

MODELES DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES AU SEIN DES ALLIANCES STRATEGIQUES.

Mme Khedim Amel (MA- Université de Tlemcen)
amelkhedim@yahoo.fr

Bélhadj Faradji (MCA-Université de Béchar)
blhadj@yahoo.fr

Résumé :

Cet article a pour objectif de relever l'importance des alliances stratégiques dans les économies modernes, en proposant un cadrage théoriques de celles-ci, et en citant les principale théories qui abordent ce phénomène ;tout en se focalisant sur l'apprentissage inter organisationnel comme le principale but des alliances stratégiques ,ainsi que de proposer une modélisation de ce facteur .

Mots clés : alliances stratégiques ,apprentissage ,transfert de connaissance .

Introduction :

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés ont suscité un développement sans précédent des alliances stratégiques. Depuis prés de vingt ans, les recherches qui ont été menées sur ce phénomène arrivent sensiblement aux mêmes conclusions : ces nouvelles formes d'organisations apparaissent comme les plus adaptées à l'environnement économique d'aujourd'hui, certains chercheurs postulent mêmes qu'ils peuvent servir à réduire le fossé entre les pays industrialisés et les pays en voie de développement.⁴

«Les alliances stratégiques ne sont pas des formes organisationnelles nouvelles»(Meschi, 2004).Les firmes ont depuis longtemps eu recours à certains modes de coopération. Cependant, *«les alliances semblent prendre une plus grande importance dans les stratégies de croissance des grandes mais aussi des petites et moyennes entreprises»*(OCDE 2001, Fernandez 1993).⁵

LES ALLIANCES STRATEGIQUES :

⁴ A. Ouédraogo,2003«alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance» Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophie ,France ,p57

⁵ P.X,Meschi ,2004«la cession d'un co-entreprise :simple cession d'actifs ou cessions spécifique?» finance-contrôle-stratégie,vol,7,n°1 ,pp117-150

1-définition de l'alliance :

« De manière générale, une alliance stratégique peut être considérée comme un lien volontaire, formel ou informel, tissé entre plusieurs firmes souveraines afin de conduire conjointement une action sur un espace donné. Pour cela, elles mettent en commun ou échangent des ressources afin d'accéder à des avantages attachés à la coopération tout en restant indépendantes en dehors de l'alliance ». (Jolly, 2001)

Ainsi, une alliance stratégique est une « association entre deux ou plusieurs entreprises, concurrentes ou potentiellement concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun les compétences et les ressources nécessaires plutôt que de mettre en oeuvre ce projet, programme ou activité sur une base autonome, en affrontant de manière directe les autres firmes engagées dans la même activité ; de mettre en commun de manière définitive sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent » (Dussauge, Garrette, 1991).⁶ Les alliances stratégiques apparaissent ainsi comme une démarche stratégique volontaire fondée sur le refus total de la concurrence ou l'acceptation d'une mise en commun intégrale et définitive de l'ensemble des ressources.

« L'approche des ressources considère les alliances stratégiques comme des relations coopératives avec une double logique : celle d'améliorer une position stratégique vulnérable (besoins de ressources stratégiques) et celle de renforcer ou d'exploiter une position sociale forte (opportunités de ressources sociales) » (Eisenhardt, Schoonhoven, 1996). Ces relations représentent ainsi « des flux de ressources entre les organisations » (Van de Ven, 1976).⁷

Ainsi, en nous inspirant des définitions précédentes, nous pouvons identifier certaines caractéristiques principales des relations inter-entreprises couvertes par le champ des alliances stratégiques :

1-La relation est contractuelle, volontaire et souhaitée par les partenaires.

2-L'action conjointe vise la réalisation d'un projet commun avec des objectifs collectifs et des intérêts individuels propres aux partenaires.

⁶ P.Dussauge, B. Garrette, 1991 « les alliances stratégiques: analyse et mode d'emploi » revue française de gestion, septembre-octobre, 1991, pp 4-18

⁷ F. Cheriet (2006) « analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME » thèse de Master, institut agronomique méditerranéen de Montpellier, p82

3-Le processus de négociation entre les partenaires aboutit à des arbitrages en termes d'apports en ressources et compétences, de leurs utilisations alternatives, de gouvernance de la relation, d'organisation de la coopération et de modes de sortie.

4-La relation donne lieu à des avantages collectifs partagés et des avantages individuels, déclarés ou dissimulés, que chaque partenaire peut tirer de la relation.

5-La coopération peut être délimitée dans son espace d'action (géographique, stratégique, temporel) ou non délimitée (durée indéterminée, objectifs évolutifs, couverture sur plusieurs marchés).

6-La relation ne remet pas en cause l'autonomie des partenaires et leur «liberté de concurrence » en dehors de l'espace coopératif ainsi que la possibilité de chacun de se retirer et de mettre fin à la collaboration.

2-les types d'alliances :

L'alliance additive ou complémentaire :

Hennart (1988) classe les coopérations en deux catégories : les coopérations « d'échelle » et les coopérations de « complémentarité ». Les premières ont pour objet principal la recherche d'une part de marché et d'un plus grand pouvoir. Les secondes sont davantage orientées vers l'accès à de nouveaux marchés ou l'utilisation de ressources et/ou de compétences que l'entreprise ne possède pas.

L'alliance contractuelle ou non contractuelle:

La coopération et les alliances n'ont pas de définition légale. Ce qui définit une alliance, c'est la nature des relations établies entre les entreprises alliées et non un statut juridique particulier. Les alliances ont donc recours aux formes classiques prévues par le droit des contrats et le droit des sociétés pour s'organiser sur le plan légal. Dussauge et Garrette (1995) constatent qu'une «alliance suppose obligatoirement un accord entre les firmes partenaires et nécessite donc un contrat, qu'il soit explicite ou tacite, formalisé ou non. Toute alliance est donc, d'un point de vue juridique, un contrat». De plus, beaucoup d'alliances ne sont organisées qu'autour d'un contrat, sans que soit créée une entité juridique spécifique. Dans le cas des PME,«le contrat est moins systématique bien que fréquemment utilisé» (Liebeskind,1996). En revanche, «dans le cas des TPE, le recours au contrat est beaucoup plus rare»(Jaouen,2005).

L'alliance verticale, horizontale ou oblique :

De nombreux auteurs «considèrent l'alliance avant tout comme une coopération horizontale»(Harrigan, 1988 ; Le Roy, 2003), c'est à dire entre concurrents directs. A l'opposé, d'autres approches comme la théorie des coûts de transaction se centrent sur les alliances verticales,entre clients et fournisseurs, ou plus généralement entre acteurs d'une même filière. La dichotomie alliance verticale / horizontale est donc largement développée dans la littérature, et admise comme une dichotomie fort représentative des comportements des entreprises. Pourtant, la majorité des auteurs sont d'accord pour dire que«les PME évitent les alliances avec des concurrents directs» (Puthod, 1995 ; Julien, 2001). Puthod démontre d'ailleurs que ce type de coopération est souvent rejeté par les dirigeants de PME. Dans ce contexte, les partenaires sont davantage « potentiellement concurrents » plutôt que rivaux directs. Dès lors,« certaines alliances ont un profil oblique, c'est à dire entre rivaux potentiels, où les firmes se trouvent en compétition sur quelques activités ou produits seulement»(Rullière et Torre, 1993).⁸

LES APPROCHES THEORIQUES DES ALLIANCES STRATEGIQUES :

Selon F.Chriet, Nous retrouvons tout naturellement l'approche des coûts de transaction tel que développer par Williamson. Selon le caractère de l'alliances , plusieurs théories peuvent être mises en avant. Pour la relation de l'alliance avec son environnement et donc le caractère collusif de celle-ci ,deux théories se distinguent: celle du pouvoir de marché (Kagout,1988)et celle du comportement stratégique avec la aussi deux approches différentes: celles de Garett et Dussauge (1991) et celle de Hamel,Doz,Prahalad .⁹

Par rapport à la relation entre les partenaires et donc du caractère concurrentiel de l'alliance, trois approches permettent d'aborder le problème: il s'agit de la théorie des coûts de transaction, celle de l'apprentissage organisationnel et du paradigme éclectique OLI développer par Dunning.D'autres auteurs (Noel et Zhang, 1993)distinguent aussi les théories militaires (coalition) et la théorie des jeux comme applications possibles au phénomène d'alliance d'ailleurs;(MUCCHIELLI, 1998)s'appuie sur la notion de coalition pour expliquer les alliances stratégiques des deux firmes pour exclure une troisième du marché.¹⁰

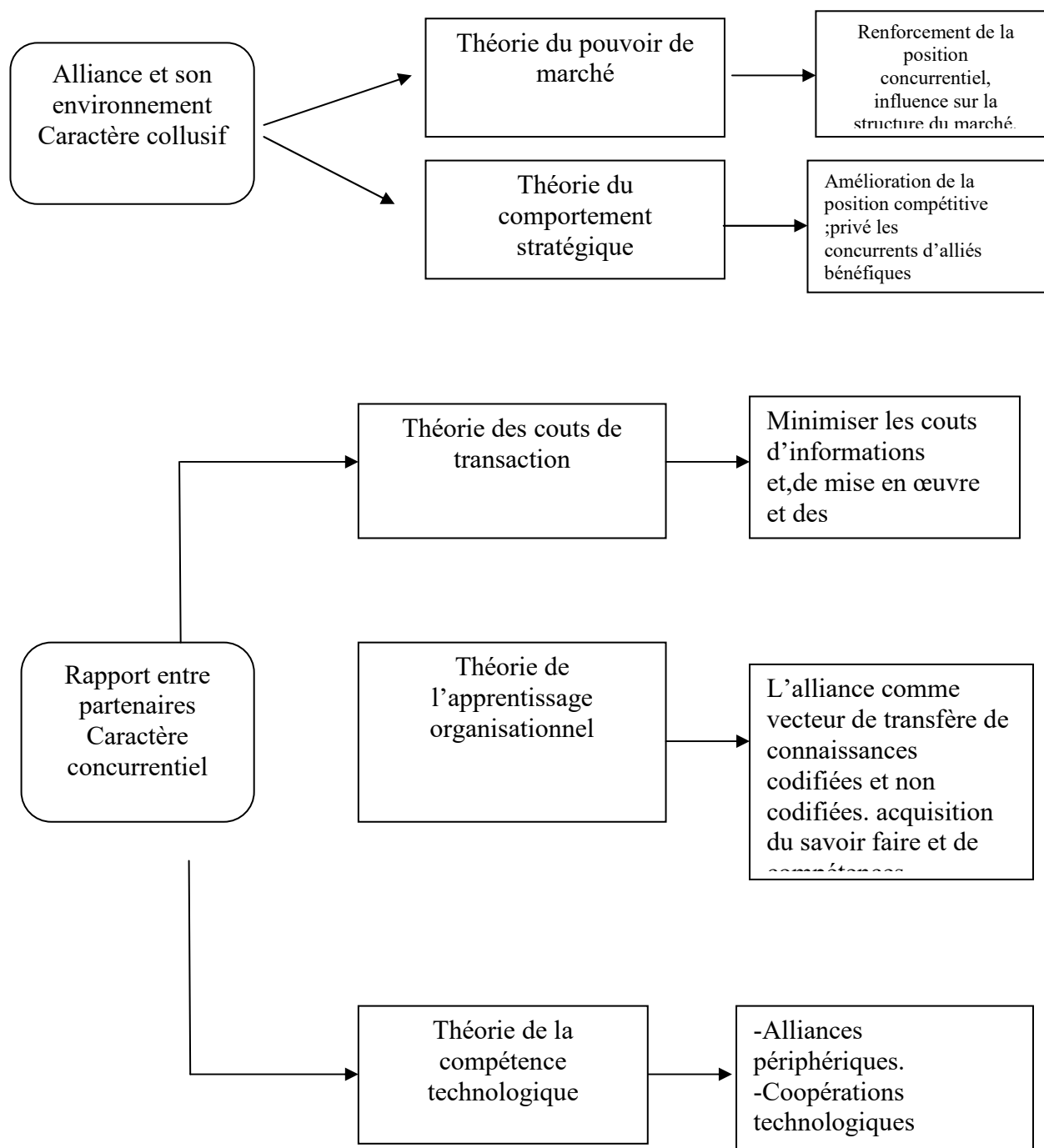
⁸ A.Jaouen(2009)«la construction des alliances stratégiques en contexte de très petite entreprise» GSCM –Montpellier Business School,p4

⁹ A.Noel ,J. Zhang (1993)«alliance stratégique: une bibliographie thématique »cahiers de recherche CETAI,HEC,juin ,p37.

¹⁰ J.L, Mucchielli(1998)« multinationales et mondialisation »édition seuil ,Paris, p58

D'autres auteurs (HALLOUL,2001) encore mettent en avant une classification dichotomique des approches théorique entre celles qui sont déterministes: théorie des couts de transaction, théorie des ressources .¹¹

Figure 1 : explication théorique des alliances stratégiques



Source :F.Chriet,op,cit ,p 87

¹¹ R.Halloul(2001) «comportements d'entreprises et alliance »laboratoire redéploiement industriel et innovation , document de travail n°47,p47

Les alliances représentent une formule qui peut prendre diverses formes de relations inter-organisationnelles. Cette forme de coopération permet aux entreprises d'accéder à de nouvelles technologies, de réaliser des économies d'échelles, de maîtriser la complexité des processus et des marchés, de réagir plus vite au changement, d'accéder à de nouvelles ressources, d'accéder à de nouveaux marchés, de réduire le risque et d'augmenter leur flexibilité. (Léger, 1995 ; Poulin et al., 1995 ; Garette, 1997).¹²

Abordée sous l'angle de l'apprentissage organisationnel, l'alliance est considérée comme un instrument d'apprentissage qui favorise le transfert de compétences ou de connaissances d'une organisation à l'autre.

L'apprentissage est « un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire » (Ingham, 1994 : 109). Dans notre étude, nous avons plus particulièrement cherché à évaluer l'impact de l'apprentissage organisationnel sur la réussite et la performance des alliances stratégiques.

III. LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES ALLIANCES STRATEGIQUES :

La notion de transfert revêt un caractère ambigu et imprécis (Tardif, 1999) et selon

les contextes, la notion de transfert peut revêtir une définition différente. Dans le cadre de notre recherche, nous nous arrêterons à la définition sociale et humaine du terme. Ainsi, *« le transfert constitue une approche globale qui vise à obtenir et partager des connaissances tacites détenues par des experts pour en faire des connaissances explicites. Des individus ou des organismes accèdent ainsi à des connaissances qui étaient jusque là détenues par*

une seule personne ou un seul groupe de personnes. » (Graham et coll., 2006). Selon Roy (1995), *« le transfert de connaissances consiste en des mécanismes de diffusion, d'appropriation et d'utilisation de nouvelles connaissances qui peuvent conduire à la pratique de nouveaux comportements individuels et organisationnels »*. Sutton (2007) aborde dans le même sens en disant que *« le transfert des connaissances est « [...] un processus qui vise l'intégration des connaissances dans la pratique des individus et des*

¹² F. Cheriet (2009) « l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques » thèse pour l'obtention d'un diplôme de doctorat, Montpellier Supagro, p12

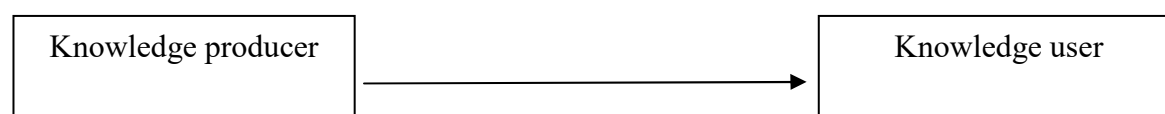
*organisations, et ultimement, un changement dans les comportements individuels ou organisationnels ou des décisions d'ordre institutionnel ou politique ».*¹³

Roy et al. (1995) expliquent que les modèles en transfert de connaissances se sont d'abord développés en fonction d'une vision linéaire du processus de transfert pour ensuite cheminer vers une perspective davantage dynamique où la rétroaction, l'interaction et l'apprentissage entre acteurs durant la dissémination sont valorisés.¹⁴

Modèles linéaires :(knowledge push)

En ce qui concerne les modèles linéaires (unidirectionnels), les connaissances sont transmises des chercheurs qui représentent les émetteurs (producteurs de connaissances), aux utilisateurs (les récepteurs) soit directement ou en passant par un agent de relais chargé de diffuser les connaissances. La connaissance devient un objet qui est transmis d'un individu à un autre ou d'un système à un autre (Dyssanayake, 1986).

Figure 2: modèle linéaire de transfert de connaissance de Boggs (1992)



Source : C. Faye, M. Lortie, L. Desmarais (2007) « guide sur le transfert de connaissances » réseau de recherche en santé e en sécurité du travail, Québec, 26

Modèle bidirectionnel :

Dans cette approche bidirectionnelle, le transfert de connaissances se réalise par étapes, chacune d'entre elles reposent sur des allers-retours entre le producteur et l'utilisateur de la connaissance. De ce fait la collaboration est régulière entre les deux pôles. « *selon ce mode d'interaction, les utilisateurs jouent un rôle actif (contrairement au modèle précédent), en contribuant à une ou à plusieurs étapes de la recherche, ils peuvent ainsi participer à la création, à la validation et à l'utilisation des résultats* » (Lyons et Warner, 2005). « *Cette approche contient un aspect collaboratif et relationnel dans la création et l'utilisation de la connaissance, dans le sens où la connaissance provient de différentes sources et son*

¹³ M.L, Diané (2013) « la contribution des universités Québécoises au développement de leurs villes et territoires : le cas du Coreper » programme de maîtrise en développement régional, université du Québec, p46

¹⁴ L. Raymond (2010) « l'influence de la capacité d dissémination sur la capacité d'absorption lors d'un transfert de connaissance » mémoire en vue de l'obtention du grade de maître des sciences, université de Sherbrooke, p62

utilisation dépend des relations et échanges entre le monde de la recherche et celui de la pratique . »[Best et Holmes, 2010].¹⁵

Figure 3: modèle de transfert bidirectionnel de Boggs (1992)

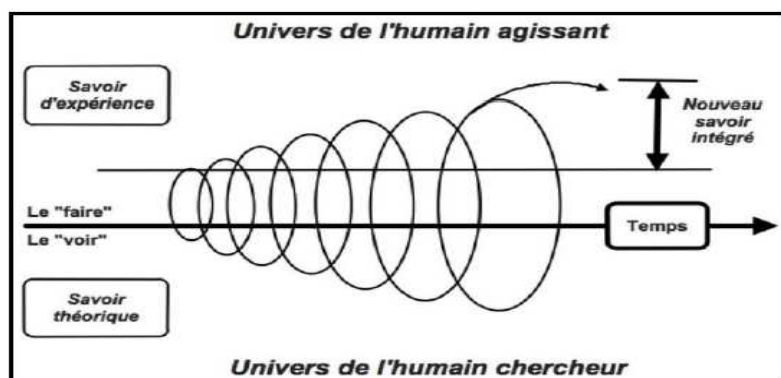


Source : C. Faye, M. Lortie, L. Desmarais, op.cit, p26

Modèle multidirectionnel :

« le passage de la connaissance à l'action ne suit pas un processus linéaire. Il implique des acteurs de secteurs d'activités variés et prend en considération les rôles, attitudes et relations entre individus. »[Ward et al., 2009]. Lemire et ses collaborateurs [2009] parlent « d'un mode de transfert en spirale, qui repose sur les interactions continues entre les différents groupes d'acteurs et les systèmes sociaux »¹⁶, ces relations sont illustrées par un flux alternatif, continu et progressif qui prend par exemple la forme d'une spirale.

Figure 4 : modèle de transfert de connaissance en spirale de Bouchard et Gélinas(1990)



Source : M.L, Diané, op.cit, p60

¹⁵ M.Fournier(2011) « la mobilisation des connaissances »agence dévaluation des technologies et des modes d'intervention en santé, Québec,6

¹⁶ M.Fournier, op.cit, p6

Conclusion :

Face à un environnement mondialisé de plus en plus turbulent, complexe et incertain, un grand nombre d'entreprises ont constaté qu'il fallait reconsidérer l'approche réseau de l'organisation (Jacob et Julien, 1996). Le partenariat serait alors une forme d'organisation qui consiste à sortir les entreprises du conflit et de la concurrence classique et à les entraîner vers la voie de la coopération et la coévolution.

Ceci dit, dans le cadre de la nouvelle économie, le savoir s'avère une composante stratégique essentielle à la compétitivité des firmes. En effet, le succès des entreprises repose en majeure partie sur la capacité d'innover, qui implique la création permanente de nouvelles connaissances scientifiques et technologiques. De plus, compte tenu de la vitesse à laquelle s'opèrent les avancées technologiques, aujourd'hui, il n'est plus possible pour les entreprises de tout développer en interne. Par conséquent, celles-ci créent de véritables réseaux avec les entreprises complémentaires et concurrentes, en « *se focalisant sur la recherche des stratégies visant la création et le maintien des avantages compétitifs, le changement et la préservation, l'exploration et l'exploitation des connaissances innovantes* ». (Jansen, Van Den Bosch et Volberda, 2005).

Bibliographie :

- Ouédraogo, 2003 « alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance » Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophie, France.
- A. Jaouen (2009) « la construction des alliances stratégiques en contexte de très petite entreprise » GSCM – Montpellier Business School.
- A. Noel, J. Zhang (1993) « alliance stratégique: une bibliographie thématique » cahiers de recherche CETAI, HEC, juin.
- J.L. Mucchielli (1998) « multinationales et mondialisation » édition Seuil, Paris.
- L. Raymond (2010) « l'influence de la capacité de dissémination sur la capacité d'absorption lors d'un transfert de connaissance » mémoire en vue de l'obtention du grade de maître des sciences, université de Sherbrooke.
- M. Fournier (2011) « la mobilisation des connaissances » agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé, Québec.
- M.L. Diané (2013) « la contribution des universités Québécoises au développement de leurs villes et territoires : le cas du Coreper » programme de maîtrise en développement régional, université du Québec.

- P.Dussauge,B.Garette,1991«les alliances stratégiques: analyse et mode d'emploi »revue française de gestion, septembre-octobre,1991.
- P.X,Meschi ,2004«la cession d'un co-entreprise :simple cession d'actifs ou cessions spécifique?» finance-contrôle-stratégie,vol,7,n°1.
- R.Halloul(2001) «comportements d'entreprises et alliance »laboratoire redéploiement industriel et innovation , document de travail n°47