



Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques ; Le cas des alliances interentreprises franco-libanaises

Serge EDOUARD

Maître de conférences

Université Paris Sud, IUP-MIAGE et PESOR

Bâtiment 334, 91405 Orsay

Tél : 01 69 15 56 22

Fax : 01 69 15 65 37

E-mail : edouard@isi.u-psud.fr

Résumé

L'économie des organisations – approche contractuelle et approche par les ressources et les compétences – fait de l'existence de portefeuilles de compétences équivalentes et complémentaires pour chaque partenaire la condition nécessaire du transfert inter-organisationnel de compétences au sein des alliances. Doit-on en conclure qu'aucun transfert n'intervient au sein d'un partenariat asymétrique, entre une firme multinationale et une firme locale d'un pays émergent, où les dotations en compétences sont inégales ? L'étude exploratoire menée sur 12 partenariats interentreprises franco-libanais montre clairement l'existence de tels transferts, à des degrés différents. Ces transferts sont en général unilatéraux et hiérarchiques, de la firme française vers le partenaire libanais ou l'alliance, rarement séquentiels. On constate également que le transfert de compétences managériales n'a rien de systématique, produit joint, parfois contraint, de celui de compétences techniques. Il s'agit alors d'expliquer ce paradoxe entre la théorie et le terrain. Notre recherche nous conduit à considérer le niveau et le différentiel des capacités dynamiques, entre la capacité d'absorption de la firme libanaise et la capacité d'adaptation de la firme française, comme variable explicative de la qualité et complétude des transferts de compétences. Il ressort en effet que le transfert de compétences est d'autant plus complet que (1) chaque partenaire a développé un niveau élevé de sa capacité dynamique clé et (2) capacité d'absorption et capacité d'adaptation sont proches. Enfin, on met en évidence une relation positive entre performance de l'alliance et degré de complétude des transferts de compétences.

Mots clés

Capacité d'absorption, capacité d'adaptation, partenariat asymétrique, performance, transfert inter-organisationnel de compétences



Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques : Le cas des alliances interentreprises franco-libanaises

1. INTRODUCTION

La plupart des gouvernements des pays en développement se sont rendus compte que l'accès aux compétences techniques et managériales ne passe plus par des "usines clef en main" mais par l'engagement de leurs firmes locales (FL) dans des partenariatsⁱ avec des firmes multinationales (FMN). Deux conditions doivent être réunies pour initier cette dynamique de transfert et de création de compétences locales. D'une part, il s'agit d'attirer les investissements directs étrangers (IDE) en garantissant aux FMN un retour sur investissement substantiel, rapide et sans contrainte (Ex. un régime fiscal plus favorable dit "off-shore" ; l'alignement des régimes de protection des droits de propriété sur les standards internationaux ; un droit du travail assoupli, etc.). D'autre part, il s'agit de s'assurer que ces IDE auront des retombées techniques et managériales durables pour les firmes et l'économie locales (Ex. imposer la joint-venture, support juridique quasi obligé de l'IDE comme en Chine). Les études macro-économiques montrent que les transferts de compétences associés aux IDE ne sont pas automatiquement garantis par un niveau important d'investissement. Les conditions organisationnelles de ces alliances interfirmes importent tout autant.

Ainsi, l'objet de cet article est l'étude des processus d'acquisition des compétences techniques et managériales par la FL auprès de la FMN à travers le partenariat : caractéristiques des processus de transfert, conditions de leurs réalisations et efficacité, effets sur la performance de l'alliance. A la différence des partenariats entre firmes multinationales du nordⁱⁱ, où l'alliance a souvent pour objet explicite le partage et le développement de technologies, le partenariat NS se construit autour d'un objectif de conquête d'un marché émergent. Il n'y a pas d'alliance NS proprement technologique, avec des partenaires disposant de technologies équivalentes et complémentaires. Cette asymétrie dans les dotations initiales en compétences des partenaires est-elle un obstacle définitif à ces processus d'acquisition ? Comment les théories parviennent-elles à expliquer d'éventuels transferts de compétences dans le cadre de partenariats asymétriques où les compétences ne sont ni équivalentes, ni complémentaires, et les processus de transfert non planifiés ? Ces deux questions seront examinées à partir d'une étude exploratoire des alliances entre entreprises libanaises et françaises au Liban.



2. ASYMETRIE DE COMPETENCES ET ABSENCE DE TRANSFERT : LE PESSIMISME THEORIQUE

Les alliances NS se distinguent par un ensemble d'asymétries qui n'apparaissent pas aussi prononcées dans les alliances NN : exposition au risque, pratique des règles du jeu du marché, motivations, échelle d'activité, accès aux modes de financement, maîtrise technique, compétences managériales, culture organisationnelle, capacités d'apprentissage, etc. Les cadres théoriques dominants – en termes de contrats ou de compétences – ont été étendus à l'analyse des alliances NN et ont fait la preuve de leur pertinence à les expliquer. Ils considèrent que des transferts de compétences techniques et managériales ne peuvent s'opérer entre partenaires qu'à la condition de dotations symétriques en compétences. Dès lors, la capacité des alliances NS à opérer des transferts semble inférieure, voire inhibée, à ce qu'elle peut être pour les alliances NN.

2.1. LA SYMETRIE DANS LES DOTATIONS DE COMPETENCES, CONDITION DU TRANSFERT INTER-ORGANISATIONNEL

L'économie des organisations parvient difficilement à justifier l'existence de processus de transfert au sein d'alliances où les partenaires n'apportent pas la même contribution quantitativement et qualitativement en termes de ressources, d'actifs stratégiques et de compétences clés. Ce constat repose sur le "paradoxe de la frontière" qui met en balance avantages et inconvénients du transfert de compétences pour un partenaire (Norman, 2002) : d'un côté, protéger ses compétences clés pour s'assurer durablement des rentes générées par son avantage concurrentiel ; de l'autre, favoriser le partage des compétences pour profiter d'effets de complémentarités et s'ouvrir l'accès aux compétences externes. On considère deux approches, l'une contractuelle, l'autre en termes de compétences, pour éprouver le paradoxe de la frontière comme explication de l'absence de transfert au sein des partenariats NS. Toutes deux supposent des dotations équivalentes et complémentaires en compétences techniques et managériales chez les partenaires.

D'une part, l'**analyse en termes de jeux non coopératifs** s'interroge sur le choix du cadre contractuel optimal qui assure l'internalisation des externalités technologiques ("technological spillovers"). Elle montre que la coopération est d'autant préférée qu'on se situe dans le cadre d'un processus symétrique des transferts, chaque firme développant le même effort d'investissement, disposant d'un stock de compétences ayant une valeur stratégique proche et produisant la même intensité de spillovers (d'Aspremont et Jacquemin, 1988 ; Kulti et Takato,



1998). Dans l'hypothèse d'un transfert asymétrique, la FMN émet des connaissances et la FL les absorbe. L'abandon de cette hypothèse de symétrie renforce trois problèmes auxquels doit faire face la FMN, réduisant l'attrait de la coopération comme modalité de transfert des technologies : (i) une réticence à partager l'information, sans retour informationnel évident ; (ii) la non-maîtrise des retombées technologiques vers la FL en termes de contenu technologique et de rythme de transfert ; (iii) le risque d'un comportement de free rider de la part de la FL (effort minimal pour un gain maximal), pouvant la conduire à préférer la non-coopération une fois le rattrapage technologique réalisé. En d'autres termes, le "paradoxe de la frontière" est intensifié par ce gap technique et managérial. Cette hypothèse d'asymétrie des compétences condamne l'alliance comme mode de pénétration d'un marché émergent au profit d'une stratégie d'exportation ou de la fusion-acquisition afin de réduire le risque d'opportunisme et de transfert de compétences non désiré (Chaudhuri, 1995).

D'autre part, l'**approche en termes de compétences et d'apprentissage organisationnels** définit une double condition pour que le transfert inter-organisationnel de compétences ait lieu. En premier lieu, une condition individuelle : chaque firme doit accéder à de nouvelles compétences, existantes (celles de son partenaire) ou en devenir, tout en limitant le partage de ses compétences clés qui fondent son avantage concurrentiel (Kogut, 1988). En d'autres termes, les bénéfices tirés du partage de ses compétences (rentes générées) doivent être supérieurs aux coûts induits (érosion de l'avantage concurrentiel, coûts de la protection des compétences clés). En second lieu, une condition collective : l'alliance doit assurer des flux de transfert de compétences symétriques entre les partenaires. Ainsi, comme le résumait Mowery et al. (1998), "une part importante des motivations à la formation des alliances dépend du choix de partenaires disposant de portefeuilles technologiques similaires" (p. 511). Cette symétrie renforce la performance de l'alliance à travers la valorisation de compétences complémentaires et équivalentes, et l'atteinte de la frontière optimale des ressources (Das et Teng, 2000).

2.2. ASYMETRIE DES COMPETENCES, ASYMETRIE DANS L'EXPOSITION AUX RISQUES ET BARRIERES AUX PROCESSUS DE TRANSFERT

Le choix de l'alliance par la FMN répond à d'autres motifs que le transfert explicite et planifié de compétences. L'enjeu est la pénétration d'un nouveau marché à fort potentiel, caractérisé par une incertitude tant environnementale (politiques économiques, respect et application du cadre légal) qu'inter-organisationnelle (fiabilité du partenaire local). L'alliance s'assimile à une



option d'attente : un minimum d'engagement (notamment financiers et humains) en attendant une meilleure visibilité sur les intentions et les possibilités du partenaire (Kogut, 1991)ⁱⁱⁱ. Même pour des motifs autres que technologiques, toute alliance NS s'accompagne d'un risque de transfert de compétences non désiré. La FMN sera incitée à limiter ces transferts afin de réduire son exposition aux risques qui sont (Das et Teng, 1999) :

- Un risque d'appropriation de ses compétences par la FL sans que celle-ci n'en paye le prix. Ce risque est d'autant plus présent que les savoir-faire techniques et managériaux sont avant tout des connaissances tacites.
- Un risque relationnel lié à l'opportunisme possible de la FL largement incitée à rompre la coopération une fois le processus de rattrapage réalisé. Il se traduit par un sous-investissement de la FL et l'existence d'objectifs divergents, parfois cachés, tels l'acquisition d'une expertise internationale^{iv}.
- Un risque de performance, inhérent à toute organisation, se traduit par une moindre performance malgré le plein engagement de l'ensemble des parties prenantes. Il est lié à des facteurs environnementaux (modification de la politique économique, guerre), des facteurs de marché (nouveaux entrants, changement du droit de la concurrence) et des facteurs internes (déficit de compétences, hasards malheureux).

L'avantage organisationnel de l'alliance repose sur la flexibilité ; elle permet de réduire le risque de performance par rapport à d'autres modes organisationnels de pénétration d'un marché. Son paradoxe est qu'elle accroît le risque d'appropriation et crée un risque relationnel pour le partenaire le mieux doté en compétences. La FMN adopte alors des dispositifs de gestion de ces risques potentiels qui sont autant de freins à la dynamique de transfert de compétences et d'apprentissage.

Procédures et critères de sélection du partenaire local. Geringer (1988) distingue deux types de critères de sélection d'un partenaire dans le cadre de l'émergence d'un partenariat : (1) les critères fondés sur la nature des activités (complémentarité des capacités de production, des technologies, des connaissances, des conditions de marchés, etc.) et (2) les critères axés sur la qualité du partenaire (réputation, expérience internationale en matière de partenariat, capacité de survie, implantation sur le marché local, réseau commercial et relations politiques, motivation pour le projet d'alliance, etc.). Il ressort de la plupart des analyses empiriques que les FMN, lorsqu'elles s'engagent dans des alliances NS, privilégient les critères fondés sur la qualité intrinsèque de la FL (Arino et al., 1997 ; Tatoglu, 2000). En partant du principe que la FL ne dispose que de faibles capacités complémentaires, la FMN espère compenser cette



asymétrie par un potentiel important, fondé sur une évaluation de l'engagement et de la motivation à partir de données subjectives telles la réputation, la crédibilité, le comportement lors des négociations, etc. Or, ces dimensions sont plus difficiles à évaluer que les critères d'activité plus objectifs. Cette difficulté est d'autant accentuée que les FL n'ont parfois qu'une visibilité locale. La FMN aura donc comme stratégie un processus d'engagement dans l'alliance étalé dans le temps, afin que la FL lui révèle ses préférences. Par exemple, cela peut prendre la forme de négociations durables, du choix initial d'une structure de gouvernance flexible et contractuelle (contrat implicite, franchise) avant une intégration plus poussée. Autant de procédures qui vont retarder les processus de transfert.

Mécanismes de protection des compétences. Afin de réduire le risque d'appropriation, la FMN met en place des dispositifs de protection de ses compétences. Concernant les actifs physiques et corporels, l'établissement de droits de propriété complets et de sauvegardes contractuelles suffit. Le risque est plus accentué pour les connaissances tacites où les droits de propriété sont difficilement délimités. Il s'agit ici de limiter l'exposition de la FL aux connaissances tacites de la FMN en réduisant les interactions entre la FMN et l'alliance, et en accentuant un travail séparé entre partenaires (Das et Teng, 1999) : réunions de travail limitées, absence de programme de formation, etc. Autant d'éléments qui vont restreindre les échanges d'information et de connaissances.

Dispositifs organisationnels de contrôle. La littérature distingue des modalités internes (contrôles social informel et hiérarchique plus formel) et externes de contrôle (contrôles financier et contractuel). La FMN y aura d'autant recours qu'elle cherche à réduire les risques stratégiques (Das et Teng, 1999). Le contrôle contractuel permet de préciser dans le contrat les conditions du travail ensemble, de répartition des gains ou du financement des pertes, les connaissances devant être partagées, les conditions de sortie de l'alliance. Le contrôle capitalistique confère à la FMN les pouvoirs d'un actionnaire majoritaire. Enfin, le contrôle managérial se traduit par l'envoi d'expatriés aux postes de direction ou l'organisation de réunions de recadrage fréquentes. Il s'agit par ces biais d'imposer ses choix stratégiques, ses modalités de pilotage de l'alliance (indicateurs, systèmes d'information) et de rendre la rupture unilatérale de la coopération plus coûteuse pour la FL. Le renforcement des contrôles facilite la maîtrise des processus technologiques impliqués dans le partenariat.

Ainsi, l'asymétrie initiale dans les compétences se traduit par une exposition asymétrique aux risques des partenaires, incitant la FMN à mettre en place des procédures de gestion de ces risques en limitant les mécanismes de transfert et d'apprentissage.



3. SCHEMA GENERAL DU TRANSFERT INTER-ORGANISATIONNEL DE COMPETENCES

3.1. COMPETENCES TECHNIQUES VERSUS COMPETENCES MANAGERIALES

Quel peut être le contenu du transfert inter-organisationnel au sein d'un partenariat ? Il peut s'agir, d'une part, de ressources entendues comme des actifs de base, facilement transférables d'une organisation à une autre, et pour lesquelles il existe des marchés plus ou moins parfaits (ressources humaines, financières, physiques, techniques, etc.). La valeur ajoutée de l'alliance ne réside principalement pas dans le transfert de ressources. L'enjeu de l'alliance est de permettre la transformation d'un stock partagé de ressources en nouveaux produits ou services. Les compétences désignent cette capacité organisationnelle de "déployer les ressources, généralement en les combinant" afin de développer ces nouveaux produits (Amit et Schoemaker, 1993). Elles peuvent être distinguées selon leur nature et leur degré de codification ou de contextualisation.

D'une part, le transfert inter-organisationnel de compétences concerne potentiellement trois types de technologie. Les technologies de produit correspondent à l'ensemble des connaissances utilisées pour réaliser un produit ou fournir un service (design, marketing). Les technologies du processus de production sont formées des connaissances d'organisation de la production et des méthodes d'association des facteurs de production dans un souci d'efficacité. Enfin, les technologies de management correspondent à la connaissance des modes de gestion et d'organisation des différents éléments constitutifs de la chaîne de valeur.

D'autre part, selon la nature de la technologie transférée, les compétences et connaissances associées seront plus ou moins codifiées et transférables, plus ou moins contextualisées aux entreprises les ayant créées. Il apparaît généralement que les technologies de produit et de processus (on parle alors de "hard technologies" ou de compétences techniques) sont relativement plus codifiées, et donc plus facilement transférables, que les technologies de management ("soft technologies" ou compétences managériales) (Westney, 1989).

3.2. IMPORTANCE DES CAPACITES DYNAMIQUES

Le transfert inter-organisationnel de compétences peut être interprété à la lumière de la théorie de la **communication** (Shannon, 1948)^v :

- Un émetteur d'informations et de connaissances, initiateur du transfert de compétence ;



- Un contenu informationnel et de connaissances définissant les caractéristiques des compétences transférées ;
- Un ensemble de médias, supports du transfert (système d'information, produits, brevet, personnels, formations, séminaires et réunions, etc.) ;
- Une récepteur et utilisateur de compétences. Son rôle n'est pas toujours passif ; il a une fonction d'adaptation au contexte local (une firme, un secteur, un marché, un pays) de la compétence acquise. En ce sens, il peut également être émetteur d'une compétence "transformée" ou "adaptée".

A cette dimension interactive s'ajoute une **dimension cognitive** (Husman, 2000) : la qualité de l'émission et de la réception des informations et connaissances constitutives d'une compétence technique ou managériale dépend des **capacités dynamiques** des émetteurs et récepteurs. Ces capacités dynamiques expriment l'aptitude d'une organisation à développer, renouveler et abandonner ses compétences. Elles permettent donc d'ajuster le stock de compétences et de créer de la valeur en fonction de nouvelles opportunités de marché (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Dans le processus de transfert inter-organisationnel de compétences, deux types de capacités dynamiques interviennent, définissant la qualité et l'intensité des apprentissages, supports de ce transfert :

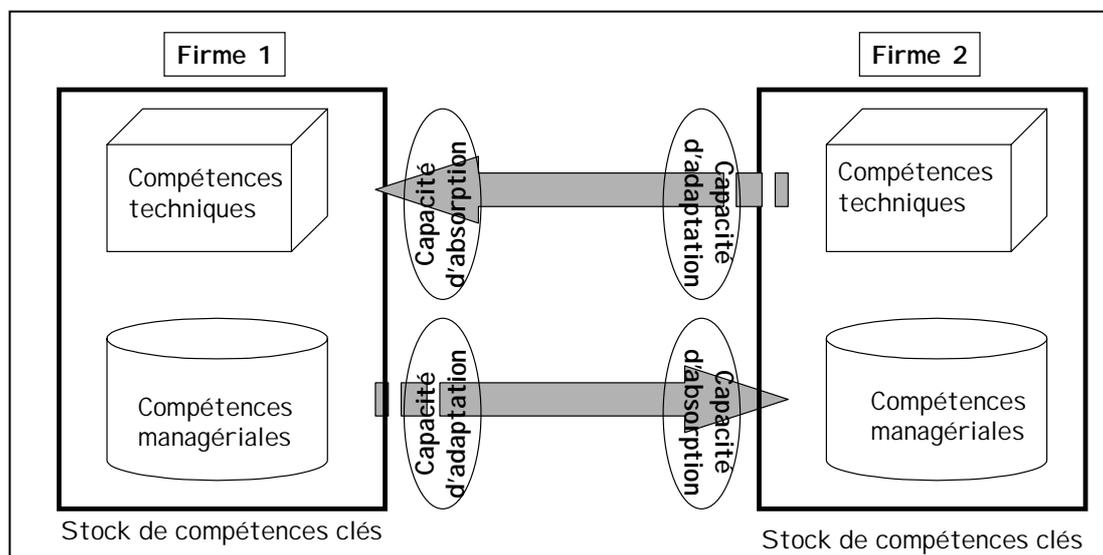
- La **capacité d'absorption**, au sens de Cohen et Levinthal (1990), s'entend comme la capacité d'une entreprise à acquérir, assimiler et exploiter de nouvelles compétences. Elle dépend donc, d'une part, des connaissances et compétences maîtrisées et, d'autre part, des systèmes d'information interne et externe de l'entreprise. Elle intervient au niveau du récepteur lui permettant de profiter et d'exploiter les externalités technologiques fournies par le partenaire.
- La **capacité de transmission** (ou **d'adaptation**) s'entend comme l'aptitude de l'émetteur à adapter ses compétences aux spécificités du récepteur, qu'elles soient culturelles, stratégiques ou organisationnelles (Husman, 2000). Cela suppose de la part de l'émetteur un effort de codification des connaissances et la diversification des canaux de transmission.

3.3. COMPLETEUDE DU TRANSFERT INTER-ORGANISATIONNEL DE COMPETENCES

La figure 1 présente le schéma-type pour interpréter le transfert inter-organisationnel complet de compétences tant techniques que managériales. On appellera **transfert complet de compétences** un transfert inter-organisationnel où les deux partenaires sont symétriquement émetteurs et récepteurs de compétences techniques et managériales. Cela suppose donc que

leur capacités dynamiques soient également complètes (capacité d'absorption et capacité d'adaptation).

Figure 1. Le schéma d'un transfert inter-organisationnel de compétences complet



On peut envisager plusieurs "écarts" ou configurations imparfaites du transfert inter-organisationnel de compétences afin de prendre en compte la spécificité des alliances NS, en particulier celles entre firmes françaises et firmes libanaises.

⇒ **Un transfert de compétences fort.** La FMN transmet à la fois des compétences techniques et managériales et, à terme, la FL développe une expertise spécifique que l'entreprise française ne possédait pas, liée par exemple à la spécificité de la demande sur le marché proche-oriental. On peut qualifier cette interdépendance de "séquentielle" (Thompson, 1967 ; cité par Borys et Jemison, 1989). Elle traduit des transferts unilatéraux, de sens contraires, mais se succédant à des périodes différentes. L'imperfection par rapport à un transfert complet est seulement de nature temporelle ; elle peut aussi relever de la nature des compétences transférées en retour (seulement des savoir-faire techniques). Cependant, cette modalité initialise une dynamique complète d'apprentissage conjoint.

⇒ **Un transfert de compétences semi-fort.** La FMN française assure le transfert de compétences tant dans le domaine technique que managérial. Cependant, ces processus ne sont pas séquentiels, comme dans le cas précédent, mais restent unilatéraux ou hiérarchiques. Aucun des partenaires n'est en même temps émetteur et récepteur de compétences, et aucune véritable dynamique d'apprentissage n'est enclenchée.



⇒ **Un transfert de compétences faible.** Il ne concerne que l'aspect technique et ne s'accompagne d'aucun apprentissage managérial de la part de la FL. C'est le transfert inter-organisationnel minimal.

4. ETUDE DES PARTENARIATS INTERENTREPRISES FRANCO-LIBANAIS

Il s'agit d'établir un certain nombre de propositions générales portant sur (1) les relations entre transfert de compétences techniques et transfert de compétences managériales, (2) les effets de ces transferts sur la performance de l'alliance et (3) les conditions de leur réussite.

4.1. COLLECTE DES DONNEES

L'étude^{vi} porte sur la nature, l'importance et les conditions de réussite des mécanismes de transfert des compétences techniques et managériales de la firme française vers l'alliance (cas d'une co-entreprise)^{vii} ou l'entreprise partenaire (alliance contractuelle). A partir d'une enquête de terrain portant sur 12 partenariats (Annexe A), fondée sur des entretiens semi-directifs de 1 à 2 heures auprès de la direction générale (des entreprises libanaise et française) et/ou le retour de questionnaires relativement fermés, il s'agit d'établir des propositions visant à caractériser les transferts de compétences. En l'état actuel de la recherche, ces résultats n'offrent qu'un caractère très provisoire.

Les critères de représentativité retenus portent sur la taille de l'entreprise, le secteur, la date de création, la forme juridique, la réussite de l'alliance. Cet échantillon offre un panorama suffisamment complet des configurations de partenariat possibles :

- petites et moyennes entreprises (plus ou moins de 10 salariés)^{viii} ;
- partenariats anciens et récents (avant ou après guerre) ;
- alliances contractuelles et co-entreprises ;
- partenariats industriels et partenariats dans les services (dominants au Liban) ;
- partenariats en cours et partenariats arrêtés.

A partir de ces études de cas, il s'agit de caractériser les transferts de compétences, de procéder à une généralisation analytique fondée sur d'un nombre limité de variables pertinentes et de "générer" de la théorie (Yin, 1994 ; Eisenhardt, 1989).

4.2. . RESULTATS

4.2.1. Caractéristiques des transferts de compétences



En premier lieu, le transfert de compétences est largement unidirectionnel, de la FMN vers la FL, ou, dans le meilleur des cas, séquentiel où apparaîtraient des effets en retour positifs. On retrouve ici une caractéristique récurrente des alliances NS (Navaretti et Carraro, 1996 ; Bellon et al., 2001). Il n'y a donc aucun transfert de compétence parfaitement complet.

Proposition 1. *Les transferts de compétences sont asymétriques, le plus souvent unilatéraux et hiérarchiques, allant de la FMN vers la FL, parfois séquentiels.*

Tableau 1. **Degré de complétude des transferts**

Degré de complétude du transfert	Partenariats
Transfert complet	∅
Transfert fort (séquentiel)	F
Transfert semi-fort	A B C D E
Transfert faible	G H I J K L

L'Annexe C retrace les différentes compétences transférées au sein des 12 partenariats étudiés. Notre approche ne permet pas de mesurer l'intensité des processus de transfert ; nous nous limitons à constater l'existence de transferts de compétences techniques et/ou managériales, et leur sens. Cette cartographie des savoir-faire techniques et managériaux nous permet de situer chaque partenariat sur le continuum transfert complet – transfert faible (Tableau 1).

En l'absence de boucle d'apprentissage complet, le transfert inter-organisationnel fort semble être une exception. Le cas F se situe dans le secteur de l'assurance. L'essentiel des transferts se font de la firme française vers le partenaire libanais. Cependant, effet non anticipé au départ par la firme française, celle-ci bénéficie d'une expertise technique en matière d'assurance santé, activité peu développée sur les marchés européens compte tenu des systèmes d'assurance sociale en place. Le cas E illustre, à l'inverse, la réticence de la firme française de bénéficier d'effets en retour : la co-entreprise libanaise a tenté de développer une expertise technique en matière d'agrèage de marchandises sur les marchés proche et moyen orientaux, et de proposer son développement à l'échelle du groupe. Initiative à l'heure actuelle bloquée par le partenaire français.

En second lieu, on observe que le transfert de compétences managériales est généralement un produit joint du transfert technique, par exemple à l'occasion d'achats d'équipements, de contrats techniques, de programmes de formation ou d'adoption du système d'information du



partenaire français. En effet, si chaque partenariat observé génère un transfert de compétences techniques, les compétences managériales n'ont rien de systématique.

Proposition 2. *Le transfert de compétences managériales est un produit-joint du transfert de compétences techniques.*

Si le transfert technique est considéré par la FL comme une opportunité future d'acquisition d'un avantage concurrentiel, à l'inverse, le transfert de compétences managériales est vécu souvent comme une contrainte imposée par le partenaire français, risquant de remettre en cause le fonctionnement traditionnel de l'entreprise. Il n'est accepté que comme contrepartie de l'accès aux techniques de pointe ou aux débouchés internationaux (Tsang, 2001 ; Bellon et al., 2001). La FMN peut imposer, par exemple, à la FL une réorganisation, une standardisation et formalisation des procédures, la rédaction de manuels, des contrôles de qualité, ou des conseils en matière d'organisation, de gestion, l'intégration de la FL et de l'alliance à son système d'information, la visite de missions d'experts, la mise en place d'audit, etc.^{ix}. Dans quelques cas, les transformations managériales sont vécues par le partenaire libanais comme une occasion de rompre avec des méthodes et une organisation traditionnelles fondées sur un fonctionnement familial. C'est le cas de F pour lequel la prise de participation de la FMN française a accéléré un processus de reengineering initié avant l'alliance.

4.2.2. Conditions de complétude du transfert de compétences

La première entorse au pronostic de l'économie des organisations est de constater que, malgré l'asymétrie dans les dotations initiales de compétences, tous les partenariats observés s'accompagnent de transfert de compétences, certes plus ou moins complet. Dans notre schéma général, deux conditions ressortent pour expliquer l'existence ou non de processus de transfert : le stock de compétences de chacun des partenaires et les capacités dynamiques (capacités d'absorption et d'adaptation). Pour expliquer cet apparent paradoxe, nous formulons l'hypothèse suivante :

Proposition 3a. *Même en présence d'un différentiel important dans les dotations en compétences, l'existence de capacités dynamiques – capacité d'absorption pour la FL et capacité d'adaptation pour la FMN – induit des transferts de compétences.*

Un petit nombre de travaux ont en effet montré que l'asymétrie initiale dans les compétences n'est pas un obstacle définitif au transfert et à l'apprentissage conjoint. Ramani (2000) analyse cette question à partir d'un modèle de jeu non coopératif. Il part de l'hypothèse d'une asymétrie dans la base de compétences de la FMN et de la FL. Le choix de la forme



organisationnelle de commercialisation d'une innovation hésite, pour la FL, entre un développement interne de l'innovation, le contrat de licence (achat de la technologie à la FMN) ou le partenariat. Ce choix dépend de la probabilité de réussite de cette commercialisation. Chaque partenaire potentiel est doté d'une capacité dynamique : une capacité d'apprentissage pour la FL et une capacité d'adaptation pour la FMN. Le mode de transfert de compétences dépend (1) du différentiel entre les bases de compétences et (2) du différentiel entre les capacités dynamiques :

- Le développement en interne sera préféré si les capacités dynamiques des partenaires sont proches de zéro et que la base de compétences de la FL est suffisamment développée.
- Si la capacité d'apprentissage ou d'absorption de la FL est forte et la capacité d'adaptation de la FMN faible, la FL optera pour le contrat de licence, malgré une base de compétences initiale réduite.
- Enfin, si les deux capacités dynamiques sont suffisamment développées et proches, le partenariat semble être le choix le plus efficace, permettant le développement de la base de compétences de la FL. Ici, le différentiel dans les dotations initiales de compétences d'intervient pas ; seul le différentiel de capacités dynamiques est déterminant.

Cependant, Romani (2000) ne fait pas de ces deux variables des déterminants de la qualité des transferts de compétences ; seulement du choix organisationnel d'acquisition de compétences par la FL. A la suite de Parkhe (1991), il faut donc distinguer entre le degré et le type des différences interfirmes. En réalité, dans le processus de transfert inter-organisationnel de compétences, deux niveaux d'asymétrie interagissent : l'asymétrie dans les dotations initiales de compétences, par nature statique, et l'asymétrie dans les capacités d'interdépendance ou d'apprentissage fondée sur la complémentarité et l'intensité des capacités dynamiques des partenaires. Ainsi, dans certaines conditions, ces asymétries statiques n'apparaissent plus comme des freins au travail ensemble, mais sont l'occasion de l'expression d'apprentissages. En ce sens, ce qui importe pour expliquer l'existence ou non de transfert inter-organisationnel de compétences dans les alliances NS n'est plus tant l'asymétrie dans les stocks de compétences de chacun des partenaires mais la symétrie ou complémentarité de leurs capacités dynamiques afin de réduire cette asymétrie initiale. Concernant plus précisément les partenariats NS, un transfert de compétences, même hiérarchique et unilatéral, aura lieu si la FMN française dispose d'une forte capacité d'adaptation de ses compétences au contexte libanais et la firme libanaise d'une forte capacité d'absorption.

Proposition 3b. *Le transfert de compétences est d'autant plus complet que la capacité d'adaptation de la FMN française et de la capacité d'absorption de la FL libanaise sont élevées.*

Tableau 2. Définition des capacités dynamiques

CAPACITES DYNAMIQUES	FONCTIONS	ELEMENTS CONSTITUTIFS
Capacité d'absorption de la FL libanaise	Acquisition de compétences	(+)Climat de confiance (+)Capacité d'absorption relative : même base de connaissances et de valeurs
	Assimilation de compétences	(+)Programmes de formation (+)Flexibilité de la structure de gouvernance
Capacité d'adaptation de la FMN française	Adaptation de compétences	(+/-)Importance dans le management local (+)Expérience internationale en matière de coopération

Pour valider ces propositions, il s'agit d'opérationnaliser cette notion de capacité dynamique. La littérature nous donne un certain nombre de pistes pour mesurer le niveau des capacités d'absorption et d'adaptation (Lyles et Salk, 1996 ; Lane, Salk et Lyles, 2001 ; cf. Tableau 2). Le Tableau 3 précise les différents indicateurs de mesure des capacités dynamiques des partenaires que nous avons retenus, compte tenu des informations recueillies.

Tableau 3. Indicateurs de mesure des capacités dynamiques

Fonctions	Eléments constitutifs	Indicateurs
<i>Acquisition de compétence par la FL</i>	Climat de confiance	(+)Renforcement de la confiance dans le partenariat telle qu'elle est perçue par le partenaire libanais
	Capacité d'absorption relative	(+)Convergence des objectifs stratégiques (même vision) (-)Conflits internes (valeurs différentes)
<i>Assimilation de compétence par la FL</i>	Programmes de formation	(+)Existence de programmes de formation des personnels libanais chez la FMN française
	Flexibilité de la structure de gouvernance	(-)Intensité du contrôle hiérarchique (autonomie) (-)Intensité du contrôle financier
<i>Adaptation de compétence par la FMN</i>	Importance dans le management local	(+)Evolution décroissante du nombre d'expatriés dans le management de l'alliance
	Expérience internationale en matière de partenariat	(+)Participations passées ou présentes à des alliances internationales

Les signes (+) et (-) renseignent sur le sens de l'indicateur de mesure de la variable. Ex. L'existence de conflits internes traduit des visions et valeurs divergentes entre partenaires, ce qui indique une capacité d'absorption relative faible pour la FL.

Premièrement, la **capacité d'absorption de la FL** libanaise recoupe deux fonctions (Cohen et Levinthal, 1990).

⇒ *Une fonction d'acquisition de compétences extérieures* (ou de facilité d'accès). Deux indicateurs ont été retenus pour en apprécier l'intensité, suivant Lane et al. (2001).



- Le **climat de confiance mutuelle** s'entend comme la certitude qu'à le partenaire libanais que l'entreprise française n'exploitera pas à son avantage ses faiblesses, et réciproquement. Un tel climat incite la FMN à "aider" la FL à maîtriser les connaissances offertes ; il favorise l'apprentissage conjoint (Dodgson, 1993). Pour mesurer un tel climat, une échelle allant de "méfiance" (-) à "confiance" (+) a été proposée aux interviewés concernant la période de négociations, les relations actuelles et les relations futures. Il s'agit donc bien du climat de confiance tel qu'il est perçu par les acteurs.
- La **capacité d'absorption relative** représente le différentiel entre les bases de connaissances et de valeurs des deux firmes (Lane et Lubatkin, 1998). La spécificité des personnels libanais est d'être qualifiés (plurilinguisme, formation dans les universités européennes et anglo-saxonnes)^x. Cependant, cela ne réduit pas les différences culturelles qui peuvent exister. Par exemple, chez F, le choix d'une main-d'œuvre entièrement de confession maronite relève de la croyance en l'impossibilité de faire travailler ensemble des personnels de différentes confessions religieuses. L'existence d'objectifs stratégiques partagés (décalage dans l'appréciation des missions de l'alliance et multiplicité des objectifs cités) et la faiblesse des conflits internes à l'alliance (difficultés culturelles, relationnelles, organisationnelles, contractuelles) sont deux indicateurs, sur lesquels ont été interrogés les dirigeants libanais, d'une forte capacité d'absorption relative.

⇒ *Une fonction d'assimilation de ces compétences.* D'une part, la mise en place de programmes de formation en France facilite l'assimilation des connaissances par les personnels libanais (Cyr et Schneider, 1996). Dans la réalité, il faut distinguer deux formes de stages de formation : les formations à contenu technique bien délimité (cas J, I, G par exemple) et les formations ouvertes pour les dirigeants locaux. Ainsi, la firme française de l'alliance E organise deux séminaires par an rassemblant les quinze dirigeants de ses partenariats internationaux. A cette occasion, ces quinze dirigeants confrontent leur point de vue et leurs expériences. De plus, la FMN présente ses nouvelles techniques, laissant libre choix aux dirigeants des partenariats de les développer localement. D'autre part, la flexibilité des structures organisationnelles renforce aussi de tels processus : la mise en place d'un contrôle hiérarchique (management français, absence d'autonomie stratégique et opérationnelle) et d'un contrôle capitalistique (participation majoritaire dans le capital de



l'alliance de la FMN) sont autant d'éléments qui limitent la capacité d'absorption de la FL (Lyles, 1988 ; Steensma et Lyles, 2000).

Deuxièmement, la **capacité d'adaptation de la FMN française** définit son aptitude à transférer des compétences susceptibles de faire l'objet d'une adaptation au contexte local au sein du partenariat. Il peut s'agir soit d'un transfert de compétences anciennes, soit d'un accompagnement technique et managérial. Nous avons identifié deux indicateurs pour évaluer l'importance de cette capacité. D'une part, l'**envoi d'expatriés** est jugé efficace de ce point de vue, surtout au démarrage de l'alliance. Cependant, une domination des expatriés dans le temps démontre au contraire l'absence de volonté de la FMN de s'adapter localement (Makino et Delios, 1996 ; Tsang, 2001). L'envoi massif d'expatriés peut avoir des effets contre-productifs, liés au comportement, au niveau des rémunérations, aux différences culturelles et sociales, etc. La cause principale de l'échec du partenariat G est précisément le renforcement croissant d'une direction composée quasi exclusivement d'expatriés, provoquant le sentiment d'une domination subie et d'une injustice économique et sociale auprès des personnels libanais de l'entreprise. D'autre part, la multiplication des **expériences d'alliance internationale** suppose une capacité d'adaptation à des contextes économiques, politiques et culturels variés. L'accumulation d'expériences en la matière renforce la capacité d'adaptation de la FMN et le taux de réussite de ses futurs partenariats (Kale et Singh, 1999). La mesure retenue a été l'existence (+) ou non (-) de partenariats internationaux passés ou présents, réussis ou échoués, dont l'entrée en vigueur est antérieure à celle du partenariat franco-libanais.

Le Tableau 4 évalue, selon les critères précédents, le niveau des capacités dynamiques de chacun des partenaires de nos douze cas. L'évaluation est binaire : (+) si le critère est estimé fort et (-) s'il apparaît faible. Pour valider la proposition 3, nous définissons la **capacité de partenariat**^{xi} qui prend en compte non seulement le niveau moyen des capacités dynamiques, mais aussi leur différentiel (capacité d'absorption - capacité d'adaptation). Le Tableau 5 montre qu'il existe une relation entre une capacité de partenariat élevée et la complétude du transfert de compétences techniques et managériales. Plus précisément, il ressort que le transfert de compétences est d'autant plus complet que les capacités dynamiques de chaque partenaire sont élevées.

Tableau 4. **Evaluation de la capacité de partenariat**

Cas	Capacité d'absorption de la firme libanaise						Capacité d'adaptation			Capacité de partenariat	
	Confiance	Objectifs	Conflits	Flexibilité	Formation	Moyenne	Expatriés	Expérience	Moyenne	Niveau	Différentiel
A	+	+	+	+	-	+++	-	+	o	Moyen à fort	Positif
B	+	+	-	+	+	+++	+	+	++	Fort	Nul
C	+	-	-	+	+	+	-	+	o	Moyen	Nul
D	+	+	-	+	-	+	+	+	++	Moyen à fort	Négatif
E	+	+	+	+	+	+++++	+	+	++	Fort	Nul
F	+	+	+	+	+	+++++	+	+	++	Fort	Nul
G	-	-	-	-	+	---	-	-	--	Faible	Nul
H	-	-	-	-	+	---	-	+	o	Faible à moyen	Négatif
I	-	+	+	-	+	+	+	+	++	Moyen à fort	Positif
J	+	+	-	+	+	+++	-	+	o	Moyen à fort	Positif
K	-	-	-	-	-	-----	-	-	--	Faible	Nul
L	+	+	+	+	-	+++	-	+	o	Faible à fort	Positif

Codage des données : selon les données recueillies à travers les questionnaires et entretiens, chaque indicateur est codé par + ou -, selon son effet sur la capacité dynamique. Cela permet d'identifier le niveau de chaque capacité dynamique pour chaque partenariat et chaque partenaire. La moyenne exprime la somme des (+) et (-) pour chaque capacité et partenariat.

Capacité d'absorption : forte (+++++,+++), moyenne (+,-) ou faible (---,-----)

Capacité d'adaptation : forte (++), moyenne (o) ou faible (--)

Capacité de partenariat : (1) Niveau (moyenne de la capacité d'absorption + capacité d'adaptation)

(2) Différentiel (capacité d'absorption - capacité d'adaptation)

Tableau 5. **Complétude du transfert de compétences et capacité dynamique de partenariat**

Partenariats	Complétude du transfert	Capacité de partenariat	
		Niveau	Différentiel
F	Fort	Fort	Nul
E	Semi-fort	Fort	Nul
B	Semi-fort	Fort	Nul
A	Semi-fort	Moyen à fort	Positif
C	Semi-fort	Moyen	Nul
D	Semi-fort	Moyen à fort	Négatif
H	Faible	Faible à moyen	Négatif
I	Faible	Moyen à fort	Positif
J	Faible	Moyen à fort	Positif
K	Faible	Faible	Nul
G	Faible	Faible	Nul
L	Faible	Faible à fort	Positif

4.2.3. Transfert de compétences et performance de l'alliance

La performance des organisations est sujette à débats et controverses. Elle l'est d'autant plus qu'elle concerne les relations entre plusieurs organisations. Deux types de question se posent (Geringer et Hebert, 1991) : la performance est-elle entièrement mesurable ? Peut-elle se



mesurer de manière objective ? Face à la difficulté des réponses à y apporter, il est généralement accepté plusieurs formes d'indicateurs de la performance (cf. Tableau 6).

Tableau 6. Les mesures de la performance des alliances

Approches de la performance	Indicateurs de la performance
Approche objective	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs financiers (bénéfices, taux de croissance, structure des coûts) - Survie de l'alliance (durée de l'alliance) - Instabilité dans sa forme juridique, sa structure de propriété, etc. - Renégociation du contrat de partenariat - Transfert de techniques et de compétences managériales
Approche subjective	Taux de satisfaction des partenaires

La mesure de la performance est délicate : un même indicateur peut avoir plusieurs interprétations divergentes. Par exemple, la renégociation d'un contrat peut, suivant une approche contractuelle, être comprise comme un indicateur d'instabilité des alliances liée à un niveau d'incomplétude contractuelle trop élevé, donc de contre-performance. A l'inverse, d'un point de vue plus évolutionniste, la renégociation est le signe d'une grande capacité d'adaptation des partenaires, et donc indicateur de performance. De même, la durée est synonyme de performance à l'aune d'une approche en terme d'écologie des populations d'organisations, alors qu'elle peut signifier le maintien d'inefficiences si elle ne s'accompagne pas de changements dans les procédures organisationnelles. Pour autant, Geringer et Hebert (1991) montrent une corrélation positive entre mesures objectives et subjectives de la performance. La meilleure approche possible est donc le couplage des deux méthodes.

Tableau 7. Association entre complétude du transfert et performance de l'alliance

Cas	Complétude du transfert	Performance financière de l'alliance	Satisfaction déclarée par les dirigeants de l'alliance
F	Fort	+ Développement dans les pays proche et moyen orientaux Profit par client positif et en hausse	Réussite
B	Semi-fort	+ Développement des ventes Réduction des coûts)	Réussite
A	Semi-fort	+ Réduction de coûts Optimisation des investissements	Réussite
D	Semi-fort	+ Amélioration de la rentabilité financière Amélioration des ventes	Réussite
E	Semi-fort	+ Résultat d'exploitation positif Développement de nouvelles activités et marchés	Réussite
C	Semi-fort	o Rentabilité améliorée Détérioration des ventes	Plutôt réussite
H	Faible	o Seuil de rentabilité Stagnation des parts de marché	Incertain
I	Faible	- Conjoncture économique défavorable Concurrence des groupes anglo-saxons	Echec (retrait de la FMN)
J	Faible	- Conjoncture économique défavorable	Echec (retrait de la FMN)
K	Faible	- Endettement important Rentabilité négative Taux de remplissage faible	Incertain
G	Faible	o Gains temporaires liés aux marchés publics. Absence de nouveaux marchés privés Réduction des coûts	Echec (faillite de la FMN)
L	Faible	+ Parts de marché gagnées	Réussite

De notre échantillon, il ressort une association entre le degré de complétude du transfert de compétences et les mesures de la performance, qu'elles soient objectives ou subjectives (cf. Tableau 7). La performance est mesurée par la performance financière du partenariat (développement des parts de marché/profitabilité) et un indicateur subjectif (satisfaction déclarée des dirigeants locaux).

"Considérez-vous que le partenariat est ou a été : Une réussite _ _ _ _ _ Un échec ?"

Proposition 4. *La complétude du transfert de compétences est une condition de la performance du partenariat.*



On peut également en conclure que le transfert de compétences managériales est un élément discriminant dans la réussite ou non d'une alliance. Il peut y avoir transfert de compétences techniques, sans pour autant que la réussite soit systématique ; par contre, toutes les alliances étudiées où l'entreprise française s'est donnée la peine de transférer de nouvelles pratiques de gestion et d'organisation sont des succès. Une explication possible tient au fait que ces compétences managériales développent ou renforcent la capacité d'absorption de la firme locale (Lyles et Salk, 1996).

Proposition 5. *Le transfert de compétences managériales a des effets positifs plus importants sur la performance du partenariat que le transfert de compétences techniques.*

5. CONCLUSION

L'économie des organisations éprouve des difficultés à appréhender les processus de transfert et d'apprentissage de compétences techniques et managériales au sein de partenariats asymétriques. Ceci peut expliquer le fait que les études des alliances NS sont relativement rares et, lorsqu'elles sont menées, elles s'intéressent avant tout à la rationalité du choix de l'alliance par la FMN pour pénétrer un marché émergent. Cette étude exploratoire a pour ambition de défricher un terrain encore mal compris par l'analyse : qu'apprennent les firmes locales – ici libanaises – et comment apprennent-elles ? Trois schémas types en matière de d'intensité du transfert de compétences apparaissent :

- (1) Partenariat avec des processus de transfert séquentiels (cercle quasi vertueux de l'apprentissage) et complets, générés par des capacités dynamiques et qui prennent place dans une alliance performante. Une telle configuration apparaît comme étant un référentiel quasi idéal, mais semble assez rare.
- (2) Partenariat avec des processus de transfert hiérarchiques complets.
- (3) Partenariats avec des processus de transfert hiérarchiques incomplets.

La variable explicative identifiée porte sur l'existence ou non de capacité d'absorption chez la FL et de capacité d'adaptation chez la FMN.

Pourtant, un certain nombre de pistes reste à explorer comme l'effet du temps et de la diversité de configurations d'alliance – diversité en matière de structure de gouvernance, d'organisation et de pilotage de l'alliance, l'engagement des partenaires, de compétences transférées – sur les processus d'apprentissage et de transfert.



6. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amit R. et Schoemaker P. J. H. (1993) : "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 33-46.
- Arino A., Abramov M., Skorobogatykh I., Rykounina I. et Vila J. (1997) : "Partner selection and trust building in west european-russian joint ventures", *International Studies of Management and Organization*, 27 (1), Spring, 19-37.
- Beamish P. W. (1985) : "The characteristics of joint ventures in developed and developing countries", *Columbia Journal of World Business*, 20, 13-9.
- Bellon B., Ben Youssef A., Clément F., Cottenet H., Plunket A., Saïd K., Gouia R. et Boufaden N. (2001) : *Alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens : les accords comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques*, ADIS, Université Paris Sud, hiver.
- Borys B. et Jemison D. B. (1989) : "Hybrid arrangements as strategic alliances : theoretical issues in organizational combinations", *Academy of Management Review*, 14 (2), 234-49.
- Breshman H., Birkinshaw J. et Nobet R. (1999) : "Knowledge transfer in international acquisitions", *Journal of International Business Studies*, 30 (3), 439-62.
- Chaudhuri P. R. (1995) : "Technological asymmetry and joint product development", *International Journal of Industrial Organization*, 13, 23-39.
- Cohen W. M. et Levinthal D. A. (1990) : "Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-52.
- Cyr D. J. et Schneider S. C. (1996) : "Implications for learning : human resource management in East-West joint ventures", *Organization Studies*, 17 (2), 207-26.
- D'Aspremont C. et Jacquemin A. (1988) : "Cooperative and non-cooperative R&D in duopoly with spill-overs", *American Economic Review*, 78, 1133-7.
- Das T. K. et Teng B-S. (1999) : "Managing risks in strategic alliances", *Academy of Management Executive*, 13 (4), 50-62.
- _____ (2000) : "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, 26 (1), 31-61.
- Dodgson M. (1993) : "Learning, trust, and technological collaboration", *Human Relations*, 46 (1), p. 77.
- Dunning J. H. (1998) : "Location and the multinational enterprise : a neglected factor ?", *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 45-66.
- Eisenhardt K. M. (1989) : "Building theories from case study research", *Academy of Management review*, 14 (4), 532-50.



- Eisenhardt K. M. et Martin J. A. (2000) : "Dynamic capabilities : what are they ?", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-21.
- Geringer J. M. (1988) : "Partner selection criteria for developed country joint ventures", *Business Quarterly*, 53 (1), 67-84.
- Geringer J. M. et Hebert L. (1991) : "Measuring performance of international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 249-63.
- Husman T. B. (2000) : "Efficiency in inter-organisational learning : a taxonomy of knowledge transfer costs", *Copenhagen Business School Working Paper*, janvier, n°4.
- Kale P. et Singh H. (1999) : "Alliance capability and success : a knowledge-based approach", *Academy of Management Proceedings*, Chicago.
- Kogut B. (1988) : "Joint ventures : Theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, 319-32.
- ____ (1991) : "Joint ventures and the option to expand and acquire", *Management Science*, 37(1), janvier, 19-33.
- Kulti K. et Takato T. (1998) : "R&D spillovers and information exchange", *Economics Letters*, 61, 121-3.
- Lane P. J. et Lubatkin M. (1998) : "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, 19 (8), 461-77.
- Lane P. J., Salk J. E. et Lyles M. A. (2001) : "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161.
- Lyles M. A. (1988) : "Learning among joint venture sophisticated firms", *Management International Review*, Special Issue, 85-98.
- 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*, Special Issue, 877-903.
- Makino S. et Delios A. (1996) : "Local knowledge transfer and performance : implications for alliances formation in Asia", *Journal of International Business Studies*, 905-27.
- Mowery D. C., Oxley J. E. et Silverman B. S. (1998) : "Technological overlap and interfirm cooperation : implications for the resource-based view of the firm", *Research Policy*, 27, 507-523.
- Navaretti G. B. et Carraro C. (1996) : "From learning to partnership. Multinational research and development cooperation in developing countries", Policy Research Working Paper, The World Bank, octobre.



- Norman P. M. (2002) : "Protecting knowledge in strategic alliances : resource and relational characteristics", *Journal of High Technology Management Research*, 13, 177-202.
- Parkhe A. (1991) : "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliance", *Journal of International Business Studies*, 4^{ème} trimestre, 579-601.
- Ramani S. V. (2000) : "Technology cooperation between firms of developed and less-developed countries", *Economics Letters*, 68, 203-9.
- Rivoli P. et Salorio (1996) : "Foreign direct investment and investment under uncertainty", *Journal of International Business Studies*, 2^{ème} trimestre, 335-57.
- Shannon C. E. (1948) : "A mathematical theory of communication", *The Bell System Technical Journal*, vol. 27.
- Steensma H. K. et Lyles M. A. (2000) : "Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives", *Strategic Management Journal*, 21, 831-51.
- Szulanski G. (1996) : "Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17, Winter, Special Issue, 27-43.
- Tatoglu E. (2000) : "Western joint ventures in Turkey : strategic motives and partner selection criteria", *European Business Review*, 12 (3), 137-47.
- Teece D. J., Pisano G. et Shuen A. (1997) : "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-33.
- Tsang E. (2001) : "Managerial learning in foreign-invested enterprises of China", *Management International Review*, 41 (1), 29-51.
- Westney D. E. (1989) : "The international transfer of organizational technologies", *The International Trade Journal*, 4, Fall, 69-90.
- Yin R. K. (1994) : Case study research : desing and methods, 2nde édition, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Young S. et Lan P. (1997) : "Technology transfer to China through foreign direct investment", *Regional Studies*, 31 (7), 669-79.



Annexe A. Echantillon des alliances étudiées

Cas	Taille ^(a)	Partenaire français	Partenaire libanais	Date de création	Activité	Forme juridique ^(b)
A	ME	Camaux Metalbox	MIB Investment Group	1955	Fabrication de boîtes métalliques	Co-entreprise (40/60%)
B	ME	Air Liquide	Luc Holding	1967	Gaz et équipements industriels et médicaux	Co-entreprise (50/50%)
C	ME	OTCE Toulouse et Joseph Khalil (avocat)	4 associés individuels	1998	Bureau d'études d'ingénierie	Co-entreprise (49/51%)
D	ME	Prédica (Crédit Agricole)	Fransabank SA Banque Libano-française	1999	Assurance	Co-entreprise (20/49/31)
E	ME	APAVE Paris APAVE Sud	Bechara Nammour	1995	Contrôle technique Qualité	Co-entreprise (75/25)
F	ME	AGF-Allianz	Familles Chidia et Kataf	1998	Assurance	Co-entreprise (30/70 puis 51/49%)
G	ME	France Portes	INDEVCO (famille Frem)	1997-99	Fabrication de portes	Co-entreprise (50/50%)
H	ME	AXA	Famille Nasnas	1999	Assurance	Co-entreprise (51/49%)
I	ME	Accor	IDARAT	1999-2002	Hôtellerie	Contrat de long terme (franchise)
J	PE	Matra	Lemec	1995-98	Services télécom	Contrat de long terme (sous-traitance)
K	PE	Eric Trompier	Retro (groupe IDARAT)	1998	Restauration	Co-entreprise (49/51 puis 60/40%)
L	PE	Cabinet Salustro Reydel	F.E. Gebran	1960's	Expertise comptable, audit et conseil en entreprise	Contrat de long terme (réseau de professionnels)

(a) ME/PE : moyenne/petite entreprise (+ ou - de 10 salariés)

(b) (part du partenaire français dans le capital de l'alliance/part du partenaire libanaise)

Annexe B. Etat de la collecte de données au 2 avril 2003

Nom de l'alliance	Entretiens semi-directifs	Questionnaire
A		x
B		x
C		x
D		x
E	1h15 (APAVE Paris)	x
F	1h30 (SNA) 1h (AGF)	
G	2h	
H	1h	
I	1h	
J	1h30	
K	1h	
L	1h	

Annexe C. Nature des compétences transférées

Cas	Compétences transférées par la FMN française		Compétences transférées par la FL libanaise
	Compétences techniques	Compétences managériales	
A	Savoir-faire techniques (matériaux)	Mesure et culture de la performance (bilan social, comptabilité analytique, prévisions) Organisation des tâches (décentralisation, polyvalence) Qualité totale	
B	Savoir-faire techniques Système d'information	GRH Mesure de la performance (reporting) Organisation Qualité totale	
C	Savoir-faire techniques	GRH (formation) Mesure et culture de la performance (reporting) Organisation (décentralisation, autonomie)	
D	Système d'information (ERP, réseau)	Mesure et culture de la performance (financière et productive) : reporting, tableaux de bord, suivi des risques	
E	Méthodologie du contrôle Logiciels	Décloisonnement des équipes spécialisées (en cours) Fonctionnement moins hiérarchique et personnalisé (en cours)	Echec, malgré une offre du partenaire libanais de s'engager dans l'activité d'agrégation de marchandises
F	Expertise technique Système d'information (ERP)	GRH et rémunérations Reporting Accélération du réengineering	Expertise technique en matière d'assurance vie et santé
G	Savoir-faire techniques (matériaux)		
H	Expertise technique Système d'information		
I	Expertise technique Système d'information		
J	Formation technique		
K	Savoir-faire technique		
L	Expertise technique (normes comptables internationales)		

ⁱⁱ Un partenariat interfirmes est une relation contractuelle entre plusieurs entreprises juridiquement indépendantes (critère juridique). Elle vise à une action conjointe sur un périmètre donné (mais non figé) de leurs activités (critère stratégique), fondée sur des complémentarités économiques en matière de ressources et de compétences (critère économique). Cette relation repose sur la coopération (critère relationnel). Ainsi, dans cette définition, on intègre aussi bien les co-entreprises (contrôle hiérarchique + contrôle capitalistique + contrôle contractuel), les participations croisées (contrôle capitalistique + contrôle contractuel), les alliances contractuelles (accords de R&D, en production, commerciaux, etc.) et certaines formes de contrats à long terme caractérisés par l'émergence d'une coopération durable (sous-traitance, licence, franchise).

ⁱⁱ Par la suite, nous noterons alliance NN (nord-nord) les alliances entre firmes appartenant à des pays du nord développés, par opposition aux alliances NS (nord-sud) intégrant une FMN et une FL sur un marché émergent.

ⁱⁱⁱ L'alliance NS apparaît comme une forme transitoire de pénétration d'un marché. Ce qui peut expliquer en partie le fort taux d'instabilité que connaissent ces modalités organisationnelles, plus important en apparence que ceux mesurés pour les alliances NN (Beamish, 1985).

^{iv} La FL rechercherait en effet dans le partenariat international des ressources et des actifs stratégiques ("resource and strategic assets seeking"), alors que la FMN rechercherait un accès privilégié à un marché émergent et risqué ("market seeking") (Dunning, 1998).

^v Pour une application au transfert intra-organisationnel, se reporter à Breshman et al. (1999) et Szulanski (1999) ; sur le transfert inter-organisationnel, voir également Young et Lan (1997) et Husman (2000).



^{vi} Il s'agit pour l'heure d'une étude exploratoire menée sur 12 partenariats depuis février 2002. Le recueil des données s'est opéré, d'une part, à partir du retour de questionnaires adressés aux dirigeants du partenariat et, d'autre part, à travers des entretiens semi-directifs (1 à 2 heures) auprès de dirigeants de l'alliance et de la firme française visant à confirmer et approfondir les informations des questionnaires (Annexe B). Cette étude est menée conjointement avec l'Université du Saint Esprit à Kaslik (USEK).

^{vii} Le schéma générique observé au Liban d'une alliance est non pas la création ex nihilo d'une entreprise conjointe par la FMN française et la FL libanaise, mais la gestion conjointe d'une entreprise libanaise déjà existante appartenant à un groupe familial libanais à travers un partage plus ou moins équitable de son capital.

^{viii} La spécificité des entreprises libanaises est d'être à 90% des entreprises et groupes familiaux.

^{ix} Au cours des entretiens, il est extrêmement difficile d'appréhender le degré de contrainte supporté par le transfert de compétences managériales. Cependant, une telle caractéristique a pu être identifiée chez E où la firme française est en train "d'imposer" au dirigeant libanais une nouvelle structure organisationnelle moins hiérarchique et personnalisée. Il est, de plus, étonnant que l'adoption des systèmes d'information de la FMN n'implique pas de changements organisationnels notables (cas I et H), montrant à l'évidence la réticence des dirigeants libanais à reconnaître à les reconnaître.

^x L'un des arguments le plus souvent avancé par les dirigeants des firmes françaises de leur choix d'implantation au Liban est la qualité de la main-d'œuvre.

^{xi} Pour une conception semblable, voir Kale et Singh (1999) et leur notion de "alliance capability". Elle désigne les différences des partenaires dans l'utilisation des processus organisationnels pour accumuler, codifier et partager la connaissance, ce qui se traduit par des potentiels d'apprentissage différents.