

Le partage des connaissances au sein du distributeur international

Lanlan CAO, professeur assistant à Rouen Business School

Adresse professionnelle : Boulevard André Siegfried - 76825 Mont-Saint-Aignan

Adresse personnelle : 3 Rue Paul Gauguin – 94000 Créteil

Tél: 06.99.58.68.88

Fax: 02. 32.82.58.33

lnc@rouenbs.fr

Marc DUPUIS, ESCP Europe

Adresse professionnelle : 79, avenue de la République - 75543 Paris cedex 11

Tél : 06.74.40.82.28

ma.dup75@gmail.com

Jean Fournioux, professeur affilié à Rouen Business School

Adresse professionnelle : Boulevard André Siegfried - 76825 Mont-Saint-Aignan

Tél : 06.25.92.49.33

fourniouxjean@yahoo.fr

Le partage des connaissances au sein du distributeur international

Résumé

Le présent travail de nature exploratoire, a pour objet l'approfondissement de la notion de connaissance et de son partage au sein des groupes et entreprises de distribution internationales. Cinq études de cas résultant d'entretiens approfondis sont traitées selon les procédures de la Grounded Theory. Ces études permettent d'esquisser une typologie des connaissances, d'identifier les plus porteuses d'avantage compétitifs, ainsi que les freins et leviers de leur partage. Elles débouchent sur des premières recommandations et implications managériales. Les limites de ce travail exploratoire sont précisées ainsi que les perspectives d'extension nationale et internationale.

Mots-clés : *Typologie des connaissances, partage des connaissances, internationalisation de la distribution*

Aujourd'hui la firme multinationale est considérée par un nombre croissant de chercheurs comme un « réseau différencié » au sein duquel la connaissance est créée et transférée à plusieurs unités interdépendantes (8). Les approches fondées sur la RBV (« Resources based view ») et sur la théorie des capacités dynamiques considèrent que la connaissance et sa gestion constituent une source d'avantages concurrentiels (8).

Deux processus principaux types de gestion des connaissances des firmes multinationales ont été identifiés par les chercheurs : le partage des connaissances au sein du réseau (3, 8) et la création de connaissances par les différentes unités locales (3). Notre étude se focalise sur le premier processus.

Le partage des connaissances est un processus complexe à mettre en œuvre du fait de leurs caractéristiques, subjectives (3), souvent tacites (7), ambiguës (10) et ancrées socialement dans le contexte du pays d'accueil (7). Ce partage présente une complexité encore accrue chez les distributeurs à réseau multinational comparé aux multinationales industrielles du fait de leur ancrage plus marqué dans le contexte local (14), de la multiplicité des niveaux d'échange concernés, groupe, enseigne, filiale d'enseigne, point de vente, groupes de travail et individus, rendant plus aléatoire leur protection face à la concurrence (1).

Ces particularités soulignent l'intérêt tant au plan académique que managérial d'une étude approfondie tenant compte des spécificités de la distribution et des services à réseaux internationaux. Les travaux existant dans le domaine de l'internationalisation de la distribution distinguent les transferts de savoir-faire (5), du format et des technologies (2) ou des pratiques managériales du pays d'origine au pays d'accueil, mais ne le situent pas de manière explicite dans un cadre théorique, même si certains reconnaissent que l'apport d'autres disciplines comme l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances, pourrait être porteuses de nouvelles visions explicatives du développement international du distributeur (4). Des travaux de nature empirique s'avèrent nécessaires afin de mieux comprendre les différents types de gestion des connaissances du distributeur international, l'objectif du présent travail est donc d'en explorer les mécanismes, méthodes et outils de gestion afin :

- 1) D'esquisser une typologie des connaissances du distributeur international

- 2) De repérer les freins et leviers du partage des connaissances au sein du groupe
- 3) D'identifier les méthodes et les outils déployés par le distributeur international pour partager ses connaissances

Un concept multi dimensionnel

Le concept de connaissance est multi-facettes et multi-niveaux (individuel, groupes de travail, organisationnel et inter-organisationnel), les connaissances peuvent être définies comme « l'ensemble des croyances justifiées qui renforcent la capacité d'une entité à agir (9). Les connaissances se distinguent des données et informations car elles doivent être ancrées dans l'action (13). La typologie des connaissances peut reposer sur différents schémas de classification : tacite, corporelle, codée, encastrée, événementielles, procédurales; elles peuvent ressortir du savoir-être ou du savoir-faire (6); codifiées/tacites, observables/non-observables, positives/négative autonomes/systématiques (12).

La gestion des connaissances au sein de la firme multinationale : du transfert au partage des connaissances

La gestion des connaissances peut être définie comme un ensemble de dispositifs, procédures et outils technologiques, organisationnels et comportementaux, destinés à faciliter la création et l'échange de connaissances entre individus et groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La gestion des connaissances au sein de la firme multinationale consiste à transférer ses expertises dans son réseau et à les échanger avec les intervenants locaux du pays d'accueil (8).

Trois types de flux internes de connaissances sont observables au sein du réseau: de la maison mère à la filiale, de la filiale à la maison mère et entre les filiales (3). Bien que transfert et partage des connaissances sont des termes souvent interchangeables dans la littérature, nous préférons ici adopter le terme de partage des connaissances parce qu'il exprime mieux la possibilité de gérer des flux entre unités multiples, et pas seulement entre deux d'entre elles. Au sein du réseau de la firme multinationale, deux mécanismes de transmission des connaissances sont identifiées par la littérature (13): la transmission par réplication et la transformation par adaptation.

La littérature existante, ne permet pas de mettre en évidence les spécificités de la gestion des connaissances au sein du groupe de distribution international. Nous chercherons à

pallier à ce manque à partir d'une approche qualitative prenant appui sur cinq études de cas (Encadré 1).

Encadré 1 : Méthodologie de l'étude

Nous avons retenu une approche qualitative fondée sur des études de cas pour trois raisons : 1) sa pertinence dans une phase exploratoire résultant du manque de recherches existantes spécifiques au partage de la connaissance dans le domaine de la distribution internationale 2) Le nécessaire apport d'idées contextuellement ancrées dans les pratiques des distributeurs internationaux, la méthode des cas permet une compréhension profonde et une description riche du processus du partage des connaissances. 3) La méthode basée sur plusieurs cas est plus robuste que celle de l'étude de cas unique (15), ses bénéfices potentiels en terme de richesse des données, de leur profondeur et de leur qualité, peut compenser son manque de représentativité et de possible généralisation.

Sélection des entreprises

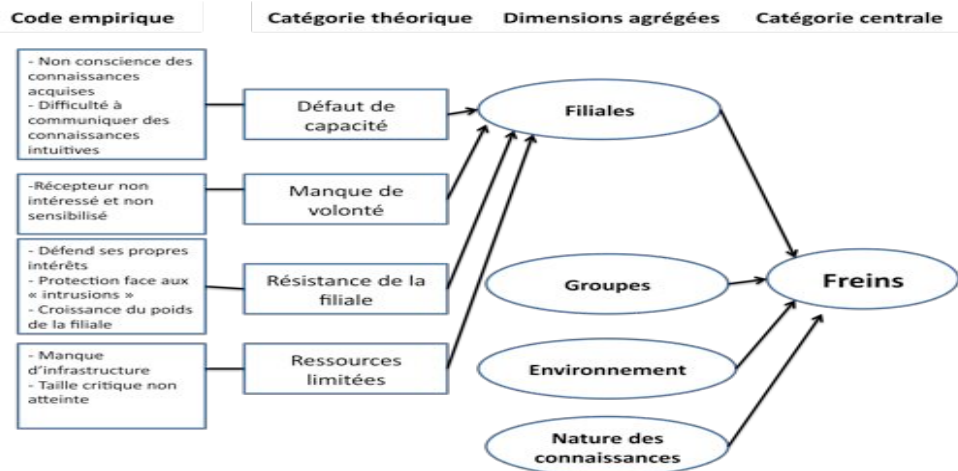
Cinq critères de sélection ont été identifiés et retenus à partir de la littérature afin d'assurer une variété suffisante de l'échantillon : la taille, l'expérience internationale, le mode d'entrée, le secteur d'activité et le pays d'origine. S'agissant du secteur d'activité, notre échantillon inclue des distributeurs et des concepts de services au consommateur final, considérant la nature commune du partage des connaissances entre ces deux types d'entreprises en particulier la définition des concepts d'enseigne, de l'existence d'un réseau comportant de multiples points de vente, fournisseurs et de nombreux consommateurs. Pour ce qui est du pays d'origine, cette étude se limite, pour des raisons d'accessibilité, aux distributeurs français exploitant à l'étranger. Dans cette première étape, cinq entreprises ont accepté de collaborer avec nous : Buffalo Grill, Carrefour, Grand Vision, LVMH et Séphora.

Collecte des données

Les cinq entretiens en profondeur ont duré en moyenne 90 minutes et ont été réalisés auprès de cadres dirigeants des entreprises concernées (Directeur du Marketing, Directeur du développement du réseau, DRH). Les entretiens ont été conduits de manière exploratoire à l'aide d'un guide d'entretien semi directif.

Analyse des données

Nous avons utilisé logiciel Atlas.ti afin de gérer, dégager, comparer et explorer des données selon les procédures proposées par Strauss et Corbin (11). Chaque entretien enregistré a été transcrit et analysé avant la conduite du nouvel entretien. Le codage ouvert et le codage axial sur les transcriptions sont réalisés selon les prescriptions de Strauss et Corbin (11). Au cours du codage ouvert, utilisant le codage *in vivo* (à partir du langage employé par les répondants), nous avons identifié les concepts significatifs, puis les avons regroupés selon leurs similarités, par rapport aux concepts de niveau plus élevé. Ensuite, nous avons utilisé le codage axial, afin de mettre en évidence les relations entre et parmi les catégories empiriques, les conceptualisant et les rassemblant aux catégories théoriques. Ceci peut être illustré par un exemple ci-après (figure 1).



Vers une typologie des connaissances du distributeur international

Pour définir ou catégoriser les connaissances, cinq dimensions sont principalement citées par les interviewés : métier/secteur d'activité vs fonctions de l'entreprise, explicite vs tacite, technique vs non-technique, locale vs internationale et know-that vs know-how (Encadré 2).

Métier/Secteur d'activité vs Fonction d'entreprise

Dans cette dimension, les connaissances du distributeur international peuvent être décomposées en deux types : celles liées au métier de la distribution ou à un secteur d'activité donné (culture du distributeur, portefeuille de produits et de formats, marché, clients et concurrence) et celles qui ressortent des fonctions de l'entreprise (concept d'enseigne, CRM, les fonctions commerciales, marketing, de production, de gestion des stocks et de développement du réseau). L'importance des connaissances du client et du concept d'enseigne ou de magasin sont notamment soulignées par les interviewés.

Explicite vs Tacite

Une grande partie des connaissances du distributeur international sont de nature tacite. C'est-à-dire non dites, non écrites, moins appréhendables à court terme et moins formalisées ; l'impact réel de ce type de connaissance sur les performances de l'entreprise est moins rapidement perceptible. Au contraire, les connaissances explicites sont formalisées et plutôt tournées vers l'opérationnel à court ou moyen terme. Le distributeur en identifie facilement les tenants et les aboutissants. Leur impact est plus rapidement perceptible. Cependant, les connaissances explicites sont souvent stockées dans des bibliothèques, archives et bases de données, elles sont difficiles à actualiser en permanence, leurs effets sur les destinataires est plus difficilement contrôlable.

Technique vs non-technique

Certaines connaissances sont fortement liées aux outils, méthodes ou modèles mis en œuvre dans les différentes fonctions du distributeur, plus techniques, elles circulent plus facilement. D'autres sont plus ancrées dans la culture de l'entreprise, de nature plus relationnelle, moins technique, rendant de ce fait leur circulation plus difficile.

Locale vs International

Les connaissances locales résultent souvent de l'adaptation au contexte du terrain, dans ce cas il n'y a pas d'intérêt à les généraliser et à les répliquer à l'échelle internationale, ainsi, les connaissances concernant les produits utilisés pour blanchir la peau par Séphora en Asie ont peu d'intérêt pour les marchés du reste du monde. A l'inverse certaines expériences comme la carte cadeau initialement proposée en Chine par Carrefour ont été adoptées par les magasins européens de l'enseigne avec grand succès. Les connaissances internationales sont ainsi liées aux expériences et meilleures pratiques qui, systématiquement analysées et généralisées par le groupe, peuvent être répliquées à plus de deux pays.

Know-that vs Know-how

Pour la plupart des interviewés le terme de connaissances est interchangeable avec les d'autres termes comme savoir-faire, best practices, expériences, expertises et méthodes. Ces différentes terminologies révèlent une double dimension des connaissances : l'une concerne leur accumulation au sens statique on parle ici d'expérience, d'expertise, de méthodes, l'autre est liée à leur nature dynamique tournée vers l'action comme les savoir-faire et meilleures pratiques.

Encadré 2 : Dimensions de la typologie des connaissances : quelques verbatim

Culture du Métier et du secteur d'activité

* Je parlais de la moindre attention qui était portée au marketing dans la culture d'un Retailer... il y avait toujours les mêmes antagonismes entre marchandises, marketing... un directeur marketing, et le responsable marchandise, luttent pas mal au niveau quotidien ce dernier doit logiquement avoir une oreille plus attentive auprès du CEO, c'est généralement la marchandise qui est plus entendue que le marketing

* ... quand on ouvre un pays, on transfère toute la base de données France en terme de produits

* ... Connaissances du métier : ... les marchés (par exemple celui du sac à main et de ceux qui sont liés comme la petite maroquinerie

* Selon moi la connaissance la plus importante que Séphora, c'est celle de ses clients. Connaissance extrême des clients sur ce qu'ils viennent faire chez nous, sur ce qu'ils achètent, sur comment ils l'achètent, sur quand ils l'achètent, sur ce qu'ils n'achètent pas et probablement sur les raisons pour lesquelles ils ne l'achètent pas

Fonctions de l'entreprise

* Au niveau des connaissances liées concept, le département architecture de LV a mis en place un modèle de magasin amiral, un merchandising revu, et un design permettant un accueil comme « en famille », un club. Travail par univers produits cohérents dans des alvéoles dédiées. De façon à mettre en valeur ce que véhicule le produit, qui est la base du luxe * La connaissance de la relation cliente est très importante

* La maîtrise des canaux de communication (support média/magazines, rassemblement/événements, « people ») qui peuvent et permettent de parler de LV * Qualité Carrefour... au-delà de la simple relation avec quelques fournisseurs il y a un énorme travail derrière pour garantir la qualité des produits avec un cahier des charges qui est extrêmement dense, pointu, qui engage les deux parties et Carrefour le fournisseur...

* Le point crucial est la gestion des stocks car beaucoup de ruptures ont un impact sur les clients

* Les connaissances... C'est un vaste domaine... ou dans le domaine du développement de l'entreprise au sens commercial ou au sens géographique du terme

Connaissance explicite

- * Dans la partie marketing on est toujours, plus packagés dans tout ce qui est un peu plus tourné sur l'opérationnel...
- * Il existe une bibliothèque « formation » qui répertorie et détaille les modules de formation, mais elle est obsolète et donc non utilisée. Car il n'y a pas de vérification et de réintégration annuelle
- * il y a beaucoup d'envois de fiches produits envoyées aux magasins, mais ce n'est pas contrôlé. C'est du « push » seulement.

Connaissance tacite

- * ... que sur des choses qui sont à caractère de stratégie plus long terme, d'image et autres qui sont moins appréhendables à court terme, qui nous montrent pas forcément assez vite des résultats et du coup qui sont moins packageables
- * On doit capter soi-même beaucoup de choses qui ne sont pas écrites, car pas facile à écrire. La connaissance de l'entreprise se fait souvent par des phrases entendues « c'est Vuitton » « c'est par Vuitton » « il est Vuitton » « il n'est pas Vuitton »

Technique/non-technique

- * il y a certainement certains départements et particulièrement des départements un peu plus techniques sur lesquels les choses circulaient mieux...

Connaissance Locale

- * ...bien vite la connaissance locale du client fait que ces clients deviennent in fine particuliers, c'est à dire deviennent des clients de cette filiale là.
- * Carrefour s'est forgé des méthodes pour approcher les pays, les cultures locales ou les meilleurs emplacements dans des cultures très différentes...

Connaissance Internationale

- * ...pouvant s'appliquer potentiellement à certains autres pays...; Je pense que ça fait partie des choses qui changent assez vite. On a la volonté de changer et on travaille de plus en plus facilement au niveau G2, G4... sur pas mal de choses en termes d'assortiment, de produits etc.
- * c'était parti du constat d'essayer de dégager de meilleures synergies avec des best practices...

Know-that

- * Nous dans notre activité marketing on essaye quand même encore une fois en cross fertilisation de faire remonter les expériences...; c'est l'expérience Carrefour Multi-Format
- * Carrefour s'est forgé des méthodes pour approcher les pays, pour approcher les cultures locales...
- * ...on parlait de points d'expertise de Carrefour...; mais y'a je pense une vraie expertise du groupe sur une gestion d'un grand nombre de références, d'un portefeuille de marques avec un bon positionnement, une identification de chaque gamme et du rôle qu'elle a jouer

Know-how

- * Ce qu'on exporte au départ c'est le savoir faire de Séphora en France et en Europe
- * et puis y'a des choses qui sont des domaines de la good ou de la best practice. On est obligé d'inventer un vocabulaire qui permette d'aller plus loin sur certains sujets en donnant des conseils mais c'est pas nécessairement une infraction au code de la route si le pays tape un peu à côté, voire des choses qui relèvent de la good practice et qui peuvent être adaptées...

Les freins au partage des connaissances au sein du distributeur international

Quatre grands types de freins au partage des connaissances du distributeur international émergent du discours des interviewés : ceux qui sont liés à la nature des connaissances, aux filiales, au groupe et à l'environnement de l'entreprise (Encadré 3).

Contraintes liées à la nature des connaissances

Les caractéristiques des connaissances elles-mêmes sont porteuses de contraintes en terme de partage au sein du groupe international de distribution. En premier lieu, les connaissances sont difficiles à actualiser en permanence, d'autant plus que le métier de distributeur est très opérationnel et doit évoluer très rapidement sous la pression

quotidienne de la concurrence dans une zone chalandise donnée. En seconde lieu, certaines connaissances sont trop dépendantes du contexte local, de même certaines méthodes de gestion des connaissances comme celles opposant la formation à l'intuition née du terrain sont de nature conflictuelle et peuvent avoir un effet négatif sur leurs destinataires. En troisième lieu Les caractéristiques spécifiques des distributeurs internationaux en particulier liées aux différents niveaux organisationnels du groupe, à la multitude des marques et des produits peuvent enfin constituer un frein au partage des connaissances.

Contraintes liées aux filiales

La filiale considère que la possession de certaines connaissances uniques renforce sa capacité de négociation avec la maison mère et peut se montrer, en conséquence, réticente à les partager avec les autres filiales, voire avec la maison mère.

En phase d'introduction et d'apprentissage, la filiale observe une attitude d'humilité l'égard de la maison mère ou d'autres filiales, mais accroît sa résistance au partage des connaissances au fur et à mesure de sa croissance, dans la mesure où la diffusion des connaissances à l'ensemble du groupe est considérée par elle comme intrusive. Au-delà, le niveau des ressources de la filiale détermine également sa capacité à intégrer certaines connaissances, comme celles ayant trait à la relation client (CRM) qui, pour être transférées, impliquent que la filiale dépasse une taille critique, compte tenu du niveau d'investissements requis.

Contraintes au niveau du groupe

Les interviewés ont souligné trois grands types de freins au partage des connaissances au sein du groupe : l'insuffisance des ressources permettant d'initialiser le partage des connaissances lors de la mise en place d'une politique de décentralisation ; la taille de l'entreprise : l'efficacité du partage est fortement réduite dans un groupe de grande taille car l'accord sur un sujet commun demande plus de temps et se révèle plus complexe. Enfin, la structure organisationnelle détermine la facilité de circulation des connaissances au sein du groupe. Le manque de maturité de la gouvernance internationale affaiblit la capacité à intégrer des connaissances existant à différents niveaux et différents endroits.

La culture d'entreprise peut elle-même constituer un frein au partage des connaissances, ainsi, certaines entreprises ne souhaitent pas tirer des leçons de leurs échecs, considérant

qu'une telle pratique serait anxiogène pour le réseau, d'autres sont réticentes à adapter leurs connaissances au contexte local.

Contraintes environnementales

Au-delà des contraintes liées aux facteurs internes du groupe ou des filiales, les freins au partage des connaissances peuvent résulter des conditions environnementales, ainsi des dysfonctionnements informatiques freinent les échanges virtuels ; ou encore de l'incapacité provisoire des fournisseurs locaux à respecter les normes de qualité définies par le distributeur.

Encadré 3 : Freins au partage des connaissances du distributeur international : quelques verbatim

Actualisation des connaissances

* Il y aurait danger d'une rationalisation de ce transfert, car il faut sans arrêt actualiser, ce qui est très lourd et très difficile à faire.

* Il est très difficile de maîtriser du siège toute l'activité au niveau micro.

Effet négatif ou manque d'intérêt

* Il faut en fait un équilibre entre formalisation et intuitivité, comme le yin et le yang.

* Quand c'est du local aucun intérêt

Complexité

* ...Maintenant comment ça va s'organiser concrètement en termes de coordination entre les différents niveaux ? Ça franchement ; à l'instant où on se parle, ça reste assez obscur pour moi aussi...

* N'oublions pas qu'il y a un problème de langue, l'école de Séphora en Chine, elle est en chinois, en mandarin. Ça sert à rien de les envoyer ici

* ...le retailer il vend une multitude de marques, de produits, avec toute la complexité que cela comporte

Manque de volonté

* ... sur ce type d'exemple, c'est une idée qui est culturellement relativement neutre, qui peut marcher dans beaucoup de pays assez facilement, qui est mature aussi pour tous les pays européens et autres, il suffisait simplement que des pays y soient sensibilisés, aient envie de s'y intéresser et y allouent des ressources...

Résistance de la filiale

* Cela se comprend, car il est important d'avoir des patrons qui défendent la stratégie dans leur zone face aux salariés et qui doivent atteindre des objectifs financiers

*Pas de normalisation possible des connaissances au niveau mondial compte-tenu de l'attitude des directeurs de zone qui refusent toute intrusion. Et ils refusent de façon différente : le Japon dit oui mais ne fait pas, les USA c'est un non direct, l'Europe reste rigide et demande des explications.

* Ils naissent à un moment où la filiale arrive à une certaine importance. Problème de taille, et « maintenant on sait ». « Ce n'est pas qu'on plus besoin de vous, mais on a moins besoin de vous »

Ressources limitées dans le pays d'accueil

* Or par définition quand on lance un pays, il n'y a pas de CRM, jamais parce qu'il n'y a pas de base de données, il n'y a rien. Les choses se construisent au fur et à mesure.

* Et puis parce que le CRM étant quelque chose de relativement cher, il faut que la filiale ait une certaine dimension

Ressources limitées au niveau du groupe

* Il avait une casquette uniquement groupe, et quand on est groupe on a peu de budget, on a peu de ressources d'équipe, chez Carrefour quand on travaille, on travaille un peu avec nos ressources

Taille de l'entreprise

... y'a effectivement un temps d'investissement en amont pour mettre tout le monde d'accord qui est extrêmement long et qui correspond un peu à la complexité, la taille de notre organisation et aux différentes parties prenantes sur des sujets communs

Inadaptation de l'organisation

...une absence de structures que je citais tout à l'heure qui faisait qu'au niveau marketing les choses ne pouvaient pas circuler même si

certains pouvaient en avoir la volonté...

* . Ça rejoint le premier point que j'évoquais tout à l'heure dans la culture Carrefour, cette notion de « On se pose pour décortiquer l'échec quand il y a des enseignements... » N'est pas celle du coup de barre, ça a marché, ça n'a pas marché, la culture d'origine ce qui dépasse à mon avis Carrefour, qui est plus d'une manière générale celle des distributeurs... C'est très difficile à faire passer ; Le Groupe avec ses implantations diverses, que ce soit Louis Vuitton ou autre a fait comprendre à Séphora qu'il existait un marché mondial, mais que ce marché mondial n'était pas unique. Il fallait le chercher, et que pour le chercher il fallait s'adapter.

* Il y'a une autre forme qui est de faire travailler d'emblée différents pays, qui ont les mêmes qui ont certaines mêmes problématiques dans un domaine donné, ensemble, avec une sorte de kick off sur un projet fédérateur où ils se mettent d'emblée à plusieurs voilà à collaborer sur un même sujet et on construit ensemble. Ce qui est moins naturel chez Carrefour, moins immédiat parce que ça demande une plus grande maturité en termes de gouvernance internationale (Manque de maturité de la gouvernance internationale)

Limites technologiques

* ...donc on fonctionne beaucoup en conf call, soit visioconférence, soit pure téléphonie. ça fonctionne relativement bien sauf que quand on veut rassembler beaucoup de gens pour une conf call et que y'a des interruptions, des lignes coupées, des trucs etc. ça devient très vite agaçant

Limites liées au contexte local

* les notions de qualité des produits et les garanties qu'on peut apporter nous pour développer des gammes MDD en Chine ne sont pas suffisantes, parce que, on l'a vu dans un certain nombre de grands procès internationaux comme l'affaires du lait contaminé, les filières qui peuvent être mises en place sur place ne garantissent pas une constance de la qualité et posent même des problèmes sanitaires, ce qui fait que ça freine énormément les capacités de développement des MDD

Les leviers du partage des connaissances

Selon les interviewés, différents leviers peuvent être identifiés par les distributeurs internationaux pour favoriser le partage des connaissances au sein du groupe, la gouvernance ; l'intégration et la socialisation (Encadré 4).

Gouvernance

Le partage des connaissances au sein du groupe, surtout l'adaptation des connaissances au contexte local, implique que le distributeur international choisisse un mode de gouvernance moins rigide et moins hiérarchisé. Une délégation de pouvoir au patron local de la filiale est nécessaire afin qu'il puisse évaluer de manière autonome les connaissances de la maison mère ou d'autres filiales qui sont utiles dans son contexte, et celles qui doivent être adaptées ou complétées

L'utilisation des connaissances issues de la maison mère par la filiale doit être flexible, en distinguant celles qui ont trait au noyau dur du concept, des connaissances périphériques. Les premières doivent faire l'objet d'un système de contrôle rendu d'autant plus aisé que la maison mère domine la chaîne de valeur (contrôle des approvisionnements ou book d'architecture de l'enseigne dans une franchise), les secondes relevant de systèmes d'incitation des acteurs de la filiale préférables aux sanctions, par exemple par la promotion interne ou un système de fidélisation des collaborateurs..

L'intégration des connaissances au niveau du groupe

La capacité d'intégration du distributeur international consiste à analyser systématiquement les connaissances issues de différents niveaux ou de différentes fonctions, à les généraliser et puis à les diffuser au sein du groupe. Deux formes d'intégration émergent du discours des répondants :

Pour ce qui est des activités fonctionnelles, comme le système informatique, le concept d'enseigne, la maison mère diffuse des connaissances identiques dans l'ensemble du réseau. L'intégration de ces fonctions peut être rendu plus aisé par un changement de structure organisationnelle facilitant le partage transversal des connaissances, comme la création d'une équipe de développement commercial et marketing chez Carrefour ou encore l'existence d'un kit de marketing local chez Buffalo Grill.

Au niveau géographique, peu de connaissances peuvent être appliquées uniformément dans le monde. De fait, les connaissances s'échangent souvent entre filiales du groupe dans les pays qui ont une proximité culturelle et géographique, par exemple chez Carrefour la zone Amérique latine comporte l'Argentine, le Brésil et la Colombie. Au niveau de la structure organisationnelle, un directeur de zone est chargé de l'intégration et de la diffusion des connaissances dans sa zone.

Les mécanismes de socialisation

La socialisation établit la familiarité interpersonnelle, l'affinité personnelle et la convergence au plan cognitif entre personnes venues de différentes filiales, elle a un impact positif sur le partage des connaissances au sein du groupe (3). Le mécanisme de socialisation fonctionne correctement sous condition que le distributeur international puisse créer un climat de partage, d'ouverture, d'humilité et de diplomatie respectant la diversité culturelle. La confiance est toujours une base importante de partage des informations et de communication entre les différentes parties. Pour obtenir la confiance du récepteur de connaissances, l'émetteur doit être en mesure de montrer l'intérêt et la valeur des connaissances transmises. Il est rare qu'un système imposé fonctionne.

Encadré 4 : Leviers du partage des connaissances : quelques verbatim

La Décentralisation

* elles redescendent et elles sont là beaucoup plus contraignantes, malgré tout on a un vocabulaire, même dans les guidelines, qui

donnent une certaine flexibilité ...mais c'est pas nécessairement une infraction au code de la route si le pays tape un peu à côté, voire des choses qui relèvent de la good practice et qui peuvent être adaptées

* Ce qu'on exporte au départ c'est le savoir faire de Séphora en France et en Europe, et bien vite la connaissance locale du client fait que ces clients deviennent in fine particuliers

* Evidemment les rattachements fonctionnels sont toujours via un contrôle, mais le patron sur place, c'est le patron

La motivation et l'incitation

* il y a beaucoup de gens qui ont fait des carrières et des carrières longues, très longues chez Carrefour et qui sont restés longtemps à l'étranger mais remplacés par parfois d'autres mais qui venaient eux-mêmes de Carrefour

* le groupe recrutait très peu à l'extérieur, tous les gens du coup avaient des carrières extrêmement longues, ça explique aussi cette notion de reproduction du schéma français qui s'est internationalisé

* un de mes rôles était justement de pouvoir expliquer aux pays l'intérêt, ...l'intérêt qu'il y avait à y gagner, alors même si ça s'inscrivait dans des perspectives à un peu plus long terme et comment ils pouvaient faire ... Cette notion de sensibilisation à l'intérêt

Le contrôle et la validation des décisions locales

* Il est toujours décidé localement et validé par nous, et il y a toujours un échange qui se fait. Il y a un dessin local et un « marchandisage » local selon les produits.

L'intégration des activités fonctionnelles

* les départements se parlent mieux, et donc il y a une évolution au niveau du groupe qui est en cours. A présent on a quelqu'un au niveau du Board qui s'occupe de ce qu'on appelle le développement commercial et marketing, il a intégré non seulement l'équipe marketing...l'ensemble de cette nouvelle équipe on l'appelle CCMU marketing, développement produits, supply chain, et ce qu'on appelle format.

* Par contre, il y a des choses sur lesquelles on est assez rigide, notamment les systèmes d'information

* ...à partir de ce moment là tout est concentré au départ, tout arrive de France : les dessins des magasins, la construction, le concept, le mobilier, le sol,... Au fur et à mesure, les choses prennent de l'allure

L'intégration géographique

* Pour nous tout cela c'est le même pays, on a une zone Moyen Orient qui est Liban, Egypte puis émirats, Arabie Saoudite et Abudhabi. C'est une seule zone ...Il y a un seul patron pour toute la zone. Les échanges se font automatiquement

* Sur l'Amérique latine, c'est différent parce qu'on a des pays que ça soit Argentine, le Brésil et la Colombie... et deux gros mastodontes avec lesquels on a des échanges matures, réguliers, où ils sont eux-mêmes très sensibilisés à tout ce qui est politique de marque et marketing

La création d'un climat de partage

* on dit avec beaucoup d'humilité que dans la culture Carrefour il faut se faire accepter en disant « Tiens ! Regardez donc là ce qu'on a vu, identifié sur cette problématique-là dans tel pays, regardez comme ils l'ont traitée, je vous envoie le truc, etc. Regardez si ça peut vous inspirer. ». Alors il faut y aller avec diplomatie, « Regardez si ça peut vous inspirer parce qu'il semblerait qu'il y ait une bonne idée ou là ou là ou là »

* Il y a des projets sur lesquels on aurait tendance à être G4, on aurait tendance à être G4, on raisonne beaucoup G4 dans le groupe de par la taille que représente le G4, et puis de par aussi la proximité culturelle qui fait qu'il y a parfois plus de synergie possible sur certains sujets où l'aspect culturel pèse moins

* Il y a moins de tabou chez Séphora qu'il y en a eu ailleurs, même si ici comme ailleurs, il y a des porteurs de la vraie croix. La culture, en quelle que sorte mondiale, à laquelle Séphora s'est ouverte a beaucoup amener cela

* ensuite par chacun des directeurs de zone, l'Europe étant séparée en deux parties : 2 directeurs de zone, puis Asie du SE, Moyen Orient, Etats-Unis et Chine. Toutes ces personnes se parlent, se tiennent au courant de ce qui est fait

La confiance

* on est dans l'ère de la transparence...ne cachez pas l'incident qui peut se passer... informez votre hiérarchie...cette transparence doit être comme l'aiguillon qui amène des bonnes pratiques

Les méthodes de partage des connaissances

Trois grands types de méthodes de partage des connaissances peuvent être dégagées du discours des répondants : La gestion des ressources humaines internationales, le développement de liens interpersonnels et la mise à disposition d'outils de communication (Encadré 5).

GRH internationale

La gestion internationale des ressources humaines est un moyen essentiel de partage des connaissances via des cadres expatriés qui transfèrent des connaissances de la maison mère aux filiales, et remontent des connaissances locales à la maison mère.. Le coût des expatriés étant important, le distributeur international n'envoie, en phase d'introduction des filiales, que des collaborateurs en charge de fonctions essentielles ; ainsi chez Séphora seuls deux acheteurs expatriés ont été envoyés à Singapour pour créer le premier magasin. Les collaborateurs recrutés localement apportent leur connaissance du marché local et complètent ainsi les connaissances transmises par la maison mère. La combinaison de ces deux types de connaissances devenues celles de la filiale sont à la base de ses avantages concurrentiels dans le pays d'accueil. La promotion des managers locaux facilite ce processus de greffe.

La formation est en troisième lieu une méthode traditionnelle et indispensable de transfert des connaissances. Les contenus des formations concernent en particulier la connaissance du métier, et l'assimilation de la culture propre à l'entreprise. Ces formations peuvent être modulaires ou par projet opérationnel, elles peuvent être organisées par la maison mère ou par la filiale, se tenir dans une université d'entreprise ou sur plate-forme de e-learning.

L'apprentissage, notamment par des stages in situ, est considéré comme indispensable, dans un métier très opérationnel, non seulement pour le personnel directement en contact avec les clients, mais aussi pour le manager quelque soit la fonction qu'il occupe

Développement des liens interpersonnels

Le développement de liens interpersonnels favorise la communication des personnes venues de différentes parties du groupe et le partage des connaissances en son sein. Ceci peut être réalisé principalement sous formes de réunions annuelles ou pluri annuelles destinées aux patrons de chaque filiale du pays à l'échelle internationale ou régionale. Ces réunions régulières, interactives et intensives donnent aux managers l'occasion d'échanger des connaissances ainsi que les meilleures pratiques. Compte tenu de leur importance, ces réunions, doivent être préparées avec soin tant au niveau de l'investissement en temps que du choix des thématiques. Au-delà de la rencontre physique,

la réunion virtuelle qui s'appuie sur les outils informatiques, se développe du fait de ses avantages en terme de coût et de convenance.

Les visites sur place sont un moyen efficace d'apprentissage des connaissances tacites, en outre, les visites croisées des dirigeants de différentes filiales permettent des échanges de connaissances souvent organisés sur un sujet particulier.

La création de groupes de travail autour d'un projet identifié et opérationnel permet de lever les freins de natures organisationnelle au partage des connaissances. Les participants pilotés par des experts viennent de différentes fonctions de l'entreprise et travaillent ensemble sur place. Lors de la mise en œuvre du projet, les connaissances sont partagées entre les participants.

Les outils de communication des connaissances

Les outils de communication du partage des connaissances les plus cités par les interviewés sont de deux ordres, des documents comme des fiches produit, des études de cas, des « book », en sont les outils traditionnels ; cependant il n'est pas possible d'actualiser ces outils en permanence et il est difficile de les personnaliser en fonction des demandes variées des destinataires, c'est pourquoi un nombre croissant de distributeurs internationaux utilisent des plates-formes informatiques dématérialisant les documents circulant au sein du groupe ; sur ces plate-formes les « guideline » et savoir-faire sont diffusés de manière aisément accessibles et sécurisée. Ces outils permettent d'actualiser quotidiennement les informations et de développer les échanges « one-to-one ». En tant qu'outil interactif, la plate forme informatique permet une fertilisation croisée à moindre coût comparée à l'envoi d'expatriés ou aux visites croisées. Ces plates-forme peuvent être également utilisées pour la formation à distance (« e-learning »), flexible et économiquement avantageuse. La gouvernance d'entreprise peut être également adaptée à ce monde virtuel, l'accès aux informations étant différencié selon le niveau hiérarchique, la fonction et, plus généralement, selon les autorisations définies par l'entreprise.

Encadré 5 : Méthodes du partage des connaissances : quelques verbatim

Les expatriés

* ...les expatriés sont partis avec leur savoir-faire qui venait souvent d'ici, c'est pour ça qu'il y a beaucoup de francophones dans les pays chez Carrefour...; Du coup y'a une forme des connaissances qui s'est exportée de par les hommes non pas désir d'avoir une attention particulière sur la gouvernance internationale mais parce que les hommes se sont expatriés.

- * ... tous les gens qui sont partis à l'étranger ou autre venaient de la France, ont monté des structures avec beaucoup de gens qui ont été expatriés de France, donc ça a marqué les cultures locales aussi... ; Soit par des gens qui reviennent et qui la font remonter en tant que tels dans leurs nouvelles activités, soit c'est des gens qui, soit comme nous ou autres, qui de pays en pays voient des choses intéressantes et qui effectivement essayent soit d'en faire un business case, et un « cross fertiliser »
- * Quand on a ouvert Singapour, on a envoyés deux personnes qui étaient des achats

Le recrutement local

- * Les adaptations ont faites avec des gens qui rentrent dans l'entreprise au moment où Séphora est crée sur place et qui apportent leur savoir faire du marché local
- * mais le directeur général, il était local et indien. Il disait voilà ce qu'on fait nous, et petit à petit les choses se sont mises en place

La formation

- * Pour le « corporate » (c'est à dire les équipes du siège basé à Paris), il y a une formation à la culture du luxe à la française, à l'étiquette, au savoir-être. Cette formation de quelques jours n'est pas dispensée de façon automatique, elle peut arriver au bout de 3 ans de présence
- * Développement des compétences : Chaque année, les priorités de formation sont définies (sav, produit, vente) pour le retail. Chaque personne suit une formation par an.
- * l'adhésion des salariés aux nouvelles valeurs Carrefour...
- * Ce qu'on fait systématiquement, c'est que les personnes qui travaillent sur place on les fait venir en France. Déjà on a une université en France, Séphora. Elle s'appelle Université Séphora.
- * ...par exemple en Chine, ...on a une école sur place
- * il y a le e-learning, formation sur ordinateur
- * Ça peut se faire effectivement par un canal de formation qui peut-être soit plus identifié au niveau DRH, là c'était au niveau de la communication, sur ce qui était du registre du kit de communication de ses valeurs, y étaient associés effectivement des modules de formation
- * ...avec un certain nombre de kits opérationnels, de programmes, en cascade... de formations de l'ensemble des salariés

L'apprentissage

- * ...son stage opérationnel en magasin a été de six mois quand même...

Les réunions

- * Quand je dis « face to face », ce sont des réunions à caractère physique et international, ce qu'on appelle CNO Meetings... ; donc on fonctionne beaucoup en conf call, soit visioconférence, soit pure téléphonie ça fonctionne relativement bien...
- * qui était plutôt d'ailleurs de quatre réunions par an et on a ajusté à deux réunions par an parce que c'était beaucoup de temps à la fois de préparation des réunions et de tenue de ces réunions, donc très chronophage...
- * ce sont des réunions qui souvent sont étalées à peu près sur trois jours, deux jours et demi, trois jours comportant des visites terrain en même temps qui sont utiles bien entendu mais on a jugé valait mieux leur garder une valeur ajoutée événementielle...
- * ...y'a des documents qu'on envoie avant souvent, à préparer par les pays sur certaines thématiques y'a des choses qui sont présentées par les équipes marketing groupe, chacun dans leur discipline pour leur montrer où on en est, ce qu'on attend, des business cases, des workshops sur certaines thématiques où on fait travailler par groupe ou par des pays ensemble. Pour les faire participer, pour faire remonter de l'information en live sur certaines thématiques, voilà, ça c'est un mode de fonctionnement collégial ou tout le monde est partie prenante...
- * Quand je dis « face to face », ce sont des réunions à caractère physique et international, ce qu'on appelle CNO Meetings sur un mode qui était plutôt d'ailleurs de quatre réunions par an... ; Après y'a toutes les réunions locales qu'on peut faire pays par pays ou région par région, quand on va dans le LatAm par exemple on fait l'Argentine, le Brésil en même temps, parfois la Colombie, pour pouvoir voir les uns et les autres même s'ils restent distants entre eux, mais on essaye en même temps

Les visites

- * Cet échange de best practices se fait partout, pour la simple raison que chez Séphora on voyage beaucoup. C'est la visite sur place.
- * Tous ces échanges là se font par le biais de visites croisées où les gens voient, prennent un certain nombre de choses et décident de les adopter, de les importer ou pas
- * Donc là il y a ces déplacements on va dire ad hoc qu'on peut avoir comme ça, qu'on ne planifie pas à l'avance, suivant les besoins et sont décidés par les participants...

Les groupes du travail

- * ...en rassemblant les différents intervenants informatiques, commerciaux, marketing... arriver à faire prendre la sauce, délivrer les messages et le kit. On va dire à respecter, un projet comme ça est assez rapide à mettre en œuvre ; par exemple sur l'Indonésie, l'Italie récemment, mais en même temps en ayant un différent traitement d'accélération sur l'Espagne, la France et la Belgique...
- * Il y a une personne qui est en charge des services marchands... qui a ce know how et peut venir prêcher en son nom pour ses services la bonne parole, monter... des task forces avec des pays prioritaires sur des sessions parfois courtes de deux-trois jours en rassemblant les différents intervenants informatiques, commerciaux, marketing... arriver à faire prendre la sauce, délivrer les message et le kit.
- * ça nous nous canalisons sur des projets qui sont souvent très identifiés, très packagés et qui peuvent être implémentés rapidement et représenter une source de revenus additionnels

Le transfert de documents

- * Il y a beaucoup d'envois de fiches produits envoyées aux magasins, mais ce n'est pas contrôlé.
- * Nous choisissons cette expérience-là qui nous paraît intéressante et bien traitée et répondant à une problématique précise, packageons-la à partir d'un business case, pour la rendre plus... plus inspirationnelle on va dire, et regardons si on a d'autres pays où elle peut favorablement être implantée

* C'est des books, à la fois papier et informatique, bien entendu qui peuvent concerner tous les sujets

Les Plates-forme informatique

* De pouvoir effectivement dans un premier temps cross fertiliser, donc être dans un système de partage de bonnes expériences des uns et des autres en montrant les choses

* C'est de pouvoir arriver non seulement à avoir ce système de bottom up, et de top down, c'est-à-dire d'établir énormément de guidelines alors parfois trop dans tous les domaines, la communication, Internet, la marque, les formats. donc ça c'est une grosse partie de la production... ; dans chaque pays une « boîte action » où par informatique on transmet tout ce qu'il des démarrages de campagne, les visuels des campagnes, en sorte que le matin au brief dans chaque magasin avant l'ouverture

* Il y a des systèmes de gouvernance qu'on met en place, tout le monde n'a pas accès l'information de tout le monde, etc

* Le réseau Publicis a aussi un rôle à jouer parce qu'ils sont en contact avec le client au quotidien...

* Quand un produit sort on fait du e-learning, la responsable du magasin appelle ses vendeuses les unes après les autres « tu y vas, tu passes un quart d'heure », ce qui permet d'éviter que les gens sortent du magasin, et directement dans le magasin (outil de formation)

* Toutes ces informations là puissent être communiquées directement au personnel

Implications managériales

La gestion des connaissances est un sujet stratégique crucial pour le distributeur international car elle est une source d'avantage concurrentiel tant dans le pays d'origine que dans les pays d'accueil. Les dimensions de la connaissance proposées par notre étude permettent au distributeur international de les analyser et de les catégoriser, ce qui facilite la détermination de priorités d'investissement et d'action. L'identification des principaux freins et leviers du partage des connaissances débouche sur quelques recommandations à adaptables en fonction de chaque situation.

Connaissances clés et investissements prioritaires

Notre recherche met en évidence que les connaissances clés du distributeur international sont celles du client, du concept d'enseigne et du métier de distributeur. La détermination de ces connaissances clés indique les investissements prioritaires à effectuer par le distributeur et permet d'énoncer quelques recommandations quant à leur partage :

- 1) Recrutement des managers : l'acquisition de la culture du métier de distributeur est indispensable comme critère de recrutement des futurs dirigeants.
- 2) La formation doit être prioritairement orientée vers la connaissance du client et du concept d'enseigne. La pratique des stages sur le point de vente permet de s'assurer de l'assimilation de ces connaissances.
- 3) En terme de stratégie internationale, le noyau dur du concept d'enseigne doit être préservé et protégé au cours des différentes phases de l'internationalisation.
- 4) La mise en œuvre d'un système CRM constitue un investissement important et une priorité stratégique quand la filiale a atteint une taille critique.

Le partage des connaissances tacites : convaincre par l'exemple

Notre étude montre que la plupart des connaissances du distributeur international sont au départ de nature tacite ce qui rend plus difficile leur formalisation et leur partage, toutefois on observe que le développement de système multi réseaux et multi format dans un cadre international conduit à une formalisation croissante indispensable dans le cas des réseaux comportant des franchises. Le partage des connaissances tacites passe, en premier lieu, par les cadres expatriés ayant acquis une expérience du groupe et de sa culture à différents niveaux, leur présence notamment dans la phase d'entrée permet en outre de démontrer plutôt que d'imposer les connaissances acquises. En second lieu, les stages des cadres et personnels locaux dans les magasins du groupe facilitent l'acquisition du savoir faire, de l'expertise acquises par la société mère et ses autres filiales dans différents pays. En troisième lieu des visites en magasin des responsables du groupe ainsi que les échanges de meilleurs pratiques par des rencontres en face à face ou virtuelles par question ou par métier permettent d'identifier les connaissances qui peuvent être reprises et généralisées sur un plan régional ou global

Transférabilité des connaissances et fertilisation croisée

Les connaissances issues de la maison mère ou des autres filiales sont enrichies et complétées par l'expérience locale. Ces nouvelles connaissances doivent être analysées systématiquement par le groupe en dissociant les connaissances transposables des connaissances trop dépendantes du contexte local. Les connaissances transposables peuvent être testées et répliquées dans d'autres filiales. Cette fertilisation croisée a souvent lieu dans un groupe de pays présentant des proximités culturelles et géographiques afin d'obtenir de meilleures synergies. La création de directions de zone couvrant plusieurs pays facilite l'intégration des connaissances à ce niveau.

Les échanges informels favorisent le partage des connaissances multi-niveaux

L'une des spécificités du management international des connaissances du distributeur a trait à la multiplicité des niveaux d'échange (groupe, enseigne, filiale d'enseigne, point de vente, groupes de travail et individus. Des groupes de projets opérationnels pilotés par des

experts dans un cadre non hiérarchique permettent elles un partage souvent plus efficace. Ainsi en est-il également des échanges virtuels via internet une base horizontale et non plus verticale.

Limites et perspectives

La présente étude comporte deux limites principales.

Par le caractère restreint du nombre de cas étudiés, notre travail est de nature exploratoire et ne permet en l'état aucune généralisation. Il est prévu dans une seconde phase une extension du nombre et de la diversité de l'échantillon permettant de franchir le seuil de saturation des concepts déterminés à partir de la méthode Grounded Theory. Par ailleurs, le processus du partage des connaissances se déroule en deux étapes : transmission à partir de la maison mère et adaptation au niveau des filiales locales, ce qui impliquera une étude dyadique ultérieure.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'explorer la typologie des connaissances, les freins, les leviers, les méthodes du partage des connaissances au sein du distributeur international. En adoptant une démarche exploratoire de nature inductive, nous avons montré que :

- Les connaissances du distributeur international peuvent être catégorisées en cinq dimensions : Métier/Secteur d'activité vs Fonction dans l'entreprise ? Explicite vs Tacite, Technique vs Non-technique, Locale vs International et Know-that vs Know-how. ?
- Les freins au partage des connaissances sont de trois ordres : la nature des connaissances elles-mêmes, leur nécessaire actualisation permanente dans un contexte particulièrement réactif, leur dépendance au contexte local
- La résistance des filiales, leur manque de volonté, la limite de ressources
- Les freins au niveau du groupe, manque de ressources, perte d'efficacité due à la taille de l'entreprise et manque de pertinence organisationnelle

Trois types de leviers du partage de la connaissance ont été identifiés : la décentralisation de la gouvernance, du contrôle et de la motivation ; l'intégration des

activités fonctionnelles et géographique et la socialisation des connaissances par la création d'un climat de partage et de confiance avec le réseau.

Quand aux méthodes du partage elles concernent principalement : la gestion des ressources humaines internationale par l'intervention des expatriés, le recrutement local, la formation et l'apprentissage ; le développement de liens interpersonnels par des réunions, des visites et des groupes de travail et enfin, la mise à disposition d'outils de communication sous forme de documents ou plates-formes informatique.

Références bibliographiques

- (1) Filser M. (1998), Taille critique et stratégie du distributeur: analyse théorique et implications managériales, *Décision Marketing*, 15, Janvier-Mars, 45-56.
- (2) Goldman A. (2001), The transfer of retail formats into developing economies: The example of China, *Journal of Retailing*, 77, 2, 221-242.
- (3) Gupta A. K. et Govindarajan V. (2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- (4) Jonsson A. (2008), A transnational perspective on knowledge sharing: lessons learned from IKEA's entry into Russia, China and Japan, *The international review of retail, Distribution and Consumer Research*, 18, 1, 17-44.
- (5) Kacker M. (1988), International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution, *Journal of Retailing*, 64, 1, 41-67.
- (6) Kogut B. et Zander U. (1996), What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization Science*, 7, 5.
- (7) Lam A. (1997), Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures, *Organization Studies*, 18, 6, 973-996.
- (8) Mudambi R. (2002), Knowledge management in multinational firms, *Journal of International Management*, 8, 1-9.
- (9) Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 1, 14-37.
- (10) Simonin B. L. (1999), Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity, *Journal of International Business Studies*, 30, 3, 463-490.
- (11) Strauss A. L. et Corbin J. M. (1998), *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, CA, Sage Publications.
- (12) Teece D. J. (1998), Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets, *California Management Review*, 40, 3, 55-79.
- (13) Williams C. (2007), Transfer in context: Replication and adaptation in knowledge transfer relationships, *Strategic Management Journal*, 28, 9, 867-889.

- (14) Wrigley N., Coe N. M. et Currah, A. (2005), Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC), *Progress in Human Geography*, 29, 4, 437-457.
- (15) Yin R. K. (2003), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA, 2ème édition, Sage.