussi de la rapidité d'apprentissage».*	
Les verbatim	**Facteurs liés à la relation**
- Le responsable des ressources humaines explique : « *Notre politique de recrutement est basée sur une logique de compétence. On ne recrute que les gens qui possèdent des capacités et des compétences distinctives. Mêmes les entreprises mères ont mis à notre disposition les meilleurs ingénieurs et techniciens et c'est pour ça qu'on arrive bien à maîtriser les nouveaux modes opératoires dans notre métier ».* - Le responsable des nouveaux projets « *Les entreprises mères ont investi énormément dans le matériel spécifique au développement* ». - Un ingénieur de télécommunication *«De plus, qu'on se dote de tous les outils qui permettent de satisfaire nos clients. Il y a aussi une forte implication des deux partenaires en ce sens »*. - Le responsable de ressources humaines indique «*Dès le départ, on a constaté une volonté de coopération sur tous les plans. En réalité, tous les moyens ont été mobilisés pour réussir le démarrage de la joint-venture et le transfert des compétences nécessaire pour la faire réussir* ». - Un ingénieur en télécommunication indique : « *Pour faciliter le transfert de connaissances, ils (formateurs de l'entreprise mère étrangère) ont formé nos ingénieurs à l'environnement particulier de la télévision numérique et ils nous ont prêté le matériel spécifique au développement* ». -Le responsable des nouveaux projets annonce *: « Ils ont beaucoup investi et nous avons senti la qualité de leur apport sur tous les plans et surtout au niveau du transfert de connaissances managériales ».*	**Qualité des contributions**

-Un ingénieur de télécommunication indique : « *Les dirigeants des entreprises mères ont donné aux équipes les moyens pour bien travailler ensemble. Le travail en groupes permet d'accélérer le transfert de connaissances*».	
- Le directeur précise : « *C'est ça l'alliance c'est avoir confiance en quelqu'un parce qu'on sait qu'il a de l'expérience et qu'il a déjà franchi le cap »*. - Le responsable commerciale déclare « *En fait, il y a une relation de confiance entre nous. Même s'il y a parfois des conflits, ils (les dirigeants des entreprises mères) interviennent rapidement. Il y a de la transparence dans la relation et c'est important pour le partage des compétences*». - Le responsable ressources humaines déclare : « *Il n'y a pas de problèmes particuliers. Une relation de confiance réciproque s'est instaurée, ce qui facilite en fait le partage des savoir-faire et des expériences*».	**Confiance mutuelle**
- Le directeur de la joint-venture précise : « *Pour nous, la relation entre les différentes parties est très satisfaisante, aussi bien, sur le plan technique que financier. Nous avons réussi à créer des intégrateurs nouvelles technologies et nous avons pu rendre accessibles les technologies de notre partenaire».* - Le responsable commerciale confirme : « *Notre joint-venture est une société où règne un climat d'entente propice à un réel transfert de connaissances*». - Le responsable commerciale déclare « *En fait, il y a une relation de confiance entre nous. Même s'il y a parfois des conflits, ils (les dirigeants des entreprises mères) interviennent rapidement. Il y a de la transparence dans la relation et c'est important pour le partage des compétences*».	**Entente**

- Le responsable commercial indique : «*On essaye de travailler avec eux comme je vous dis en partenariat. Tant qu'on est autour d'une table et qu'ils ont une idée ou une stratégie qui a réussi ailleurs et qu'ils voient qu'elle peut s'adapter au marché et qu'elle pourrait éventuellement marcher, on l'adopte. Ce n'est pas parce qu'on dit oui parce que l'entreprise-mère étrangère nous a dis ça. Parfois on est là à discuter et on sait qu'il y a quelque chose qui ne passera pas au niveau de notre marché et on tient bon et l'entreprise-mère étrangère ne se sent pas dominé suite à notre décision. En réalité, Ils respectent notre autonomie en termes décisionnel* ». - Le responsable ressources humaines souligne : *«L'expérience a montré, au fil du temps, que la joint-venture ne peut être une possibilité de transfert de connaissances que lorsqu' il y a vraiment un équilibre en terme de pouvoir entre les associés».* - Le responsable financier explique : *« Réellement, il s'agit d'un partenariat égal à égal qui nous a permis d'entrer dans une coopération stratégique sur tous les plans et y compris le transfert de connaissances ».* -Le responsable de nouveaux projets déclare : « *Honnêtement, le contrôle exercé par les entreprises mères n'affecte pas notre marge de manœuvre au niveau de la décision qu'elle soit courante ou stratégique. Il y a une prise de décision stratégique conjointe».* -Le directeur de la joint-venture déclare : « *Pour mener à bien les objectifs de la coopération et se situer au meilleur niveau en termes de transfert de connaissances, on veille tout particulièrement à l'équilibre en termes de gouvernance ».*	**Equilibre du pouvoir de négociation**

Les Verbatim	Facteurs liés au contexte
- Le responsable des ressources humaines mentionne : « *On a en permanence trois expatriés qui travaillent d'une manière permanente leurs rôles c'est de transmettre les connaissances et d'assurer les reporting qui s'effectuent. On veille ensemble pour réaliser les plans stratégiques fixés* ». - Le responsable commercial déclare : *« Il y a une compatibilité sur tous les plans, stratégiques, technologiques, organisationnels et je pense que c'est grâce à cette compatibilité qu'on a réussi rapidement le transfert de connaissances et de compétences».* -Le responsable de nouveaux projets déclare : « *Honnêtement, le contrôle exercé par les entreprises mères n'affecte pas notre marge de manœuvre au niveau de la décision que ce soit courante ou stratégique. Il y a une prise de décision stratégique conjointe».* - Le responsable financier précise : «*Au début, au niveau stratégique, il y avait quelques difficultés parce qu'en général ces gens là (les dirigeants de l'entreprise mère étrangère) sont tellement habitués d'avoir des filiales qui génèrent des gros sommes d'argent, ils nous considéraient comme une petite filiale. Mais aujourd'hui la situation est mieux et on arrive actuellement à avoir les mêmes visons stratégiques ce qui fait que la coopération est de plus en plus importante ».* - Un ingénieur nous précise : « *Moi je vous dis, mais c'est un peu confidentiel, au niveau stratégique, on est en train de penser à faire avec notre partenaire d'autres projets dans les pays voisins* ».	**Compatibilité stratégique**
-Le responsable financier explique : « *Au niveau organisationnel, on a adopté au sein de la jv le même système de gestion que celui de l'entreprise mère étrangère. Il s'agit vraiment une gestion à l'américaine, pas d'hiérarchie, pas de centralisation, une communication facile et rapide* ». - Le responsable commercial déclare : *« Il y a une compatibilité sur tous les plans, stratégiques, technologiques, organisationnels et je pense que c'est grâce à cette compatibilité qu'on a réussi rapidement le transfert de connaissances et de compétences».*	**Compatibilité organisationnelle**

- Un ingénieur en télécommunication spécifie « *En réalité, plus il y a une harmonisation au niveau organisationnel plus le transfert sera facile et rapide».*	
- Le responsable ressources humaines indique : « *Aujourd'hui avec la globalisation, il n'y a pas de soucis en termes de compatibilité culturelle. on n'a pas eu de problèmes d'origines culturelles».* -Le responsable commercial explique : « *Les individus qui partagent des cultures et des systèmes de valeurs similaires ont tendance à communiquer facilement et à partager leurs connaissances».* - Un technicien en informatique précise *« Au départ, on a trouvé une difficulté a communiquer avec les américains mais on a réussi à s'adapter au fil du temps. L'harmonisation au niveau culturel ça compte énormément pour réussir le transfert de connaissances».* -- Le responsable de nouveaux projets nous a déclaré : *« Moi je vous dis que l'argent, la négociation tout cela ce sont des techniques qu'on pourrait avoir, lire, payer mais il y a des choses qui sont tellement culturelles qui relèvent de l'approche, de la politique managériale, de l'assise du patronat qu'il faudrait les considérer ensemble pour réussir un partenariat et en particulier un transfert de connaissances. La cohabitation est indispensable surtout dans la première phase de création de la joint-venture*».	**Compatibilité culturelle**
Verbatim	**Facteurs liés aux mécanismes du transfert**
- Le directeur de la joint-venture précise : *« Chaque fois que j'ai un blocage, ils (les ingénieurs et les techniciens de l'entreprise mère étrangère) sont obligés de prendre l'avion est de venir régler le problème ici, parfois ils ne sont pas capables de nous communiquer une solution ni par téléphone ni par e-mail, nous avons essayé de communiquer et de faire des échanges de 15 e-mails voire parfois 20 et en fin de compte je suis obligé de les faire venir pour résoudre le problème, rien ne peut remplacer le contact face à face dans ces cas de figure».*	**Interaction face à face**

- Un ingénieur principal déclare : *« Les connaissances dans notre domaine sont suffisamment complexes ont doit parfois les communiquer par des rencontres de type brainstorming, je pense que c'est la meilleure méthode d'échanges dans notre métier ».* - Un technicien en informatique montre : « *L'échange de connaissances renvoie à une interaction forte entre les salariés ».* -Un responsable de ressources humaine explique : *« Dans ce sens, je vous dis que la principale mission des dirigeants : c'est de promouvoir et de facilité l'interaction entre les équipes afin de réussir le transfert».* -Un ingénieur de télécommunication indique : « *Les dirigeants des entreprises mères ont donné aux équipes les moyens pour bien travailler ensemble. Le travail en groupe permet d'accélérer le transfert de connaissances*». - Le directeur de la joint-venture déclare : *« Ensemble, on a mis en place des ateliers pour la diffusion des connaissances et des discussions pour faire face à des sujets complexes qui nécessitent la communication et l'échange des compétences personnelles ».* - Un technicien en informatiques précise *« Comme disent les spécialiste ; un projet dans notre métier c'est 20 % de technologies et 80% de communications et partages des connaissances, En réalité les idées émergent dans les têtes avant de les dérouler sur papier ».* - Un ingénieur en programmation informe : « *Les interactions de nos personnels avec les compétences du partenaire ont consolidé nos compétences mais aussi ont assuré la continuité du transfert de connaissances. En fait, ces gens là (les formateurs de l'entreprise mère étrangère) ont la facilité de contact et l'interaction avec eux permet la transmission des idées novatrices*». - Un technicien en informatique explicite *« Au début, la présence des ingénieurs étrangers a permis de transmettre rapidement les connaissances nécessaires au démarrage de l'activité ».*	

- Un ingénieur principal précise : « *La joint-venture a permis, grâce à l'interaction entre les personnels, de développer des connaissances techniques à tel point que les entreprises-mères ont profité aussi de ces nouvelles techniques* ». -Le responsable commercial indique : « *Le transfert de connaissances s'exprime de différentes façons et nécessite des interactions entre les salariés des partenaires. Les connaissances doivent prendre une forme concrète pour être utilisées* ». - Un ingénieur en programmation affirme : *« Il y a des communautés de pratiques créées par les deux partenaires pour résoudre les problèmes techniques qui sont difficiles de nature* ».	
- *Un technicien en informatique confirme :* « *Généralement, l'échange se fait à travers la communication des dossiers produits, des messages informatiques, des communications directes et des formations* ». - Le responsable ressources humaines indique : « *Nous offrons à nos salariés la technologie et les outils les plus récents : ils peuvent ainsi échanger entre eux et avec leurs partenaires étrangers de manière transparente, où qu'ils soient, et travailler en toute flexibilité* ». - Un ingénieur principal explique : *« Grâce à nos outils d'information et de communication, le partage d'informations et l'échange d'idées sont instantanés. Les projets aboutissent ainsi plus rapidement et tous les acteurs concernés peuvent y collaborer».* -Un ingénieur en programmation précise : « *Les fonctionnalités des TIC sont pensées pour faciliter le partage des connaissances et encourager les échanges entre les partenaires».*	**Communication et TIC**

Les Verbatim	Facteurs liés à la connaissance transférée
- Un technicien en informatique explique : « *Il faut dire que les connaissances dans notre métier sont difficiles à communiquer car elles sont intangibles de nature et donc difficilement formalisables ».* - Un ingénieur en programmation affirme : *« Dans notre métier c'est facile de communiquer une information mais c'est extrêmement difficile de faire communiquer une idée ».* - Le responsable des nouveaux projets déclare : « *On a rencontré énormément de difficultés pour maîtriser la convergence électronique-photonique qui doit permette l'intégration de fonctions nouvelles sur puce qui met en jeu des approches hétérogènes pour la réalisation de fonctions complexes pour les technologies de l'information ».* - Un ingénieur principal annonce : *« Les spécificités techniques des micro et nano-systèmes résident dans l'ambigüité et la complexité de leurs architectures et de leurs aspects pluridisciplinaires associés de fait il est indispensable de forger des collaborations et des échanges entre les personnels des partenaires ».* - Le directeur de la joint-venture déclare : *« Ensemble, on a mis en place des ateliers pour la diffusion des connaissances et des discussions pour faire face à des sujets complexes qui nécessitent la communication et l'échange des compétences personnelles ».* - Un ingénieur en télécommunication exprime « *nos équipes essayent toujours de capter les connaissances tacites, celles qui ne sont jamais formalisées par écrit, qu'on partage lors des échanges informels, c'est ça le plus important dans un processus de transfert de connaissances».*	**Aspect tacite**

- Un technicien en informatique déclare : « *Développer, intégrer, opérer et diffuser des solutions, tout cela suppose une parfaite maîtrise de plusieurs composants complexes ».* - Un ingénieur en télécommunication déclare : « *On a déployé, ensemble, des efforts pour faciliter la compréhension des connaissances complexes à l'aide d'une méthodologie d'interviews. Nous les traduisons grâce à des analogies, des schémas et des modèles explicatifs facilitant l'apprentissage et la compréhension du sujet ».* - Un ingénieur en programmation affirme : *« Il y a des communautés de pratiques créées par les deux partenaires pour résoudre les problèmes techniques qui sont difficiles de nature ».* - Le responsable des nouveaux projets affirme : *«En fait, il y avait un travail préalable pour identifier les connaissances complexes qui nécessitent des efforts supplémentaires pour les transmettre».* - Un technicien en informatique s'exprime : « *Réellement, le transfert d'un certain nombre de sujets techniques est extrêmement complexe».* -Le responsable de formation dit : « *Nous sommes obligés de maîtriser rapidement les technologies actuelles et leurs complexités. En réalité, les mutations dans ce domaine étant particulièrement rapides, il est nécessaire a nos ingénieurs et techniciens de déployer plus d'efforts afin d'apprendre à évoluer et à améliorer leurs capacités d'apprentissage ».* - Un ingénieur principal déclare : *« Les connaissances dans notre domaine sont suffisamment complexes qu'on doit parfois les communiquer par des rencontres de type brainstorming, je pense c'est la meilleure méthode d'échanges dans notre métier ».*	**Complexité de connaissances**

Les Verbatim	Autres facteurs
-Un technicien en informatique souligne : « *Personnellement, je me sens comme si j'appartenais au groupe étranger. Il n'y a pas une différence entre notre société et celles implantées, en Italie ou en Espagne* ». - Le responsable de nouveau projet mentionne « *En réalité, il s'agit d'une joint-venture mais eux (les dirigeants de l'entreprise mère étrangère), ils la considèrent comme leur propre filiale. De ce fait, ils n'épargnent pas leurs efforts pour la faire réussir* ». - Un technicien en informatique explicite « *Ici on se réfère à l'identité du groupe étranger basé sur l'aspiration à être leader ».* - Le directeur de la joint-venture précise : *« La multinationale est obligée de dépasser la simple relation sous-traitant /donneur d'ordre puisque la joint-venture est une filiale de la multinationale ».*	**La Joint-venture est perçue comme une filiale de l'entreprise mère étrangère**
- Le directeur de la joint-venture indique « *L'échange peut se réaliser dans le cadre des relations formelles, cependant il demeure souvent dans notre domaine, une relation informelle tout en étant encadré par des relations aussi contractuelles».* - Le responsable ressources humaines explique : « *Il y a une relation personnelle entre les patrons étrangers et le fondateur de l'entreprise tunisienne, des affinités personnelles de fait, ces gens là travaillent de manière cordiale ce qui facilite la création d'un climat de confiance totale qui permet de communiquer d'une manière facile et directe. Tout cela a favorisé le partage des connaissances entre les entreprises».* - Le responsable commercial intercale : «*Les directeurs des entreprises mères sont totalement disponibles pour voir les questions ou les dérives de problèmes de fonctionnement. Il y a un courant de communication qui est continu entre eux. Ce sont des amis et cela facilite énormément les tâches du processus de transfert des connaissances ».*	**relation informelle entre les associés**

-Le responsable de nouveaux projets mentionne : « *La relation d'amitié entre les décideurs a soudé les équipes et a facilité l'échange des compétences entre les personnels ».* _ Un ingénieur principal déclare : « *Dans le monde des affaires les relations interpersonnelles évoluent dans le temps et c'est important pour la communication et l'échanges des idées ».*	

Tableau 38 : Illustration des verbatim des interviewés du quatrième cas

2.4.1. L'interprétation du quatrième cas de joint-venture

Faisant partie du secteur de service, le quatrième cas de joint-venture est un cas spécifique en termes de transfert de connaissances qui sont généralement complexes et à forte valeur ajoutée. Dans ce cas, les entretiens effectués ont évoqué le rôle de l'entreprise-mère américaine dans le transfert de connaissances dans le domaine des technologies d'informations et de communications en effectuant les démarches suivantes :

- Augmentation du niveau d'activité de la joint-venture qui est en pleine croissance et qui est actuellement le leader en Tunisie dans ce domaine d'activité.
- Communication professionnelle directe et courante entre les responsables du groupe étranger et ceux de la joint-venture à travers l'e-mailing, les vidéoconférences, les conférences téléphoniques… pour discuter ensemble tout ce qui est courant.
- Consolidation des compétences par la formation d'une équipe compétente, motivée ayant une forte volonté pour se renseigner et apprendre des nouveaux savoir-faire. Certains interviewés ont nous informé que l'interaction avec les spécialistes de l'entreprise-mère étrangère est un facteur important d'apprentissage et elle permet d'accélérer le développement des compétences d'une manière profitable.
- Restructuration des filiales du partenaire étranger donc sa direction a pratiquement changé tous les directeurs des filiales y compris celui de la joint-venture, ce qui a généré une période de flottement, d'hésitation et surtout de résistance au changement. En effet, les employés de la joint-venture ont été obligés de communiquer avec des responsables anglophones (obstacle d'ordre culturel).
- Non intervention du partenaire étranger pour résoudre certains problèmes techniques et répétitifs chaque fois qu'ils surgissent. Il ne veut pas intervenir fréquemment par l'envoi des techniciens, mais il fait déléguer à la direction de la joint-venture plusieurs tâches et responsabilités, l'essentiel étant que la structure ne s'arrête pas.
- Recherche du *low-cost*, c'est-à-dire recherche d'une main d'œuvre bon marché, la coopération dans le cadre d'une joint-venture est en fait une délocalisation pour le partenaire étranger. Dans ce cas, il est obligé de transférer tous les types de savoir-faire nécessaires à son bon fonctionnement (le transfert est une obligation technique).

- Aide à l'entrée à sur de nouveaux marchés même à l'échelle internationale. Déjà certains employés partagent l'idée que l'entreprise-mère étrangère considère la joint-venture comme une filiale dont elle a intérêt de transférer les connaissances nécessaires pour assurer la performance de la joint-venture.

Par ailleurs, le personnel interviewé de la joint-venture partage l'idée que l'entreprise-mère locale a contribué d'une manière active au partage et au développement des connaissances. Les responsables de l'entreprise-mère étrangère savent bien que leur partenaire est capable d'assurer le bon fonctionnement de la joint-venture sur le plan managérial et technique. Il est de plus en plus affirmé que *l'entreprise-mère locale a un rôle important en assurant non seulement le montage de la joint-venture mais fondamentalement sa performance à travers les actions suivantes :*

- Intention et volonté du partenaire tunisien d'entrer en partenariat avec un géant international, malgré l'énorme différence en termes de taille.
- Montage de la joint-venture en fournissant des connaissances liées aux procédures administratives, à l'aspect relationnel et au contexte commercial tunisien.
- Engagement du partenaire tunisien à réussir ce type de partenariat malgré les risques encourus. C'est vraiment considéré comme une alliance soft entre professionnels où il n'y a pas la moindre hésitation pour aider la joint-venture par la mise à sa disposition des ressources et des savoir-faire nécessaires pour développer sa performance.
- Un investissement important dans la formation. Les actions en formation étaient encouragées par l'Etat tunisien dans un cadre de mise à niveau de l'économie tunisienne.
- Responsabilisation des employés de la joint-venture en leur permettant d'utiliser, de suivre et d'adapter les procédés, les procédures et les systèmes au contexte d'activité. Le partenaire tunisien, en coordination avec celui étranger, a laissé les employés tunisiens s'occuper du bon fonctionnement de la joint-venture en vue de les faire apprendre.
- Connaissance et maîtrise du contexte et de l'environnement tunisien concernant le suivi des activités et des projets, le développement des nouveaux services, l'entrée sur des nouveaux segments et l'extension dans la région du Maghreb et d'Afrique.

- Problème de communication dans le sens que les experts provenant du partenaire étranger et malgré leur compétence n'arrivent pas souvent à bien communiquer avec ceux de la joint-venture, c'est entre autre chose ne pas arriver à transmettre des savoir-faire de façon acceptable.

On constate bien que le partenaire tunisien intervient souvent pour résoudre des difficultés techniques. Au départ chaque fois qu'il y a des difficultés il fait appel aux ingénieurs du partenaire étranger mais ses interventions à distance ne sont pas toujours efficaces. Les dirigeants de l'entreprise-mère étrangère insistent sur le fait que leurs interventions doivent se limiter seulement au niveau des gros dossiers.

Il est aussi remarquable que la joint-venture participe activement à la réussite du transfert des savoir-faire à travers un rôle confirmé par les interviewés. *Le rôle de la joint-venture est spécifié ainsi* :

- Attachement au partenariat à travers la recherche des nouveaux marchés et des nouveaux partenariats dans d'autres pays, l'entrée sur d'autres segments et la conception des services spécifiques à ces contextes.
- Investissement intensif dans la formation à travers des stages professionnels dans les deux entreprises-mères, jusqu'à prendre en charge les dépenses en formations spécifiques profitables pour l'efficacité du transfert de connaissances.
- Capacité des employés à apprendre : Etant bien formés et informés, les employés ingénieurs et techniciens de la joint-venture sont des bons récepteurs des nouveaux savoir-faire. C'est grâce à leur capacité d'apprentissage que la joint-venture est devenue une société apprenante reconfigurée autour des compétences et autour du staff.
- Gestion autonome de la joint-venture : ce sont les dirigeants locaux qui assurent actuellement la gestion de la joint-venture sans l'intervention continue des expatriés étrangers.

Le directeur de la joint-venture a précisé que la coopération avec les partenaires a permis non seulement le transfert des compétences dans une logique de complémentarité et de volonté de partage, mais aussi de faire face à la concurrence et d'assurer le développement de la joint-venture. Il a affirmé qu'il s'agit d'un réel partenariat réussi sur tous les plans y compris le transfert et la création de connaissances en marketing. La relation entre les différentes parties est très satisfaisante aussi bien sur le plan technique, commercial que financier. Les partenaires essayent de travailler ensemble et autour d'une table ronde. C'est ainsi que les responsables de la joint-venture ont décidé qu'il vaut mieux collaborer avec les ingénieurs de la partie tunisienne pour trouver des solutions à des difficultés particulières. Ils précisent que la collaboration avec l'entreprise-mère tunisienne était efficace sur plusieurs niveaux. L'entreprise-mère étrangère s'appuie sur l'apport de l'entreprise-mère tunisienne pour développer des partenariats dans d'autres pays de la région. Il y a plusieurs facteurs qui poussent l'entreprise-mère étrangère à considérer que cette joint-venture s'intègre dans ses orientations stratégiques. La relation entre les partenaires de la joint-venture influe sur le transfert de connaissances via les actions suivantes :

- Incubation des employés par les entreprises parentes, surtout les ingénieurs de la joint-venture qui, en travaillant dans l'entreprise-mère tunisienne, ont joué un rôle important dans le développement et la création de connaissances. Cela a permis au personnel de partager et diffuser des connaissances complexes entre les différentes parties de la joint-venture.

- Importance de la relation informelle entre les partenaires-associés et les responsables de la joint-venture qui favorise le processus de transfert de connaissances. Leurs interventions sont très efficaces et rapides pour faire face aux obstacles du transfert de connaissances.

- Collaboration intensive entre la joint-venture et les entreprises-mères par l'échange réciproque des ingénieurs compétents, la formation professionnelle des employés, le traitement mutuel des dossiers... malgré les conflits perturbateurs. Cette coopération est basée sur une logique de création de la valeur pour les différentes parties tout en tenant compte de l'intérêt et de la performance de la joint-venture.

- La joint-venture est un lieu d'interaction et de développement des compétences. Elle a permis, grâce à l'interaction entre les différentes parties, de développer des compétences distinctives en son sein. D'une part, le partenaire local forme les ingénieurs logiciels tunisiens de la joint-venture en leur prêtant les matériels spécifiques à leur activité et en leur permettant d'acquérir des compétences typiques. D'autre part, le groupe américain aide à l'entrée sur de nouveaux marchés régionaux et même à l'échelle internationale. Ces interactions consolident les compétences tunisiennes avec les groupes mais aussi assure la continuité de l'échange de connaissances. La joint-venture n'apparait pas seulement comme le partage de la finance, c'est aussi le partage de connaissances et l'acquisition des expériences afin que tous les intervenants profitent de la transmission des idées innovatrices.

- Relations informelles et reconnaissances personnelles entre les patrons étrangers, le fondateur du groupe tunisien et le directeur de la joint-venture. Grâce à ces affinités personnelles les responsables travaillent de manière bienveillante et amicale et surmontent les problèmes et les conflits d'intérêts qui surgissent. L'on peut dire qu'il y a un courant de communication continu entre les différents dirigeants facilitant la création d'un climat de confiance totale en communiquant de façon facile et directe et en favorisant le partage des connaissances.

Grâce à cette collaboration avec le partenaire tunisien et la joint-venture, l'entreprise-mère étrangère a acquis des expériences et des connaissances spécifiques liées au monde des affaires dans un pays comme la Tunisie. Ces expériences et ces connaissances étaient utiles pour développer des partenariats dans d'autres pays semblables.

2.5. L'analyse comparative des quatre cas

Les tableaux suivants récapitulent les différentes actions menées par les différentes parties intervenantes à la question de transfert de connaissances (entreprises-mères étrangères, entreprises-mères locales et la joint-venture) selon les différents cas de joint-venture en faisant apparaitre les facteurs les plus révélateurs.
L'on voit bien que le nombre des facteurs-clés varie selon les cas en ce sens que certains n'apparaissent pas et d'autres se répètent éminemment (abstraction faite de la fréquence d'apparition d'un facteur). Il est à signaler que ces différents facteurs sont liés aux caractéristiques des partenaires de la joint-venture qui apparaissent tous comme déterminants. Cela est dû au fait que chaque cas d'étude est un monde à part et un petit détail relatif à un facteur parait comme un fait à enseignement et par, conséquent, il en devient un facteur très significatif dans la compréhension du phénomène étudié à savoir l'avènement du transfert de connaissances.

Le constat le plus révélateur est que la majorité de ces facteurs est vue comme des caractéristiques favorablement déterminantes (effet positif), tandis que d'autres moindres sont perçus comme des facteurs déterminants mais défavorables à l'accomplissement et la réussite du transfert de connaissances (effet négatif).

2.5.1. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture

L'apport des entreprises-mères étrangères est constaté dans les différents domaines : technologique, managérial, commercial, technique, amélioration de la qualité, amélioration des compétences du personnel de la joint-venture, effet sur les comportements etc. Les connaissances transférées sont constatées même dans les services hygiène et sécurité. La majorité des répondants considère le transfert de l'entreprise-mère étrangère comme une réalité vécue sur le terrain. Le transfert de connaissances par les entreprises étrangères dépasse parfois les joint-ventures, son impact touche mêmes les entreprises possédées par les groupes tunisiens. Ces derniers constatent l'apport de l'entreprise-mère étrangère au niveau de la conception des programmes, des idées, des process etc.

Les entreprises-mères étrangères s'impliquent dans le transfert de connaissances pour garantir un retour sur investissement optimal. Le fait le plus remarquable est qu'à mesure que les actions et les contributions de celles-ci se multiplient, les facteurs qui se dégagent les plus sont : Volonté de transfert, Capacité de transmission, performance de la joint-venture, confiance mutuelle, compatibilité stratégique, compatibilité organisationnelle, compatibilité culturelle, qualité de contribution. Ils se confondent en partie avec les résultats de l'étude théorique et ceux de la première étude exploratoire. Ces facteurs s'affirment alors comme les principaux déterminants clés de la réussite du transfert de connaissances aux quels il faut prêter une attention particulière pour comprendre ce phénomène et prendre par conséquent des décisions à ce sujet.

Les apports des entreprises mères se veulent plus important lorsqu'elles s'aperçoivent que les joint-ventures dégagent des performances en termes de chiffre d'affaires, de bénéfices dégagés, de connaissance du métier et de maitrise des exigences de l'activité etc. Tel apport se renforcera encore si les associés ou les partenaires impliqués dans la création de joint-venture disposent de relations basées sur une confiance mutuelle permettant de régler aimablement les problèmes et d'accélérer aussi les procédures de coopération en particulier le transfert de connaissances et les formalités administratives d'intervention des experts des entreprises-mères étrangères. Une telle relation solide, basée sur une confiance mutuelle est essentielle pour établir une coopération à long terme qui permet un engagement total et une volonté accrue de transférer les connaissances nécessaires pour assurer la bonne performance de la joint-venture.

D'autre part, la compatibilité stratégique entre les entreprises-mères étrangères, en termes de complémentarité des objectifs stratégiques et des domaines d'activité, facilite significativement le transfert de connaissances de celles-ci vers la coentreprise. Cela se traduit par une volonté de transfert de plus en plus importante et des contributions de qualité en termes financiers, technologiques ou techniques pour la réussite du transfert de connaissances qui soutiennent la marche quotidienne et l'évolution des joint-ventures dans un environnement concurrentiel national et international.

Des telles contributions se traduisent en termes de ressources matérielles et immatérielles (savoir-faire, connaissances, compétences stratégiques, notoriété etc.) et aboutissent à assurer le bon fonctionnement du processus du transfert ainsi que la performance de la joint-venture.

Un autre facteur se montre déterminant pour la réussite du processus de transfert aux yeux des interviewés : c'est la capacité de l'entreprise mère à transférer les connaissances , en ce sens plus cette capacité est importante, plus il va se créer des conditions de transfert basées en particulier sur l'interaction face à face entre le personnel des deux parties pour fournir les conditions favorables au fonctionnement des joint-ventures et au transfert des savoir-faire techniques nécessaires à sa marche professionnelle. Telle manière servira certainement la capacité d'assurer un certain niveau de compatibilité organisationnelle qui facilite la gestion et la réalisation du processus de transfert de connaissances et favorise la mise en place d'un climat de travail favorable à l'amélioration du transfert de connaissances. Il est ainsi clair que les propos des interviewés montrent non seulement l'impact favorable de la compatibilité organisationnelle dans la réussite du transfert de connaissances, mais aussi l'importance de la concordance culturelle en termes d' habitudes de travail, de routine organisationnelle, de distance géographique, de similitude des problèmes et contraintes vécues etc. de façon à mettre en place des mécanismes de collaboration professionnelle basés sur des interactions face à face et d'autres, ce qui constitue un avantage pour la facilitation du transfert de connaissances à l'intérieur de la joint-venture.

Toutefois, le développement des capacités techniques et organisationnelles de la joint-venture suite au transfert de connaissances, crée en quelque sorte un équilibre de pouvoir de négociation entre les différents partenaires.

Par ailleurs, un autre facteur apparait c'est : « la perception de la joint-venture comme une filiale de l'entreprise mère étrangère ». C'est un facteur qui émerge mais moins décisif que ceux en commun. Il est possible de le mettre en seconde influence en se disant qu'il s'agit d'un facteur auxiliaire ou facilitateur plus ou moins favorable à la réussite du phénomène de transfert. Les répondants partagent aussi l'idée que l'entreprise-mère étrangère considère la joint-venture comme sa propre filiale et, de ce fait, ils ont un intérêt à transférer les connaissances nécessaires qui permettent d'assurer une bonne performance de la joint-venture.

Le transfert de connaissance est aussi facilité par des relations informelles qui pourraient exister entre les associés. Généralement, la relation d'amitié entre les partenaires exclut la rivalité ou la domination et apporte la certitude que l'autre partenaire sera toujours là en cas de difficulté. En effet, ce type de relation pourrait rendre les responsables et les employés des entreprises-mères locales mieux engagés à transmettre les savoir-faire indispensables au bon fonctionnement de la joint-venture.

Joint-ventures	Rôles des E.M.E.	Facteurs liés à l'E.M.E.	Observations
Cas de JV1	• **Implication active de la partie étrangère dans le transfert de connaissance** • **Mise à disposition et accès aux connaissances nécessaires.** • **Formation de la majorité du personnel de la JV1.** • **Evaluation du niveau d'apprentissage des employés de la JV1.** • **Amélioration de da qualification du personnel de la joint-venture JV1.** • **L'entreprise mère étrangère est une des leaders européens de la sous-traitance de pièce automobile** • **Elle poursuit constamment son effort de développement dans son secteur en proposant à ses clients des solutions innovantes et excellent rapport qualité/prix** • **Elle reste un acteur incontournable sur les principaux segments suivant éclairage et signalisation et faces avant technique** • **Instauration d'un système de management de la qualité qui répond aux normes ISO 9001 et ISO TS 16949 qui est commun à l'ensemble des activité de l'entreprise, pour assurer une harmonisation des pratiques qualité, quelques soit le site de production**	• ***Volonté de transfert*** • ***Capacité de transmission***	**Connaissances transférées sont plutôt de type commercial, technique…**
Cas de JV2	• **Appui à la JV2 dès son démarrage.** • **Formation au management (procédures, organisation de l'activité…).** • **Formation au marketing (développement et communication sur les produits…).** • **Apport en recherche et développement (R&D).** • **L'entreprise mère étrangère est Leader mondial dans son domaine d'activité** • **Pour maintenir sur le long terme l'avance du groupe sur ses concurrents, L'entreprise mère étrangère s'attache à constamment proposer des produits se distinguant des autres en termes de bénéfices nutritionnels et de santé, de packaging, de texture, de saveur et de signature sensorielle.** • **Contrôle rigoureux du fonctionnement de la JV2.**	• ***Volonté de transfert*** • ***Capacité de transmission*** • ***Contrôle de la Joit-venture***	**Connaissances transférées sont plutôt de type managérial…** ***Le contrôle est perçu comme un facteur favorable au transfert***
Cas de JV3	• **Assistance technique de la JV3 pour adapter les produits au marché tunisien et améliorer la qualité.** • **Mise en application des brevets d'invention et des nouvelles technologies de fabrication.** • **Recherche des solutions techniques aux problèmes la gestion d'approvisionnement et du réseau logistique.** • **Communication continue et directe entre les responsables de la JV3 via Internet.** • **Mise en place d'une antenne de recherche et développement (R&D).** • **Formation technique et commerciale (SAV) du personnel de la JV3.** • **Présence permanente des expatriés et envoi des équipes spécialisées.** • **Proposition des marchés à la JV3.** • **Investissement et exécution en commun des nouveaux projets technologiques.** • **Préparation des périodes de formation et de stages.** • **Maîtrise des technologies utilisées dans son domaine d'activité**	• ***Volonté de transfert*** • ***Capacité de transmission***	**Connaissances transférées sont plutôt de type technique, managérial, gestion des projets…** ***Le contrôle exercé par l'EME est perçu comme générant des conflits (contrainte)***

	• Capacité distinctive et moyens importants en matière de recherche et développement. • Développement des savoir-faire qui assure une bonne position concurrentielle		
Cas de JV4	• Augmentation des capacités des unités. • Société en pleine croissance et leader dans son domaine d'activité. • Interaction avec les spécialistes de l'entreprise-mère étrangère par une communication professionnelle directe et courante via e-mailing, vidéoconférences… • Formation d'une équipe compétente, motivée et apparente. • Flottement, hésitation et surtout peur au changement suite à l'arrivée des équipes étrangères et restructuration de la JV4. • Limitation de l'intervention du partenaire étranger et délégation de plusieurs taches et responsabilités. • Apprentissage à résoudre des problèmes techniques et des conflits chaque fois qu'ils surgissent. • Emploi d'une main d'œuvre bon marché vu que la JV4 est perçue comme une délocalisation pour le partenaire étranger. • Perception de la JV4 comme une filiale de l'entreprise-mère étrangère qui se voit obligée de transférer tous types de savoir-faire nécessaires à sa performance. • L'entreprise mère étrangère est Leader mondial des technologies mobiles, fixes, IP et optiques, et précurseur dans le domaine des applications et des services, elle dispose de l'un des centres de recherche et d'innovation les plus en pointe du secteur des communications. Elle est présent dans plus de 130 pays et doté de l'équipe de services internationale la plus expérimentée du marché mondial. • L'entreprise mère étrangère crée les innovations dont ses clients ont besoin pour conserver leur avance, gagner en compétitivité, créer, et évoluer à la vitesse des idées, dans les laboratoires comme sur le marché.	• *Volonté de transfert* • *Capacité de transmission*	Connaissances transférées sont plutôt de type complexe mais à forte valeur ajoutée, technique, managérial, commercial, marketing… *Les facteurs Résistance au changement et Contrôle sont perçus des obstacles (contrainte)*

Tableau 39 : Les facteurs liés aux entreprises-mères étrangères (EME) influençant le transfert de connaissances

2.5.2. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture

La majorité des interviewés précise que l'entreprise-mère locale participe d'une manière active à la prospection des marchés à travers les connaissances liées au domaine commercial. Les contributions sont même d'ordre technique comme le précise la majorité des interviewés. En réalité, la contribution de l'entreprise-mère tunisienne dépasse le domaine technique, l'intervention des entreprises mères tunisiennes est indispensable pour assurer la gestion courante de la joint-venture. La collaboration entre le personnel de l'entreprise mère locale et le personnel de la joint-venture a permis de réaliser un certain niveau de synergie qui assure la performance et pérennité de la joint-venture. Les entreprises-mères locales ont transféré, généralement, leurs expériences à la disposition des joint-ventures. Parmi ces connaissances on distingue la maîtrise du contexte tunisien et la capacité de manipuler les spécificités du monde des affaires en Tunisie. Il faut signaler la contribution directe de l'entreprise-mère locale dans la gestion courante de la joint-venture. Généralement, les dirigeants des joint-ventures, provenant des entreprises-mères locales, possèdent des connaissances et des expériences liées au domaine d'activité de celle-ci. Ses dirigeants assurent le fonctionnement de la joint-venture. De ce fait, les dirigeants de l'entreprise-mère étrangère insistent sur le fait que leurs interventions doivent se limiter seulement au niveau des gros dossiers de la joint-venture.

Le transfert de connaissances de l'entreprise-mère locale vers la joint-venture se réalise soit d'une manière directe, soit d'une manière indirecte à travers la collaboration avec l'entreprise-mère étrangère. L'apport des compétences tunisiennes dans la conception des produits de la joint-venture est indispensable pour créer des produits qui s'adaptent aux exigences des consommateurs tunisiens voire même des consommateurs des pays voisins. L'entreprise-mère locale assure la confiance et la stabilité du personnel qui est recruté durant la phase de création de la joint-venture. Elle se porte garant vis-à-vis du personnel. Les dirigeants de l'entreprise-mère locale ont un rôle important durant le montage de la joint-venture. Les dirigeants de l'entreprise-mère locale sont considérés comme une vraie garantie pour assurer la stabilité du personnel durant la phase de démarrage de la joint-venture. En fait, les entreprises-mères tunisiennes ont investi énormément dans la formation.

On a constaté à travers notre étude que les entreprises-mères étrangères s'appuient, dans plusieurs situations, sur les contributions des entreprises-mères locales pour développer des partenariats dans d'autres pays de la région.
Les contributions de l'entreprise mère locale sont mises en exergue par plusieurs facteurs dont notamment la performance de la joint-venture. En effet, plus la joint-venture manifeste de performance et d'efficacité économique, plus la contribution des entreprises-mères locales devient de plus en plus de qualité, surtout si elles sont de grande taille.

Un facteur qui se montre plus déterminant dans la réussite du phénomène de transfert aux yeux des interviewés est la taille de l'entreprise-mère locale, en ce sens plus sa taille est importante plus il va se créer un équilibre du pouvoir de négociations entre les deux partenaires pour fournir les conditions favorables à la stabilité et à la réussite de la joint-venture.

Ces caractéristiques apparaissent comme des facteurs agissant au profit de l'accomplissement du transfert de connaissances vers les joint-ventures, particulièrement lorsqu'elles sont en compatibilité stratégique. Autrement dit, la fixation d'une manière harmonieuse et coordonnée des orientations stratégiques entre les différentes parties vient compléter les autres facteurs. Il s'ajoute à cela une relation basée sur une confiance mutuelle qui permet d'instaurer une plus grande transparence entre les acteurs engagés dans le transfert et qui permet aussi de réduire le risque des comportements opportunistes et de la dissémination des connaissances à forte valeur ajoutée. Plus ces personnes ont des relations amicales et transparentes basée sur une confiance mutuelle, plus l'échange des informations et connaissances est facilité. Cela ne fait qu'accélérer le partage et la communication des documents, l'échange d'informations et ainsi rend le transfert plus facile notamment lorsque les dirigeants locaux se manifestent plus ouverts d'esprit.

Le plus remarquable à ce niveau est que les connaissances, objets de transfert, sont non seulement techniques ou stratégiques mais globalement complexes et difficilement transférables dans les conditions habituelles. Cela pourrait être vu comme un cas particulier et donc pourrait s'expliquer par les spécificités des entreprises enquêtées (taille, activité, marché…), autrement dit du contexte particulier.

En réalité, la maîtrise du contexte des affaires en Tunisie apparait comme un facteur explicatif de la réussite du transfert de connaissances entre les entreprises-mères tunisiennes et les joint-ventures dans le sens qu'il existe d'une certaine manière une complémentarité culturelle et une compréhension mutuelle des exigences des marchés visés.

Le tableau suivant met en relief les principaux facteurs dégagés à travers les importantes contributions des entreprises-mères tunisiennes au sujet du transfert de connaissances. D'une part, ils se montrent répétitifs (tels que : taille et Ouverture des dirigeants, Intention et Volonté à l'apprentissage et Expérience) et semblables à ceux trouvés dans la revue de la littérature. On pourrait alors les considérer comme des principaux facteurs déterminants du transfert de connaissances. D'autres facteurs moins cités (tels que : Difficultés culturelles, Autonomisation des employés, Problèmes de communication) peuvent être vus comme des facteurs moins caractéristiques quant au rôle des entreprises-mères locales, c'est-à-dire moins influents en matière de transfert de connaissances. Ils peuvent être considérés comme des facteurs moins décisifs et non favorables dans le sens qu'ils perturbent le processus de transfert.

Joint-ventures	Contributions des E.M.L.	Facteurs liés à l'E.M.L.	Observations
Cas de JV1	• Apport commercial et marketing (spécificités du contexte tunisien, (prospection, marketing et commercialisation…). • Expertise et expérience riches dans le domaine d'activité de la JV1. • Assistance à la gestion courante (administration, recrutement, etc). • Possibilité d'acquisition des compétences spécifiques dans l'entreprise-mère locale pour la JV1. • Intervention des responsables pour aider à détecter et résoudre les problèmes au sein de la JV1. • Mise de ses capacités et ses ressources à la disposition de la JV1.	• Ouverture des dirigeants • Intention à l'apprentissage • Expérience (ex.maîtrise du contexte des affaires tunisien)	Connaissances transférées sont plutôt de type technique, managérial, marketing…
Cas de JV2	• Engagement à assurer la confiance et la stabilité de la JV2 et recrutement des employés plus expérimentés • Prédisposition à partager des connaissances techniques et des connaissances du marché local. • Partage de son expertise en marketing et en commercialisation. • Efforts d'adaptation culturelle des employés de la joint-venture 2 par la formation et les stages (minimisation de l'angoisse et de la résistance au changement…).	• Ouverture des dirigeants • Intention à l'apprentissage • Taille (un grand groupe tunisien) • Expérience (ex. Maîtrise du contexte des affaires tunisien)	Connaissances transférées sont plutôt de type contextuel (marketing), managérial…
Cas de joint-venture 3	• Engagement des ingénieurs du partenaire tunisien • Assistance technique : intervention par des modifications et améliorations et proposition des solutions qui s'adaptent aux clients tunisiens. • Environnement industriel peu favorable, absence d'un réseau local d'entreprises sous-traitantes et marché très réduit.	• Ouverture des dirigeants • Intention à l'apprentissage • Taille • Expérience (ex. Maîtrise du contexte des affaires tunisien)	Connaissances transférées sont plutôt de type technique, commercial…
Cas de joint-venture 4	• Volonté ferme du partenaire local de s'engager dans un partenariat de type joint-venture, montage et assistance au démarrage de la joint-venture 4. • Mise à la disposition de la joint-venture 4 les ressources et les savoir-faire nécessaires pour son développement. • Investissement important dans la formation et les stages professionnels ainsi que responsabilisation des employés de la joint-venture 4 pour les faire apprendre. • Connaissance et maîtrise de l'environnement du marché tunisien. • Développement des nouvelles activités, des nouveaux projets, des nouveaux produits et entrée à des nouveaux segments de marché. • Problème de communication pour la résolution des problèmes sociotechniques.	• Ouverture des dirigeants • Intention à l'apprentissage • Expérience (ex. Maîtrise du contexte des affaires tunisien)	Connaissances transférées sont plutôt de type contextuel, marketing, technologique, managérial…

Tableau 40 : Les facteurs liés aux entreprises-mères locales (EML) influençant le transfert de connaissances

2.5.3. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères

Le tableau suivant montre que les joint-ventures étudiées comme partie du réseau ont un rôle important et facilite le transfert et le partage de connaissances. Les dirigeants des joint-ventures questionnés étaient des intervenants de premier ordre qui veillent à leur bon fonctionnement et à leur réussite, entre autres, l'augmentation de la performance au moyen de l'apprentissage, de l'amélioration de la qualité et de la technologie utilisée grâce au transfert des connaissances entre les différentes parties concernées.

Il est clair que les dirigeants des joint-ventures possèdent des capacités à gérer les conflits et les obstacles qui peuvent bloquer le travail quotidien et le processus de transfert étant donné que les responsables des entreprises-mères locales étaient bien impressionnés par leurs capacités de gestion des conflits. Ils ont acquis des expériences concernant la gestion des problèmes de communication ou de manque de compréhension mutuelle entre les employés de la joint-venture et le personnel des entreprises partenaires. Dès le démarrage, les entreprises-mères se sont engagées dans un processus de transfert réciproque via la structure commune des joint-ventures. Le personnel des joint-ventures a pu développer des compétences contextuelles grâce aux expériences, qualifications et connaissances accumulées au fil du temps. Ce qui a fait que les joint-ventures ont pu posséder un background de connaissances leur permettant de créer de la valeur pour les différentes parties intéressées par celles-ci. On voit bien les contributions des joint-ventures dans l'accumulation des expériences, la capacité à saisir des opportunités dans le contexte tunisien ou ailleurs, une gestion autonome assurée par leurs responsables et employés sans une grande intervention des partenaires, à tel point que ceux-ci sont devenus une compétence humaine apprenante très sollicitée par d'autres entreprises tunisiennes concurrentes.

Il en ressort ainsi que les principales caractéristiques déterminant l'accomplissement du transfert de connaissances se résument autour des facteurs plus décisifs et plus favorables à ce processus (tels que capacité d'absorption, motivation à l'apprentissage, performance de la joint-venture) et des autres facteurs moins décisifs et plus ou moins influençant ce même processus (tels que relations informelles entre associés, perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise-mère étrangère…).

Selon les propos des interviewés, il est possible d'expliquer la réussite du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères par les caractéristiques de la joint-venture qui paraissent agir en faveur de sa réussite notamment la performance de celle-ci.
En effet, plus la joint-venture devient plus performante en termes d'améliorations de capacités commerciales, organisationnelles et technologiques, plus les connaissances initiales transférées se renforcent en devenant des compétences disponibles et transférables vers les entreprises mères.

Par ailleurs, on pourrait avancer que la compatibilité stratégique entre les partenaires est perçue comme un facteur explicatif du transfert des connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères. C'est dire que la concordance entre les objectifs et les visions stratégiques des entreprises-mères et la finalité extrême de l'existence des joint-ventures favorise grandement l'accomplissement du transfert de connaissances de la joint-venture vers ses entreprises mères. Cela fait que les contributions des partenaires et celle de la joint-venture sont de plus en plus de qualité et ainsi de plus en plus influentes quant à la réussite du transfert. Il vient s'ajouter à cela une confiance mutuelle qui se veut constructive. Si la confiance s'établit entre les acteurs engagés dans la coopération, ces derniers sont plus disposés à échanger des connaissances commerciales et techniques de façon non officielle pour faciliter l'échange de données au sujet d'un problème ou d'une préoccupation commune et donc accélérer le transfert de connaissances d'une manière générale. Cela amènera à investir dans des moyens de communications de plus en plus sophistiqués. Il vient s'ajouter à cela une certaine harmonie en termes de rapprochement des méthodes de travail, de techniques d'organisation des procédés voire de structuration du travail global de la joint-venture comme celui des entreprise-mères. Ceci implique que les entreprises mères bénéficient énormément des connaissances à forte valeur stratégique créées au sein de la structure commune qui met en place son expertise et ses savoir-faire professionnels au profit des entreprises mères. Ce transfert se trouve accéléré ou ralenti en fonction de la capacité d'absorption des personnels des joint-ventures ainsi que leur motivation à l'apprentissage.

Toutefois, le développement des capacités techniques, organisationnelles et techniques par les joint-ventures poussent en fait à avoir une attitude de négociation vis-à-vis des entreprises-mères qui disposaient déjà des compétences diverses supérieures. Telle situation crée en quelque sorte un équilibre de pouvoir de négociation entre les différents partenaires.

Toutefois, les relations informelles et les reconnaissances personnelles entre les patrons étrangers et ceux tunisiens et le directeur de la joint-venture jouent un rôle important pour faciliter le processus du transfert. En fait les affinités personnelles font que ces responsables travaillent de manière bienveillante et amicale et surmontent les problèmes et les conflits d'intérêts qui surgissent. L'on peut dire qu'il y a un courant de communication qui est continu entre les différents dirigeants. Cela a facilité la création d'un climat de confiance totale en se communiquant de façon facile et directe et en favorisant le partage des connaissances.

Joint-ventures	Contributions des joint-ventures	Facteurs liés à la joint-venture	Observations
Cas de JV1	• Amélioration de la qualité des produits et de la gamme existante. • Augmentation de la cadence et du rendement des équipements investis. • Amélioration de l'organisation du processus de production et de l'ergonomie des postes de travail. • Développement des nouveaux produits, invention et innovation des nouveaux procédés et méthodes de travail. • Accumulation des expériences et de la capacité à saisir des opportunités dans le contexte tunisien. • Qualification du personnel de la joint-venture et réduction du personnel des entreprises-mères. • Profitabilité de l'expérience du personnel de la joint-venture aux entreprises-mères. • Capacités à gérer les conflits entres les associés. • Création de la joint-venture s'intégrant dans les • orientations stratégiques des entreprises-mères. • Rentabilité de la joint-venture favorise le transfert de connaissances	• Capacité d'absorption • Motivation à l'apprentissage • Performance de la joint-venture	Transfert de connaissances perçu comme réussi. Connaissances transférées sont plutôt de type managérial, commercial et technique Joint-venture perçue comme moyen ou support de transfert de connaissances. Transfert réciproque de connaissances de la joint-venture vers les entreprises-mères.
Cas de JV 2	• Mise en place des systèmes, des méthodes de management et technologies faciles et expérimentées. • Apport considérable en connaissances contextuelles : connaissances du contexte tunisien et la spécificité du marché tunisien. • Qualification du personnel de la joint-venture • Expérience profitable • Capacité à créer des projets et des produits adaptés aux marchés tunisiens et autres régions. • Capacité à pénétrer des nouveaux marchés • Rapports informels entre les partenaires. • Développement des compétences • Autonomie dans la gestion des flux commerciaux et l'amélioration de la qualité de la production. • Acquisition des compétences techniques et marketing. • Performance exceptionnelle qui pousse vers une forte implication au transfert de • connaissances	• Capacité d'absorption • Motivation à l'apprentissage • Performance de la joint-venture	Connaissances transférées sont plutôt de type commercial, marketing (contextuelles), managérial, technologique et parfois des connaissances particulières.

Cas de JV3	• **Volonté à apprendre, motivation à partager les connaissances.** • **Compétence humaine apprenante très sollicitée par d'autres entreprises tunisiennes concurrentes.** • **Esprit d'équipe et prédisposition à discuter et à communiquer.** • **Développement des capacités de résolution des problèmes et des courbes d'expériences.** • **Maitrise du marché local et accès à des marchés concurrentiels (européen, africain, autres zones…).** • **Production et distribution des compléments de gamme en devenant une plate-forme commerciale.** • **Développement des capacités à pénétrer des nouveaux marchés plus values.** • **Acquisition des expériences au cours des années et maîtrise de l'activité.**	• **Capacité d'absorption** • **Motivation à l'apprentissage** • **Performance de la joint-venture**	**Connaissances transférées sont plutôt de type commercial, technique, organisationnel, marketing...**
Cas de JV 4	• **Attachement au partenariat, recherche des nouveaux marchés et entrée à d'autres segments.** • **Performance exceptionnelle qui consolide la coopération et le transfert de connaissances** • **Conception des produits spécifiques aux marchés visés.** • **Investissement intensif dans la formation et qualification du personnel.** • **Capacité des employés à apprendre, ils sont des bons récepteurs aux nouveaux savoir-faire.** • **Gestion autonome de la joint-venture assurée par ses responsables et ses employés sans l'intervention continue des partenaires.** • **Problème de compréhension mutuelle et tolérance aux déviations du budget.**	• **Capacité d'absorption** • **Motivation à l'apprentissage** • **Performance de la joint-venture**	**Connaissances transférées sont plutôt de type technologique, managérial, marketing...**

Tableau 41 : Les facteurs liés aux joint-ventures influençant le transfert de connaissances

2.5.4. Les facteurs déterminants de la relation interactive entre les partenaires des joint-ventures

Au sein des joint-ventures, l'interaction de leurs salariés avec le personnel des entreprises-mères facilite l'apprentissage et le développement des compétences d'une manière rapide. C'est dire en fait que les relations et les interactions entre les différentes parties impactent indéniablement le processus de transfert de connaissances. Cela revient à identifier les facteurs qui déterminent l'aboutissement de ce processus et ceci à travers le tableau suivant où on s'est concentré sur le travail de coopération et de collaboration entre les acteurs des joint-ventures :

Joint-ventures	Actions relationnelles	Facteurs relationnels	Observations
Cas de JV1	• Bonne volonté des trois parties pour assurer le transfert des connaissances. • Concordance des objectifs stratégiques. • Planification et réalisation coordonnée des projets. • Participation équitable des entreprises mères dans la prise des décisions stratégiques • Investissement lourdes pour une production moderne • Apport et assistance à l'utilisation d'une nouvelle technologie. • Circulation de documents : partage des documents techniques et des manuels d'utilisation • Echange d'informations, réflexion commune et résolution coordonnée des problèmes • Travail de coordination et de collaboration • Effort de complémentarité pour réaliser une synergie d'ensemble. • Certification coordonnée de l'activité, des procédés, de la qualité… • Les associés entretiennent des bonnes relations d'amitié qui favorise la coopération entre les parties	• Confiance mutuelle • Qualité des contributions • Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires • Compatibilité stratégique • Compatibilité culturelle • Compatibilité organisationnelle • Interaction face à face • Relation informelle entre les associés	-Connaissances transférées liées à la coordination, à la collaboration et à la complémentarité stratégique. -Les relations informelles entre les associés est un facteur facilitateur de transfert de connaissances

Cas de JV2	• **Echange des informations et des connaissances** • **Apports importants des entreprises mères pour moderniser les processus de productions (machines et équipements très sophistiqués)** • **Relation satisfaisante entre les différentes parties** • **Contacts et collaboration et échange entre le personnel de deux partenaires via la joint-venture 2.** • **Complémentarité des objectifs stratégiques.** • **Assistance managériale, commerciale, marketing, technique à la joint-venture 2.** • **Formation et adaptation culturelle (acculturation).**	• **Confiance mutuelle** • **Qualité des contributions** • **Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires** • **Compatibilité stratégique** • **Compatibilité culturelle** • **Compatibilité organisationnelle** • **Interaction face à face** • **Relation informelle entre les associés**	**Connaissances transférées liées à la coordination, à la collaboration et à la complémentarité stratégique.**
Cas de JV3	• **Acquisition dès le démarrage de la joint-venture des lignes de production modernes** • **Volonté partagée : implication active de deux parties dans le partenariat de type joint-venture** • **Création de la joint-venture 3 comme une orientation stratégique des entreprises-mères étrangères (concordance des objectifs).** • **Acquisition commune des expériences.** • **Joint-venture comme objet de transfert de connaissances entre les partenaires** • **Partenariat réussi favorisant l'amélioration commune et l'accumulation de l'expérience au gré du risque pris ensemble.** • **Collaboration d'ensemble vis-à-vis d'autres acteurs (autorités locales, Administration, syndicats d'ouvriers…).** • **Délégation des responsabilités et des décisions à la joint-venture 3 pour avoir plus de confiance et plus d'autonomie**	• **Qualité des contributions** • **Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires** • **Compatibilité stratégique** • **Compatibilité organisationnelle** • **Confiance mutuelle** • **Relation informelle entre les associés**	**Connaissances transférées liées à la coordination, à la collaboration et à la complémentarité stratégique.** **Transfert de la joint-venture vers les entreprises-mères touchant les différents types de connaissances (techniques, managériales, commerciales, communication, marketing…).**

Cas de JV 4	• **Maître à la disposition de la joint-venture les meilleurs ingénieurs des entreprises mères.** • **Investissements importants de la part des entreprises mères dans les technologies d'information et communication.** • **Une assise financière très large des entreprises mères et une capacité à mettre en place des financements importants** • **Volonté commune de partage et diffusion des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.** • **Formation concertée, échange réciproque et incubation des employés permettant l'acquisition de connaissances.** • **Logique de complémentarité et concordance des objectifs.** • **Importance de la relation informelle entre les partenaires-associés et les responsables de la joint-venture 4.** • **Affinités et reconnaissances personnelles, interactions interpersonnelles.** • **Acquisition commune des expériences et développement mutuel des compétences distinctives au sein de la joint-venture 4.** • **Climat de confiance favorisant le partage des connaissances malgré les conflits perturbateurs.**	• **Qualité des contributions** • **Relation informelle entre les associés** • **Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires** • **Compatibilité stratégique** • **Compatibilité organisationnelle** • **Interaction face à face** • **Confiance mutuelle**	**Joint-venture 4 comme lieu d'interaction et de développement des compétences.** **Logique de création de valeur : transmission réciproque des idées et innovations, partenariat réussi en termes de transfert et de création de connaissances.**

Tableau 42: Les facteurs liés à la relation entre les partenaires de la joint-venture influençant le transfert de connaissances

La comparaison de différents facteurs dégagés à partir des données de quatre cas fait ressortir les résultats suivants : un premier bloc de facteurs plus répétitifs et plus vulgarisés qui se veulent plus déterminants sur le transfert de connaissances entre les joint-ventures et leurs partenaires. Il se compose généralement des éléments suivants : la confiance mutuelle, la qualité des contributions, les compatibilités contextuelles (stratégique, culturelle, organisationnelle), l'équilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires, l'interaction face à face. D'autres facteurs se montrent plutôt moins influençant mais généralement favorables à l'objet d'étude comme : la relation informelle entre les associés, la communication et l'utilisation des T.I.C, la perception de la joint-venture comme une filiale de l'entreprise mère étrangère.

On a constaté que la collaboration entre les acteurs a engendré des changements qui ont touché même la mentalité et les comportements des salariés des entreprises-mères locales. Ces entreprises mères locales qui sont sous forme de groupes et qui opèrent dans plusieurs secteurs, ont calqué les nouvelles méthodes et nouveaux instruments de management pratiqués dans les joint-ventures pour les instaurer dans ses propres unités. De même, les entreprises-mères étrangères possédant plusieurs filiales à travers le monde ont transféré des nouvelles pratiques et de nouvelles expériences développées au sein des joint-ventures, vers leurs filiales.
Paraissant comme support et structure de partage des connaissances profitables et valorisables pour les entreprises-mères, les joint-ventures constituent un moyen de développement des compétences distinctives et donc de transfert de connaissances.

Plus précisément, les interactions et les affinités relationnelles entre les salariés des joint-ventures et les visiteurs chevronnés provenant des entreprises-mères ont développé un état d'esprit qui favorise le travail en équipe, le partage des informations et les communications professionnelles qui sont en fait des vecteurs facilitateurs et modérateurs du transfert de connaissances. C'est un point important qui a été largement évoqué par les répondants en mettant au cœur de la réussite de la joint-venture l'importance de la relation entre les associés de la joint-venture. Selon eux, cette relation favorise le transfert de connaissances entre les différentes parties des joint-ventures.

Au total, on peut affirmer que la création d'une joint-venture par deux ou plusieurs entreprises est une décision qui s'intègre dans les objectifs stratégiques des entreprises-mères. Cette création émane d'un besoin de complémentarité qui pourrait être réalisé par le transfert de connaissances. Dans notre situation, ces cas d'étude montrent qu'il y a un transfert direct et indirect via les joint-ventures vers les entreprises-mères. C'est certainement un transfert profitable à la fois aux joint-ventures et aux entreprises-mères et donc aux réseaux d'entreprises du secteur d'activité. Cela s'accomplit par le fait que le transfert se réalise vers plusieurs entreprises à travers la banalisation et la généralisation des pratiques et techniques innovées.

En synthèse, les différents facteurs détectés par les études de cas pourraient être récapitulés en quatre grands groupes comme le montre le tableau suivant :

Groupes de facteurs		*Liste de facteurs*
Facteurs liés au réseau de joint-ventures	EME ***(entreprise-mère étrangère)***	• *Volonté de transfert* • *Capacité de transmission*
	EML ***(entreprise-mère locale)***	• *Ouverture des dirigeants* • *Intention à l'apprentissage* • *L'expérience de l'entreprise mère locale*
	JV ***(Joint-venture)***	• *Capacité d'absorption* • *Motivation à l'apprentissage* • *Performance de la joint-venture*
Facteurs liés au contexte (contextuels)		• *Compatibilité stratégique* • *Compatibilité organisationnelle* • *Compatibilité culturelle*
Facteurs liés à la relation entre les acteurs (relationnels)		• *Confiance mutuelle* • *Qualité des contributions* • *Relation informelle entre les associés* • *Pouvoir de négociation entre les partenaires*
Facteurs liés aux mécanismes de transfert		• *Interaction face à face* • *Communication et TIC*

Tableau 43 : Les groupes de facteurs déterminants

Ces résultats convergent globalement avec ceux de la première étude exploratoire et ceux de l'étude théorique. Cela démontre la solidité des résultats affirmés par la littérature en question. Toutefois, certains facteurs, liés aux spécificités du contexte étudié, apparaissent :

- *Perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise-mère étrangère*
- *L'équilibre du pouvoir de négociation entre les entreprises mères*
- *Les relations informelles entre les associés de la joint-venture*

Ces variables caractérisent en fait les spécificités organisationnelles et culturelles internes des entreprises du réseau de joint-venture. Elles présentent à quel point les employés notamment des joint-ventures et des entreprises-mères tunisiennes sont réellement prédisposés et motivés à s'impliquer dans le processus de transfert de connaissances.

Elles se veulent favorables au transfert quand ces employés sont fermement engagés et pratiquement convaincus de l'utilité de collaborer avec les employés visiteurs, mais elles se veulent défavorables au transfert si les employés et les responsables sont peu impliqués et moins disposés à entrer dans ce partenariat de création de la joint-venture en question. Ces résultats doivent être mieux étudiés et mieux éclaircis quant à leur effet déterminant ou non. En fait, cette analyse qualitative, s'elle présente des avantages, démontre aussi des limites, à savoir : l'impossibilité non seulement de quantifier les facteurs recelés mais également de voir les interactions possibles entre ces différents facteurs et leur impact sur le phénomène de transfert de connaissances. C'est ce que le chapitre suivant se propose d'explorer au moyen d'une analyse quantitative des données textuelles.

CHAPITRE 6: L'ANALYSE QUANTITATIVE DES DONNEES TEXTUELLES

Dans la deuxième étude exploratoire nous avons recouru à l'analyse des discours exprimés par les interviewés dans les quatre cas d'étude de façon à mieux approfondir l'analyse et vérifier les propositions émises dans le développement théorique décrivant l'objet d'étude. Les résultats confirment presque l'ensemble des propositions révèlent de nouveaux éléments liés à l'implication des répondants dans le processus de transfert de connaissances.

Ce chapitre, propose une analyse complémentaire plutôt quantitative appuyée sur des statistiques lexicales afin de mieux approfondir l'analyse du contenu. Un travail de quantification à l'aide du logiciel Sphinx nous a permis de dégager les statistiques descriptives pour les différentes catégories thématiques et d'offrir une possibilité de coupler analyse quantitative et celle qualitative.

1. La comparaison de deux méthodes d'analyse de contenu

Pourquoi utiliser l'analyse statistique basée sur l'analyse de données textuelles et l'approximation lexicale ?

C'est dans une perspective confirmatoire et d'approfondissement que nous avons opté pour une analyse statistique de l'ensemble des textes issus des entretiens menés avec les interviewés rencontrés dans les quatre cas de joint-ventures. Ainsi, il est intéressant de dépouiller le corpus textuel de façon plutôt quantitative en faisant calculer des statistiques sur les termes et verbatim indiquant la présence ou non des facteurs déterminant le processus de transfert de connaissances.

1.1. Analyse de contenu vs analyse lexicale : privilégier une approche ou les combiner ?

Les tableaux suivants présentent la comparaison entre les deux méthodes d'analyse de contenu appliquées aux entretiens.

Analyse thématique de contenu	Analyse de données textuelles et approximation lexicale
• Mettre le texte dans Sphinx puis le retranscrire dans un questionnaire Sphinx. • Lire l'ensemble du corpus en repérant les thèmes ou idées en définissant une grille des thèmes. • Lire, interpréter et coder le contenu. • Analyser les thèmes et faire du verbatim. • Expliquer comment ceux-ci s'appliquent et se mettent en interdépendance dans leurs contextes.	• Mettre le texte dans Sphinx : prendre connaissance du texte à partir des mots les plus fréquemment utilisés. • Etablir une liste de termes classés par importance des fréquences puis les grouper par équivalence de sens et approximation en thèmes différents. • Analyser la fréquence des thèmes et faire du verbatim. • Produire des tableaux des segments répétés et des cartes d'associations lexicales (confronter les thèmes ou les croiser avec des autres variables via l'analyse factorielle des correspondances multiples). • Organiser les idées du texte, les analyser et les synthétiser.

Tableau 44 : une comparaison entre l'analyse thématique de contenu et celle de données textuelles et approximation lexicale

D'autre part, l'on pourrait comparer ces deux méthodes du point de vue avantages et inconvénients à travers le tableau suivants :

Analyse thématique de contenu (thèmes)		*Analyse de données textuelles (fréq.lexicales)*	
Avantages	***Inconvénients***	***Avantages***	***Inconvénients***
• Reposer sur des thématiques : une contribution à la compréhension du texte. • Illustrer de manière concrète les idées générales. • Aider au repérage, à la codification et à l'organisation des idées du texte, ainsi qu'à leur analyse et à leur synthèse.	• Méthode beaucoup plus subjective : choix des citations et absence de rigueur statistique. • Méthode très consommatrice de temps. • Retour indispensable au texte original pour contrôler les interprétations émises.	• Méthode beaucoup plus technique et plus scientifique (aborder le texte par le biais de la statistique). • Méthode beaucoup plus objective dans la production de substituts lexicaux (%, listes, cartes…). • Permettre de gagner beaucoup de temps.	• Subjectivité liée à la décision de coder des citations. • Subjectivité liée à la lecture et l'interprétation. • Méthode très coûteuse pour l'analyse des gros corpus. • Prise des précautions élémentaires.

Tableau 45: Avantages et inconvénients de l'analyse thématique de contenu et de l'analyse de données textuelles

En ce qui concerne le domaine de recherche sociale, l'analyse de contenu est souvent utilisée de manière exploratoire pour prendre connaissance du sujet étudié et faire émerger des pistes d'interprétation. C'est pourquoi la majorité des chercheurs utilisent le plus souvent l'analyse thématique et celle lexicale de façon à être mises en œuvre de manière complémentaire. La méthode d'analyse lexicale de données textuelles pourrait être aussi utilisée de manière confirmatoire en lisant et codant les idées présentes dans le texte, en ventilant le lexique dans des catégories et en calculant des intensités lexicales qui ajouteraient aux citations, phrases ou paroles le pouvoir du sens fabuleux des chiffres. Quel que soit l'outil, le chercheur a un rôle essentiel. C'est aussi à lui qu'incombe l'aptitude à élaborer la grille thématique en sachant bien sélectionner les citations et le verbatim et coder le corpus textuel, tout en étant capable d'interpréter et de donner du sens aux résultats des statistiques lexicales.

1.2. Les résultats à analyser (issus du logiciel d'analyse lexicale)

Il va s'agir de compléter notre analyse de contenu par une méthode quelque peu différente, qui consiste, grâce aux intensités lexicales, à estimer la proportion de la réponse qui se réfère à un thème donné. En utilisant le logiciel *SPHINX LEXICA,* les principaux outputs de l'analyse lexicale peuvent être :

- Les verbatim : qui peuvent être des mots, des groupes de mots, des phrases, des séquences de mots de longueur différente ou égale, des paragraphes... donc chaque fragment du texte correspond à une observation.
- Les tableaux de segments répétés : ce sont des séquences de mots ou des groupes de mots répétés presque à l'identique qui renvoient aux rigidités du texte, aux formules toutes faites ou à la langue de bois. Ils permettent aussi de soulever bien des ambiguïtés et révèlent les leitmotivs du corpus. Il s'agit de présenter un tableau des segments répétés en nombre et en pourcentage.
- Les intensités lexicales : ce sont des statistiques lexicales présentant le nombre de fois où l'un des termes ou l'une des unités de sens se trouve dans les réponses analysées et qui mesurent l'importance de mots, d'idée, de terme ou de thème. Desquelles, il va s'agir de calculer des intensités lexicales (lexicométrie) calculées comme le rapport entre ce nombre et le nombre total des termes des entretiens. Cela permet de mesurer le poids de l'idée correspondante à l'intensité lexicale.
- Les cartes d'association lexicale : à travers les intensités lexicales et la statistique des associations lexicales on peut établir des bilans lexicaux et des tableaux croisés via l'analyse factorielle des correspondances multiples.

Afin de faciliter la présentation et l'analyse des résultats du travail, le tableau suivant synthétise les catégories ou variables relatives aux thèmes spécifiques et leurs codes respectifs :

Thèmes	Sous-thèmes (catégories, variables)	Code
Caractéristique des connaissances à transférer	Le *tacitness* (aspect tacite)	Tacitss-Conn
	L'ambiguïté	Ambg-Conn
	La complexité	Complx-Conn
	La valeur stratégique	Val-Strag-Conn
Caractéristiques de l'entreprise mère étrangère	La volonté de transfert de connaissances	Volon-tr-Conn
	Le contrôle	Contr-Etrg
	La capacité de transmission	Cap-tr-Etrg
Caractéristiques de l'entreprise mère locale	L'ouverture des dirigeants	Ouv-Dirg-Local
	L'intention d'apprendre	Intent-app-Local
	L'expérience	Exp-Ent-Local
	La taille	Tail-Ent-Local
Caractéristique de la joint-venture	La capacité d'absorption	Cap-abs-Jv
	La motivation à l'apprentissage	Motiv-app-Jv
	La performance	Pfce-Jv
	L'âge	Age-Jv
Caractéristiques des relations entre les partenaires	La confiance	Conf-Mut
	La relation informelle	Rela-Inf-Asso
	La qualité des contributions	Qual-Contri
	Le pouvoir de négociation	Pouv-Neg-Part
Les caractéristiques du contexte	La compatibilité stratégique	Comp-Strat
	La compatibilité culturelle	Comp-Cult
	La compatibilité organisationnelle	Comp-Org
Les caractéristiques de mécanismes de transfert	La communication et TIC	Comm-Tic
	L'interaction face à face	Intera-F2F

Tableau 46:La liste des facteurs (variables) et leurs codes

1.3. Le choix de la méthode repérage des facteurs déterminants

Pour faire apparaitre les facteurs considérés comme déterminants de l'efficacité du transfert de connaissances on pourrait procéder par la comparaison des *moyennes des intensités lexicales de chaque thème abordé par rapport à la moyenne globale de l'intensité de l'échantillon des thèmes* listés dans les tableaux relatifs aux caractéristiques des différentes entreprises impliquées dans le phénomène étudié. En effet, un thème ayant une moyenne supérieure ou égale à la moyenne de l'échantillon est considéré comme facteur très important, décisif voire déterminant alors que celui d'une moyenne inferieure est plutôt considéré comme un facteur moins important, moins décisif voire non déterminant selon les perceptions et réponses des interviewés.

2. L'analyse statistique des facteurs déterminants

2.1. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture

L'analyse de contenu est automatisée en construisant les listes de mots correspondant aux différentes catégories de la grille thématique. A chaque thème (sous-thème) est associé un mot, une série de mots ou expressions qui constituent autant de traces ou d'indices significatifs pour repérer la présence de ce thème dans l'entretien. La fréquence avec laquelle ces éléments se trouvent dans le texte sert d'indicateur pour mesurer la présence et l'intensité de ces sous-thèmes (catégories ou variables). L'usage du dictionnaire de thèmes (voir annexe) permet de mesurer les significations ainsi repérées.

Le tableau n° 47 donne une idée du poids des thèmes. Les *effectifs* du tableau ci-contre donnent le *nombre d'interviews* comportant au moins une unité de signification qui peut être attribuée à un mot ou un groupe de mots (unité de sens) appartenant au champ lexical de thèmes présentés. *L'intensité lexicale d'un thème pour une interview donnée* est égale au rapport entre le nombre de mots, groupe de mots (unité de sens) et locutions appartenant au champ lexical de ce thème et le nombre total de mots et locutions utilisés dans l'interview.

Ce rapport est exprimé en pourcentage (%). Plus il est élevé, plus le thème correspondant peut être considéré comme important pour le répondant. Autrement dit, l'intensité lexicale mesure le poids du thème dans la réponse. Ensuite, l'on donnera aussi par thème *l'intensité lexicale moyenne* pour l'ensemble des interviews. Plus cette moyenne est élevée, plus le thème peut être considéré comme important. Plus ces valeurs sont faibles, plus le thème est considéré comme moins important. L'écart-type et les valeurs minimales (mini) et maximales (maxi) donnent une idée de la variation d'une interview à l'autre.

A travers cette méthode, on peut aller au-delà de la présence ou de l'absence du thème, telle qu'elle est constatée par l'analyse de contenu thématique par dictionnaire. Cet indicateur permet de mesurer l'importance relative d'un thème.

Le tableau (voir Tableau 47) présente donc une liste dans un ordre décroissant des principaux thèmes désignés comme des facteurs liés aux entreprises-mères étrangères qui influencent le transfert de connaissances vers les joint-ventures enquêtées.

Pour exploiter les résultats de ce tableau, on propose de mettre en exergue les facteurs les plus significatifs en se référant à une échelle caractérisant en pourcentage les intensités lexicales des thèmes abordés dans les interviews. Par exemple : on considère les facteurs ayant des moyennes supérieures ou égales à l'intensité moyenne de l'échantillon à savoir ***0,73*** comme des facteurs significativement influençant voire déterminants, ceux qui ont des moyennes inférieures à ***0,73*** comme des facteurs faiblement ou non influençant et ceux ayant des moyennes proches de ***0*** comme des facteurs négligeables.

Les pourcentages du tableau précédent donnent une idée au poids des thèmes. Les effectifs du tableau ci dessous donnent le nombre d'interviews comportant au moins un des mots ou des phrases appartenant au champ lexical de thèmes présentés.

Entreprise mère étrangère

Thèmes : Entreprise mère étrangère

Nombre d'interviews dans lesquels les thèmes suivants sont cités

	Nb	% obs.
Tr-Conn (Transfert de connaissances)	**42**	**89%**
Pfce-Jv (Performance de la joint-venture)	**35**	**74%**
Pouv-Neg-Part (Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires)	**28**	**60%**
Qual-Contri (Qualité des contributions des partenaires)	**26**	**55%**
Conf-Mut (Confiance mutuelle)	**25**	**53%**
Comp-Strag (Compatibilité stratégique)	**24**	**51%**
Volon-TR-Etg (Volonté de l'entreprise mère étrangère pour le transfert de connaissances)	**23**	**49%**
Exp-Ent-loc (Expérience de l'entreprise mère locale)	**18**	**38%**
Exper-Dom (Expertise de l'entreprise mère étrangère dans le domaine)	**17**	**36%**
Val-Strag-Conn (Valeur stratégique des connaissances à transférer)	**17**	**36%**
Perct-Fila (Perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise mère étrangère)	**16**	**34%**
Comp-Org (Compatibilité organisationnelle)	**16**	**34%**
Tacitss-Conn (Aspect tacite des connaissances à transférer)	**16**	**34%**
Intera-F2F (Interaction face à face)	**16**	**34%**
Capa-Tr-Etrg (Capacité de l'entreprise mère étrangère à transférer les connaissances)	**15**	**32%**
Rela-Inf-asso (Relation informelle entre les associés)	**15**	**32%**
Complx-Conn (Complexité de la connaissance à transférer)	**12**	**26%**
Age-Jv (Age de la joint-venture)	**12**	**26%**
Format (Formation)	**10**	**21%**
Cap-abs-jv (Capacité de la joint-venture d'absorber les connaissances)	**10**	**21%**
Taill-Ent-Loc (Taille de l'entreprise mère locale)	**9**	**19%**
Contx-Tun (Maîtrise du contexte tunisien)	**8**	**17%**
Contr-etrg (Contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère)	**7**	**15%**
March-Afr (Marché africain)	**7**	**15%**
Ouv-Dirg-Loc (Ouverture d'esprit des dirigeants de l'entreprise mère locale)	**6**	**13%**
Comp-Cult (Compatibilité culturelle)	**5**	**11%**
Comm-Tic (Communication et TIC)	**4**	**9%**
Marge (Marge)	**4**	**9%**
Coût (Coût de transfert de connaissances)	**3**	**6%**
Ambg-Conn (Ambiguïté des connaissances à transférer)	**3**	**6%**
Temps (Temps)	**1**	**2%**
Total	**47**	

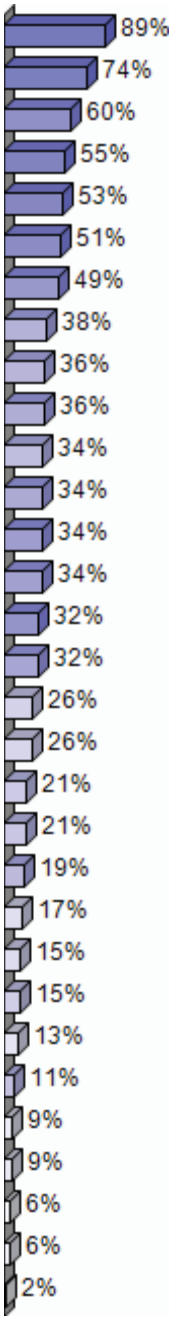


Tableau 47 : les poids des thèmes liés à la contribution des entreprises mères étrangères

L'intensité lexicale d'un thème pour une interview donnée est égale au rapport entre le nombre de mots ou groupe de mots (unité de sens) appartenant au champ lexical de ce thème et le nombre total de mots utilisés dans l'interview. Ce rapport est exprimé en %. Plus il est élevé, plus le thème correspondant peut être considéré comme important pour le répondant.

Thèmes : Entreprise mère étrangère

Intensités lexicales caractérisant en % l'importance moyenne des thèmes abordés dans les interviews

	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
#Tr-Conn_I (Transfert de connaissances)	**4,79**	**3,88**	**0,00**	**13,64**
#Pfce-Jv_I (Performance de la joint-venture)	**2,29**	**2,43**	**0,00**	**9,09**
#Conf-Mut_I (Confiance mutuelle)	**1,86**	**2,78**	**0,00**	**15,38**
#Comp-Strag_I (Compatibilité stratégique)	**1,55**	**2,60**	**0,00**	**12,50**
#Qual-Contri_I (Qualité des contributions des partenaires)	**1,42**	**1,95**	**0,00**	**7,14**
#Pouv-Neg-Part_I (Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires)	**1,41**	**1,70**	**0,00**	**6,25**
#Volon-TR-Etg_I (Volonté de l'entreprise mère étrangère pour le transfert de connaissances)	**1,11**	**1,68**	**0,00**	**6,98**
#Capa-Tr-Etrg_I (Capacité de l'entreprise mère étrangère à transférer les connaissances)	**0,89**	**2,02**	**0,00**	**8,77**
#Comp-Org_I (Compatibilité organisationnelle)	**0,80**	**1,75**	**0,00**	**9,52**
#Intera-F2F_I (Interaction face à face)	**0,74**	**1,44**	**0,00**	**7,69**
#Tacitss-Conn_I (Aspect tacite des connaissances à transférer)	**0,57**	**1,58**	**0,00**	**9,09**
#Comp-Cult_I (Compatibilité culturelle)	**0,55**	**1,35**	**0,00**	**7,69**
#Perct-Fila_I (Perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise mère étrangère)	**0,53**	**1,41**	**0,00**	**7,69**
#Rela-Inf-asso_I (Relation informelle entre les associés)	**0,49**	**1,10**	**0,00**	**4,65**
# Val-Strag-Conn_I (Valeur stratégique des connaissances à transférer)	**0,48**	**0,89**	**0,00**	**4,35**
#Exp-Ent-loc_I (Expérience de l'entreprise mère locale)	**0,40**	**1,21**	**0,00**	**7,69**
#Taill-Ent-Loc_I (Taille de l'entreprise mère locale)	**0,30**	**0,74**	**0,00**	**2,95**
#Age-Jv_I (Age de la joint-venture)	**0,25**	**0,53**	**0,00**	**2,50**
# Complx-Conn_I (Complexité de la connaissance à transférer)	**0,24**	**0,82**	**0,00**	**4,55**
#Cap-abs-jv_I (Capacité de la joint-venture d'absorber les connaissances)	**0,21**	**0,59**	**0,00**	**3,57**
#Format_I (Formation)	**0,21**	**0,51**	**0,00**	**2,17**
#March-Afr_I (Marché African)	**0,21**	**0,54**	**0,00**	**2,08**
#Contr-etrg_I (Contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère)	**0,14**	**0,43**	**0,00**	**2,33**
#Contx-Tun_I (Maîtrise du contexte tunisien)	**0,14**	**0,41**	**0,00**	**1,89**
# Coût_I (Coût de transfert de connaissances)	**0,09**	**0,35**	**0,00**	**1,91**
#Marge_I (Marge)	**0,08**	**0,27**	**0,00**	**1,19**
#Ouv-Dirg-Loc_I (Ouverture d'esprit des dirigeants de l'entreprise mère locale)	**0,06**	**0,16**	**0,00**	**0,64**
#Comm-Tic_I (Communication et TIC)	**0,04**	**0,14**	**0,00**	**0,61**
#Ambg-Conn_I (Ambiguïté des connaissances à transférer)	**0,04**	**0,20**	**0,00**	**1,30**
#Temps_I (Temps)	**<0,01**	**0,06**	**0,00**	**0,40**
Total	**0,73**	**1,73**	**0,00**	**15,38**

Tableau 48 : les poids des thèmes en fonction des intensités lexicales

Il apparait que le rôle des entreprises-mères étrangères se voulait très influençant dans la réussite du transfert des connaissances à travers les facteurs suivants distingués en variables fort agissantes et celles moins agissantes sur le transfert de connaissances :

Facteurs fortement influençants	Facteurs faiblement ou non influençants
1) Performance de la joint-venture (2,29) 2) Confiance mutuelle (1,86) 3) Compatibilité stratégique (1,55) 4) Qualité des contributions (1,42) 5) Equilibre du pouvoir de négociation (1,41) 6) Volonté de l'entreprise-mère étrangère à transférer les connaissances (1,11) 7) Capacité du transfert de l'entreprise mère étrangère (0,89) 8) Compatibilité organisationnelle(0,80) 9) Interaction face à face (0,74)	10) Aspect tacite des connaissances (0,57) 11) Compatibilité culturelle (0,55) 12) Perception de la joint-venture comme une filiale (0,53) 13) Relation informelle entre les associés (0,49) 14) Valeur stratégique des connaissances (0,48) 15) Expérience de l'entreprise mère locale (0,40) 16) Taille de l'entreprise-mère locale (0,30) 17) Age de la joint-venture (0,25) 18) Complexité des connaissances (0,24) 19) Capacité d'absorption de la JV (0,21) 20) Formation (0,21) 21) Introduction aux marchés africains (0,21) 22) Contexte tunisien (0,14) 23) Contrôle de joint-venture par l'entreprise mère étrangère (0,14) 24) Coût de transfert (0,09) 25) Marge (0,08) 26) Ouverture des dirigeants locaux (0,06) 27) Communication par les TIC (0,04) 28) Ambigüité des connaissances (0,04) 29) Vitesse de transfert (<0,01)

Tableau 49 : Classification des facteurs du transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture

En s'appuyant sur l'indicateur d'intensité lexicale, il est possible de percevoir la réalisation du transfert de connaissances grâce à ce qu'apportent les entreprises-mères étrangères. Cet apport se veut plus important lorsqu'elles s'aperçoivent que les joint-ventures dégagent des performances (2,29) en termes de chiffre d'affaires, de bénéfices dégagés, de connaissance du métier et de maitrise des exigences de l'activité. Tel apport se renforce si les associés ou les partenaires impliqués dans la création de joint-venture ont des relations basées sur une confiance mutuelle (1,86) permettant de régler aimablement les problèmes et d'accélérer aussi les procédures de coopération en particulier le transfert de connaissances et les formalités administratives d'intervention des experts des entreprises-mères étrangères.

D'autre part, la compatibilité stratégique (1,55) entre les entreprises-mères étrangères, en termes de complémentarité des objectifs stratégiques et des domaines d'activité, facilite significativement le transfert de connaissances de celles-ci vers les joint-ventures. Cela se traduit par une volonté de transfert de plus en plus importante (1,11) et des contributions (1,42) plus importantes en termes financiers, technologiques ou techniques qui soutiennent la marche quotidienne et l'évolution des joint-ventures dans un environnement concurrentiel national.

Un autre facteur, qui se montre plus influençant dans la réussite du phénomène de transfert aux yeux des interviewés, est la capacité de l'entreprise mère à transférer les connaissances (0,89) , en ce sens plus cette capacité est importante, plus se créent les conditions de transfert basées en particulier sur l'interaction face à face entre le personnel des deux parties (0,74) pour fournir les conditions favorables au fonctionnement des joint-ventures et au transfert des savoir-faire techniques nécessaires à sa marche professionnelle. Un bon niveau de compatibilité organisationnelle (0,80) facilite certainement la gestion et le déroulement du processus de transfert de connaissances et favorise la mise en place d'un climat de travail favorable à son bon déroulement.

Toutefois, le développement des capacités (techniques, technologiques, organisationnelles et commerciales) de la joint-venture suite à la réussite du transfert de connaissances crée en quelque sorte un équilibre de pouvoir de négociation (1,41) entre les différents partenaires (la joint-venture, l'entreprise mère étrangère et l'entreprise mère locale).

Ceci étant, il est possible d'associer, par calcul des coefficients à corrélation, l'association entre les facteurs étudiés et la variable traduisant l'accomplissement du transfert de connaissances (indiqué par « transfert de connaissances » d'intensité lexicale égale à 4,79). Notons qu'il s'agit de retenir seulement les coefficients calculés les plus significatifs.

Le graphe suivant rend compte des corrélations des facteurs ayant la plus forte influence sur le transfert de connaissances. Le cœfficient de corrélation indique la force d'association ainsi que le sens d'influence. En effet, un cœfficient positif indique que sur l'ensemble des interviews, plus l'intensité du facteur considéré est élevé, plus il fera référence au transfert de connaissances. Au contraire, la relation est décroissante si le coefficient est négatif.

Dans le graphe suivant, les cœfficients de corrélation faibles ($r < 0,20$) ne sont pas représentés et sont considérés comme des relations faibles ou statistiquement non significatives.

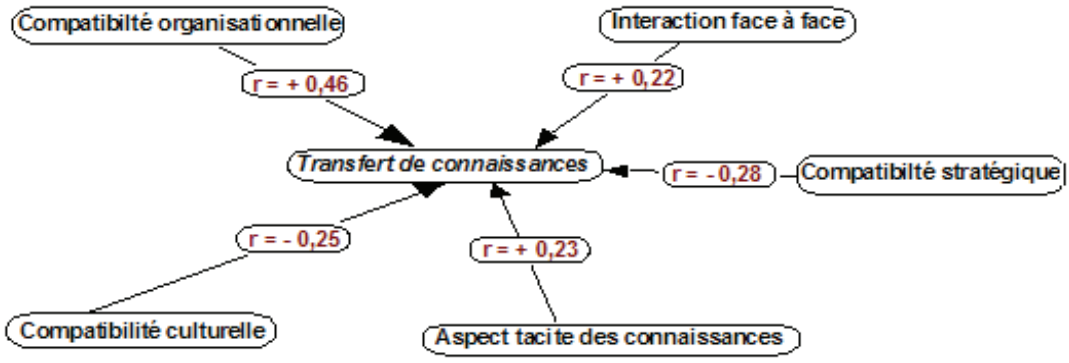


Figure 3 : Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture

Le graphe montre des forte corrélations positives entre, d'une part, la compatibilité organisationnelle, l'interaction face à face ainsi que l'aspect tacite de connaissances transférées et, d'autre part, les niveaux de transfert de connaissances. Ce fait saillant constitue un résultat important, vulgarisé par notre étude, dans le sens où la ressemblance dans les techniques, les méthodes et les procédures d'organisation favorisent significativement le transfert de connaissances. Au fur et à mesure que l'organisation de l'entreprise-mère étrangère ressemble à celle du fonctionnement et du travail de la joint-venture, le transfert est facilité notamment lorsqu'il s'agit des connaissances d'aspect tacite et implicite. Ceci est d'autant plus possible et commode lorsque les relations entre les experts de l'entreprise étrangère et les employés de la joint-venture sont plus interactives et plus directes (face à face). C'est dire l'importance de l'interaction et de la communication interpersonnelle dans l'échange, l'explication, la concertation et la transmission des connaissances non documentés à l'aide de l'expérience et du travail de terrain.

Le graphe fait apparaitre en outre des corrélations négatives entre, d'une part, la compatibilité stratégique et la compatibilité culturelle et, d'autre part, le transfert de connaissances. Ce résultat peut paraître inattendu par rapport à la littérature en question. On pourrait alors expliquer ceci par le fait que les différences dans les capacités de communication et d'utilisation des langues entre les visiteurs des entreprises étrangères et les employés de la joint-venture tunisienne ne sont pas un facteur favorable à la réussite du transfert. Les différences culturelles en termes de non compréhension des langues utilisées peuvent être vues comme un handicap au transfert.

Par ailleurs, il est aussi surprenant de constater une association négative entre la compatibilité stratégique et la réussite du transfert de connaissances du fait que l'objectif stratégique assigné au partenariat de création de la joint-venture est fondamentalement le transfert des connaissances, des compétences et même des technologies. On pourrait comprendre cela en faisant référence à la déclaration des buts et objectifs des différentes parties intéressées par ce partenariat et il est possible que d'autres facteurs entrent en jeu d'influence.

De toutes les façons, en ce qui concerne le transfert de connaissances, les deux liens de correspondances négatives peuvent représenter des amorces pour des voies de recherche qui viseraient à étudier et à approfondir la relation entre la compatibilité stratégique et celle culturelle entre les entreprises-mères étrangères et les joint-ventures. Pour étudier ces relations, il est possible d'intégrer d'autres facteurs et d'élargir les secteurs et les champs d'investigation.

Les analyses précédentes montrent l'importance des facteurs suivants qui ont un impact sur la réussite du transfert de connaissances des entreprises-mères étrangères vers les joint-ventures :

- la performance de la joint-venture ;
- la confiance mutuelle ;
- la compatibilité stratégique ;
- la qualité des contributions ;
- l'équilibre de pouvoir de négociation entre les entreprises mères ;
- la volonté de l'entreprise mère de transférer les connaissances ;
- la capacité de transfert de l'entreprise mère étrangère.
- La compatibilité organisationnelle
- l'interaction face à face
- l'aspect tacite des connaissances
- la compatibilité culturelle

2.2. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture

Dans le tableau suivant (Tableau 31), les effectifs de la première colonne donnent ainsi le nombre d'interviews comportant au moins une unité de signification qui peut être attribuée à un mot ou un ensemble de mots appartenant au champ lexical de thèmes présentés. Ce tableau indique, par thème, l'intensité lexicale moyenne pour l'ensemble des interviews. Plus cette moyenne est élevée, plus le thème est important. L'écart-type et les valeurs mini-maxi donnent une idée de la variation d'une interview à l'autre. Rappelons que, l'intensité lexicale d'un thème pour une interview donnée est égale au rapport entre le nombre de mots ou locutions appartenant au champ lexical de ce thème et le nombre total de mots ou locution utilisés dans l'interview. Ce rapport est exprimé en %. Plus il est élevé, plus le thème correspondant peut être considéré comme important pour le répondant.
Les effectifs du tableau suivant donnent le nombre d'interviews comportant au moins un des mots appartenant au champ lexical de thèmes présentés.

Entreprise mère locale

Thèmes : Entreprise mère locale

Nombre d'interviews dans lesquels les thèmes suivants sont cités

	Nb	% obs.
Tr-Conn (Transfert de connaissances)	**39**	**83%**
Pfce-Jv (Performance de la joint-venture)	**34**	**72%**
Taill-Ent-Loc (Taille de l'entreprise mère locale)	**32**	**68%**
Pouv-Neg-Part (Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires)	**30**	**64%**
Comp-Strag (Compatibilité stratégique)	**30**	**64%**
Conf-Mut (Confiance mutuelle)	**28**	**60%**
Ouv-Dirg-Loc (Ouverture d'esprit des dirigeants de l'entreprise mère locale)	**25**	**53%**
Qual-Contri (Qualité des contributions des partenaires)	**24**	**51%**
Contx-Tun (Maîtrise du contexte tunisien)	**20**	**43%**
Rela-Inf-asso (Relation informelle entre les associés)	**19**	**40%**
Comp-Cult (Compatibilité culturelle)	**18**	**38%**
Exp-Ent-loc (Expérience de l'entreprise mère locale)	**17**	**36%**
Comp-Org (Compatibilité organisationnelle)	**16**	**34%**
Intera-F2F (Interaction face à face)	**13**	**28%**
Perct-Fila (Perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise mère étrangère)	**13**	**28%**
Coût (Coût de transfert de connaissances)	**12**	**26%**
Val-Strag-Conn (Valeur stratégique des connaissances à transférer)	**12**	**26%**
Volon-TR-Etg (Volonté de l'entreprise mère étrangère pour le transfert de connaissances)	**11**	**23%**
Intent-Appr-Loc (L'intention d'apprentissage des dirigeants de l'entreprise mère locale)	**10**	**21%**
Format (Formation)	**8**	**17%**
Tacitss-Conn (Aspect tacite des connaissances à transférer)	**7**	**15%**
Age-Jv (Age de la joint-venture)	**6**	**13%**
Cap-abs-jv (Capacité de la joint-venture d'absorber les connaissances)	**6**	**13%**
Comm-Tic (Communication et TIC)	**6**	**13%**
Temps (Temps)	**4**	**9%**
Contr-etrg (Contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère)	**4**	**9%**
March-Afr (Marché African)	**2**	**4%**
Ambg-Conn (Ambiguïté des connaissances à transférer)	**2**	**4%**
Complx-Conn (Complexité de la connaissance à transférer)	**2**	**4%**
Total	**47**	

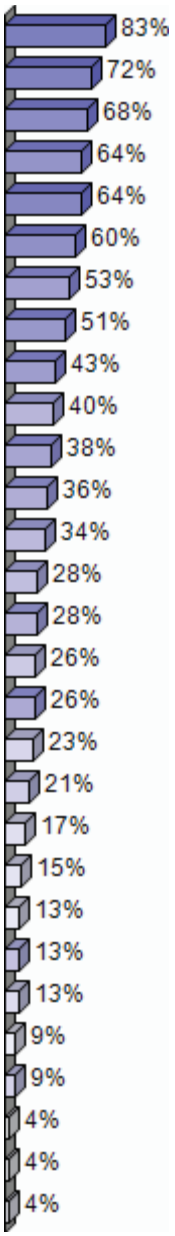


Tableau 50 : les poids des thèmes liés à la contribution des entreprises mères locales

Dans leur grande majorité, les interviewés (83%) confirment que l'entreprise mère locale a contribué à la réussite du transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture. Dans le tableau ci dessous la première colonne donne par thème l'intensité lexicale moyenne pour l'ensemble des interviews. Plus cette moyenne est élevée, plus le thème peut être considéré comme important. Ces valeurs sont faibles du fait de la présence des mots- outils (à, afin, alors…), de l'abondance des termes non spécifiques aux thèmes étudiés. L'écart type et les valeurs mini maxi donnent une idée de la variation d'une interview à l'autre.

Thèmes : Entreprise mère locale

Intensités lexicales caractérisant en % l'importance moyenne des thèmes abordés dans les interviews

	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
#Tr-Conn_TI (Transfert de connaissances)	**3,40**	**3,64**	**0,00**	**20,00**
#Pfce-Jv_TI (Performance de la joint-venture)	**2,48**	**2,29**	**0,00**	**10,26**
#Taill-Ent-Loc_TI (Taille de l'entreprise mère locale)	**2,40**	**3,58**	**0,00**	**21,05**
#Comp-Strag_TI (Compatibilité stratégique)	**2,03**	**2,14**	**0,00**	**7,69**
#Pouv-Neg-Part_TI (Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires)	**1,85**	**4,53**	**0,00**	**30,00**
#Conf-Mut_TI (Confiance mutuelle)	**1,53**	**2,07**	**0,00**	**10,53**
#Qual-Contri_TI (Qualité des contributions des partenaires)	**1,15**	**1,69**	**0,00**	**7,89**
#Comp-Cult_TI (Compatibilité culturelle)	**1,02**	**2,73**	**0,00**	**15,38**
#Ouv-Dirg-Loc_TI (Ouverture d'esprit des dirigeants de l'entreprise mère locale)	**1,00**	**1,37**	**0,00**	**5,33**
#Contx-Tun_TI (Maîtrise du contexte des affaires tunisien)	**0,96**	**1,82**	**0,00**	**9,24**
#Rela-Inf-asso_TI (Relation informelle entre les associés)	**0,74**	**1,44**	**0,00**	**7,69**
#Exp-Ent-loc_TI (Expérience de l'entreprise mère locale)	**0,71**	**1,54**	**0,00**	**7,55**
#Comp-Org_TI (Compatibilité organisationnelle)	**0,64**	**1,36**	**0,00**	**5,26**
#Perct-Fila_TI (Perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise mère étrangère)	**0,46**	**1,17**	**0,00**	**6,78**
#Intera-F2F_TI (Interaction face à face)	**0,43**	**1,03**	**0,00**	**5,26**
#Val-Strag-Conn_TI (Valeur stratégique des connaissances à transférer)	**0,36**	**0,84**	**0,00**	**4,55**
#Volon-TR-Etg_TI (Volonté de l'entreprise mère étrangère pour le transfert de connaissances)	**0,26**	**0,68**	**0,00**	**3,13**
#March-Afr_TI (Marché Africain)	**0,25**	**1,48**	**0,00**	**10,00**
#Coût_TI (Coût de transfert de connaissances)	**0,24**	**0,57**	**0,00**	**2,67**
# Intent-Appr-Loc _TI (L'intention d'apprentissage des dirigeants de l'entreprise mère locale)	**0,20**	**0,49**	**0,00**	**1,92**
#Comm-Tic_TI (Communication et TIC)	**0,18**	**0,57**	**0,00**	**2,67**
#Format_TI (Formation)	**0,16**	**0,54**	**0,00**	**2,63**
#Tacitss-Conn_TI (Aspect tacite des connaissances à transférer)	**0,15**	**0,54**	**0,00**	**3,19**
#Cap-abs-jv_TI (Capacité de la joint-venture d'absorber les connaissances)	**0,13**	**0,44**	**0,00**	**2,14**
#Age-Jv_TI (Age de la joint-venture)	**0,09**	**0,26**	**0,00**	**1,27**
#Capa-Tr-Etrg_I (Capacité de l'entreprise mère étrangère à transférer les connaissances)	**0,09**	**0,35**	**0,00**	**1,91**
#Temps_I (Temps)	**0,08**	**0,27**	**0,00**	**1,19**
#Contr-etrg_TI (Contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère)	**0,07**	**0,25**	**0,00**	**1,14**
#Ambg-Conn_TI (Ambiguïté des connaissances à transférer)	**0,05**	**0,26**	**0,00**	**1,69**
#Complx-Conn_TI (Complexité de la connaissance à transférer)	**<0,01**	**0,03**	**0,00**	**0,18**
Total	**0,77**	**1,92**	**0,00**	**30,00**

Tableau 351 : les poids des thèmes en fonction des intensités lexicales

En suivant la même procédure de classification de l'importance des facteurs en considérant ceux ayant des moyennes supérieures ou égales à l'intensité moyenne de l'échantillon à savoir ***0,77*** comme des facteurs significativement influençant voire déterminants, il est possible de faire apparaitre les résultats suivants :

Facteurs fortement influençants	Facteurs faiblement influençants
1) Performance de la joint-venture (2,48) 2) Taille de l'entreprise-mère locale (2,40) 3) Compatibilité stratégique (2,03) 4) Equilibre du pouvoir de négociation (1,85) 5) Confiance mutuelle (1,53) 6) Qualité des contributions (1,15) 7) Compatibilité culturelle (1,02) 8) Ouverture des dirigeants locaux (1,00) 9) Maîtrise du contexte des affaires tunisien (0,96)	10) Relation informelle entre les associés (0,74) 11) Expérience de l'entreprise mère locale (0,71) 12) Compatibilité organisationnelle (0,64) 13) Perception de la joint-venture comme une filiale (0,46) 14) Interaction face à face (0,43) 15) Valeur stratégique des connaissances (0,36) 16) Volonté de l'entreprise mère étrangère à transférer les connaissances (0,26) 17) Introduction aux marchés africains (0,25) 18) Coût de transfert (0,24) 19) Intention d'apprentissage des dirigeants locaux (0,20) 20) Communication par les TIC (0,18) 21) Formation (0,16) 22) L'aspect tacite des connaissances (0,15) 23) Capacité d'absorption (0,13) 24) Age de la joint-venture (0,09) 25) Capacité de transfert de l'entreprise-mère étrangère (0,09) 26) Temps (0,08) 27) Contrôle de joint-venture par l'entreprise mère étrangère (0,07) 28) Ambigüité des connaissances (0,05) 29) Complexité des connaissances (<0,01)

Tableau 52 : Classification des facteurs du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture

Dans leur grande majorité (83% des cas), les interviewés confirment que les entreprises-mères locales (EML) ont contribué à la réussite du transfert de connaissances vers les joint-ventures. Cette contribution est mise en exergue par plusieurs facteurs dont notamment la performance de la joint-venture (2,48). En effet, lorsque la joint-venture réalise une performance économique, la contribution des entreprises-mères locales devient de plus en plus de qualité (1,15) surtout lorsque les entreprises sont de grande taille.

Un autre facteur, qui se montre plus influençant dans la réussite du phénomène de transfert aux yeux des interviewés, est la taille de l'entreprise mère locale (2,40). En ce sens plus elle est de taille importante (ancienneté, capacité financière et commerciale, expérience…), plus il se crée un équilibre du pouvoir de négociation (1,85) entre les deux partenaires pour fournir les conditions favorables, au fonctionnement des joint-ventures, à leur stabilité et au transfert des savoir-faire techniques nécessaires à leur fonctionnement. Cette manière de faire améliore certainement la capacité des responsables des joint-ventures dans la résolution des problèmes et la mise en place d'un climat de travail favorable à l'amélioration des performances.

Ces caractéristiques apparaissent comme des facteurs agissant au profit de l'accomplissement du transfert de connaissances vers les joint-ventures particulièrement lorsqu'elles sont en compatibilité stratégique (2,03). Autrement dit, la fixation harmonieuse et coordonnée des objectifs stratégiques entre les différentes parties vient compléter les autres facteurs. Cela pourrait aboutir à un certain équilibre de pouvoir de négociation entre les différentes parties concernées pour ainsi renforcer le phénomène de transfert de façon plus avantageuse.

Il s'ajoute à cela une confiance mutuelle (1,53) qui permet d'instaurer une plus grande transparence entre les acteurs engagés dans le transfert et qui permet aussi de réduire le risque des comportements opportunistes. Plus ces personnes ont des relations amicales et transparentes basée sur une confiance mutuelle, plus l'échange des informations et des connaissances est facilité. Cela ne fait qu'accélérer la circulation des documents, l'échange d'informations va ainsi rendre le transfert plus facile notamment lorsque les dirigeants locaux se manifestent plus ouverts d'esprit (1,00).

Le plus remarquable à ce niveau est que les connaissances, objet de transfert, sont non seulement techniques ou stratégiques mais globalement complexes et difficilement transférables dans les conditions habituelles. Cela pourrait être vu comme un cas particulier et donc pourrait s'expliquer par les spécificités des entreprises enquêtées (taille, activité, marché…), autrement dit du contexte particulier. En réalité, la maîtrise du contexte des affaires en Tunisie (0,96) apparaît comme un facteur explicatif du transfert de connaissances entre les entreprises-mères tunisiennes et les joint-ventures dans le sens qu'il existe d'une certaine manière une complémentarité culturelle (1,02) et une compréhension mutuelle des exigences des marchés visés entre les responsables de celles-ci.

Dans le but d'approfondir l'analyse lexicale, le graphe suivant (figure.6) rend compte des corrélations des facteurs ayant la plus forte association avec la variable d'étude : le transfert de connaissances. Cette association est prise dans le sens d'influence des facteurs en questions avec la variable principale (le transfert de connaissances). Les cœfficients de corrélation (r) indiquent la force de cette influence et son sens.

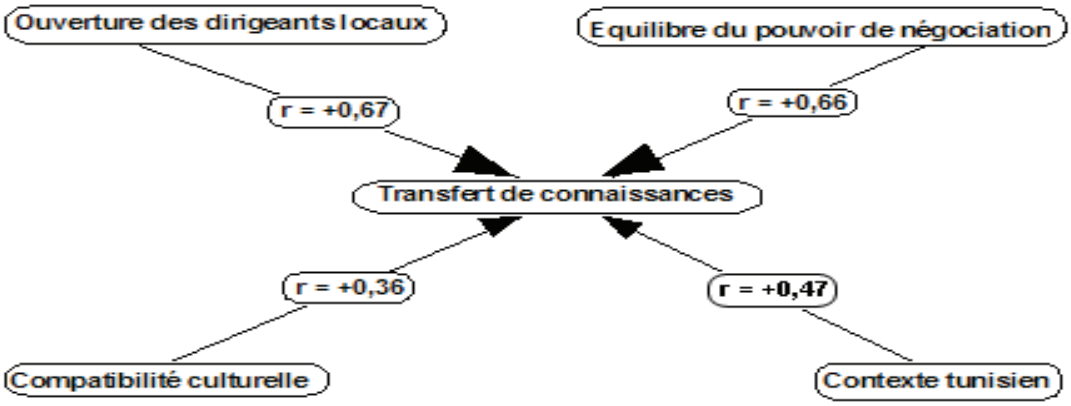


Figure 4 : Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture

Ainsi un coefficient positif indique que sur l'ensemble des interviews, plus l'intensité du facteur considéré est élevé, plus il fera référence au transfert de connaissances, au contraire la relation est décroissante si le coefficient est négatif. Notons que les relations faibles ($r < 0,25$) ne sont pas représentées.

La première constatation concerne la présence des liens significatifs entre, d'une part, le degré d'ouverture des dirigeants des entreprises-mères locales ($r = + 0,67$), l'équilibre de pouvoir de négociation entre les dirigeants des entreprises-mères ($r = + 0,66$), la compatibilité culturelle ($r = + 0,36$) et la maîtrise des spécificités du contexte des affaires en Tunisie ($r = + 0,47$) et, d'autre part, les niveaux de transfert de connaissances. Ces corrélations positives et significatives entre ces quatre variables et le transfert de connaissances peuvent expliquer la réussite du phénomène de transfert de connaissances des entreprises-mères locales vers les joint-ventures.

Le plus remarquable est que les spécificités du contexte des affaires en Tunisie apparaissent comme facteur explicatif de la relation entre les entreprises-mères tunisiennes et les joint-ventures car il existe d'une certaine manière une complémentarité culturelle et une compréhension mutuelle des exigences des marchés visés entre les responsables de celles-ci. Cela pourrait aboutir non seulement à une possibilité d'ouverture des dirigeants à leurs exigences et contraintes communes mais aussi à un certain équilibre du pouvoir de négociation entre eux en termes de connaissances de marchés et de maitrise des processus de production et du travail.

D'après les résultats, les facteurs les plus cités par les interviewés qui influencent la réussite du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture, donc les plus importants, sont:

- la performance de la joint-venture,
- la taille de l'entreprise-mère locale,
- la compatibilité stratégique,
- l'équilibre de pouvoir de négociation entre les entreprises mères,
- la confiance mutuelle,
- la qualité des contributions.
- la compatibilité culturelle
- l'ouverture d'esprit des dirigeants locaux
- la maîtrise du contexte des affaires en Tunisie

2.3. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères

Entreprise Joint-venture

Thèmes JV

Nombre d'interviews dans lesquels les thèmes suivants sont cités

	Nb	% obs.
Tr-Conn (Transfert de connaissances)	**38**	**81%**
Pfce-Jv (Performance de la joint-venture)	**29**	**62%**
Comp-Strag (Compatibilité stratégique)	**28**	**60%**
Qual-Contri (Qualité des contributions des partenaires)	**25**	**53%**
Pouv-Neg-Part (Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires)	**24**	**51%**
Conf-Mut (Confiance mutuelle)	**22**	**47%**
Cap-abs-jv (Capacité de la joint-venture d'absorber les connaissances)	**19**	**40%**
Rela-Inf-asso (Relation informelle entre les associés)	**18**	**38%**
Perct-Fila (Perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise mère étrangère)	**16**	**34%**
Motiv-app-Jv (Motivation à l'apprentissage)	**16**	**34%**
Comp-Org (Compatibilité organisationnelle)	**16**	**34%**
Taill-Ent-Loc (Taille de l'entreprise mère locale)	**15**	**32%**
Comm-Tic (Communication et TIC)	**15**	**32%**
Volon-TR-Etg (Volonté de l'entreprise mère étrangère pour le transfert de connaissances)	**14**	**30%**
Val-Strag-Conn (Valeur stratégique des connaissances à transférer)	**13**	**28%**
Comp-Cult (Compatibilité culturelle)	**12**	**26%**
Tacitss-Conn (Aspect tacite des connaissances à transférer)	**11**	**23%**
Intera-F2F (Interaction face à face)	**10**	**21%**
Format (Formation) Format (Formation)	**10**	**21%**
Contx-Tun (Maîtrise du contexte tunisien)	**10**	**21%**
Contr-etrg (Contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère)	**8**	**17%**
Ouv-Dirg-Loc (Ouverture d'esprit des dirigeants de l'entreprise mère locale)	**7**	**15%**
Age-Jv (Age de la joint-venture)	**6**	**13%**
March-Afr (Marché Africain)	**5**	**11%**
Complx-Conn (Complexité de la connaissance à transférer)	**5**	**11%**
Temps (Temps)	**4**	**9%**
Ambg-Conn (Ambiguïté des connaissances à transférer)	**2**	**4%**
Marge (Marge)	**2**	**4%**
Total	**47**	

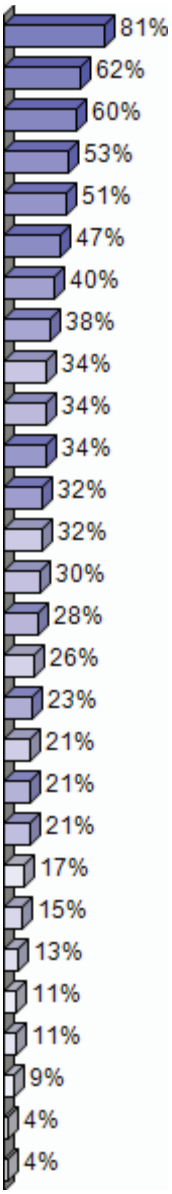


Tableau 53 : les poids des thèmes liés à la contribution des joint-ventures

La majorité des responsables des joint-ventures (81%) reconnaît que la joint-venture a contribué à la réussite du transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.

Dans le tableau ci contre la première colonne donne par thème l'intensité lexicale moyenne pour l'ensemble des interviews. Plus cette moyenne est élevée, plus le thème peut être considéré comme important.

Ces valeurs sont faibles du fait de la présence des mots outils de l'abondance des termes non spécifiques aux thèmes étudiés. L'écart type et les valeurs mini maxi donnent une idée de la variation d'une interview à l'autre.

Thèmes Joint Venture

Intensités lexicales caractérisant en % l'importance moyenne des thèmes abordés dans les interviews

	Moyenne	Ecart-type	Min	Max
#Tr-Conn_JI (Transfert de connaissances)	**4,35**	**4,03**	**0,00**	**18,92**
#Pfce-Jv_JI (Performance de la joint-venture)	**1,94**	**2,04**	**0,00**	**6,54**
#Comp-Strag_JI (Compatibilité stratégique)	**1,50**	**1,75**	**0,00**	**7,69**
#Conf-Mut_TI (Confiance mutuelle)	**1,23**	**1,88**	**0,00**	**8,33**
#Qual-Contri_JI (Qualité des contributions des partenaires)	**1,23**	**1,48**	**0,00**	**6,12**
#Pouv-Neg-Part_JI (Equilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires)	**1,04**	**1,38**	**0,00**	**5,00**
# Cap-abs-jv_JI (Taille de l'entreprise mère locale)	**0,97**	**1,90**	**0,00**	**10,81**
# Comm-Tic_JI (Communication et TIC)	**0,84**	**2,53**	**0,00**	**13,33**
# Motiv-app-Jv (Motivation à l'apprentissage)	**0,80**	**1,75**	**0,00**	**9,52**
#Comp-Org_JI (Compatibilité organisationnelle)	**0,70**	**1,28**	**0,00**	**4,76**
#Perct-Fila_JI (Perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise mère étrangère)	**0,54**	**0,98**	**0,00**	**4,35**
#Taill-Ent-Loc_JI (Taille de l'entreprise mère locale)	**0,53**	**0,90**	**0,00**	**3,06**
#Comp-Cult_JI (Compatibilité culturelle)	**0,48**	**1,32**	**0,00**	**6,67**
#Rela-Inf-asso_JI (Relation informelle entre les associés)	**0,45**	**0,91**	**0,00**	**3,85**
#Tacitss-Conn_JI (Aspect tacite des connaissances à transférer)	**0,44**	**0,76**	**0,00**	**2,70**
# Val-Strag-Conn_JI (Valeur stratégique des connaissances à transférer)	**0,42**	**0,85**	**0,00**	**3,85**
#Intera-F2F_JI (Interaction face à face)	**0,39**	**1,16**	**0,00**	**6,52**
# Volon-TR-Etg_JI (Volonté de l'entreprise mère étrangère pour le transfert de connaissances)	**0,37**	**0,93**	**0,00**	**3,87**
#Format_JI (Formation)	**0,35**	**0,95**	**0,00**	**5,41**
#Age-Jv_JI (Age de la joint-venture)	**0,34**	**1,23**	**0,00**	**7,14**
#Complx-Conn_IJI (Complexité de la connaissance à transférer)	**0,27**	**1,05**	**0,00**	**5,41**
#Contx-Tun_JI (Maîtrise du contexte tunisien)	**0,26**	**0,62**	**0,00**	**2,56**
#Ouv-Dirg-Loc_JI (Ouverture d'esprit des dirigeants de l'entreprise mère locale)	**0,23**	**0,63**	**0,00**	**2,80**
#Contr-etrg_JI (Contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère)	**0,13**	**0,37**	**0,00**	**1,87**
# Temps_JI (Temps)	**0,09**	**0,42**	**0,00**	**2,70**
#March-Afr_JI (Marché Africain)	**0,07**	**0,27**	**0,00**	**1,67**
#Ambg-Conn_JI (Ambiguïté des connaissances à transférer)	**0,06**	**0,40**	**0,00**	**2,70**
#Marge_JI (Marge)	**0,04**	**0,17**	**0,00**	**0,88**
Total	**0,72**	**1,66**	**0,00**	**18,92**

Tableau 54: les poids des thèmes en fonction des intensités lexicales

La majorité des responsables des joint-ventures (81%) reconnaît que la joint-venture a contribué à la réussite du transfert de connaissances entre les différentes parties du partenariat. Dans ce qui suit, on va suivre la même procédure de classification des facteurs par rapport à l'intensité moyenne de l'échantillon. Les facteurs ayant des moyennes supérieures ou égales à l'intensité moyenne de l'échantillon à savoir ***0,72*** sont considérés comme des facteurs significativement déterminants et ceux de moyennes inférieures comme des facteurs faiblement ou non influençants, il est possible de faire apparaitre les éléments suivants :

Facteurs fortement influençants	Facteurs faiblement influençants
1) Performance de la joint-venture (1,94) 2) Compatibilité stratégique (1,50) 3) Qualité des contributions (1,23) 4) Confiance mutuelle (1,23) 5) Equilibre de pouvoir de négociation (1,04) 6) Capacité d'absorption (0,97) 7) Communication par les TIC (0,84) 8) Motivation à l'apprentissage(0,80)	9) Compatibilité organisationnelle (0,70) 10) Perception de la joint-venture comme une filiale (0,54) 11) Taille de l'entreprise mère locale (0,53) 12) Compatibilité culturelle (0,48) 13) Relation informelle entre les associés (0,45) 14) Aspect tacite des connaissances (0,44) 15) Valeur stratégique des connaissances (0,42) 16) Interaction face à face (0,39) 17) Volonté de l'entreprise mère étrangère à transférer les connaissances (0,37) 18) Formation (0,35) 19) Age de la joint-venture (0,34) 20) Complexité des connaissances (0,27) 21) Contexte tunisien (0,26) 22) Ouverture des dirigeants locaux (0,23) 23) Le contrôle de joint-venture par l'entreprise mère étrangère (0,13) 24) Temps(0,09) 25) Introduction aux marchés africains (0,07) 26) Ambigüité des connaissances (0,06) 27) Marge (0,04)

Tableau 55 : Classification des facteurs du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères

Il est à remarquer que le transfert de connaissances est toujours confirmé comme une réalité vécue par les répondants, voire même la vocation essentielle pour laquelle la joint-venture a été crée. Selon l'indicateur d'intensité lexicale, il est possible d'expliquer l'existence de ce phénomène par les caractéristiques de la joint-venture qui paraissant notamment de sa performance de celle-ci (1,94). En effet, plus la joint-venture devient performante en termes d'améliorations de capacités commerciales, organisationnelles et technologiques, plus les connaissances initiales transférées se renforcent en devenant des compétences disponibles et acquises par ses employés.

Par ailleurs, on pourrait avancer que la compatibilité stratégique (1,50) entre la joint-venture et ses partenaires est perçue comme un facteur explicatif du transfert. C'est dire que la concordance entre les objectifs stratégiques des entreprises-mères et la finalité extrême de l'existence des joint-ventures favorisent grandement l'accomplissement du transfert de connaissances au sein de celles-ci. Cela fait que les contributions des partenaires et celle de la joint-venture sont de plus en plus de qualité (1,23) et influentes quant à la réussite du transfert. Il vient s'ajouter à cela une confiance mutuelle (1,23) qui se veut constructive. Si la confiance s'établit entre les acteurs engagés dans la coopération, ces derniers seront plus disposés à échanger des connaissances commerciales et techniques de façon non officielle pour faciliter l'échange de données au sujet d'un problème ou d'une préoccupation commune et donc d'une manière générale accélérer le transfert de connaissances. Cela amènera, à investir dans des moyens de communications (0,84) de plus en plus sophistiqués, et apportera une certaine harmonie en termes de rapprochement des méthodes de travail, de techniques d'organisation des procédés cela voire de structurer le travail global de la joint-venture comme celui au sein des entreprise-mères mères. Ceci implique que la joint-venture bénéficie énormément de la taille de l'entreprise-mère locale qui met en place son expertise et ses savoir-faire professionnels au profit de la joint-venture créée et ce afin d'assurer le transfert de connaissances de la joint-venture vers ces propres structures. Ce transfert se trouve accéléré ou ralenti en fonction de la capacité d'absorption des connaissances par le personnel de la joint-venture (0 ,97) ainsi que son motivation à l'apprentissage et à l'internalisation des flux des connaissances à forte valeur ajouté (0,80).

Toutefois, le développement des capacités techniques, organisationnelles et commerciales des joint-ventures augmente leur pouvoir de négociations vis-à-vis des entreprises-mères qui disposaient déjà des compétences diverses supérieures. Une telle situation crée en quelque sorte un équilibre de pouvoir de négociation (1,04) entre les différents partenaires ce qui favorise le transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères.

Le graphe suivant présente quelques coefficients de corrélations entre les facteurs ayant la plus forte influence sur le transfert de connaissances. Le cœfficient de corrélation (r) indique la force d'association et son sens d'influence. Ainsi un cœfficient positif indique que sur l'ensemble des interviews, plus l'intensité du facteur considéré est élevé, plus il fera référence au transfert de connaissances, au contraire la relation est décroissante si le coefficient est négatif. Les relations faibles (r < 0,25) ne sont pas représentées pour ne retenir que les plus significatives.

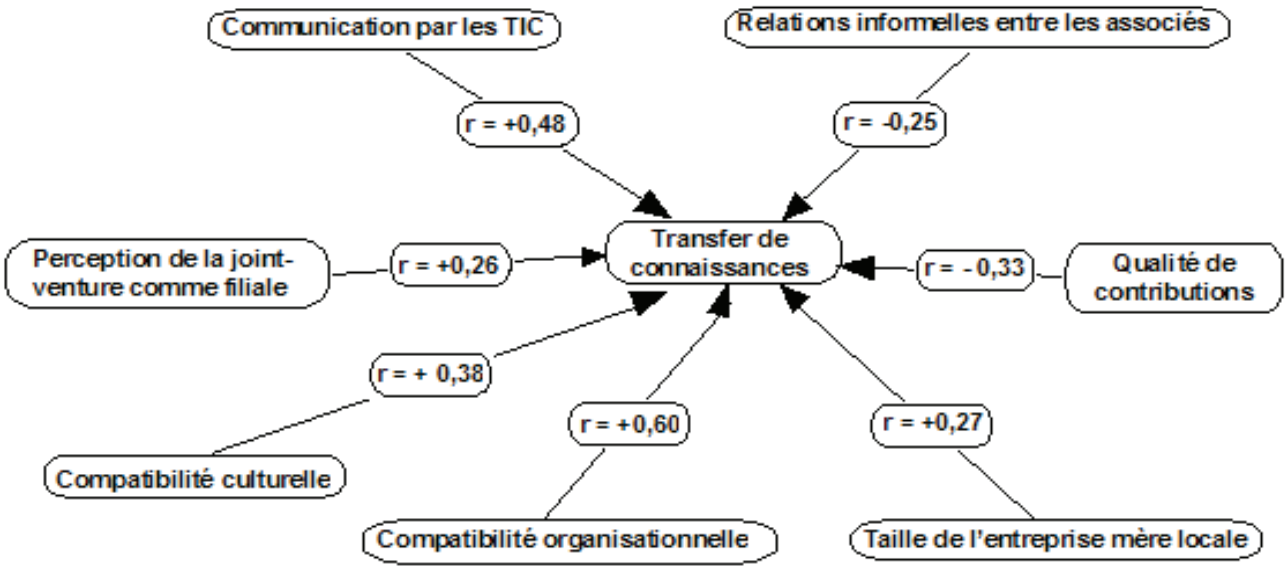


Figure 5 : Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères

On constate que le coefficient de corrélation révèle une relation de dépendance positive et significative entre, d'une part, la compatibilité organisationnelle (0,60), la compatibilité culturelle (0,38), la communication par les TIC (0,48), la taille de l'entreprise-mère locale (0,27) et la perception de la joint-venture comme une filiale (0,26), et d'autre part, les niveaux de transfert de connaissances. Plus le niveau de compatibilité organisationnelle entre les entreprises-mères est élevé, plus le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture est élevé. Ce rapprochement organisationnel à travers la mise en place de moyens de coordination semblables et rapides pourrait créer une certaine dépendance entre le niveau de communication à travers l'utilisation des TIC et le transfert de connaissances de façon à favoriser sa réalisation.

Il va sans dire que la complémentarité des modes d'organisations pourraient provenir d'un certain niveau de rapprochement culturel entre les différents partenaires qui se trouvent plus collaboratifs en matière d'échange de données techniques et de circulation de documents nécessaires à la résolution coordonnée des problèmes au sein de la joint-venture. Cet état de fait est favorisé par la perception de l'entreprise-mère locale comme de grande taille donc mieux dotée en ressources financières, commerciales et en compétences nécessaires pour assister techniquement et commercialement. Il est aussi favorisé par la perception de la joint-venture comme une filiale de l'une des entreprises-mères. En effet, cette perception pourrait rendre les responsables et les employés de l'entreprise-mère locale mieux engagés et prêts à transmettre les savoir-faire indispensables au bon fonctionnement de la joint-venture.
Il est ainsi clair que les coefficients de corrélations positives montrent non seulement l'impact favorable de la taille de l'entreprise-mère locale dans la réussite du transfert de connaissances, mais aussi l'importance de la concordance culturelle en termes de rapprochement des habitudes de travail, de la routine organisationnelle, de la distance géographique, de la similitude des problèmes et contraintes vécus… de façon à mettre en place des mécanismes de collaboration professionnelle et de communication plus efficaces. Ce qui constitue un avantage vers la facilitation du transfert de connaissances à l'intérieur de la joint-venture.

En revanche, il est à signaler l'existence d'un coefficient de corrélation négatif entre le facteur relations informelles entre les associés et les responsables de la joint-venture (-0,25) et le transfert de connaissances. Une autre corrélation négative apparaît entre la qualité des contributions des entreprises-mères (-0,33) et le transfert de connaissances.

Ceci montre que ces deux facteurs (relation informelles entre les associés et la qualité des contributions des entreprises mères) ont certainement un impact sur la réussite de ce phénomène, mais le plus surprenant c'est leur sens négatif. Cela peut être expliqué soit par le hasard statistique, soit par l'influence d'autres facteurs, soit par le type de connaissances transférées. En effet, il est beaucoup plus acceptable de dire qu'à chaque fois que les relations entre les associés et les responsables ont tendance à être informelles et personnelles, les connaissances tacites ont tendance à plus facile à transférer. Plus les contributions des entreprises-mères sont importantes, documentées et officialisées plus il y' a tendance à transmettre et à échanger des connaissances beaucoup plus formalisées et explicites.

En résumé et d'après le tableau précédent, les facteurs ou les caractéristiques liées aux joint-ventures qui expliquent la réussite du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères sont principalement :

- ✓ la performance de la joint-venture,
- ✓ la compatibilité stratégique,
- ✓ la confiance mutuelle,
- ✓ la qualité des contributions,
- ✓ l'équilibre de pouvoir de négociation entre les entreprises-mères,
- ✓ la capacité d'absorption,
- ✓ la communication et TIC,
- ✓ la motivation à l'apprentissage
- ✓ la compatibilité organisationnelle
- ✓ Perception de la joint-venture comme une filiale
- ✓ Taille de l'entreprise mère locale
- ✓ Compatibilité culturelle

3. L'Analyse des interdépendances entre les facteurs explicatifs

Après avoir présenté les principaux facteurs qui expliquent en partie la réalisation du transfert de savoir-faire et son efficacité, il est possible de se demander, s'il existe des interrelations entre l'ensemble des facteurs retenus dans notre étude afin d'en tirer des enseignements quant à l'interaction éventuelle entre ces facteurs. En suivant la même démarche que précédemment, il s'agit de traiter les interactions entre les facteurs explicatifs du transfert de connaissances, d'abord ceux relatifs à l'entreprise-mère étrangère, ensuite ceux relatifs à l'entreprise-mère locale et enfin ceux relatifs à la joint-venture tunisienne.

Dans les trois cas de figure, il s'agit, d'établir des matrices de corrélation entre les facteurs concernés et la variable principale «transfert de connaissance» puis de mettre en évidence les corrélations les plus significatives sous forme de systèmes d'influences réciproques entre ces facteurs. Par conséquent, les relations faibles ($r < 0,5$) ne sont pas représentées pour alléger l'étude des interactions possibles.

3.1. Les relations entre les facteurs explicatifs relatifs à l'entreprise-mère étrangère

Concernant les entreprises-mères étrangères, la matrice de corrélation fait ressortir plusieurs relations. Les graphes suivants établissent deux principaux types de relations d'influences entre les facteurs : relations linéaires ou simples et relations multidirectionnelles ou complexes.

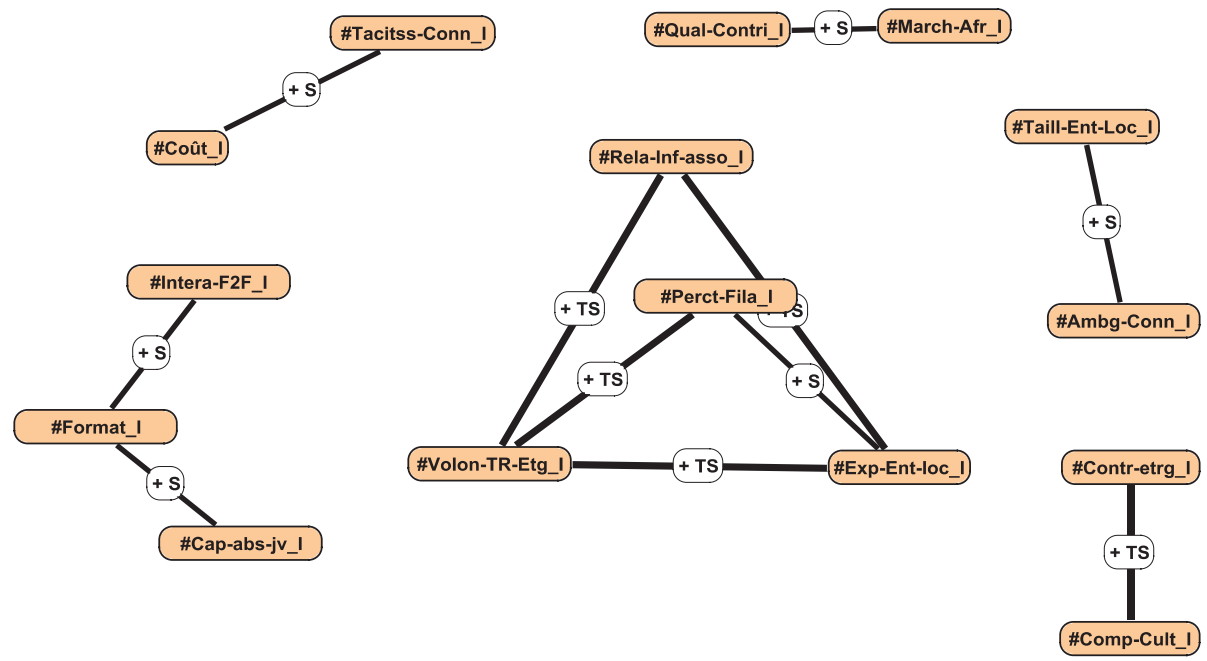


Figure 6 : Système des relations entre facteurs explicatifs

Les relations simples : exemples de relations linéaires entre des facteurs explicatifs

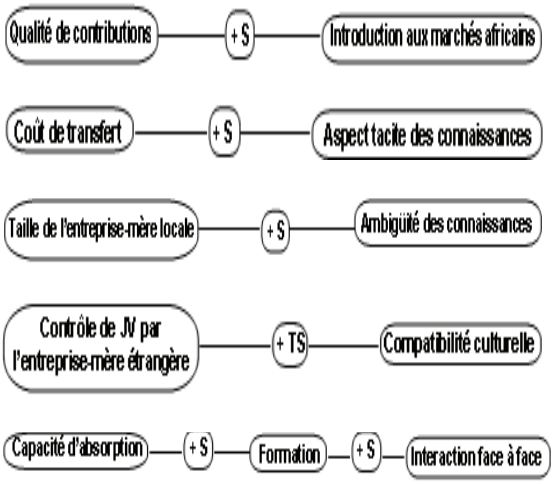


Figure 7 : Exemples de relations linéaires entre des facteurs explicatifs

S ou TS présentent des coefficients de corrélations positifs forts ou très forts. Ils montrent l'existence des impacts réciproques dans les deux sens entre deux facteurs retenus. Les entreprises mères, visant des marchés africains à travers la joint-venture, mobilisent des contributions de qualité à cette structure commune. Il est ainsi possible de dire que le transfert de connaissances tacite est plus coûteux lorsque l'entreprise-mère locale de taille importante. De même, si le niveau de contrôle de joint-venture exercé par l'entreprise-mère étrangère est élevé, ceci aide à créer une certaine compatibilité organisationnelle et culturelle.

Les relations complexes : exemples de relations non linéaires entre des facteurs explicatifs

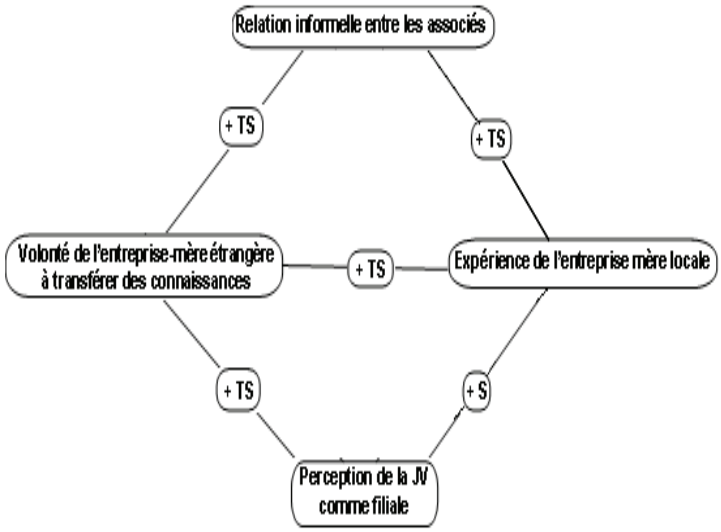


Figure 8 : Exemples de relations non linéaires entre des facteurs explicatifs

Dans ce cas de relations interdépendantes, il est possible d'avancer l'idée qu'à chaque fois que les entreprises-mères se veulent plus expérimentées et engagées dans le processus de transfert, chaque fois cette joint-venture à tendance à être perçue comme filiale à celles-ci de sorte que les associés propriétaires et mêmes les responsables auront à développer des relations personnelles et professionnelles plutôt informelles non officielles. Cela pourrait créer une interaction pouvant paraitre comme un contexte propice au transfert de connaissances.

3.2. Les interactions entre les facteurs explicatifs relatifs à l'entreprise-mère locale

Concernant les entreprises-mères locales, la matrice de corrélation fait ressortir plusieurs relations. A titre illustratif, les graphes suivants établissent, à partir de la matrice de corrélation entre les facteurs et le transfert connaissances, les relations d'influence entre quelques facteurs (les relations faibles où r < 0,4 ne sont pas représentées). On pourrait faire apparaitre deux principaux types de relations d'influences entre les facteurs : relations linéaires ou simples et relations multidirectionnelles ou complexes.

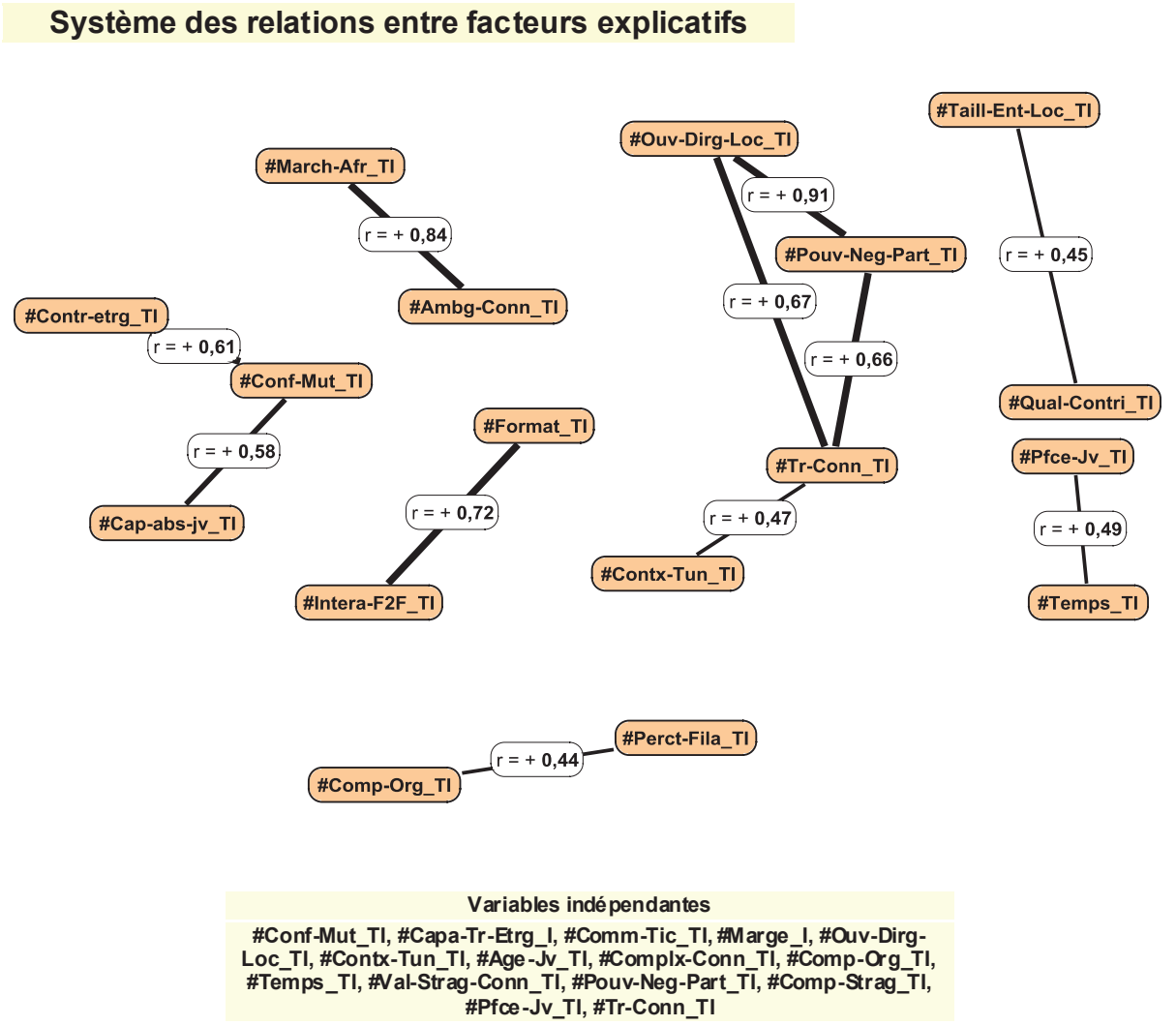


Figure 9 : Système des relations entre facteurs explicatifs

Les interactions simples : exemples de relations linéaires entre des facteurs explicatifs

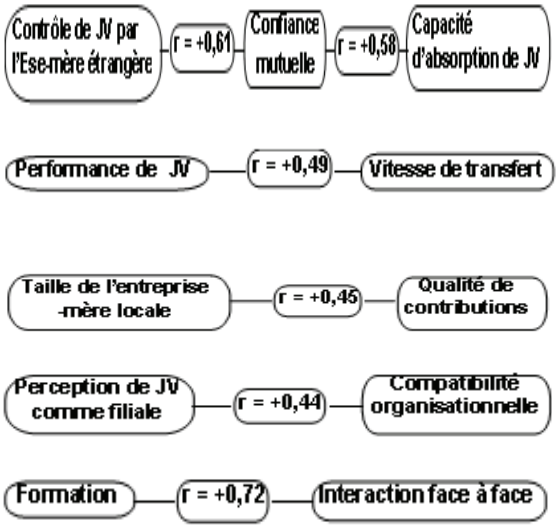


Figure 10 : Exemples de relations linéaires entre des facteurs explicatifs

Ces coefficients de corrélations forts positifs montrent l'existence des impacts réciproques entre au moins deux facteurs retenus.

Par exemple, on peut avancer qu'en fonction du niveau du contrôle exercé par l'entreprise-mère étrangère, il s'est créé une exigence de coopération favorable à l'existence d'une confiance mutuelle entre les différents intervenants. Ceci permet en quelque sorte de développer les capacités de la joint-venture à absorber les savoir-faire transférés jusqu'à même les approprier et les accommoder dans son fonctionnement. Remarquons aussi que plus la joint-venture est performante, plus le transfert de connaissances est accéléré. D'un autre côté, la perception de la joint-venture comme filiale de l'entreprise mère étrangère explique l'adoption par les dirigeants de la joint-venture de la même conception organisationnelle et système de gestion que ceux de l'entreprise mère.

Enfin, la formation est d'autant plus bénéfique en termes de transfert de connaissances qu'elle s'appuie sur les interactions interpersonnelles entre les employés de différentes entreprises.

Les interactions complexes : relations non-linéaires entre des facteurs explicatifs

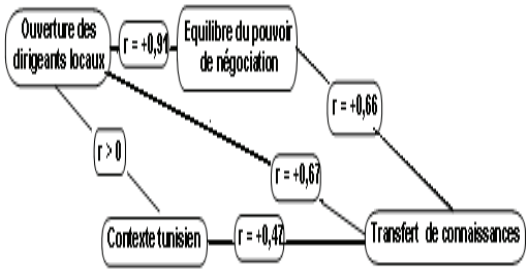


Figure 11 : Relations non-linéaires entre des facteurs explicatifs

Dans cet exemple, il est très clair que dans le contexte tunisien un transfert de connaissances nécessite entre autre l'ouverture d'esprit des dirigeants des entreprises locales envers les nouvelles tendances et pratiques managériales et les nouveautés technologiques mises en développement par les entreprises étrangères notamment celles du partenaire. Mais cela nécessite un équilibre de pouvoir en termes décisionnel permettant de se doter des capacités de négociation avec leurs homologues étrangers.

3.3. Les interdépendances entre les facteurs explicatifs relatifs à la joint-venture

Quant au rôle de joint-venture dans la réussite du transfert de connaissances, on a précisé un groupe de facteurs plus explicatifs de ce rôle. C'est à partir de la matrice de corrélation entre les facteurs et le transfert connaissances qu'il est possible de mettre en évidence des liens de dépendance entre quelques facteurs influençant plus ou moins ce transfert. Ces liens sont illustrés dans les graphiques suivants schématisant des exemples de corrélations dont ceux ayant des coefficients faibles ($r < 0,45$) ne seront pas représentés.

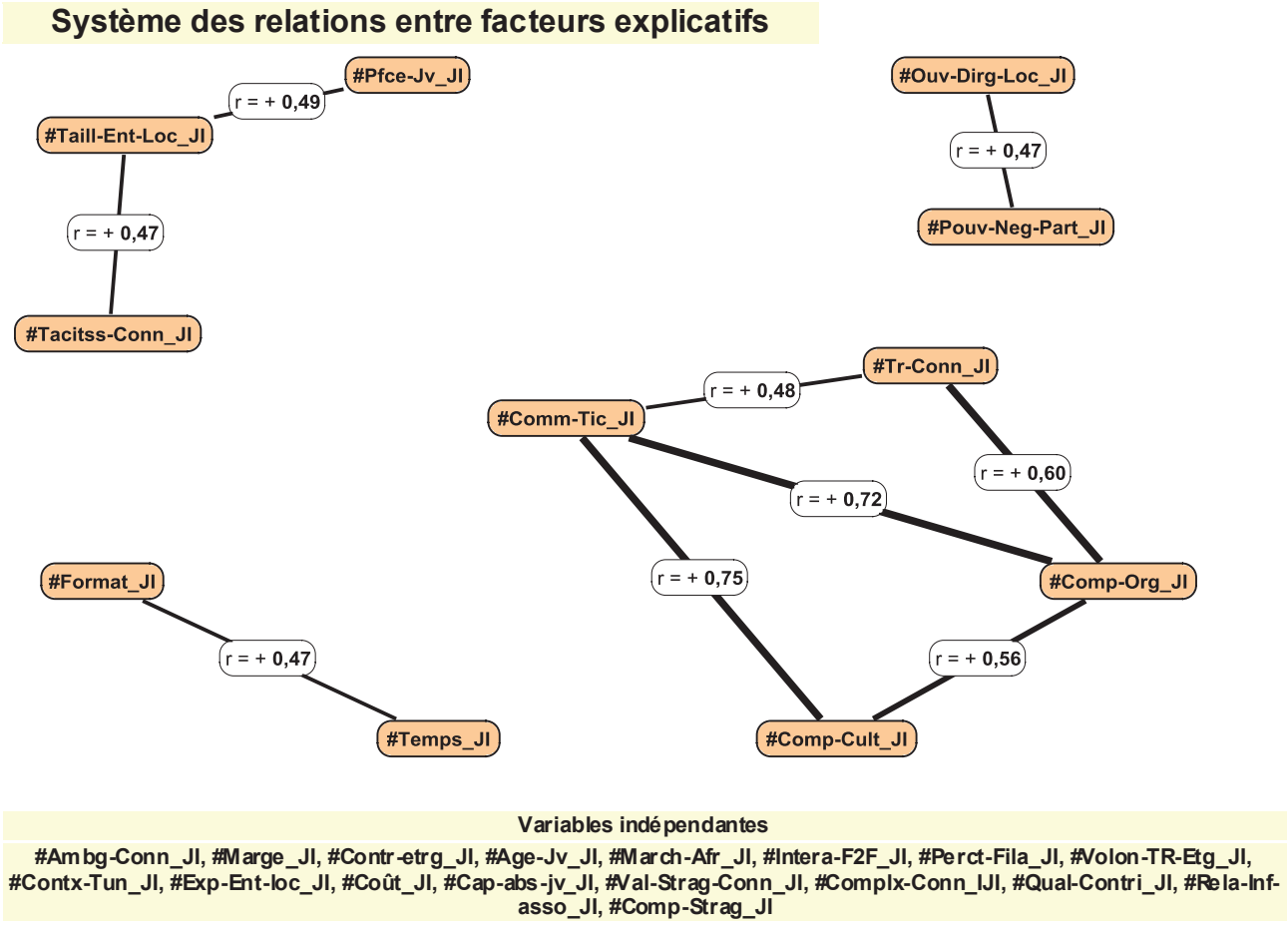


Figure 12 : Système des relations entre facteurs explicatifs

Les interactions simples : exemples de relations linéaires entre des facteurs explicatifs

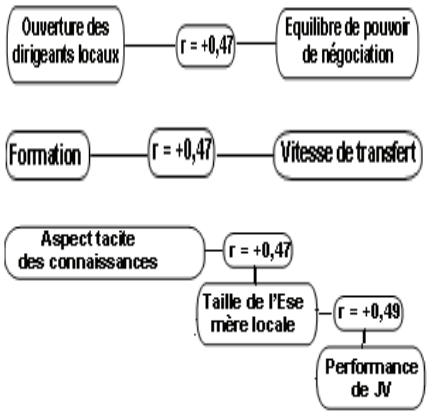


Figure 13 : exemples de relations linéaires entre des facteurs explicatifs

De nouveau on voit bien l'importance du degré d'ouverture des dirigeants tunisiens des entreprises-mères locales et de la joint-venture vis-à-vis des enjeux de transfert. En effet, si cette ouverture d'esprit augmente, ceux-ci deviennent plus conscients de réunir les conditions favorables au transfert, à avoir plus d'informations sur les produits et les marchés, à maitriser le fonctionnement de leurs sociétés et par conséquent, à se doter des forces de négociation considérables des partenaires étrangers et des clients. Un autre lien important est l'influence du rythme de la formation sur le rythme de transfert, en ce sens que les programmes de formation et de stages concertés entre les intervenants font accélérer le rythme d'apprentissage et donc de transfert auprès des employés de la joint-venture.

Les interactions complexes : relations non-linéaires entre des facteurs explicatifs

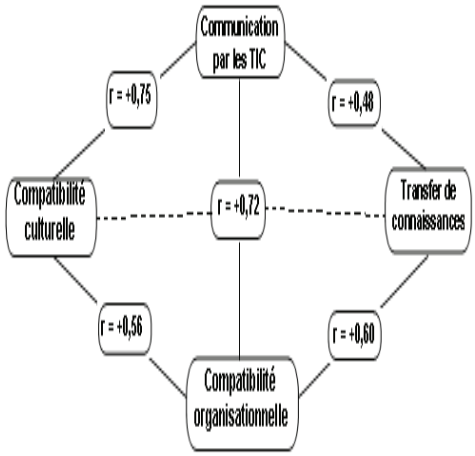


Figure 14 : Relations non-linéaires entre des facteurs explicatifs

Cette interdépendance multiple montre la complémentarité entre le contexte culturel, celui organisationnel et la communication entre les partenaires impliqués dans le fonctionnement de la joint-venture. Par conséquent, plus il y a rapprochement culturel entre les entreprises-mères et la joint-venture plus il y aura une complémentarité structurelle (c.-à-d. ressemblance dans l'organisation, les méthodes de travail, l'exécution des procédures, le déroulement de procédés…). Ainsi, il y aura aussi facilitation de la coordination entre ces intervenants par la mise en place de réseaux de communication et de collaboration, à l'aide des nouvelles technologies informationnelles qui se traduiront en fait par un apprentissage rapide et un transfert de connaissances de plus en plus efficace au sein des joint-venture tunisiennes.

Pour conclure, l'étude des interdépendances factorielles permet de mieux approfondir et caractériser le phénomène de transfert de connaissance qui paraissait plus complexe et multidimensionnel et d'aspect interactionnel. En effet, il se dégage de cela l'existence d'un aspect très important qui va de pair avec le phénomène de transfert à savoir les indépendances factorielles. Elles peuvent être favorables ou défavorables à l'efficacité du transfert de connaissances.

CONCLUSION EMPIRIQUE

Au total, on voit se dessiner dans le contexte tunisien les contours d'une démarche de transfert des connaissances dans un cadre de joint-venture : constat que confirment déjà les discours des répondants exprimant leur désir à participer aux actes liés à un tel processus autant que possible, surtout que l'exigence de partage et d'échange s'affirme de jour en jour comme priorité des joint-ventures installées en Tunisie. Les répondants se déclarent favorables à l'idée que la performance de leurs co-entreprises appuie, même à court terme, un transfert efficace des connaissances.

Ayant pour souci premier de découvrir les facteurs déterminants du transfert de connaissances au sein des sociétés joint-ventures enquêtées, nous avons recouru aux techniques d'analyse de contenu et d'analyse lexicale pour dégager les facteurs du transfert de connaissances apparents et latents. Nous avons étudié aussi les discours des interviewés auprès de 15 entreprises créées conjointement par deux entreprises-mères (l'une étrangère et l'autre tunisienne) disposant des profils variés pouvant aider à préciser les facteurs déterminants d'un processus de transfert propre au contexte tunisien.

Ainsi, les résultats d'enquête et d'analyse des discours ont révélé un avis généralement favorable à l'existence d'un lien étroit entre un ensemble de variables plus déterminantes et la réussite du phénomène de transfert. Ils affirment qu'un engagement supérieur à l'égard du transfert va de pair avec les performances économiques (coût, qualité, image de marque et amélioration des conditions de travail…) réalisées par non seulement les joint-ventures mais également par les entreprises-mères impliquées.

Au terme de cette étude exploratoire, l'analyse thématique et lexicale ont permis de révéler les caractéristiques des entreprises impliquées dans le transfert de connaissances ainsi que les spécificités du contexte des entreprises enquêtées.

Il semble en clair que le transfert de connaissances est un processus de création de valeur pour la joint-venture et ses partenaires (performance de la joint-venture, introduction aux marchés africains, amélioration de la qualité des produits…).

Le tableau suivant offre une synthèse des résultats de l'étude empirique auquel on doit attacher une certaine relativité tout en précisant le degré de confirmation de propositions théoriques émises dans la première partie de la revue de la littérature :

Texte des propositions	Résultats
Propositions issues de la littérature	
Proposition n°1: *La valeur stratégique des connaissances à transférer influence positivement le transfert des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Proposition n°2: *Un aspect tacite élevé des connaissances à transférer influence négativement le transfert des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°3: *La complexité des connaissances à transférer influence négativement le transfert des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Non corroborée**
Proposition n°4: *Une forte ambigüité des connaissances à transférer influence négativement le transfert des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Proposition n°5: *La volonté de transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°6 : *Le contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Proposition n7°: *Une bonne capacité de transmission de l'entreprise mère étrangère influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°8: *L'ouverture d'esprit des dirigeants de l'entreprise mère locale influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°9: *L'intention d'apprentissage des dirigeants de l'entreprise mère locale influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Proposition n°10: *L'expérience de l'entreprise mère locale dans le domaine de coopération influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Proposition n°11 : *Une taille importante de l'entreprise mère locale influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n° 12: *Une bonne capacité d'absorption du personnel de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°13: *La motivation à l'apprentissage du personnel de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°14: *Une bonne performance de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°15: *Une plus grande ancienneté de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Proposition n°16: *L'entente mutuelle influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Non corroborée**

Proposition n°17: *La qualité des contributions des entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°18: *L'équilibre du pouvoir de négociation entre les partenaires influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°19: *La compatibilité stratégique des entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°20: *La compatibilité culturelle des entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Corroborée**
Proposition n°21: *La compatibilité organisationnelle des entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Proposition n°22: *L'utilisation des TIC entre la joint-venture et les entreprises mères influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Proposition n°23: *L'interaction face à face entre le personnel des entreprises mères et celui de la joint-venture influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Propositions issues de la première étude exploratoire	
Proposition n°24: L'*expertise de l'entreprise mère étrangère du domaine d'activité influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Non corroborée**
Proposition n°25: *La relation informelle entre les associés influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**
Proposition n°26: *La perception de la joint-venture comme une filiale de l'entreprise mère étrangère influence positivement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture.*	**Partiellement corroborée**

Tableau 56 : analyse des confirmations et infirmations aux « propositions »

L'étude a permis de montrer la prééminence de certains déterminants sur l'accomplissement du processus de transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture. En effet, les résultats s'accordent en général pour identifier des relations entre les facteurs déterminants et la réussite du transfert. La principale conclusion que l'on peut tirer réside dans l'importance de la volonté, de la motivation et des capacités du top-management des entreprises-mères et des joint-ventures créées au sein desquelles les employés seront aussi bien disposés à apprendre et à assimiler les connaissances transférées.

D'ailleurs, comme constat, les travaux théoriques et pratiques effectués dans le cadre de cette approche font apparaitre un manque de recherches approfondies qui proposent une modélisation expliquant au mieux le phénomène du transfert de connaissances au sein des joint-ventures. Malgré les états des lieux sur les facteurs déterminants de la réussite du transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture, il reste difficile d'identifier ces facteurs et aussi de les quantifier. C'est ainsi que la littérature en la matière met en évidence plusieurs facteurs qui semblent influencer ce type de coopération inter-entreprises ou inter-organisationnel, mais elle n'explique pas le bien-fondé pratique et les mécanismes sous-jacents de sa réussite et de son ampleur. C'est, à vrai dire, qu'il s'agissait d'un phénomène peu exploré dont il existe, à ce jour et à nos connaissances, peu d'études réalisées et donc peu de théories établies.

Rappelons que l'ensemble de facteurs étudiés ont été distingués en facteurs déterminants et moins déterminants c'est-à-dire de faible influence ou secondaire. On peut dire qu'il existe en fait deux types de variables : variables principales (facteurs déterminants) et celles secondaires qui complètent les premières soit par l'amplement de leur effet, soit par la contrainte de leur impact. De plus, nous avons montré l'existence de certaines interdépendances entre ces variables qui peuvent largement impacter ce phénomène dont il fallait tenir compte. Comme le transfert se réalise entre plusieurs parties d'une manière directe et indirecte, il est possible de mettre en place deux groupes de variables (variables principales et celles secondaires) en fonction de l'acteur impliqué (entreprise-mère étrangère, entreprise-mère locale et la joint-venture) ainsi que la collaboration entre ces différents partenaires (voir tableau suivant).

Facteurs		Transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture			Transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture			Transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères		
		Facteurs déterminants	Type d'impact		Facteurs déterminants	Type d'impact		Facteurs déterminants	Type d'impact	
			+	-		+	-		+	-
Facteurs liés aux connaissances		• Aspect tacite des connaissances	+							
Facteurs liés au réseau de joint-venture	EME	• Volonté de l'*EME* à transférer les connaissances • Capacité du transfert	+ +							
	EML				• Taille de l'*EML* • Ouverture des dirigeants locaux • Maîtrise du contexte d'affaire	+ + +				
	JV	• Performance de la joint-venture	+		• Performance de la joint-venture	+		• Performance de la joint-venture • Capacité d'absorption de la joint-venture • Motivation à l'apprentissage	+ + +	
Facteurs liés au contexte		• Compatibilité stratégique • Compatibilité organisationnelle • Compatibilité culturelle	+ -	- -	• Compatibilité stratégique • Compatibilité culturelle	+ +		• Compatibilité stratégique • Compatibilité culturelle	+ +	
Facteurs liés à la relation entre les acteurs (relationnels)		• Confiance mutuelle • Qualité des contributions • Equilibre du pouvoir de négociation	+ + +		• Confiance mutuelle • Qualité des contributions • Equilibre du pouvoir de négociation	+ + +		• Confiance mutuelle • Qualité des contributions • Equilibre du pouvoir de négociation	+ + +	- - -
Facteurs liés aux mécanismes de transfert		• Interaction face à face	+					• Communication par les TIC	+	
Facteurs secondaires		Facteurs secondaires			Facteurs secondaires			Facteurs secondaires		
		• Perception de la joint-venture comme une filiale de l'entreprise mère étrangère • Relation informelle entre les associés	+ +		• Perception de la joint-venture comme une filiale de l'entreprise mère étrangère • Relation informelle entre les associés • Expérience de l'entreprise mère locale • Compatibilité Organisationnelle	+ + + +		• Taille de l'*EML* • Compatibilité organisationnelle • Perception de la joint-venture comme une filiale de l'entreprise mère étrangère • Relation informelle entre les associés	+ + +	- - - -

Tableau 57 : Une synthèse des facteurs du transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture

CONCLUSION GENERALE

Parvenus au terme de ce travail de recherche, il convient finalement de dégager quelques conclusions et quelques faits saillants. La question générale qui a guidé notre réflexion exploratrice était de savoir quels sont les facteurs qui déterminent le transfert des connaissances au sein des joint-ventures internationales dans le contexte tunisien

La finalité de cette thèse est de comprendre le phénomène de transfert de connaissances dans le cadre des joint-ventures installées en Tunisie. Si nous remontons aux sources de la thèse, nous voulions mieux comprendre le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture, c'est-à-dire un transfert marqué par une logique interactive (les entreprises mères et la joint-venture).
Deux objectifs de recherche ont été mis à profit pour tendre vers cette finalité. :

- Le premier était consacré à comprendre dans quelle mesure chaque partie du réseau d'une joint-venture contribue à la réussite du transfert de connaissance. Nous avons montré que les entreprises-mères et la joint-venture contribuent ensemble à la réussite du transfert de connaissances entre elles.
- Le deuxième se rapportait à la recherche des facteurs déterminants de la réussite du transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture. Nous pensons avoir mis en évidence la nature dialectique du transfert de connaissances dans le cadre de cette forme de coopération.

Les résultats ont été obtenus par une méthode de recherche basée sur un positionnement épistémologique interprétativiste et sur une démarche qualitative comportant une étude exploratoire et des études de cas. Comment situer notre apport dans le flot abondant et continu des écrits sur le transfert de connaissances dans le cadre des joint-ventures internationales ? Pour répondre à cette question nous rappellerons notre démarche d'étude et nous présenterons aussi ses contributions.

La démarche de travail, a été articulée autour d'un ancrage théorique et d'une étude exploratoire de laquelle découlent des propositions de recherche à vérifier empiriquement.

Dans une perspective théorique, nous avons abordé l'analyse de l'intrusion du phénomène de transfert de connaissances dans la réflexion managériale relatives aux organisations. Elle se manifestait à la fois comme nouvelle exigence de coopération inter-organisationnelle et nouvelle forme de compétitivité. L'ancrage théorique de cette thèse a consisté à présenter le transfert de connaissance comme un résultat d'une intervention collective de différentes parties de la joint-venture (les entreprises mères et la joint-venture).

En réalité, le transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture renvoie à une relation plus complexe entre les entreprises-mères et cette structure commune qui peuvent contribuer ensemble pour réussir le transfert de connaissances. La recherche qui se base sur l'idée que le transfert est un mouvement à sens unique ou une relation duale entre les entreprises mères ne semble pas suffisante. Etudier le transfert réciproque des connaissances entre les unités du réseau (les entreprises mères et la joint-venture) représente le principal apport de notre recherche.

De fait, on a essayé de construire un cadre théorique à travers des fragments de littératures tirés des différentes recherches. Ce cadre nous a servi de base pour explorer la question du transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture. Reprenant nos développements au niveau de la partie théorique, nous pouvons envisager une présentation à plusieurs volets. Appuyé par les propositions théoriques et inspiré des concepts issus de la *Knowledge-Based View* (KBV), le développement théorique a visé à comprendre et à identifier les facteurs pouvant contraindre ou favoriser le transfert de connaissances intra et inter-organisationnel tout en prenant en considération les relations entre ces facteurs.

Ce développement est articulé autour des concepts de facteurs déterminants, développés auparavant sous forme de propositions théoriques, ainsi que leur sens d'impact : les facteurs déterminants liés au type de connaissances ; les déterminants liés au réseau de la joint-venture (facteurs déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise-mère étrangère, de l'entreprise-mère locale, de la joint-venture) ; les déterminants relationnels ; les déterminants liés au contexte stratégique, culturel et organisationnel ainsi que les déterminants liés aux mécanismes de transfert de ces connaissances.

Grâce à ces propositions, on a pu comprendre et identifier les facteurs pouvant impacter le transfert de connaissances dans le processus de coopération via la joint-venture.

Du fait que la littérature reconnaît qu'il ya de nombreux facteurs déterminants qui sont susceptibles d'influencer le transfert des connaissances au sein des joint-ventures, on pourrait bien regrouper ces facteurs en éléments déterminants liés au type de connaissances et à leurs mécanismes de transfert, ceux contextuels (stratégiques, organisationnels, culturels) ainsi que les déterminants relationnels liés aux caractéristiques des entreprises-mères et la joint-venture elle-même.

L'analyse théorique évoquée tout en se référant à la littérature managériale spécialisée montre largement qu'il est très difficile d'évaluer quantitativement l'impact d'un ensemble de facteurs sur la réussite de ce transfert. C'est pourquoi la majorité des études a recouru aux techniques d'exploration empirique pour, non seulement comprendre ce domaine de recherche, mais aussi afin de vérifier les propositions émises dans la revue théorique.

Nous avons procédé à une enquête exploratoire afin de vérifier la pertinence des propositions établies dans cette recherche. Il s'est agi d'un ensemble d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants des entreprises concernées dont les résultats ont permis d'affiner l'étude sur le phénomène relatif au transfert de connaissances au sein des joint-ventures installées en Tunisie. Ce choix tient au fait à l'absence de données quantitatives et de statistiques sur ce phénomène.

Les résultats présentés dans cette étude sont le reflet des différentes méthodes d'exploration et d'analyse de données. Rappelons aussi que nous nous intéressons ici à des facteurs de différentes natures, des éléments de différents niveaux d'impacts et à des caractéristiques implicites et explicites, c'est la raison pour laquelle nous nous sommes penchés sur une approche d'extrapolation en deux étapes : objectif de compréhension puis objectif de confirmation dont la vérification nécessite le recours à des méthodes diversifiées mais complémentaires.

LES PRINCIPAUX RESULTATS EMPIRIQUES :

Le phénomène du transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture renvoie à une relation plus complexe entre les entreprises mères et la joint-venture qui peuvent contribuer ensemble à la réussite du processus de transfert de connaissances. En réalité, les transferts dans le cadre des joint-ventures peuvent être effectués dans trois directions : un transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture, un transfert des connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture et un transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères. Les facteurs suivants : la confiance mutuelle, la performance de la joint-venture, la qualité des contributions, l'équilibre du pouvoir de négociation, la compatibilité stratégique et la compatibilité culturelle sont des facteurs déterminants dans les trois processus de transfert de connaissances. Autant les entreprises mères que la joint-venture doivent les posséder en vue de réussir le transfert de connaissances.

En réalité, le transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture est généralement difficile étant donné que les connaissances transférées sont de nature complexe et à forte valeur ajoutée. De ce fait, une volonté de transfert de plus en plus importante et une capacité de transmission de connaissances s'avèrent indispensable pour réussir ce processus de transfert. Un autre facteur se montre plus influençant dans la réussite du phénomène de transfert c'est l'interaction face à face entre le personnel des différentes parties (la joint-venture, l'entreprise mère étrangère et l'entreprise mère locale) pour fournir les conditions favorables au fonctionnement des joint-ventures et au transfert des savoir-faire techniques nécessaires à leur marche professionnelle. Dans ce cas le transfert de connaissances tacites est facilité lors des connexions et interactions fréquentes entres les personnels.

Cette façon de faire permet d'obtenir un certain niveau de compatibilité organisationnelle facilitant la gestion et le déroulement du processus de transfert de connaissances. Plus l'organisation de l'entreprise-mère étrangère ressemble à celle de la joint-venture, plus le transfert est facilité notamment lorsqu'il s'agit des connaissances complexes et d'aspect tacite.

Le transfert de connaissances de l'entreprise-mère locale vers la joint-venture se réalise soit d'une manière directe, soit d'une manière indirecte à travers la collaboration avec l'entreprise-mère étrangère. Les résultats démontrent que l'entreprise-mère locale participe d'une manière active à la réussite du transfert de connaissances vers la joint-venture. Elle a transféré, généralement, ses connaissances et ses expériences à la joint-venture. Il s'agit réellement des apports en termes de compréhension du contexte des affaires locales et régionales, de prospection et marketing, de connaissances de la spécificité du marché tunisien. Elles offrent aussi des expertises et des expériences riches dans le domaine d'activités de la joint-venture. Il faut signaler aussi la contribution directe des entreprises-mères locales dans la gestion courante des joint-ventures. En fait cette assistance à la joint-venture en matière de gestion courante était considérée comme une contribution importante de la part des entreprises mères locales.

La taille de l'entreprise mère locale, l'ouverture d'esprit de ses dirigeants ainsi que la bonne maîtrise du contexte des affaires local sont des facteurs déterminants, généralement, communs pour les trois processus de transfert. Mai, ils se montrent plus influençant dans la réussite du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture.

Les résultats confirment que les joint-ventures ont un rôle important pour réussir le partage et la diffusion des connaissances entre les différentes parties de la joint-venture. Dès le démarrage, les entreprises-mères se sont engagées dans un processus de transfert réciproque via la structure commune des joint-ventures. Le personnel des joint-ventures a pu développer des compétences contextuelles grâce aux expériences, qualifications et connaissances accumulées au fil du temps.

De ce fait, les joint-ventures ont pu posséder un background de connaissances leur permettant de créer de la valeur, même pour les entreprises mères via un transfert de connaissances réciproque, de la joint-venture vers les entreprises mères. En plus des facteurs déterminants communs, ce transfert se trouve accéléré ou ralenti selon la capacité d'absorption du personnel de la joint-venture des connaissances transférées par les entreprises mères et sa motivation à l'apprentissage. L'utilisation des technologiques d'information et de communication contribuent énormément à l'acquisition, de la part des entreprises mères, des connaissances codées et pratiques.

Au total, les résultats suggèrent qu'un engagement plus actif de la part des différentes parties envers le transfert de connaissances va de pair avec les performances des entreprises impliquées dans ce processus. Ces résultats vont encore dans ce sens, de confirmer, malgré les nuances prouvées, les propositions théoriques émises auparavant.

IMPLICATIONS MANAGERIALES

Il s'agit de détecter les facteurs déterminants du transfert de connaissances relatifs au contexte d'étude, de relater les difficultés, les limites et les voies possibles de développement ultérieures à ce travail. Nous avons pu voir précédemment les facteurs déterminants du transfert de connaissances entre les différentes parties. Nous avons aussi distingué trois points révélateurs à travers notre recherche :

- premier point : il apparaît que la performance de la joint-venture constitue un facteur déterminant du transfert de connaissances entre les différentes parties (la joint-venture, l'entreprise mère étrangère et l'entreprise mère locale). Ainsi, les résultats ont révélé l'existence d'un lien étroit entre la performance de la joint-venture et la réussite du phénomène de transfert. Ils suggèrent qu'un engagement supérieur par les partenaires à l'égard du transfert aille de pair avec la performance économique de la joint-venture qui représente un indicateur d'encouragement des partenaires à mieux s'engager dans le transfert de connaissances.

- deuxième point : les personnels des entreprises mères et ceux de la joint-venture considèrent, généralement, la joint-venture comme une filiale de l'entreprise mère étrangère. Cette perception favorise réellement le transfert de connaissances entre les différentes parties de la joint-venture. En réalité, cette perception était donc vue essentiellement comme un facteur qui facilite le transfert de connaissances. En effet, cette perception pourrait rendre les responsables et les employés de la joint-venture mieux engagés et disposés à internaliser les connaissances et les savoir-faire indispensables au bon fonctionnement de la joint-venture.

- troisième point : la relation informelle entre les décideurs est apparue comme un facteur parmi les autres facteurs relationnels qui ont un effet facilitateur pour la réussite du transfert de connaissances. En fait, l'existence des relations informelles entre les décideurs, c'est-à-dire l'existence des liens interpersonnels et des rapports non officiels et non formels entre les acteurs du réseau de la joint-venture, dans leur négociation et entente éventuelle, facilite énormément la coordination et la résolution des conflits et des problèmes qui surgissent à tout moment pour mieux se converger dans les processus du transfert de connaissances.

Il est possible de dire que la stratégie de recherche privilégiée pour analyser et explorer ce phénomène, est d'adopter une démarche combinant les méthodes qualitatives et celles quantitatives. C'est ainsi qu'Easterby et *al.* (2008), dans leur article sur le transfert des connaissances, concluaient que les deux démarches produisent des données différentes et expliquent des phénomènes différents. En effet, la méthode qualitative est utile pour rendre compte de la dynamique du processus de transfert, alors que l'approche quantitative contribue à expliquer l'impact des caractéristiques des partenaires sur le transfert. C'est pourquoi on a trouvé parfois des résultats contradictoires du fait de leur nature, de données différentes.

LES LIMITES ET DIFFICULTES DE NOTRE RECHERCHE :

Après avoir souligné les apports de notre recherche, nous voyons ses limites. Tout d'abord, cette thèse comporte des limites d'ordre théorique. En effet, en reprenant nos développements au niveau de la partie théorique, nous avons envisagé une présentation à plusieurs volets. De ce fait, nous avons privilégié un cadre théorique relativement structuré qui nous place en fait face à un dilemme. D'un côté le sentiment de construire un puzzle, de rechercher une forme préétablie avec des morceaux pré-formatés, courant le risque de se retrouver avec des pièces manquantes ou appartenant à une autre boîte ; de l'autre, la possibilité de construire une forme nouvelle, inédite, avec des matériaux moins raffinés courant le risque d'aboutir à une forme incomprise. Dans cette optique, nous avons davantage opté pour la mise en évidence de la dynamique et de la complexité de la joint-venture, faisant ressortir les différents enjeux et leurs interactions.

Quant aux limites d'ordre managérial, notre recherche a délaissé quelque peu l'apprentissage au profit de la connaissance. La distinction n'est pas seulement sémantique. Elle opère un passage du processus vers le contenu qui n'est pas sans conséquence pour le reste des développements.

Nous pouvons aussi mentionner des limites d'ordre méthodologique qui tiennent à la méthode de collecte des données, qui ont été collectées seulement au niveau des joint-ventures et que, faute de moyens, nous n'avons pu inclure les entreprises-mères dans notre champ d'investigation.

En effet, la représentativité de l'échantillon n'est pas suffisante pour pouvoir valider les propositions et leurs conséquences. L'échantillon révèle une concentration géographique (Le Nord de la Tunisie) alors qu'il est très probable que d'autres joint-ventures, se trouvant dans d'autres régions, peuvent avoir d'autres points de vue différents. Des limites, liées à la méthode d'enquête par entretiens semi-directifs et de comptage de mots et des verbatim, viennent s'ajouter qui posent des problèmes de validité et de fiabilité. Pratiquement, cette méthode d'enquête génère des données peu stables et moins systématisées car les réponses ne sont pas préétablies mais émanent de la validité de l'interrogé.

Le recours à l'analyse des interviews et des documents pourrait combler cette limite en permettant de générer spontanément des données susceptibles de refléter les centres d'attention des interviewés et la réalité de l'entreprise. Mais, cette méthode présente la difficulté de retranscription de données tels que l'oubli et le fait que l'on n'a pas tenu compte de certains aspects.

Par ailleurs, plusieurs contraintes ont été rencontrées lors du déroulement de l'enquête et ont engendré un retard dans la saisie de données. Les contraintes majeures sont celles liées au temps, à l'esprit de collaboration et à la disponibilité des données. Les données relatives au domaine du transfert sont difficiles à obtenir du fait de leur sensibilité. C'est la raison pour laquelle, les entreprises ne désirent pas, généralement, divulguer l'information qui pourrait être utile aux concurrents et provoquer des problèmes litigieux.

Outre les limites méthodologiques, l'étude ainsi menée présente quelques points faibles :

- ***Echantillon d'entreprises restreint*** : nous pensons qu'un échantillon beaucoup plus large puisse être étudié pour vérifier le développement théorique évoqué et aussi approfondir les connaissances en ce domaine.
- ***Diversité de secteurs d'activité*** : nous avons utilisé un échantillon d'entreprises industrielles dans le souci d'enrichir l'analyse et d'explorer les divers effets et aspects des questions de transfert. Mais l'étude pourrait éventuellement se focaliser sur un secteur d'activité particulier pour mieux comprendre comment telles questions sont vécues au sein des entreprises concernées.
- Vu ***l'insuffisance d'information***, certains axes de la recherche ne sont pas bien éclairés et d'autres aspects restent aussi flous qu'imprécis. Par exemple, dans quelle mesure le degré d'implication des employés détermine-t-il l'engagement des entreprises à partager des informations et des savoir ? Autrement dit, les employés sont-ils vraiment impliqués dans le processus de transfert non seulement au sein des joint-ventures mais aussi au sein des entreprises-mères ?

Cette étude s'est focalisée sur l'exploration des attitudes et des réponses et n'a pas tenu compte des données quantitatives pour notamment évaluer le lien entre les aspects du transfert et les performances des entreprises impliquées.

DES RECOMMANDATION GENERALES ISSUES DE L'ETUDE

Devant le constat évident que les joint-ventures éprouvent des difficultés aussi variées que contraignantes pour, à la fois faire réussir le transfert de connaissances et y fructifier, il est possible de suggérer quelques recommandations concernant la joint-venture et son contexte externe.

**** L'organisation de la joint-venture :***

- Favoriser l'emploi des méthodes d'apprentissage et des programmes de formation multilatéraux pour favoriser le transfert de connaissance et la prise en compte des attentes des partenaires.
- Impliquer les salariés dans le processus d'amélioration et de recherche des nouvelles solutions aux problèmes vécus.
- Prendre en compte tous les aspects du travail de la joint-venture dès la conception et ce dès l'approvisionnement jusqu'à la distribution, en favorisant la participation des employés pour minimiser, sinon, résoudre les problèmes qui sont souvent coûteux mais apprenants.
- Instaurer des processus de tests ou d'essais, pour permettre une introduction rapide des considérations de formation et donc d'apprentissage.
- Mettre en place des plans et des systèmes pour l'amélioration permanente des processus, produits ou services.
- Tenir compte dans l'encadrement de l'entreprise (formation, sensibilisation, information) de l'importance d'apprendre, de partager et de transférer des savoirs explicites ou implicites en créant par exemple un comité de soutien au sein de l'entreprise pour, encadrer, discuter, traiter et gérer les problèmes.
- Développer des véritables partenariats avec les clients et les fournisseurs pour créer des marchés futurs à valeur ajoutée.

**** Le rôle des entreprises-mères :*** Ces entreprises partenaires ont un grand rôle pour, d'une part, inciter leurs employés à transférer de connaissances, et d'autre part, appuyer les efforts des joint-ventures en ce domaine.

- Favoriser l'aide financière aux joint-ventes innovantes et apprenantes en facilitant leur accès aux sources d'informations et de connaissance.
- Promouvoir la transparence en tant que mode de régulation et d'incitation aux relations coopératives entre entreprises-mères et les joint-ventures.
- Instaurer des nouveaux mécanismes d'échanges plus souples et flexibles qui enracinent l'esprit de partage et de transfert dans les activités quotidiennes des employés des joint-ventures.

**** Le rôle du pays d'accueil :***

- Mettre en place des mécanismes institutionnels et des textes législatifs plus adaptés à la réalité des joint-ventures et aux capacités des entreprises-mères afin d'instaurer un climat d'affaires favorable à l'apprentissage partagé, à l'échange et au transfert des savoirs de type professionnel.
- Mettre en place des organismes d'appui (agences, centres,...) fournissant des études de projets d'investissements et même des idées de partenariat entre plusieurs entreprises de différentes nationalités qui analyseraient les processus du transfert de connaissances entre les partenaires et surtout convaincraient les dirigeants de ces entreprises à y adhérer.
- Maintenir une relation Entreprise-Université à travers la mise au point de programmes adéquats de partenariat et de recherche de solutions innovantes et de coopération continue.
- Veiller au bon fonctionnement des joint-ventures déjà installées en tant que fournisseurs d'expériences en matière de transfert de connaissances mais aussi comme partenaires dans la recherche des solutions aux problèmes rencontrés.
- Développer des mesures incitatives pour mobiliser les joint-ventures à la coopération avec des centres de recherche spécialisés et à l'innovation des méthodes économiquement efficaces et scientifiquement apprenantes.

DES PERSPECTIVES ET VOIES DE RECHERCHE POSSIBLES

La présente thèse propose une vision originale et riche en précisant la nature et la dynamique d'une relation « triale ». Partant de là, nous apportons sans doute plus de questions que de réponses. Certaines pistes mériteraient d'être approfondies, d'autres n'ont été qu'esquissées ou suggérées. Le but de la recherche était sans doute de tirer enseignements, principes d'action et quelques connaissances tant théoriques qu'empiriques en matière d'apprentissage et de transfert de connaissances. Ce faisant, de nombreux enseignements restent à vérifier sur un échantillon d'entreprises plus large mais également des pistes de réflexion restent à approfondir dans des travaux ultérieurs.

- L'étude a été envisagée dans un sens d'exploration : la détermination des facteurs d'impact décisif sur le processus de transfert. N'est-il pas possible de l'envisager par la suite dans une perspective de vérification ? Est-il vrai qu'une entreprise plus compétitive sur son marché et plus performante financièrement pourrait être amenée à partager des connaissances ou à la limite encourager le processus de son transfert ?

- Les résultats de l'étude suggèrent que les différences d'ouverture et de perceptions des enjeux de transfert déterminent le niveau d'engagement des dirigeants. Cela n'est-il pas applicable avec les employés des entreprises impliquées ?

Par ailleurs lier volonté d'apprendre, style de management et systèmes de valeurs au sein des joint-ventures mérite une attention particulière en ce sens que les valeurs véhiculées permettent de favoriser ou défavoriser un engagement plus évident de la part des employés à l'égard du transfert.

- Les similitudes entre les objectifs, ainsi que la complémentarité entre les démarches de qualité totale et celles de gestion des connaissances, devraient être examinées plus finement afin d'exploiter leurs synergies potentielles.
- Etudier l'effet de l'engagement d'apprendre et/ou de transférer sur la motivation et les initiatives des employés à partager des savoirs mérite en outre une focalisation minutieuse
- Si le rôle des pouvoirs publics du pays d'accueil dans l'influence des entreprises nationales à s'engager dans un processus de transfert paraît évident (choix politiques, infrastructures, encouragements…), que peut-on dire quant au rôle des pays d'origine des entreprises-mères ? Autrement dit, ces pays supportent-ils favorablement le transfert (décisions politiques, fonds d'encouragement, assistance…) ?
- Pour favoriser le phénomène de transfert il est toujours question d'assistance et des conditions favorables, mais n'est-il pas aussi question de marché ? Autrement dit, le marché tunisien est-il demandeur des produits à valeur scientifique, des services à valeur ajoutée ou des équipements à valeur technologique ?
- Enfin, le transfert de connaissances vise à acquérir des compétences spécifiques et donc à exploiter des synergies de complémentarité. Il nous semble donc intéressant d'étudier si des compétences jugées performantes dans des entreprises-mères peuvent être transférées à la joint-venture et si elles continueront à l'être dans celle-ci. La question est de savoir si le transfert d'une connaissance isolée ou connectée avec d'autres pourrait être source de succès de ce processus et donc source de performance de la joint-venture.

  Dans cette perspective, on peut ainsi envisager que les connaissances des joint-ventures seront renforcées ou adaptées pour être compatibles et s'ajuster avec le nouveau contexte. L'arrivée des nouvelles connaissances pourrait être perçue comme une addition si les compétences sont compatibles ou comme une adaptation si elles diffèrent légèrement.

  De ce fait, peut-on dire qu'il s'agissait d'une logique d'addition, de partage ou de transformation interne, qui donnera naissance à une dynamique d'apprentissage et de développement de nouvelles connaissances en fonction des objectifs stratégiques des partenaires et de la joint-venture ?

En guise de conclusion, cette étude n'a essayé qu'évoquer un sujet assez problématique concernant les joint-ventures installées en Tunisie à savoir les processus du transfert de connaissances avec une vision originale et riche en précisant la nature et la dynamique d'une relation triale entre les entreprises mère et la joint-venture. Les résultats de cette étude, bien que de portée relative, nous permettent de suggérer que l'introduction d'un système de gestion des connaissances dans ce type d'entreprises devrait être envisagé, puisque ses implications sur leur compétitivité n'est pas à négliger.

BIBLIOGRAPHIE

- Albino V., Garavelli A. C. et Schiuma G. (1999), " Knowledge transfer and inter-firm relationships in industriel districts: the role of the leader firm", Technovation, 19, pp. 53-63
- Aliouat B. (1996), Les stratégies de coopération industrielle, Economica, Paris.
- Amalya L. O., (2001), "Strategic Alliances and the Learning Life-cycle of Biotechnology Firms", Organization Studies, May
- Anderson E. (1990), "Two firms, one frontier: on assessing joint-venture performance", Sloan Management Review, 31 (2), pp. 19-30.
- Anderson J.C. et Narus J.A.(1990), "A model of the distributor firm and manufacturer firm working partnerships", Journal of marketing, 54 (1), pp. 42-58
- Anh P. T.T., Baughn C. C., Hang N. T. M. et Neupert K. E.(2006), " Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam", International Business Review ,Volume 15, Issue 5, pp. 463-487
- Argote L. et Ingram P. (2000), "Knowledge transfer in organizations: A basis for competitive advantage in firms", Organisation Behavior Human Decision Processes, 82,pp. 150-169.
- Argyris et Schon (1978), Organisational learning a theory of action perspectives, wesley Publication
- Argyris C., Moingeon B. et Ramanantsoa (2000), Savoir pour agir, Dunod, Paris.
- Arrow K. (1962), "Economic implication of learning by doing", Review of economic studies, vol.29, n° 2
- Association Française des Investisseurs en Capital (2008), "Le développement à l'international par Joint-venture", La fiche thématique, n° 47, Octobre, http:/www.afic.asso.fr/pdf
- Badaracco J.L. (1991), The knowledge Link, Harvard Business School Press, Boston
- Bardin L. (1977), L'analyse de contenu, PUF, Collection le psychologue, Paris.
- Bardin L. (2003), L'analyse de contenu, Presses universitaire de France
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management 17/1 : 99-120.

- Baumard P. Stabuck W.H. (2005), "Learning from failures: Why it Doesn't Happen", Long range planning, vol. 38,n° 3, June, pp.281-298.
- Bayad M. et Bénédoic M. (2008), "Etude des facteurs de succès du processus de transfert de connaissances au sein des réseaux d'innovation : proposition d'un cadre conceptuel", Colloque « en route vers Lisbonne » 4 et 5 décembre
- Beamish P.W. et Killing J. P. (1983), Strategies for joint-venture Success, New York, Praeger
- Beamish P.W. (1988), Multinational joint-ventures in developing countries, New York, Routledge
- Beamish P.W. (1993), "The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China", Journal of International Marketing, vol. 1, I. 2, 1993, pp. 29-48.
- Beamish P.W. et Berdrow (2003), " Learning from IJVs: the unintended outcome", Long Range Planning, 36, 285-303
- Beamish P. W. et Kachra A.(2004), "Number of partners and JV performance", Journal of World Business,,39, pp.107-120
- Beamish P.W. et Inkpen A.C.(1995), "Keeping International Joint ventures Stable and Profitable", Long Range Planning , Vol.28,N°.3 ,pp. 26-36
- Beguin J. P. (1972), Les entreprises conjointes internationales dans les pays en développement, Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales, Genève.
- Berthon B. (2001) : "Revue de littérature : Le transfert intra-organisationnel de connaissance", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval
- Blau P.M. (1964), Exchange and Power in Social Life, Wiley. New York
- Bleeke J. et Ernst D. (1993), Collaborating to complete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace, Wiley, New York
- Berdrow I, Lane H. W. (2003), "International joint venture: creating value through successful knowledge management", Journal of World Business, 38 pp.15-30
- Borys B. et Jemison (1989), "Hybrid Arrangement as strategic Alliances: theoretical Issues in organizational combinations", Academy of Management review, 14, 2,pp. 234-249
- Blodgett, L.L.(1991), "Partner contribution as predictors of equity share in international joint ventures", Journal of international Business Stubies,22 (1),pp. 63-76

- Brown S.B. et Duguid P. (2001), "Knowledge and organization: A Social-Practice Perspective", Vol. 12 N° 2, March-April
- Buckley P.J., Clegg J. et Tan H. (2003), "The art of knowledge transfer : secondary and reverse transfer in China's Telecommunications Manufacturing industry," Management International Review,Vol.43, Special Issue, 2003/2,pp.67-93
- Buckley P.J. et Casson M. (1988), "A theory of cooperation in international business", In. Contractor F. and Lorange P. , editors, Cooperative strategies in international business, pp. 31-53, New Lexington Press, San Francisco.
- Casson M. (1993), "Internationalisation as a Learning Process: A model of corporate growth and geographical diversification". Discussion Papers in International investment and business studies, series B.vol 6. Universit of reading
- Chang C. et Beamish P.W. (2004), "Split management control and international joint-venture performance", Journal of International Business Studies, 35 (3),pp. 201-215
- Charreaux G. et Pitol-Belin (1992), "Le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires", Revue Française de Gestion, 1992, pp. 84-92
- Chen, R. et Boggs, D. J. (1998), "Long term cooperation prospects in international joint ventures: Perspectives of Chinese firms", Journal of Applied Management Studies, 7(1), pp. 111–126.
- Child J. (1998), "Trust and international strategic Alliances: The case of Sino-Foreign joint-ventures", oxford university Press, pp. 241-272.
- Child J.(2001), "Learning through strategic alliances", pp.657-680, in Dierkes M., Antal A. B., Child J. et Nonaka I.,Handbook of organizational learning and knowledge, ed. Oxford university press, Antony Rone Ltd., Chippenham, Wiltshire.
- Child J. et Yan Y. (2003), "Predicting the performance of International Joint-ventures: An Investigation in China", Journal of Management Studies, 40, 2, March 2003,pp.283-319
- Coase, The Nature of the firm"
- Chi T. (1994), "Trading instrategic resources: necessary conditions, transaction cost problem, and choice of exchange structure", Strategic Management Journal, vol. 15,pp. 271-290.
- Choo C. W. (2006). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford, University Press.

- Cohen W. et Levinthal D. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, 35, pp.128-152
- Cohendet P. et Llenera P. (1999), "La conception de la firme comme processeur de connaissance", Revue d'économie industrielle, n° 88, pp. 211-235
- Combs, J. G. et Ketchen, D. J. (1999), "Explaining inter-firm co-operation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", Strategic Management Journal, 20, 867-888.
- Cramton C.D.(2001), "The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences For Dispersed Collaboration", Organization Science, Vol.12,N° 3, May-June
- Crossan M.M. et Inkpen A.C. (1995) "The subtle art of learning through alliances", Business Quarterly 60 (2), pp.69-78
- Crossan M.M., Inkpen A.C., Lane H.W. et Tiemessen I. (1997), "Knowledge management in international joint-ventures" in Beamish P.W. and Killing J.P. (eds), cooperative strategies: North American perspectives, pp. 370-399, The New Lexington Press
- Cummings T.G. (1984), "Transorganizational Development", Research in organisation Behaviour, 6,pp.367-422
- Gupta (1987), "SBU Strategies, Corporate-SBU Relation, and SBU effectiveness in strategy implementation", Academy of management journal, 30,pp. 477-500
- Das T.K. et Teng B.S.(2000), "A Resource Based Theory of Strategic Alliances", Journal of Management,26, 1, pp.31-61
- Davenport T.H. et Prusak L. (1998), Working Knowledge, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Davenport T., De Long D. W. et Beers M.C. (1998), "Successful knowledge management project", Sloan Management Review, Winter
- Dearing J.W. (1993): "Rethinking technology transfer", International business journal of technology management, pp. 481-482.
- Debabi M., (1993), La négociation de joint-venture: variables-clés et Performances Perçues Essai de mesure et modélisation), Thèse de Doctorat, IAE de Lille.
- De Meyer A. (1991), "Tech talk: How managers are simulating global R&D communication", Sloan Management Review, pp.49-58.
- Devers K.J. (1999), "How will know 'good' qualitative research", Health Service Research,34 ,pp. 1153-1188

- Dhanaraj C., Lyles M. A., Steensma H.K. 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,N° 5 p. 428-442
- Dietrich M.(1994), Transaction Cost Economics and beyond: Towards a New
- economics of the firm, Routledge, London
- Deinolf Dierkes et al. (2003), Handbook of organizational learning and knowledge, Oxford University press
- Dosi G., Marengo L. et Fagiolo G.(1996), "Learning in evolutionary environments", CEEL, University of Trento, Working paper, 1996-05
- Doz Y. et Hamel G. et Prahalad C.K. (1989), "Collaborate With your competitors and win", Harvard business review, January-February, p. 133-139.
- Doz Y. et Hamel G. et Prahalad C.K. (1998), The alliance Advantage, HBS Press, Boston, MA.
- Doz Y. et Hamel G., (2000), L'avantage des alliances, DUNOD, Paris, p. 201.
- Drucker P.F.(1993), Post capitalist society, Butter worth- Heinemann Ltd, Oxford p.167
- Dunning, J.H.(1988),"The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions", Journal of international Business Stubies,19 (1):pp.1-31
- Dussauge P., Garrette B. et Mitchell W.(2000)," Learning from competing partners: outcomes and duration in Europe, North America and Asia", Strategic Management journal, J.21,pp. 99-126
- Dyer, J.H., and W.G. Ouchi. (1993)." Japanese-style partnerships: Giving companies a competitive edge". Sloan Management Review, 35,pp.51-64.
- Easterby-Smith MPV; Lyles M; Tsang E. (2008), "Inter-organizational knowledge transfer: current issues and future prospects", Journal of Management Studies, vol 45(4), pp 661-674
- Eisenhardt, K. M. et Schoonhoven, C. B. (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms",Organization Science, 7,pp. 136-150.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000), "Dynamic capabilities: What are they? ", Strategic Management Journal, 21, pp. 1105–1121.

- Elmedjeri D.(1992), La joint-venture: Analyse conceptuelle, réalité et perspective, thèse IAE de Nice.
- Fiol C. M. et Lyles M.A. (1985), « Organizational learning », Academy of management review, Vol. 10, N°4.
- Foray D. (2000), L'économie de la connaissance, Edition la découverte
- Foss N. et Mahnke V. (2003),"Knowledge management: What can Organizational Economics contribute?", in M. Easterby Smith and Lyles , Blackwell Handbook of organization Learning and Knowledge management, Blackwell: Oxford,UK, pp. 78103
- Friedman W. et Kalmanoff G. (1961), Joint international business venture, Colombia University Press New York.
- Ganesan S.(1994), "Determinants of long-term orientations in Buyer-Seller relationships", Journal of Marketing, 58, 2,pp. 1-19
- Geringer J.M. et Hebert L.(1989), " Control and Performance of International Joint-venture", Journal of International Business Studies n° 20, pp.235-254
- Geringer M.J. et Hébert L. (1991), "Mesuring performance of international joint-ventures", journal of international Business Studies, 22 (2), pp. 249-264
- Ghoshal S. (1987), "Global strategy: An organizing framework", Strategic Management journal, 8, pp.425-440
- Girod-Séville M. et Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart R.A. et al., Méthode de recherche en management, Dunod, Paris,pp.13-33
- Grant R. M. (1996a), "Toward a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management journal, 17,pp. 109-122
- Grant R. M.(1996b), "Prospering in dynamically competitive environments : Organizational capability as knowledge integration", organization science,7 (4),pp. 375-387
- Grant R. M. et Fuller C. B.(2004), " A knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances ",Journal of management Studies,Vol.41, N°1,pp.61-84
- Gudergan S.P., Devinney T. et Ellis R.S. (2003). "A competence –innovation framework of non-equity alliance performance". Institute for the Study of Business Markets working paper, Pennsylvania State University

- Guedon S.et Melou C. (2002), Les joint-ventures: caractéristiques générales et typologie, Mémoire de recherche, Université de Renne.
- Gulati, R. (1995), "Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances", Academy management journal, 38, pp.85-112
- Gulati, R. (1998) "Alliances and networks", Strategic Management Journal, 19: 293-317.
- Hagedoorn J. et Schakenraad J. (1994), "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", Strategic Management Journal, 15 (4), pp. 291-309.
- Hakansson, L. and Nobel R. (2001), "Organizational Characteristics and Reverse Technology transfer", Management International Review, Vol. 41, pp. 395-420.
- Hamel G., Doz Y. et Prahalad C.K. (1989), "Collaborate with your competitors and win", Harvard Business Review, January –February, pp. 133-139
- Hamel G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", Strategic Management Journal, 12, Summer special Issue, pp.83-103
- Harrigan K. R. (1985), Strategies for Joint ventures, San Francisco, New Lexington Press.
- Harrigan K. R. (1986), Managing for joint-venture success, Lexington Books, Lexington,
- Harrigan K. R. et Newman W.H. (1990), "Bases of international cooperation : propensity, power, persistence", Journal of Management Studies,27,pp. 417-434
- Harrison J. S., Hitt M. A., Hoskisson R. E. et Ireland R.D. (2001), "Resource complementarily in business combinations: Extending the logic to organizational alliances (Technical)", Journal of Management, Nov-Dec,
- Hau L. N. et Evangelista F. (2007), "Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs", Journal of Business Research, 60, pp. 1152-1165
- Hayek F.V. (1945), "The use of knowledge in Society", American Economic Review, Vol35, pp.519-530
- Hedlund G. (1994), "A model of knowledge management and the N-from corporation", Strategic Management Journal, 15, pp.73-90
- Hedlund G. et Nonaka J. (1993), "Models of knowledge management in the west and Japan", in, Lorange P., Chakravarthy B.G., Ross J. et Van de Ven H., Implementing

Strategic Process, Change, Learning, and Cooperation, Basil Blackwell, Londres, Basil Blackwell, pp. 117-144

- Hedlund G. et Zander U. (1993), "Architectonic and List –Like knowledge structuring: a Critique of Modern Concepts of knowledge management", Stockholm School of Economics.
- Hlady-Rispal M. (2002), "La méthode des cas : application à la recherche en gestion", Collection perspectives marketing, Editions De Boeck.
- Huber G. (1991)," Organizational learning : the contributing processes and the literature", Organization Science, 2 :1,pp.88-115
- Hurst, D. K., James C. R., and Roderick E. W. (1989), "Top management teams and organizational renewal", Strategic Management Journal 10, pp. 87-105.
- Ingham M. et Mothe C. (1998), " How to learn in R&D", R&D Management, 28(4),pp.249-261
- Ingham M. et Mothe C. (2000), " La coopération en recherche et développement : Les determinants de l'apprentissage organisationnel", RFG, Janvier- Février
- Inkpen A. C. (1995), "Organizational learning and International Joint-venture", Journal of International Management, 1 (2) pp. 165-198
- Inkpen A. C. (2000), "A note on the dynamics of Learning alliances: competition, cooperation, and relative scope", Strategic Management Journal, J.21:775-779
- Inkpen A. C. (1996), "Creating knowledge through collaboration", California Management Review, 39 (1),pp.123-140
- Inkpen A. C.(1997), "An Examination of Knowledge Management in International joint ventures, Cooperative strategies: North American Perspectives", pp.337-369,The New Lexington Press, San Francisco
- Inkpen A. C., Dinur, A., (1998), "Knowledge management processes and international joint-venture", organization science, vol.9, issue 4
- Inkpen A.C. et Tsang E. (2005), "Social capital, networks and knowledge transfer", Academy of management Review, 30:1,pp. 146-165
- Jarillo J.C. (1988), "On strategic network", Strategic Management Journal, 9,pp.31-41
- Jenson M. et Meckling W. (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost, and ownership structure", Journal of financial economic, pp. 305-360.
- Jolly D. (1995), " Manager un partenariat technologique", L'expansion management review, Juin.

- Jolly D. (2001), « Joint-venture et transferts technologiques », Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai
- Johnson N. (1994), "Horses for Courses- The make or Buy Dilemma", Purchasing and Supply Management, pp. 28-30
- Johnson J.L., Cullen J.B., Sakano T. Takenouchi H. (1996), "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese – US cooperative alliances", Journal of international business studies, 27, 5, pp. 981-1004
- Kale P., Singh H. et Perlmutter H.(2000), "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", Strategic Management Journal,21,pp. 217-237
- Killing P.J. (1980), "technology acquisition: licence agreement or joint-venture", Colombia journal of world business.
- Killing J.P. (1982), "How to make global joint-venture work", Harvard Business Review, May-June, pp. 120-127
- Killing P.J. (1983), "Strategies for joint-venture successful", Croom Helm, London
- Kogut B. (1988), "Joint-ventures: Theoretical and empirical perspectives", Strategic Management Journal 9(4), pp. 319-332.
- Kogut B. and Zander U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", Organization Science, vol. 3, N°3, pp.383-397
- Kogut B. and Zander U. (1993), "Knowledge of the firm and evolutionary theory of the multinational corporation", Journal of International Business Studies, 24:4,pp.625-641
- Kogut B. and Zander U. (1995), "Knowledge and the speed of the transfer in organisational capabilities: an empirical test", Organization Science, 6:6,pp. 76-92
- Lane P.J., Salk J.E. et Lyles M. A.(2001), "Absorptive Capacity, Learning, And performance in International Joint venture", Strategic Management Journal,22,pp.1139-1161
- Lauriol J., (1998), La décision stratégique en action, une perspective socio-cognitive, Editions L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises
- Levitt B. et March J.G. (1988), organizational learning, Annual review of sociology, 14, pp.319-340

- Lofstrom S. (2000), "Absorptive capacity in strategic alliances: investigating the effects of individuals 'social and human capital on inter-firm learning". Paper presented at 2000 organization science winter conference
- Lyles A. L. et Gudergan S. P. (2005), "Learning and knowledge Development in Alliances", Handbook of strategic Alliances. Shenkar Reuer
- Lyles M. A. (1988), Learning among joint-venture sophisticated firms, in Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books
- Lyles M. A. et Steensma H.K.(2000), "Explaining IJV survival in a trans national economy through social exchange and Knowledge-Based Perspectives", Strategic Management Journal,J.21,pp.831-851
- Lyles M. A. et Salk J.E.(1997), "Knowledge Acquisition from foreign Parents in International Joint ventures", Cooperative strategies: North American Perspectives, pp.325-353,The New Lexington Press, San Francisco
- Lyles M.A., Soliman M., Barden J.Q. et Kechik A. R. (1999), "Factors affecting international joint venture performance: a study of Malaysian joint-venture", Journal of Asian Business, 15, pp.1-20
- Lyles M.A., Krogh G.V. et Aadne J.H.(2003), "Knowledge Acquisition and Knowledge Enablers in International Joint-venture and their Foreign Parents", Management International Review, Special Issue 2003/3,pp.111-129
- Lyles M. A. et Salk J.E.(1996), "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint-ventures : an empirical examination in the Hungarian context", Journal of international business studies, Vol. 38,N° 1,pp.3-18
- MacElory M. W. (2003), The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and sustainable innovation, Hartland VT: KMCI Press, p. 246
- Machlup F.M.(1962), the production and distribution of knowledge in the united states, Princeton university press, Princeton.
- Machlup F.M.(1980), Knowledge: its Creation Distribution and Economic Significance, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Madhok A. (1995), "Revisiting multinational firms' tolerance for joint-venture: A trust-based approach", Journal of International Business Studies, 26 (1),pp.117-138
- Makhija M. V. et Ganesh U. (1997), "The relationship between control and partner learning in learning related joint-ventures", Organization Science, 8:5, pp.508-527

- Minbaeva D. (2007), " Knowledge transfer in multinational corporation", Management International Review, 47,pp. 567-593
- March J.G.(1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", Organization Science,2, 1, pp.71-87
- Martin X. et Salomon R. (2003a), "Tacitness, learning, and international expansion: a study of foreign direct investment in a knowledge-intensive industry", Organization Science 14 (3),pp.297-311
- Martin X. et Salomon R.(2003b), "Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation", Journal of International Business Studies,34, pp. 356-373
- Mercier D. (2007), Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination, thèse de Doctorat, université de Montréal Faculté des études supérieures.
- Mission économique (2006), IDE en Tunsie et présence française en 2005, http:/www. Investintunisia.tn/document/218.pdf
- Mjoen H. et Tallman S.(1997), "Control and performance in International Joint-venture",Organization Science,8,3,pp.257-274.
- Mohr J. et Spekman (1994). "Characteristics of Partnerships Success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", Strategic Management journal, 15(2), pp. 135-152
- Millan, Cafferty et Wijk (1985),"Competitor's responses to easily imitated new products", Strategic Management Journal, Jan
- Morin J. (1985), L'excellence technologique, Publi-Union, Alençon.
- Mowery D. C., Oxley J. E. et Silverman B. C. (1996), "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 17, pp. 77-92.
- Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B. S. (1998) , "Technological Overlap and interfirm cooperation: Implications for the Resource-Based View of the firm", Research Policy, vol.27, n° 5,pp. 507-523
- Naulleau G. (1993): "La joint-venture internationale : une forme complexe et labile d'entreprise", Anales des Mines, Mars 1993, pp. 7-10.
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), An Evolutionary theory of Economic Change, Blknap, Cambridge, U.K.

- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science,5,pp.14-35
- Nonaka I. et Takeuchi H.(1995), The knowledge-Creation company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York: Oxford University Press.
- Nurmi R.(1998), '' Knowledge intensive firms'', Business Horizon, May-June
- OCDE (1999), Tableau de bord de L'OCDE de la science, de la technologie et de l'industrie 1999-Mesurer les économies fondées sur le savoir, Paris
- Ofori G. (1994), " Construction industry development: role of technology transfer", Construction Management and Economic, 12, pp. 379-392
- Oliver A. L. (2001), "Strategic alliances and the learning life-cycle of biotechnology firms. Organization studies, 22, pp. 467-489
- Oman C. (1984), "les nouvelles formes d'investissement dans les pays en développement", OCDE, Paris, p.154
- Orellana, I. (2002). La communauté d'apprentissage en éducation relative à l'environnement:signification, dynamique, enjeux. Thèse inédite de doctorat. Université du Québec à Montréal.
- Pavitt, K (1998), "Technologies, products and organisation in the innovating firm: What Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn't", Industrial and Corporate Change, 7, pp.433-452.
- Penrose E.T.(1959), The theory of the growth of the firm, Oxford, Basil Blackwell
- Peterof M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource based view", Strategic Management journal, 14, pp. 170- 181
- Pérez-Nordtvedt L., Kdia 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, 45, pp. 699-729.
- Pisano G. (1988), "Innovation through market hierarchies, and joint-venture: Technology, strategy and collaborative arrangements in the biotechnology industry", university of California, Berkeley.
- Polanyi, M. (1958), Personal knowledge, Chicago: University of Chicago Press
- Polanyi, M (1966), The tacit dimension, London: Rout ledge
- Powel W.W., Koput K.W. et Smith-Doer L. (1996), " inter organizational collaboration and the locus of innovation: network of learning in biotechnology", Administrative Science Quarterly, 41, pp.116-145

- Powel W. W. (1998), "Learning from collaboration: Knowledge and net marks in the biotechnology and pharmaceutical industries", California management review, Berkeley, spring, vol. 40, issue 3.
- Pucik V.(1991), "Technology transfer in strategic alliances: competitive collaboration and organisational learning", Among and Von, technology transfer in international business, oxford university press, New York
- Quivy R., Van Campenhoudt L. (1995), Manuel de recherché en sciences sociales, Paris, Dunod, 2ème éd., 287 p.
- Rallet A. (1997), "Les technologies de l'information et de la communication et la coordination à distance dans les activités de recherche d'innovation". In Y Lung organisation spatiales et coordination des activités d'innovation des entreprises, pp.77-96
- Reed R. et DeFillippi R. J.(1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", Academic Management Review. N° 15, pp.88-102
- Richardson G. B. (1972), " The organisation of industry", economic journal 82 (327),pp. 883-896
- Richter F et Vettel K, (1995): "Successful joint-venture in Japan: transferring knowledge through organisational learning", long range planning, vol. 28.
- Robert, A.D. et Bouillaguet, A. (1997), L'analyse de contenu, Que sais-je ? France: PUF.
- Roehl T. et Truitt J.F. (1987), «"Stormy, open marriages are better : Evidence from U.S., Japanese, and French cooperative ventures in commercial aircraft", The Columbia Journal of World Business,22, 2, pp. 87-95
- Schein E.E.(1986), organizational Culture and Leadership, Josset Bass
- Schular R.(2001), "HR Issues and Activities in IJVs", International Journal of Human resource Management, 12 (1) :1-52
- Senge P.M. (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning organization, New York
- Senge P.M. (1993), "The art and practice of the learning organization", consulting psychology journal: practice and research, vol45, 4, pp.31-32
- Simon H. A. (1991), "Bounded rationality and organizational learning", Organization Science,2, pp.125-134

- Simonin B.L. (1999a), “Ambiguity and the process of knowledge transfer in international strategic alliances”, Strategic Management Journal, 20,pp. 595-623
- Simonin B.L. (1999b),”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, 30,3, pp. 463-490
- 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° 5 p. 407-427
- Smith A. (1776), Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, http://gesd.free.fr/smith76.pdf
- Spender J.C.(1992), “Limits to learning from the west”, the International Executive,34, September, October,pp.389-410
- Spender J.C.(1996), “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, Strategic Management journal, vol.17, (Winter special Issue), pp.45-62
- Stacy R. (2001), Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation, Rout ledge, London.
- Szulanski G. (1996), “Exploring internal stickiness: impediments to the transfer o best practice within the firm”, Strategic Management Journal, 17, winter special issue, pp. 27-43
- Szulanski G. (2000), “The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness”, Organisational Behaviour and Human Decision Processes, 82, 1,pp. 9-27
- Takeishi A. (2001), “Bridging inter-and intr-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development”, strategic Management Journal, vol.22,pp.403-433
- Tamym A. (2001), “La cooperation interfirmes: mode de coordination hybride ou générique ? », Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratique, Quebec 13-14- 15 juin, www.stratégie-aims.com.
- Teece D.J.(1976), “The Multinational Corporation and the Resource Cost of international Technology transfer”, Ballinger, Cambridge.
- Thiétart R-A. et al., (1999), Méthodologie de recherche en management, Dunod, Paris.
- Thietart R-A *et* al., (2003), Méthodes de Recherche en Management, édition Dunod, Paris.

- Tiemessen I, Lane H. W., Crossan M. M. et Inkpen A.C.,(1997), "Knowledge management in international joint venture", Cooperative strategies: North American Perspectives, pp.370-399,The New Lexington Press, San Francisco
- Tinac C. (2004), effective knowledge transfer in multinational corporation, Macmillan Palgrave
- Tran V. N. (2006), " apprentissage organisationnel et performance dans les joint-ventures internationales au Vietnam", xvème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin, www.stratégie-aims.com.
- Tsang E.W.K. (2002), "Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint ventures in a Transition Economy: learning by doing and learning Myopia", Strategic Management journal, 23, pp. 835-854
- Tsang E.W.K., Nguyen T.D., Erramilli K., (2004), "Knowledge Acquisition and Performance of International Joint Ventures in the Transition Economy of Vietnam", Journal of International Marketing, Vol. 12, N°2, pp. 82-103
- Virginier P. et al. (2002), La France dans l'économie de savoir: pour une dynamique collective, Commissariat général du plan, La documentation Française, Paris.
- Von Glinow M.A. et Teagarden M. (1988), "The transfer of human resource management technology in Sino-US cooperative ventures: problems and solutions", Human Resource Management, 27, 2, pp.201-229.
- Wacheux F. (1996), "Alliances : Conséquences stratégiques et organisationnelles ", Revue française de Gestion, Mars – Avril – Mai.
- Wang P., Tong T. W. et Koh C.P. (2004), "Integrated model of knowledge transfer: from MNC parent to China subsidiary", Journal of world Business, 39 (2), pp. 168-182
- Walsh J. P. et Ungson G. R. (1991), "Organizational memory", Academy of management review, vol.16, P.57-61
- Wernerfelt (1984) B., "A resource-based theory of the firm", Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180
- Williamson O. E. (1996), "The Mechanisms of Governance", New York: Oxford University Press
- Williamson O. E. (1991a), "Strategizing, economizing, and economic organization", Strategic Management Journal 12 (winter, special issue): 75-94.
- Williamson O. E. (1991 b), "Comparative Economic Organization: The Analysis of

Discrete Structural Alternatives", Administrative Science Quarterly, 36, pp. 269-296.

- Williamson O. E. (2002), "The Theory of the Firm as a Governance Structure: From Choice to Contract", Journal of Economic Perspectives, 16 (summer), pp.171-195.
- Winter S. (1987), "Knowledge and competence as strategic assets". D.J. Teece, ed, The competitive challenge: Strategies for industrial Innovation and Renewal, Harper and Row, New York, 159-184.
- Winter S.G. et Zollo M.(2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", Organization Science,Vol.13, N°3,May-June
- Xuan hoang vo sang(2003), La formation comme modalité de coordination dans les joint-ventures internationales : le cas des joint-ventures franco-vietnamiennes, thèse Paris Dauphine.
- Yin R.K. (1989), Case Study Research: Design and Methods, Rev. San Francisco: New Lexington Press.
- Yin R. K. (1994), Case study research: Design and methods, 2éme édition, Thousand, Oaks, CA, Sage Publications.
- Yin, R. K., (2003), Case Study Research: Design and Methods, 3rd edition, London, England: Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zack M.H. (1999a), Developing a knowledge strategy, California Management Review,41,3,pp. 125-145
- Zack M.H. (1999b), "Managing codified knowledge", Sloan management review,Vol. 40, N° 4,pp. 45-58
- Zahra S.A. et George G. (2002), "absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension, Academy of management Review, 27, 2, pp. 185-2003.
- Zahra S.A., Ireland R.D. et Hitt M. A.,(2000) "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", Academy of management journal,Vol.43,N° 5,p. 925-950
- Zand D. E.(1972), " Trust and managerial problem solving", Administrative Science Quarterly, 17, pp. 229-239
- Zollo M., Rever J.J. et Singh H. (2002), "interorganizational routines and performance in strategic alliances", organization science, Vol. n° 13, N°6, Novembre-Décembre,pp.701-7013

ANNEXES

Annexe 1 : La liste des codes

Thèmes	**Catégories (Variables)**	**Code**
Caractéristique des connaissances à transférer	Le tacitness (Aspect tacite)	Tacitss-Conn
	L'ambiguïté	Ambg-Conn
	La complexité	Complx-Conn
	La valeur stratégique	Val-Strag-Conn
Caractéristiques de l'entreprise mère étrangère	La volonté de transfert de connaissances	Volon-tr-Conn
	Le contrôle	Contr-Etrg
	La capacité de transmission	Cap-tr-Etrg
Caractéristiques de l'entreprise mère locale	L'ouverture des dirigeants	Ouv-Dirg-Local
	L'intention d'apprendre	Intent-app-Local
	L'expérience	Exp-Ent-Local
	La taille	Tail-Ent-Local
Caractéristique de la joint-venture	La capacité d'absorption	Cap-abs-Jv
	La motivation à L'apprentissage	Motiv-app-Jv
	La performance	Pfce-Jv
	L'âge	Age-Jv
Caractéristiques des relations Entre les partenaires	La confiance	Conf-Mut
	La relation informelle	Rela-Inf-Asso
	La qualité de contributions	Qual-Contri
	Le pouvoir de négociation	Pouv-Neg-Part
Les caractéristiques du contexte	La compatibilité stratégique	Comp-Strat
	La compatibilité culturelle	Comp-Cult
	La compatibilité organisationnelle	Comp-Org

Les caractéristiques des mécanismes de transfert	La communication et TIC	Comm-Tic
	L'interaction face à face	Intera-F2F
Autres		

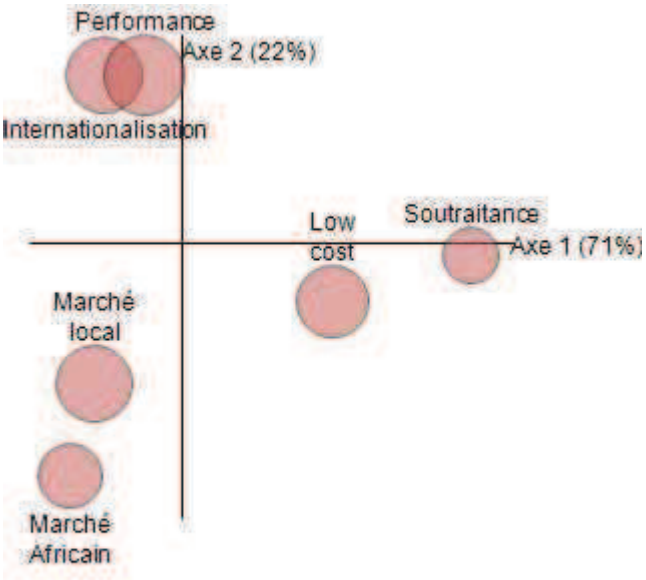
Annexe 2 : Les cartes factorielles représentant les thèmes évoqués (analyse exploratoire)

Afin de faciliter le traitement et l'analyse des données on a fait appel au logiciel Sphinx qui est connu comme l'un des meilleurs en son genre. L'analyse de contenu effectuée par le logiciel a permis de faciliter la codification et catégorisation. De plus il y a un avantage important dans l'utilisation de ce logiciel puisqu'il suggère des nouvelles techniques qui développent un couplage entre l'aspect qualitatif et quantitatif de l'analyse.

15 observations
Echantillon total

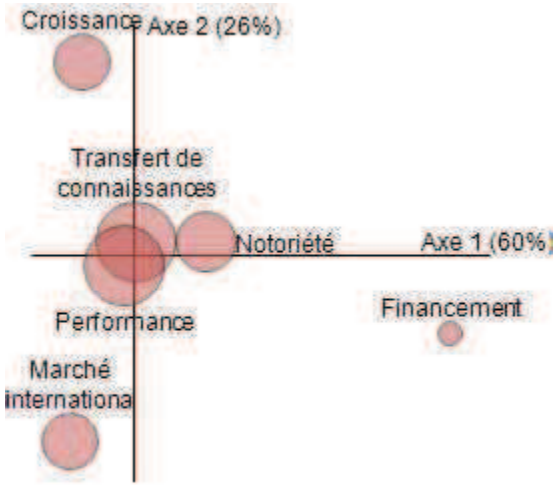
Obj entr-m étrang

	Nb	% obs.
Performance	**11**	**73,3 %**
Internationalisation	**10**	**66,7 %**
Low cost	**9**	**60,0 %**
Marché local	**9**	**60,0 %**
Soutraitance	**6**	**40,0 %**
Marché Africain	**6**	**40,0 %**
Total	**15**	



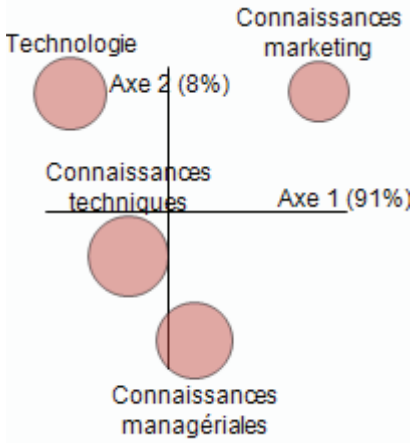
Obj ent-m tun

	Nb	% obs.
Performance	**14**	**93,3%**
Transfert de connaissances	**14**	**93,3%**
Marché international	**7**	**46,7%**
Notoriété	**7**	**46,7%**
Croissance	**6**	**40,0%**
Financement	**1**	**6,7%**
Total	**15**	



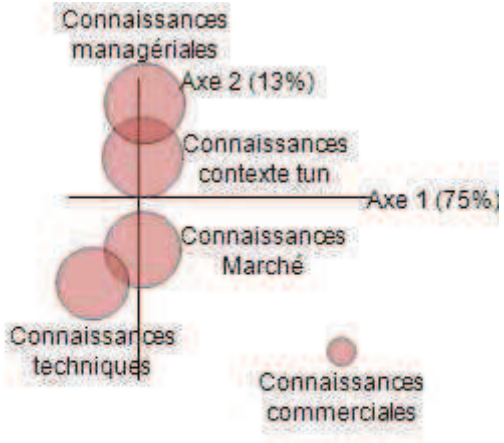
Transfert ent-m étrang vers Jv

	Nb	% obs.
Connaissances techniques	**13**	**86,7%**
Connaissances managériales	**12**	**80,0%**
Technologie	**10**	**66,7%**
Connaissances marketing	**7**	**46,7%**
Total	**15**	



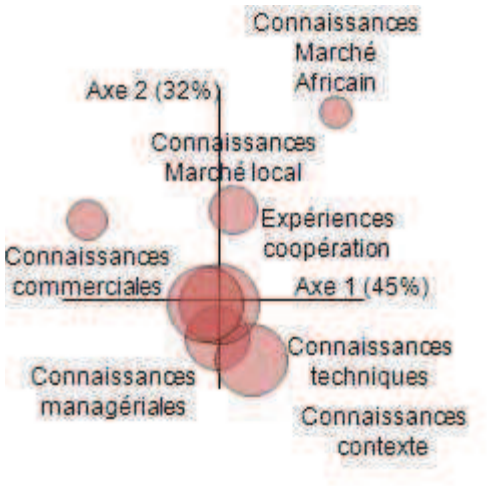
Transfert ent-m tun vers Jv

	Nb	% obs.
Connaissances managériales	**11**	**73,3%**
Connaissances contexte tun	**10**	**66,7%**
Connaissances techniques	**9**	**60,0%**
Connaissances Marché	**9**	**60,0%**
Connaissances commerciales	**1**	**6,7%**
Total	**15**	



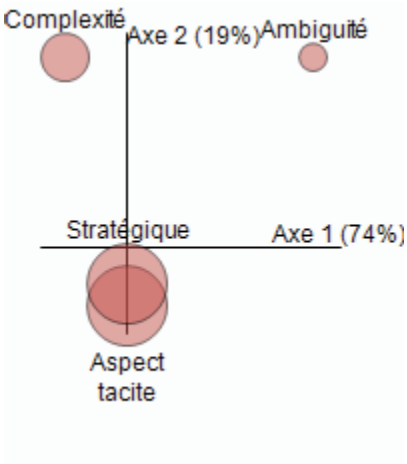
Transfert Jv vers ent.-mères

	Nb	% obs.
Expériences coopération	**14**	**93,3%**
Connaissances contexte	**12**	**80,0%**
Connaissances techniques	**11**	**73,3%**
Connaissances managériales	**9**	**60,0%**
Connaissances Marché local	**5**	**33,3%**
Connaissances commerciales	**3**	**20,0%**
Connaissances Marché Africain	**2**	**13,3%**
Total	**15**	



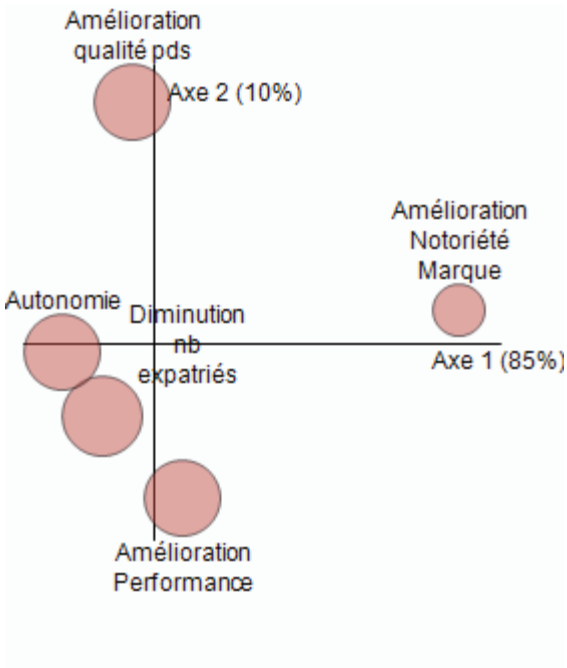
Caractér. des connaissances

	Nb	% obs.
Aspect tacite	**12**	**80,0%**
Stratégique	**11**	**73,3%**
Complexité	**3**	**20,0%**
Ambiguité	**1**	**6,7%**
Total	**15**	



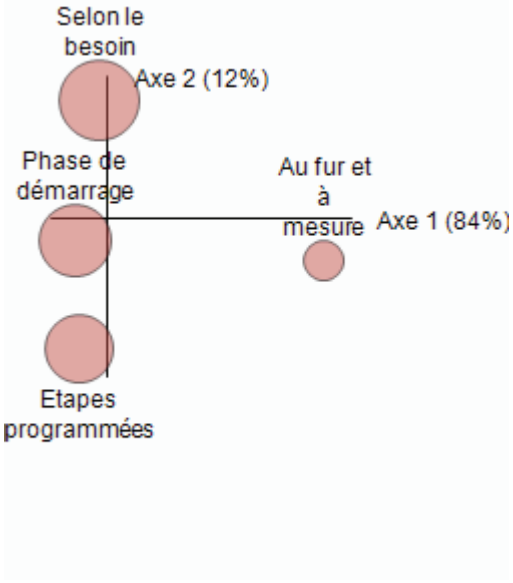
Indicateurs de transfert

	Nb	% obs.
Diminution nb expatriés	**13**	**86,7%**
Amélioration Performance	**12**	**80,0%**
Autonomie	**11**	**73,3%**
Amélioration qualité pds	**11**	**73,3%**
Amélioration Notoriété Marque	**5**	**33,3%**
Total	**15**	



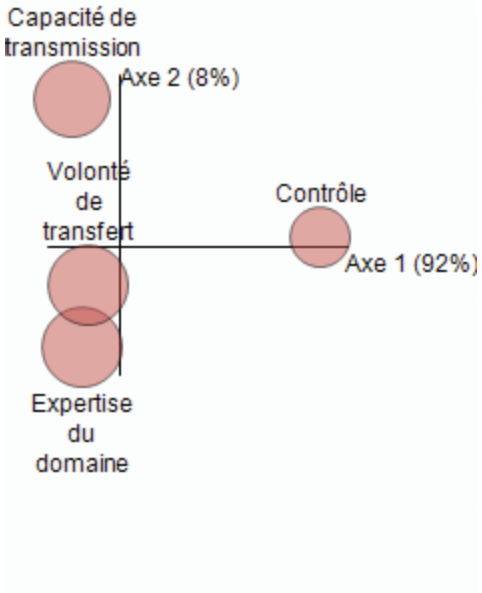
Etapes de transfert

	Nb	% obs.
Selon le besoin	**13**	**86,7%**
Phase de démarrage	**9**	**60,0%**
Etapes programmées	**7**	**46,7%**
Au fur et à mesure	**3**	**20,0%**
Total	**15**	



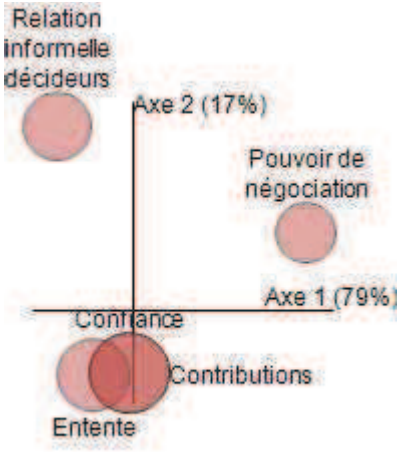
Caractéristiques Ent-m étrang

	Nb	% obs.
Expertise du domaine	**15**	**100,0%**
Volonté de transfert	**14**	**93,3%**
Capacité de transmission	**12**	**80,0%**
Contrôle	**7**	**46,7%**
Total	**15**	



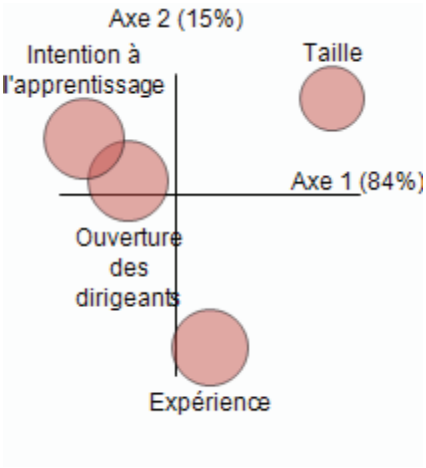
Caractéristiques des relations

	Nb	% obs.
Confiance	**28**	**93,3%**
Confiance	**14**	**93,3%**
Entente	**11**	**73,3%**
Relation informelle décideurs	**10**	**66,7%**
Pouvoir de négociation	**8**	**53,3%**
Total	**30**	



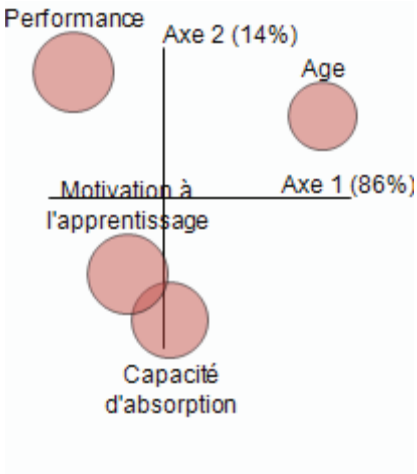
Caractéristiques l'ent-m tun

	Nb	% obs.
Intention à l'apprentissage	**13**	**86,7%**
Ouverture des dirigeants	**13**	**86,7%**
Expérience	**11**	**73,3%**
Taille	**8**	**53,3%**
Total	**15**	



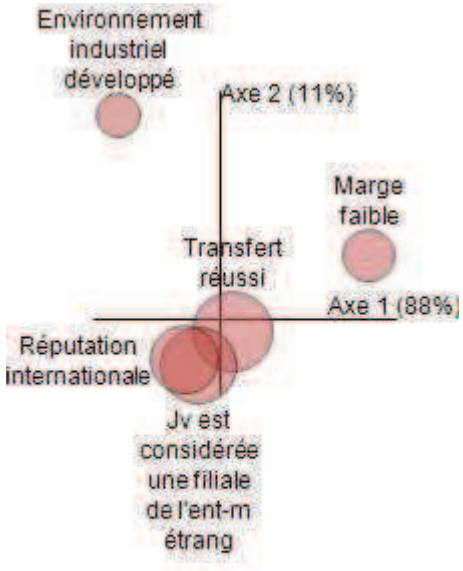
Caractéristiques de Jv

	Nb	% obs.
Performance	**15**	**100,0%**
Motivation à l'apprentissage	**13**	**86,7%**
Capacité d'absorption	**12**	**80,0%**
Age	**9**	**60,0%**
Total	**15**	



Autres thèmes

	Nb	% obs.
Transfert réussi	**14**	**93,3%**
Jv est considérée une filiale de l'ent-m étrang	**11**	**73,3%**
Réputation internationale	**9**	**60,0%**
Marge faible	**7**	**46,7%**
Environnement industriel développé	**3**	**20,0%**
Total	**15**	



Annexe 3 : Dictionnaire thématique

#TrConn=transfert_savoirfaire=transmission=transfert_connaissance=transmettre=transfert_savoir=transférer=acquérir=échange=accès=transfert_de_technologie=dévoiler=assister=acquisition=calquer=assisté=assistance_technique=connaissances_marketing=connaissance_commercial=fabrication=chaîne=diffuser_connaissances_production=aider=besoin=avoir_besoin=faire_appel=accorder=soutenir=soutien=transférer=assure_production=amener=recevoir=accès=confirmer=diffusion=connaissances_managériales=gestion=complètement_transfert=total_transfert=totalement=constater=réaliser=avoir_besoin=besoin=mettre=amélioration=apprentissage=réponse=soutien=intervenir=rendre_visite=consulter=améliorer=assister=apprendre=accumuler=transformation=assistance=faire_appel=réussite=consultation=concertation=capacité=soutenir=implanter=implantation=encadrement=appui=adapter=production=produire=fabrication=procédure=fabriquer=opération=process=exploitation=assemblage=ligne=assembler=connaître=vrai_transfert=devient_connaisseur=maîtriser=transfert_savoir-faire=rien_du_tout=Technico_commercial=commercialisation=reçu=marketing=charte=communication=publicitaire=publicité=distribution=marchandising=marchandise=technologie=transfert_de_technologie=technologique=intégrateur=intègre=scientifique=avoir_besoin=besoin=encadrement=assistance_technique=assistance=accès=transmettre==acquérir

#Volon-TREtg=démarche=implication=volontaire=engagement=engager=impliquer=restructuration=restriction=impliquer=complètement=engagement=investir=investisseur=volonté=désengagement=investissement

#Pfce-Jv=chiffre=gagner=argent=performance=résultat=exceptionnel=bénéfique=bénéfice=tirer_profit=profit=bénéficier=profil=rentabilité=réussi=succès=croissance=avancer=changement=investir=développement=développer=réussite=investissement=avancement=évoluer=améliorer=nouveau=nouvel=augmenter=idée=activité=développement=affaire=changer=changement=nouveauté=développer=rentabilité=productivité=bénéfice=performance=résultat=engagement=investir=impliquer=adhérer=bénéfice=réussir=profiter=avantage=important=compétitif=satisfaire=rentabilité=trouver_son_compte=importance=rentable=performance

#Capa-Tr-Etrg=apprendre=pédagogique=capacité=expertiser=code=pédagogiquement

#Comp-Cult=langue=culture=esprit=culturel=conflit=proximité=géographique=linguistique=compatibilité=handicap=culture=discipliner=discipline

#Exp-Ent-loc=expérience=choisir=ancien=expérience=technicité=polytechnicien=expert=compétence=qualification=expertiser=accumuler=expérimenter

#Qual-Contri=posséder=appel=apporter=apport=disposer=contribuer=amener=marché=part_de_marché=règlement=financier=créd=cellule=opérationnel=centre=fabricant=ligne_de_conduite=machine=équipementit=matière_première=approvisionnement=achat=composant=approvisionnementdes=acheteur=dépasser=délai=financier=financer=axe=argent=vraiment=révolutionnaire

#Pouv-Neg-
Part=dirigeant=dépendre=permanenter=toujours=négocier=réciproque=appartenir=adhérer=appartenance=permanent=réciproquement=position=autonome=autonomie=indépendant=prendre_en_main=arriver=discuter=négocier=négociation=part=répartion=capital=implication=financier=résultat=financement=facilité=paiement=payement=assis=apport=argent=nouveau=grâce=grâce_à=nouvel=garantir=fonctionnel=garantie=fonctionnement=rapport=apporter=rapport=position=position_de_force
#Contr-
etrg=contrôler=suivi=contrôle=suivre=reporting=reportings=contrôler=contrôle=suivi=suivre=rapport=suivrent
#Rela-Inf-
asso=relation=climat=aisance=accord=incompréhension=convaincu=transparent=collégial=convaincre=ensemble=coopération=partenaire=alliance=allié=idéal=propriétaire=homme=relation=confiance=ami=amitié=rencontrer=président=climat=faire_confiance=patron
#Comp-
Org=organiser=structurer=structure=tableau_de_bord=organisationnel=traçabilité=management=managériales=gestion=gérer=système=organiser=organisationnel=managériale=managérial=actif=compatibilité=avantage=code=référence=comptabilité=organisationnel=accentuer=organisation
#Intera-
F2F=formation=visite=visiter=forum=communiquer=communication=direct=concertation=contacter=commun=expatrié=réunion=synergie=en_permanence=réunir=articulation=partage=ensemble=réunion=partager=entraînement=va_vient=communiquer=communiqué=communication
#Complx-
Conn=problème=difficile=défaillance=défaut=spécifique=rencontrer=spécificité=rencontre=utile=problème=problématique=difficulté=surmonter=défaillance=spécificité=haut=sophistiqué=spécifique=service_après=vente=bloquer=valoriser
#Cap-abs-
jv=réceptif=compétence=façon=connaître=connaisseur=expert=apprendre_facilement-absorbe-
assimile=apprentissage=motiver=vouloir=envie=volonté=motivation=apprenante=apprendre=capacité=absorption=qualifier=qualifié
#Val-Strag-
Conn=valeur=intérêt=avoir_intérêt=intéresser=intéressant=insertion=automatique=technique=procédure=injecter=insérer=processus=injection=intégrité=notoriété=marque=enseigner=enseigne=image=connu
=qualité=norme=recherche=recherche_développement=centre=notoriété=image_de_marque=charte=qualité=certification=Iso=nom=crédibilité=marque=norme=enseigne=image=solution=résoudrent=tâche=valeur=apport=satisfaire=ajouter=choix=commercialisation=commercial=complément=gamme=commerce=communication=marketing=publicité=distibution
#Comm-
Tic=outil=informatique=système=intégrer=ERP=document=prototype=explicite=support=papier=catalogue=informatique=base_de_données=communication=discuter=réunir=communiquer=collaborateur=discussion=visite=contacter=réunion

#Comp-Strag=stratégique=vision=objectif=orienter=compatibilité=stratégie=aider=aide=avoir_besoin=besoin=arriver=supporter=suffisamment=nécessaire=en_faillite=solution=tomber=concurrencer=assurer=défaillant=faire_face=face=problème=difficulté=défaillance=analyse=échec=concurrence=contact=difficile=intervention=montage=avoir_lieu=intervenir=arrêter=concurrent=ensemble=stratégie=partenaire=coopération=stratégique=accord=partenariat=développer=accélérer=développement=totalement=exportateur=augmenter=exportation=développé=focaliser=exporter=évoluer=augmentation=augmentation_de_capital=travaillé_ensemble=coopérer=coopération=partenariat=collaboration=participation=association=alliance=allier=cohabitation=terme=intérêt=objectif=croiser=continuation=continuer=continu=synergie=total=complémentaire=à_long_terme=logique=complémentarité=ouverture=long=intéresser=orientation=stratégique=stratégie=coopération=accord=commun=partenariat
#Ambg-Conn=autorisé=limiter=limite=avoir_le_droit=autorisation=technologie=transfert_de_technologie=calquer=nouvelle_technologie=technologique=assistance_technique=copier
#Tacitss-Conn=souplatching=formulation=processus=procès=clé=brevet=en_détail=détailler=précis=détail=aspect=bureau_étude=étude=conception=design=concept
#Ouv-Dirg-Loc=bon_directeur=responsable=dirigeant=directif=diriger=esprit=ouverture=ouvert
#Intent-App-Loc=compétent=qualifié=compétence=capacité=capable=absorber
#Taill-Ent-Loc=leader=expérience=accumuler=technicien=expert=spécialiser=présenter=puissant=numéro=professionnel=groupe=holding=Danone=croupe=grouper=géant
#Motiv-app-Jv=motiver=apprentissage=motiver=vouloir=envie=volonté=motivation=apprenante
#Age-Jv=continuer=permanent=long=permanente=ancinne=année_ensemble=longue_période=Age=période=années_coopération
#Conf-Mut==transparence=confiance=transparent
#Coût=minimiser=main=cher=low=bon_marché=coûter=économie=énorme=implantation=implanter=délocalisation=low=cost=délocaliser=main=bon=répercuter=coût_de_revient=prix=délocaliser=sous-traitance=assemblée=assemblage=coût=réduit=douanier=minimiser=base=délai=installer=externalisation=emplanter
#Format=former=envoyé=formation=programme=théorique=ingénieur=envoyer=sur_place=fréquence=visite=formule=programmation=séminaire=programmer=former=stage=envoyer=recevoir=conformité=formation=expatrier=conforme
#Temps=démarrage=démarrer=départir=phase=au_départ=temps=période=rapidement=passer=rapide=vitesse
#Marge=marge=partage_marge
#MarchAfr=région=africain=algérien=libyen=ivoire=Sénégal=couverture=magrébin=régional=accord=Afrique=à_partir_de=Algérie=Libye=Maghreb=Maroc=Marjaine=marocain=voisin=région=africain=algérien=libyen=ivoire=Sénégal=couverture=magrébin=régional=accord=Afrique=à_partir_de=Algérie=Libye=Maghreb=Maroc=Marjaine=marocain=voisin=pays_voisins=Afrique=Maroc=libyen=algérien=Libye=région=Algérie
#ContxTun=local=habitude=administration=recrutement=avoir_intérêt=ingénieur=contexte=localement=conseil=appuyer=appui=relationnel=culture_tunisienne=spécificité=mentalité=difficile=local=administration=zone=Feriana=Gasrine=délicat=syndicat=person

nalité=syndiquer
#Perct-Fila=site=unité=filiale=filial=usine=international=mondial=partout=monde
#Exper-Dom=expert==maîtrise=vrai_connaisseur=leader_dans-domaine=vrai_spécialiste=meilleur_au_monde=second_modial=prmier_mondial

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIERE PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE 8

CHAPITRE 1 : LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET LA JOINT-VENTURE 9

1. Le transfert de connaissances 10

1.1. La notion de connaissance 10

1.1.1. Les données, les informations et les connaissances : une tentative de clarification 10

1.1.2. Les typologies de connaissances 16

1.2. Le concept de transfert de connaissances 20

2. La définition et les spécificités de la joint-venture 24

2.1. La définition de la joint-venture 25

2.2. Les raisons de la création de la joint-venture et ses fins stratégiques 28

2.3. La distinction entre la joint-venture contractuelle et celle à capitaux 31

3. Les justifications théoriques de la joint-venture 33

3.1. L'approche contractuelle 33

3.1.1. La théorie des coûts de transaction 33

3.1.2. L'apport de Richardson 37

3.1.3. La théorie de l'agence 39

3.2. L'approche sociocognitive 42

3.3. L'approche fondée sur les ressources et l'approche fondée sur les connaissances 47

3.3.1. L'approche fondée sur les ressources 47

3.3.2. L'approche fondée sur les connaissances 51

4. Le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture 56

4.1. Le transfert de connaissances des entreprises mères vers la joint-venture 56

4.2. Le transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères 60

CHAPITRE 2 : LES FACTEURS DETERMINANTS DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LE CADRE D'UNE JOINT-VENTURE 63

1. Les caractéristiques des connaissances 64

1.1. La valeur stratégique des connaissances à transférer 64

1.2. L'aspect tacite 65

1.3. La complexité 66

1.4. L'ambiguïté 68

2. Les caractéristiques du réseau de la joint-venture 70

2.1. Les caractéristiques de l'entreprise mère étrangère 70

2.1.1. La volonté de transfert de connaissances 71

2.1.2. Le contrôle de la joint-venture par l'entreprise mère étrangère 74

2.1.3. La capacité de transmission 76

2.2. Les caractéristiques de l'entreprise mère locale 77

2.2.1. L'ouverture des dirigeants 77

2.2.2. L'intention d'apprentissage des dirigeants 79

2.2.3. L'expérience dans le domaine de coopération 81

2.2.4. La taille 83

3.2.1. La capacité d'absorption 84

3.2.2. La motivation à l'apprentissage 87

3.2.3. La performance de la joint-venture 89

3.2.4. L'âge 91

3. Les caractéristiques liées à la relation entre les partenaires 92

3.1. La confiance mutuelle 92

3.2. L'entente mutuelle 94

3.3. La qualité des contributions des entreprises-mères 96

3.4. Le pouvoir de négociation entre les partenaires 97

4. Les caractéristiques liées aux dimensions : stratégique, culturelle et organisationnelle . 99

4.1. La compatibilité stratégique 99

4.2. La compatibilité culturelle 101

4.3. La compatibilité organisationnelle 103

5. Les caractéristiques des mécanismes de transfert 105

5.1. La communication et les technologies d'information et de communication 105

5.2 L'interaction face à face 107

6. Synthèse de la revue de la littérature sur les facteurs déterminants du transfert de connaissances 109

CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 116

1. L'approche générale de la recherche 116

1.2. Le positionnement épistémologique 116

1.3. Les choix méthodologiques 119

2. La démarche d'investigation empirique 124

2.1. Méthode de recueil des données 124

2.2. Présentation du niveau d'analyse choisi 125

2.3. Méthode d'analyse des données 127

2.3. 1. Présentation générale de l'analyse de contenu 127

2.3. 2. Etapes d'analyse de contenu 128

2.3.2.1. Pré-analyse : analyse préliminaire 128

2.3.2.2. Exploitation des données 129

2.3.2.3. Traitement des données 130

2.3.2.4. Interprétation des résultats 130

DEUXIEME PARTIE : LE CADRE EMPIRIQUE.....132

CHAPITRE 4 : L'ETUDE EXPLORATOIRE.....133

1. La présentation de la démarche de l'étude exploratoire et des joint-ventures enquêtées 133

1.1. La constitution de l'échantillon 133

1.2. Le recueil et l'analyse des données 134

1.3. Présentation des joint-ventures 136

2. L'analyse et l'interprétation 138

2.1. La procédure pratique de traitement et d'analyse des données 138

2.2. L'analyse et l'interprétation des résultats 139

2.2.1 Présentation des joint-ventures ayant fait l'objet de l'étude exploratoire 139

2.2.1.1 Répartition des joint-ventures selon les secteurs d'activité 139

2.2.1.2 Répartition des joint-ventures selon l'âge 140

2.2.1.3 Répartition des joint-ventures selon la taille 141

2.2.2 Les objectifs des entreprises-mères à travers la création de la joint-venture 141

2.2.2.1 Les objectifs des entreprises-mères étrangères (EME) 141

2.2.2.2 Les objectifs des entreprises mères locales (EML) 142

2.2.3 .Les types de connaissances transférées entre les différentes parties de la joint-venture 143

2.2.3.1. Les connaissances transférées de l'entreprise-mère étrangère vers la joint-venture 143

2.2.3.2 Les connaissances transférées de l'entreprise-mère tunisienne vers la joint-venture 144

2.2.3.3 Les connaissances transférées de la joint-venture vers les entreprises-mères 145

2.2.3.4. Les indicateurs de transfert de connaissances déclarés par les interviewés 146

2.2.4. Les étapes de transfert de connaissances 148

2.2.5. Autres thèmes dégagés de l'étude exploratoire 149

2.2.6. Les déterminants de transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture 151

2.2.6.1 Les déterminants liés aux caractéristiques de connaissances transférées 152

2.2.6.2. Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise-mère étrangère 153

2.2.6.3 Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise-mère locale . 154

2.2.6.4 Les déterminants liés aux caractéristiques de la joint-venture 155
2.2.6.5 Les déterminants liés aux caractéristiques de la relation entre les entreprises-mères de la joint-venture 156
2.2.6.6. Les déterminants liés au contexte : compatibilité stratégique, culturelle 157
2.2.6.7. Les déterminants liés aux mécanismes de transfert 158
3. Les enseignements de l'étude exploratoire et propositions 159

CHAPITRE 5 : L'ANALYSE APPROFONDIE DES ETUDES DE CAS.....165

1. La présentation des cas 167
1.1. La présentation de la première joint-venture 167
1.2. La présentation de la deuxième joint- venture 169
1.3. Présentation de la troisième joint-venture 170
1.4. La présentation de la quatrième joint-venture 170
2. Etudes de cas : Première analyse 171
2.1. L'étude du premier cas 173
2.1.1. La présentation des verbatim 173
2.1.2. L'interprétation du premier cas 200
2.2. L'étude du deuxième cas 204
2.2.1. La présentation des verbatim 204
2.2.2. L'interprétation du deuxième cas de joint-venture 233
2.3 L'étude du troisième cas 238
2.3.1. La présentation des verbatim 238
2.3.2. L'interprétation du troisième cas de joint-venture 265
2.4. L'étude du quatrième cas 270
2.4.1. La présentation des verbatim 270
2.4.1. L'interprétation du quatrième cas de joint- venture 292
2.5. L'analyse comparative des quatre cas 297
2.5.1. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture 297
2.5.2. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture 303
2.5.3. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères 307

2.5.4. Les facteurs déterminants de la relation interactive entre les partenaires des joint-ventures 312
CHAPITRE 6: L'ANALYSE QUANTITATIVE DES DONNEES TEXTUELLES.....318
1. La comparaison de deux méthodes d'analyse de contenu 318
1.1. Analyse de contenu vs analyse lexicale : privilégier une approche ou les combiner ? 319
1.2. Les résultats à analyser (issus du logiciel d'analyse lexicale) 321
1.3. Le choix de la méthode repérage des facteurs déterminants 323
2. L'analyse statistique des facteurs déterminants 324
2.1. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture 324
2.2. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture 333
2.3. Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères 341
3. L'analyse des interdépendances entre les facteurs explicatifs 349
3.1. Les relations entre les facteurs explicatifs relatifs à l'entreprise-mère étrangère 349
3.2. Les interactions entre les facteurs explicatifs relatifs à l'entreprise-mère locale 352
3.3. Les interdépendances entre les facteurs explicatifs relatifs à la joint-venture 355
CONCLUSION EMPIRIQUE.....358
CONCLUSION GENERALE.....364
BIBLIOGRAPHIE.....378
ANNEXES.....394
TABLE DES MATIERES.....406

Liste des figures

Figure 7 : Modèle de transfert de connaissances……..22

Figure 8 : Modèles de Nonaka et de Hedlund……...23

Figure 9 : Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture…….330

Figure 10 : Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture……339

Figure 11 : Les facteurs déterminants du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises
mères…….346
Figure 12 : Système des relations entre facteurs
explicatifs…….350

Figure 7 : Exemples de relations linéaires entre des facteurs

explicatifs……350

Figure 8 : Exemples de relations non linéaires entre des facteurs explicatifs…….351

Figure 9 : Système des relations entre facteurs explicatifs…….352

Figure 10 : Exemples de relations linéaires entre des facteurs explicatifs…….353

Figure 11 : Relations non-linéaires entre des facteurs explicatifs……..354

Figure 12 : Système des relations entre facteurs explicatifs…….....355

Figure 13 : exemples de relations linéaires entre des facteurs explicatifs……..356

Figure 14 : Relations non-linéaires entre des facteurs explicatifs……..357

Liste des encadrés

Encadré 1: Guide d'entretien de la première phase exploratoire……135
Encadré 2: Guide d'entretien de la phase de validation emirique …….172

Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation de définitions de la connaissance 14
Tableau 2 : récapitulation non exhaustive des différentes taxonomies 16
Tableau 3 : distinction entre connaissance tacite et explicite 19
Tableau 4 : Présentation de définitions de la joint-venture 26
Tableau 5 : présentation des stratégies poursuivies par les entreprises mères 30
Tableau 6 : Les principaux travaux sur les facteurs déterminants du transfert de connaissances 112
Tableau 7 : Les positions épistémologiques des paradigmes : positiviste, interprétativiste et constructiviste 117
Tableau 8 : Exemple des choix méthodologiques des études sur le transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture 119
Tableau 9 : Les avantages et les inconvénients de l'étude de cas (Yin, 2003) 121
Tableau 10 : comparaison entre approche qualitative et approche quantitative 122
Tableau 11 : synthèse des entretiens réalisés pour les quatre études de cas 125
Tableau 12 : Niveau d'analyse de l'étude 126
Tableau 13 : synthèse des entretiens réalisés dans la phase exploratoire 134
Tableau 14 : Principales caractéristiques des joint-ventures enquêtées 137
Tableau 15 : Répartition de secteurs des joint-ventures 139
Tableau 16 : Répartition des joint-ventures selon l'âge 140
Tableau 17 : Répartition des joint-ventures selon le nombre des employés 141
Tableau 18 : Les objectifs des entreprises mères étrangères les plus cités par les interviewés 141
Tableau 19 : Les objectifs des entreprises mères locales les plus cités par les interviewés .. 142
Tableau 20 : Les types de connaissances transférées de l'entreprise-mère étrangère vers la joint-venture 143
Tableau 21 : Les types de connaissances transférées de l'entreprise mère locale vers la joint-venture 144
Tableau 22 : Les types de connaissances transférées de la joint-venture vers les entreprises-mères 145
Tableau 23 : Les indicateurs de transfert de connaissances déclarés par les interviewés 146
Tableau 24 : Les étapes de réalisation du transfert des connaissances 148
Tableau 25 : Répartition des joint-ventures selon les thèmes émergés suite à cette étude exploratoire 149
Tableau 26 : Les principales caractéristiques des connaissances transférées 152
Tableau 27 : Les principales caractéristiques de l'entreprise-mère étrangère 153
Tableau 28 : Les principales caractéristiques de l'entreprise-mère locale 154
Tableau 29 : Les principales caractéristiques liées au transfert des connaissances 155

Tableau 30 : Les principales caractéristiques liées à la relation entre les partenaires de la joint-venture 156
Tableau 31 : Les principales caractéristiques liées aux dimensions stratégique, culturelle et organisationnelle (source : Notre enquête)..... 157
Tableau 32 : Les principaux mécanismes de transfert utilisés..... 158
Tableau 33 : Tableau récapitulatif des différents déterminants de transfert suite à la première étude exploratoire..... 162
Tableau 34 : Présentation de quatre cas de joint-ventures étudiées……171
Tableau 35 : Illustration des verbatim des interviewés du premier cas……..199
Tableau 36 : Illustration des verbatim des interviewés du deuxième cas…… .232
Tableau 37 : Illustration des verbatim des interviewés du troisième cas……264
Tableau 38 : Illustration des verbatim des interviewés du quatrième cas……..291
Tableau 39 : Les facteurs liés aux entreprises-mères étrangères (EME) influençant le transfert de connaissances…….302
Tableau 40 : Les facteurs liés aux entreprises-mères locales (EML) influençant le transfert de connaissances…….....306
Tableau 41 : Les facteurs liés aux joint-ventures influençant le transfert de connaissances……311
Tableau 42: Les facteurs liés à la relation entre les partenaires de la joint-venture influençant le transfert de connaissances……..... 314
Tableau 43 : Les groupes de facteurs déterminants……316
Tableau 44 : une comparaison entre l'analyse thématique de contenu et celle de données textuelles et approximation lexicale……319
Tableau 45: Avantages et inconvénients de l'analyse thématique de contenu et de l'analyse de données textuelles…….....319
Tableau 46: La liste des facteurs (variables) et leurs codes……322
Tableau 47 : les poids des thèmes liés à la contribution des entreprises mères étrangères…326
Tableau 48 : les poids des thèmes en fonction des intensités lexicales……..327
Tableau 49 : Classification des facteurs du transfert de connaissances de l'entreprise mère étrangère vers la joint-venture……328
Tableau 50 : les poids des thèmes liés à la contribution des entreprises mères local…….334
Tableau 51 : les poids des thèmes en fonction des intensités lexicales……..336
Tableau 52 : Classification des facteurs du transfert de connaissances de l'entreprise mère locale vers la joint-venture…….337
Tableau 53 : les poids des thèmes liés à la contribution des joint-ventures……...341
Tableau 54: les poids des thèmes en fonction des intensités lexicales……...343
Tableau 55 : Classification des facteurs du transfert de connaissances de la joint-venture vers les entreprises mères…….....344
Tableau 56 : analyse des confirmations et infirmations aux « propositions »……361
Tableau 57 : Une synthèse des facteurs du transfert de connaissances dans le cadre d'une joint-venture……...363