

Les facteurs déterminants de transfert et d'encastrement des connaissances dans les alliances stratégiques asymétriques? Une étude théorique

Ahmed El Hammoumi

Labo : laboratoire de recherche en entrepreneuriat et management des organisations.
Université sidi Med Ben Abdallah, FSJES Fès

NABIL SEGHYAR

PhD Student in Management Science, IBN TOFAIL UNIVERSITY, Kénitra, Morocco
Research Laboratory in Organizational Management Sciences.

Résumé : Les alliances stratégiques sont considérées comme un moyen privilégié d'acquisition des ressources et des compétences (GOKUT, 1988; Beamish, 1984; Viola, 2000) afin d'obtenir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (Hamel, 1999). Dans ce cadre le Maroc a accordé une attention particulière aux partenariats entre entreprises marocaines et entreprises étrangères afin de transférer des compétences et de bénéficier de l'expérience de partenaires étrangers. La dynamique de ce partenariat permet aux entreprises locales de bénéficier d'un transfert de compétences dans le cadre d'un apprentissage organisationnel.

En effet, la coopération entre les entreprises des pays développés et les entreprises marocaines se caractérise par des caractéristiques asymétriques. Ainsi les PME et les PMI marocaines qui représentent 93% de la structure économique (statistiques de HCP en 2019), ont besoins, pour s'adapter aux conditions du marché et aux conditions de concurrence, de renforcer les ressources tangibles et immatérielles nécessaires et de fructifier ces ressources excédentaires. Ainsi, les recherches sur les entreprises marocaines en alliances stratégiques, montrent que leurs dirigeants ne recherchent pas seulement des ressources financières, mais que d'autres facteurs importants les encouragent également à coopérer avec un ou plusieurs partenaires des économies avancées.

Dans ce cas, la question qui se pose est de savoir quels sont les facteurs déterminants du transfert et d'encastrement des connaissances dans l'alliance stratégique entre le PME des PVD et le partenaire des pays développés? Repenser cette question nous incitera à poser les questions suivantes :

Quels sont les facteurs qui poussent les décideurs des PME des PVD à former des alliances stratégiques avec des partenaires des pays développés? Quelle est la place de l'acquisition des compétences dans les objectifs de ses partenariats? Et dans quelles mesures les ressources transférées sont utilisées dans le but de l'objectif recherché?

Mots clés : Alliances asymétriques, motifs, place de l'acquisition des compétences, facteurs déterminants de transfert et d'encastrement.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7575909>



1. Introduction :

Le secteur privé du pays n'est pas bien développé et ne dispose pas d'une capacité financière suffisante pour le développement interne, il doit donc être réorganisé et remis en question. Les entreprises marocaines doivent établir des partenariats avec des entreprises étrangères, elles ont besoin d'un réel transfert de technologie et d'apprentissage organisationnel. Dans ce cadre, les alliances stratégiques sont devenues un modèle de coopération interentreprises (Todeva et Konoe, 2005; Ferreira et al. 2004), lui permettant de créer de la valeur en partageant un éventail de ressources possibles (Anand et Khanna, 2000), visant à contrôler le marché (Kosa et Lewin, 1998), et pénétrant même de nouveaux marchés (Harzing, 2002).

Des études récentes ont montré que les PME ne se basent pas sur les alliances stratégiques pour améliorer leur compétitivité (Hoffman et Schlosser, 2001; Haagedorn Schakenraad, 1994), et que leur tendance à former des alliances est moins que celle des grandes entreprises (Hoffman Schlosser, 2001), ce que présente un problème particulier pour le Maroc où les PME et PMI représentent 93% de la structure économique (selon les résultats d'une enquête nationale auprès des entreprises réalisée par HCP en 2019).

En effet, les alliances stratégiques des entreprises marocaines avec des entreprises des pays industrialisés sont des alliances asymétriques, puisqu'elles concernent essentiellement des entreprises des pays développés d'un côté avec des entreprises d'un pays en voie de développement (le Maroc) de l'autre côté, avec des objectifs à savoir, le transfert de technologie et conquête des marchés (Mouline, 2005), ces entreprises ayant des positions stratégiques non similaires qui visent à atteindre la maîtrise technologique, des compétences et connaissances industrielles et techniques, et des capacités financières et commerciales (Cherbib et Assenc, 2008).

La première partie de cet article se propose d'examiner d'abord les motifs qui poussent les PME des PVD de nouer des alliances stratégiques avec des sociétés des pays développés, ainsi que la place de connaissances dans l'objectif de partenariat, tandis que la deuxième partie se focalise sur les courants théoriques qui expliquent les mécanismes qui régissent le processus de transfert de connaissances, alors que la troisième partie est consacrée à l'analyse des déterminants et des manifestations d'encastrement et d'utilisation des ressources transférées dans le but de l'objectif recherché, en répondant aux questions suivantes :

Quelle est la place de transfert de connaissances et de compétences dans les objectifs de partenariats des PME marocaines avec des entreprises étrangères ?

Avant de déterminer la place de transfert des connaissances dans les objectifs des PME impliquées dans des alliances stratégiques, il est nécessaire d'identifier d'abord les motifs et les motivations qui ont poussées ces PME à nouer des partenariats avec des entreprises des pays développés.

2. Les objectifs, et motivations des alliances stratégiques asymétriques.

Les approches théoriques qui ont appréhendé le phénomène de partenariat (théorie de la dépendance de ressources, théorie de coûts de transaction, l'approche des ressources, la théorie de l'apprentissage organisationnel), nous permettent de savoir quels sont les objectifs et les motivations qui poussent les entreprises de s'allier et plus particulièrement les motifs des PME des PVD de coopérer avec des entreprises des PD. Dans cette partie, nous essayons de mettre en évidence les motifs et les objectifs de partenariat inter-

organisationnel, afin de préciser les motifs qui poussent les PME marocaines de s'allier avec des partenaires étrangers.

2.1. Les objectifs des alliances stratégiques :

Les alliances stratégiques sont considérées comme un moyen d'accès privilégié aux ressources et aux compétences (KOGUT 1988, BEAMISH 1984, 1988 Viola 2000), afin d'acquérir ou de conserver un avantage concurrentiel durable (Hamel 1991). Cependant, les alliances offriront aux organisations plusieurs avantages d'ordre économique et stratégique, elles permettront aux partenaires de pouvoir de partager les risques, façonner la concurrence, assurer une expansion internationale rapide, bénéficier de transferts de savoir-faire et de compétences, réaliser des économies de coûts et consolider leur proposition stratégique sur le marché.

D'après Harrigan 1985, Contractor and Iorange 1988, Hamel 1991, Hagedoorn 1993, Mohr & Spekman 1994, Glaister & Buckley 1996, Gulah 1998, Chen and Chen 2002, Wiong, Tjosvold and Zhang 2005, plusieurs raisons peuvent être à l'origine des choix d'une alliance stratégique à savoir :

- Les raisons d'efficacité telle que la maîtrise des coûts et le partage des risques, la spécialisation mutuelle et consolidation des capacités de production.

- Les raisons de compétitivités : baisse des coûts, l'échange d'expertise et d'expérience de production.

- Raisons relatives à la réduction de la rivalité sur le marché et réduction de l'intensité concurrentielle dans le secteur.

- Les raisons stratégiques : pénétration de nouveau Marché géographique, développement de nouvelles capacités.

- Mais l'objectif fondamental d'une alliance est d'ordre économique, les alliés combinent les forces effectives et potentiels pour dominer le marché et bénéficier d'un avantage concurrentiel. Dans ce cadre, Hagedoorn (1993) a classé les motivations des alliances stratégiques en trois groupes :

- le 1^{er} groupe composé de l'ensemble des motivations étroitement liées aux domaines de recherches et développements et aux innovations technologiques.

- Le 2^{ème} domaine de motivation est lié à des projets d'innovations concrets entre deux ou plusieurs entreprises. En effet, les alliés sont motivés par les possibilités de capturer certaines capacités, connaissances ou technologie des partenaires, et d'absorber plus rapidement des capacités innovatrices, soit sans partager les coûts, soit à moindre coût.

- le 3^{ème} groupe concerne le croisement entre les besoins d'accès de nouveaux marchés et le développement technologiques, en effet la combinaison des efforts et des actifs des alliés permet de créer des nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés.

Pour résumer, on peut citer les objectifs suivants :

- Avoir accès à des nouveaux marchés ou à des nouvelles technologies

- De faire face à une escalade des coûts de RD

- D'accélérer la mise au point de produit ou de procédés de fabrication

- D'assurer la compétitivité sur le plan des coûts.

- L'accès à des technologies ou à des ressources nouvelles

- La réduction des risques financiers.

Motivés par la volonté des alliés de réaliser des économies d'échelle ou de spécialisation, plusieurs entreprises participent à un grand nombre de consortiums technologiques internationaux car elles cherchent à garantir l'accès à des technologies complémentaires, à réduire le temps de décalage nécessaire pour développer une innovation et partager le risque que implique le développement de technologies de pointe.

2.2. Les motivations des PME marocaines :

Le Maroc accorde une attention particulière à la conclusion d'un partenariat de transfert de compétences entre entreprises marocaines et étrangères dans le but de permettre à la partie marocaine d'accroître ses compétences et de bénéficier de l'expérience de ses partenaires étrangers, cette dynamique de partenariat permet aux entreprises locales de bénéficier du transfert de compétences dans le cadre de l'apprentissage organisationnel (Laval et al. 1998). En effet, la coopération entre une entreprise d'un pays développé et une entreprise marocaine est marquée par des asymétries, comprises comme un écart et comme un lien, l'écart est qualitatif, quand il s'agit de compétences de natures différentes, il est quantitatif quand c'est révélé au niveau de la taille des entreprises, de leur notoriété internationale, de la richesse et de la variété de leur portefeuille de compétences. Cette lacune est insuffisante pour justifier la coopération si elle n'est pas complétée par le lien qui s'opère au niveau de la complémentarité des compétences et dans la réalisation d'un objectif commun. Dans ce contexte, la question qui se pose est de savoir quels sont les facteurs majeurs qui poussent les décideurs des entreprises marocaines à former des alliances stratégiques avec des partenaires des pays développés ? Et quelle est la place de l'acquisition de connaissances et de compétences dans l'objectif de partenariat?

A travers une étude de 32 individus (cadre dirigeants d'entreprise de la formation des alliances stratégiques entre des PME marocaines et des entreprises de l'économie développée (Taghzouti, 2005), les résultats obtenus montrent que selon l'appréciation des managers marocaines les principaux critères qui les animent pour mener une alliance avec l'entreprise du pays développé sont par importance décroissante.

-Ressources financières : beaucoup des entreprises de PVD développement des stratégies relationnelles pour avoir un apport de capitaux financiers, tout en sachant que cela peut aussi leur faciliter l'accès à la ligne de crédit auprès des banques locales ou internationale (Ouèdroogo, 2003).

-Capacité à fournir des produits / services de qualité

-Savoir faire particulier que le partenaire marocain peut apprendre de son partenaire de PD
En effet, les partenaires des entreprises des PVD espèrent bien mener des actions collectives avec des entreprises de l'économie développée pour, d'une part compenser leur insuffisance financière, et d'autre part, pour améliorer leur capacité technologique exprimé par la capacité à fournir des produits ou services de qualité, et leur capacité organisationnelle ou managériale à travers un processus d'apprentissage relationnel. Etant donnée, les alliances stratégiques peuvent être l'une des incitations ou des opportunités pour les PME des PVD pour réaliser le transfert de technologie qui leur permettrait d'atteindre le développement souhaité (Gherzoull 1997, Saadi 1999 ; Luo et chen 1997).

Pour les entreprises maghrébines l'accès aux nouvelles connaissances et technologiques est très important, si elles veulent améliorer leur compétitivité (Saadi 1999 , Gherzouli 1997), il y a généralement un écart technologique important, les entreprises PVD ne peuvent rivaliser avec la technologie des entreprises des PD (Gherzouli ,1997), de ce fait ces entreprises peuvent chercher à avoir accès à de nouvelles technologie pour développer de nouveaux produits ou pour développer des produits de manière compétitive, pour cela, elles peuvent rechercher des alliances avec des partenaires maîtrisant les technologies les plus avancés, et essayer d'apprendre de leur expérience comme le confirment March et Levitt 1999.

De ce qui précède, on peut conclure que les alliances stratégiques avec des entreprises de l'économie développée peuvent contribuer au financement des PME marocaines, les alliances seront non seulement un levier de financement de la PME marocaine, mais aussi

une opportunité à saisir pour accéder à d'autres ressources stratégiques des partenaires telles que le savoir faire technologique, managérial ou organisationnel.

Après avoir montré les objectifs de partenariat des PME marocaines avec les entreprises étrangères, il s'agira notamment de s'interroger sur les éléments pouvant influencer le transfert de connaissances et de savoir faire, en répondant à la question suivante :

Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer le transfert de connaissances et de savoir faire aux PME impliquées dans des alliances stratégiques asymétriques?

Avant de déterminer les facteurs clés qui favorisent le transfert de connaissances aux PME impliquées dans des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, il faut d'abord définir le transfert de connaissances et déterminer ces outils.

2.3. Le transfert de connaissance inter organisationnel : définition, outils et approches théoriques.

Cette 2^{ème} partie sera consacrée à la notion de transfert de connaissance dans les alliances stratégiques asymétriques. Après avoir défini la notion de transfert de connaissances et ses outils, on va mettre en évidence les différents modèles théoriques utilisés par la littérature et qui expliquent les mécanismes qui régissent le processus de transfert, avant de présenter une synthèse des facteurs déterminants qui favorisent ou bien qui freinent ce transfert.

2.3.1. Le transfert de connaissance : définition et outils.

2.3.1.1. Définition :

Le transfert de connaissances semble être un motif majeur du développement d'alliances stratégiques entre les entreprises des pays en développement et les entreprises des pays industrialisés, étant donné l'importance croissante de l'apprentissage organisationnel dans la compétitivité et la performance des organisations. En effet, le transfert de connaissances vise à diffuser les bonnes pratiques au sein de l'organisation dans le but de maximiser la productivité d'une part (transfert intra-organisationnel) et il vise à transférer des connaissances à d'autres entités dans le but de faciliter et de rationaliser la gestion inter-organisationnelles d'autre part (transfert inter-organisationnel).

Szulanski (1999) a défini le transfert comme « l'échange de connaissances organisationnelles consiste en une réplique exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant les ressources spécifiques de telle manière qu'un ensemble de ressources différentes mais peu près de même nature soit coordonné par un réseau de relation identique ». En effet Szulanski a synthétisé la conception globale de transfert de connaissance, comme étant un processus dyadique d'échange de connaissance organisationnelles entre deux entités, et que l'efficacité de ce processus dépend des facteurs suivants : capacité d'émission de l'émetteur, capacité d'absorption du récepteur, caractéristiques de la connaissance et caractéristiques de contexte.

Argote, Ingram (2000) ont défini le transfert de connaissance comme un résultat et un processus, comme résultat parce qu'il résulte de l'interaction entre la compréhension, l'expérience et le contexte, et comme processus parce que une unité (groupe, département, division...) est affectée pour l'expérience d'une autre entité, ainsi les deux auteurs ont mis l'accent sur l'objectif de transfert en soulignant qu'il vise à générer une amélioration des performances de l'entité réceptrice.

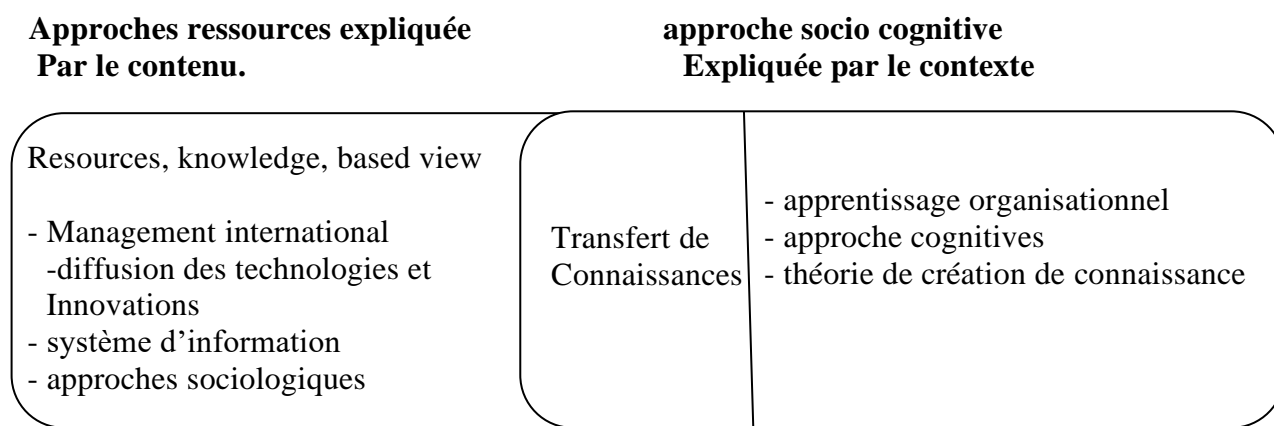
Nonaka et Takeuchi (1997) ont défini le transfert de connaissance comme un ensemble d'interactions sociales entre les personnes d'une même organisation, participant à la création d'une connaissance collective d'accumuler des schémas de pensées, ou autres concepts cognitifs. Le transfert de connaissance se produit à deux niveaux : épistémologique

(tacite ou explicite), et ontologique (individu ou groupe). Cela renvoie à la fameuse spirale de création de connaissance.

Van Wijk et al (2008) a défini le transfert de connaissance en référant à un processus où des individus, groupe ou organisations, échangent et reçoivent des connaissances, avec un impact exercé par l'expérience et la connaissance de l'un des acteurs du transfert.

Nous pouvons conclure que le transfert de connaissances est une interaction entre des approches sociocognitives axées principalement sur l'apprentissage organisationnel et l'explication à travers le contexte lié au courant contextuel illustré par la théorie néo-institutionnelle d'une part, et les approches basées sur les ressources axées sur la théorie des ressources et la théorie de la connaissance, qui d'autre part expliquent le transfert de son contenu.

Figure N°1 : le champ de transfert de connaissance.



Source : B. Berthon, 2004, pour une approche globale de transfert de connaissance, XII^{ème} conférence d'AIMS.

2.3.1.2 Les outils de transfert de connaissance :

Les organisations peuvent utiliser un ensemble de mécanismes pour assurer le transfert de toute connaissance (Almeida et Grant, 1998, Berthon, 2001, Prévôt, 2005) parmi les quels on peut citer : les documents, les réunions et forums annuels, le téléphone et le fax, le système d'information commun, les visites des lieux de travail, soit par l'émetteur soit par le récepteur, les rencontres face à face entre les personnels des entités, le travail en équipe, la création d'une équipe chargée de la gestion de la relation, le montage des programmes de formation par l'entité émettrice et l'échange de personnels pour une durée déterminée. En se référant aux travaux d'Almeida et Grant (1998) sur le transfert de connaissance, on peut développer chaque outil en spécifiant les caractéristiques de son application et les connaissances les plus appropriées à transmettre.

- Manuels et documents : permettent le transfert des connaissances explicites et complexes.
- Séminaires et formation : permettent le transfert de connaissances explicites et complexes entre un groupe d'individus, c'est un outil utile et efficace pour diffuser et participer à l'instauration d'une culture commune aux partenaires et encourage aussi l'établissement des relations interpersonnelles.
- Echange de données électroniques : cet outil permet le transfert de connaissances explicites et codifiables dans des formats standards et de faible ambiguïté, cet outil est utile et efficace pour une large diffusion.

-Règles procédures et directives : cet outil permet un transfert de connaissance par la traduction d'un savoir faire managérial et fonctionnel en simple règles, procédures et instructions.

-Courrier électronique : c'est un outil efficace pour le transfert de la connaissance simple et de forte valeur ajoutée.

-Fax: il est efficace pour le transfert rapide d'information de faible valeur.

-Rencontre face à face : c'est un outil utile et efficace pour le transfert des connaissances contextualisées.

-Transfert de personnel : c'est un outil qui permet le transfert des connaissances tacites et difficilement codifiables, mais il n'assure qu'une diffusion limitée et se déploie à travers quatre modalités à savoir :

*les visites ponctuelles : pour permettre aux individus d'observer les routines et les processus dans la perspective de les répliquer.

*l'envoi de consultants internes : il est mobilisé pour transmettre de connaissances fortement tacites, complexes et spécialisées.

*la formation au siège : il est mobilisé pour les connaissances et le savoir faire transférables par la formation dans une visée de répllication et de reproduction dans d'autres lieux.

*l'expatriation d'experts : utilisé pour le transfert des connaissances complexes par des formations mais de longue durée.

-forums et réunions : permet un transfert de connaissances de toutes natures dans une plateforme de partage et d'échange.

Ces outils ne sont pas exhaustifs, mais ce sont les plus fréquemment utilisés dans le processus de transfert et de partage de connaissances.

2.4. Les modèles théoriques de transfert de connaissances :

Les modèles théoriques de transfert de connaissances ont progressivement évolué de modèles caractérisés par une linéarité et une passivité absolues des acteurs, vers de nouveaux modèles caractérisés par un retour d'expérience entre acteurs de processus, donc grâce à cette interaction, les nouveaux modèles apparaissent moins linéaires dits dynamique (Roy et al, 1995).

L'objectif de cette section est d'identifier les principaux modèles théoriques utilisés par la littérature à savoir : le modèle de Shannon et Weaver (1949), le modèle de Szulanski (1996), le modèle contextuel de Kostova (1999), et le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995).

2.4.1. Modèle de Shannon et Weaver (1949) :

C'est un modèle de système de communication, apparu en 1949, qui a été emprunté ultérieurement par la littérature sur le transfert de connaissances

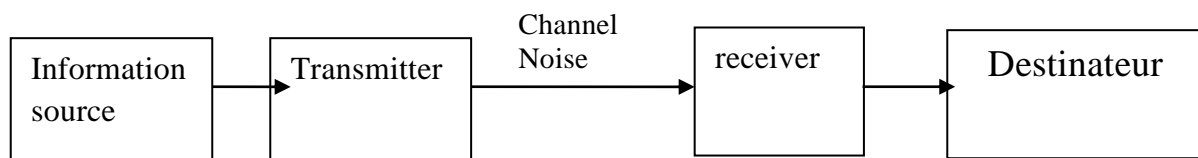


Figure N : 2 modèles de communication de Shannon et Weaver

Ce modèle propose un processus de communication linéaire qui consiste à transmettre le message au récepteur via un système de codage en l'exposant à du bruit pouvant provoquer une certaine distorsion du message. Ce modèle a fait l'objet de deux critiques, la 1ere critique concerne le volet contenu, dont les auteurs ne sont pas intéressés à la nature du message transféré ou communiqué, et la 2eme critique liée principalement au caractère

contextualisé linéaire de processus. Ces critiques sont strictement liées et assimiler le sens de l'information, du moment où le contexte permettra au récepteur de situer le contenu dans son environnement.

2.4.2. Le modèle de Szulanski (1996) :

Le modèle est caractérisé par son apport conceptuel et managérial, il a rencontré un large consensus au niveau de la communauté des chercheurs, il a été testé empiriquement à travers une étude quantitative sur 122 meilleures pratiques au sein de huit firmes. Cet autour est considéré parmi les premiers qui ont proposé un processus par l'étude du phénomène, ainsi sa conception de processus de transfert a inspiré plusieurs autres auteurs (Inkpen, Dinur 1998 ; Gilbert et Hayes, 1996, Zack, 1999, Meyer et Zack, 1996 , O'Dell et Grayson, 1998, Sveiby, 2000, Albino et al, 1998).

En se basant sur les facteurs internes qui impactent le transfert de connaissance, Szulanski (1996) a distingué :

- les facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance elle-même.
- les facteurs relatifs à l'émetteur.
- les facteurs liés au récepteur.
- les facteurs liés au contexte.

Szulanski (1996) a proposé un processus à quatre phases en abordant le transfert comme une transmission de message depuis une source vers un récepteur en spécifiant le contexte dans lequel le processus se déroule.

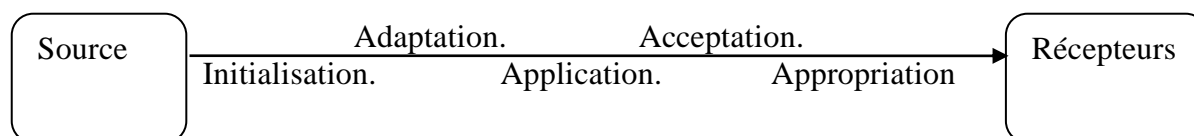


Figure N : 3 Les étapes de processus de transfert de connaissance selon Szulanski (1996).

-initialisation : c'est une étape de découverte de la connaissance par rapport à une situation donnée. Ainsi l'organisation peut être :

*soit dans une logique d'amélioration de l'existant par la recherche plus d'efficacité et la découverte des connaissances particulières.

*soit dans une logique de satisfaction d'un besoin potentiel ou la réponse à une problématique déclenchée.

En effet, après l'identification des besoins et de la solution potentielle, une étude de faisabilité du transfert est faite, cette adéquation a été démontrée par Teece (1996), ainsi ce processus requiert souvent des mois de recueil et d'analyse d'information.

-l'adaptation : il s'agit d'une étape qui coïncide avec la décision de transformer la connaissance, c'est l'étape au cours de laquelle les connaissances et les ressources matérielles y afférentes circulent entre l'émetteur et le récepteur. et la connaissance doit être modifiée à la source pour s'adapter au contexte de destinataire. En effet, pendant cette phase, des liens sociaux sont créés entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance permettant d'adapter la connaissance au contexte du destinataire pour anticiper ou éviter tout problème lors du transfert de la connaissance (Rice et Rogers, 1980, Buttolph, 1992), cette adaptation est réduite progressivement avec l'utilisation par le récepteur de la connaissance transférée.

- l'application ou la mise en œuvre de la connaissance transférée : cette étape commence avec l'utilisation effective, de la connaissance transférée, nécessite un effort supplémentaire et un temps pour le destinataire pour identifier et résoudre les problèmes qui entravent la performance visée par le transfert, plus précisément, la connaissance nouvellement

transférée pouvait être utilisée inefficacement au début, et nécessite par conséquent un temps d'adaptation plus important (Baloff, 1970, Golbraith, 1990, Chew, 1991, Chew, Leonard-Barton et Bohn, 1991), ce temps d'adaptation permet au destinataire de réajuster ses moyens et ressources afin de pouvoir rétablir graduellement le niveau de performance visé.

-l'intégration ou l'appropriation : dans cette étape, la connaissance transférée devient officiellement institutionnalisée au sein de l'unité réceptrice, après que le niveau de performance escompté est jugé satisfaisant. Cette institutionnalisation, sera peu à peu banalisée, et sera reflétée d'avantage dans les comportements des acteurs de l'organisation (March et Simon, 1958, Nelson et Winter, 1982). Ainsi, les connaissances deviendront une partie prenante de la réalité construite de l'organisation (Berger et Luckman, 1966).

Szulanski a étudié les principaux freins et les éléments pouvant influencer le transfert de connaissances et l'apprentissage organisationnel, ces facteurs sont classés par catégories :

a- Les facteurs liés à la caractéristique de la connaissance à transférer :

-l'ambigüité causale de la connaissance :

C'est la cause directe de la complexité, du caractère tacite et de la spécificité de la connaissance à transférer, elle renvoie à une difficulté dans la compréhension de la chaîne de causalité qui permet de transférer un input en output (Priestley et Samaddar, 2007, ainsi Zander et Kogut, 1995, Simonin, 1999, ont mis l'accent sur le caractère tacite de la connaissance et son impact sur le succès de transfert, et affirment que le degré tacite de la connaissance à transférer influence la rapidité du transfert vu la difficulté de rendre cette connaissance dans un langage formel, de plus dans un contexte différent, la réutilisation de la connaissance ne peut être identique de celui de l'unité émettrice, et enfin la complexité de la connaissance fait référence au degré d'interdépendance entre les différents facteurs et acteurs relatif à une connaissance donnée. Le transfert de connaissance est plus difficile et engendre des coûts pour les parties (Teece, 1977, G.Szulanski, 1996, cité par Berthon, 2001). D'après une étude empirique, Levin et Cross, 2004, Simonin, 1999, Szulanski et al, 2004, Coff et al, 2006, Wijik et al 2008, ont identifié l'ambigüité causale des connaissances comme l'un des plus importants freins au transfert de connaissances, cette ambigüité intervient pour enrayer l'imitation des connaissances surtout les plus stratégiques.

-degré d'utilisation de la connaissance dans d'autres contextes : est un autre facteur qui influence le processus de transfert, en effet, d'après Goodman, Bazerman et Conlon, (1980), Nelson et Winter (1982) la difficulté du transfert de connaissance diminue lorsque l'effet d'expérience est important et réussi et la connaissance devient plus légitime auprès des destinataires.

b- les facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur de la connaissance :

Certains facteurs liés à l'émetteur peuvent influencer le processus du transfert de connaissance. On distingue :

-le manque de motivations de l'émetteur :

En effet l'importance de la motivation à transférer et à partager dans le cadre de transfert inter organisationnel de connaissance a été mis en évidence par Benedic et al (2009) Minbaeva, (2007), Szulanski (1996). Dans le même constat, Nonaka et al (2006) cités par Notais, 2009, affirment que la rationalité limitée des individus ou des groupes oriente la perception des opportunités à recevoir ou à partager et à communiquer les connaissances. En effet l'absence de motivation auprès de l'unité émettrice peut s'illustrer par la crainte de perdre son statut, sa supériorité exclusive, son privilège, et ses sources d'influences, c'est dans cette optique que la perception du gain et retour sur investissement constituent des facteurs déterminants du transfert.

-perception de l'émetteur :

Est aussi un facteur déclencheur du processus de transfert, et ce en terme de fiabilité et de confiance, ainsi une perception négative de l'émetteur impacte négativement le transfert de connaissance.

c- les facteurs liés aux caractéristiques de l'entité réceptrice :

-le manque de motivation :

La motivation de l'entité d'accueil à apprendre, à chercher, et à adopter des solutions et pratiques provenant d'autres organisations influence le transfert de connaissance interentreprises, ainsi Nonaka (1994), Nonaka et Takeuchi (1995), Mothe et al (2000), Mothe (2001) affirment que l'un des motifs du recours aux alliances stratégiques par les entreprises est l'apprentissage organisationnel pour accroître leur compétitivité. Cette motivation s'explique par le niveau d'engagement de deux parties pour développer une relation stable et faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation (Mothe et al, 1996, Moorman et al 1992, Morgan et Hunt 1994, cités par Bralhart, 2002).

-La capacité d'absorption (1990), Zohra et George, (2002) :

Cohen et Levinthal (1990) définissent la capacité d'absorption comme « l'aptitude à reconnaître la valeur de une nouvelles informations externes, à les assimiler, et à les appliquer à des fins commerciales »

Purnam et al (2006) affirment que la capacité d'absorption est un processus d'apprentissage impliquant des difficultés pour valoriser le capital de connaissances de la société acquise, et l'intégrer dans celui de l'acquéreur.

d-les facteurs liés au contexte :

-le contexte organisationnel : la prédisposition, la flexibilité et la fertilité de contexte organisationnel permettront le développement du transfert de connaissance, par contre un contexte organisationnel hostile rendra le transfert de connaissance plus difficile. En effet les recherches sur ce sujet ont montré que le degré de formalisation, le niveau de centralisation et les mécanismes de coordinations et de contrôle, influencent le nombre de tentatives de transfert de connaissance et son succès (Bower, 1970, Burgelman, 1983, Ghoshal et Bartlett, 1994).

-la nature de la relation entre l'émetteur et le récepteur :

Plus cette relation est positive, plus le transfert de connaissance est plus facile à développer, de sorte que la relation entre les deux parties se matérialise par les canaux de communication utilisés entre eux et le degré de proximité existant (cognitive, organisationnelles, sociale et institutionnelle).

Après une étude empirique de huit entreprises, Szulanski a constaté que les facteurs suivants ont un impact déterminant sur le transfert de connaissance :

-l'ambiguïté causale.

- La capacité d'absorption.

-La relation entre l'émetteur et le récepteur de connaissance.

Le modèle de Szulanski a été critiqué, puisqu'il a ignoré catégoriquement le contexte externe et son impact sur le processus de transfert. Ce contexte externe a été pris en compte par Kostova (1999) dans son modèle de transfert de connaissances.

2.4.3. Le modèle contextuel de Kostova (1999) :

Le modèle proposé par Kostova (1999) permet d'étudier le phénomène de transfert de connaissance à travers le courant contextuel basé sur une analyse bidimensionnelle à savoir : une analyse concernant l'aspect cognitif et psychologique du processus de transfert de connaissance d'une part, et une analyse qui concerne le contexte social, organisationnel

et relationnel d'autre part. En effet, le cadre de cette analyse concernait à la fois le pays, l'organisation et l'individu.

Le modèle de Kostova s'est concentré sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques, marquant un départ par rapport aux études précédentes qui se concentraient sur l'étude du transfert de la technologie (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; et Kogut et Zander, 1992). Ainsi selon Kostova, le terme pratique organisationnel stratégique désigne toutes les pratiques dominantes, critiques ou cruciales accompagnant la mission stratégique de l'organisation.

En effet, ce modèle s'est focalisé sur l'aspect de la réussite du transfert de connaissances, cette réussite se mesure selon Kostova par le degré d'institutionnalisation de la pratique transférée au niveau des unités d'accueil, cette institutionnalisation s'illustre par le sens donné par le personnel des unités d'accueil, leur niveau d'acceptation de cette pratique ainsi que l'internalisation effective de la pratique.

L'auteur dans son analyse du succès du processus, cherche à étudier les facteurs qui l'influencent à savoir : les facteurs sociaux, les facteurs organisationnels et les facteurs relationnels.

a- les facteurs liés au contexte social ou national :

Kostova dans l'analyse du contexte social a proposé le concept de country institutionnal profil (CIP) ou profil institutionnel du pays qui se réfère à l'environnement institutionnel de l'entité émettrice et qui peut être décomposé en :

- composantes de contrôle qui représentent l'ensemble des normes, règles et lois cadrant les comportements des individus au milieu d'une société.
- les composantes cognitives représentent les catégories cognitives et les représentations de l'environnement partagé par une population donnée.
- les composantes normatives qui représentent l'ensemble des valeurs et références morales d'une société donnée.

En analysant cette décomposition du profil institutionnel du pays, Kostova a affirmé que les sociétés réceptrices ont tendance à adopter des pratiques organisationnelles en harmonie avec l'environnement institutionnel du pays hôte, en déduisant que le succès de transfert de connaissance est lié à la distance institutionnelle existante entre pays hôte et celui de la maison mère.

b- les facteurs liés au contexte organisationnel :

Chatman et Jehn (1994) ont défini la culture organisationnelle comme un ensemble des valeurs largement partagées par les membres d'une organisation, l'effet de la culture organisationnelle sur le transfert de connaissances a été étudié par Kogut et Zander (1995) qui ont découvert que le transfert de connaissance sera influencé par la comptabilité des principes organisationnels entre les unités de transfert.

Dans ce constat, Kostova a distingué deux éléments de la culture organisationnelle ayant un effet direct sur le transfert de pratiques organisationnelles à savoir:

- l'homogénéité ou la compatibilité de la culture organisationnelle de l'entité réceptrice et l'entité émettrice.
- la capacité d'absorption de l'unité réceptrice.

c- les facteurs liés au contexte relationnel :

La coalition de transfert représente tous les individus au niveau de l'unité d'accueil qui prendront en charge l'adaptation des connaissances, et assureront l'implication des salariés pour l'internalisation de la pratique à transférer, cette coalition peut être assimilée à une sorte de passerelle ou facilitateur du processus de transfert de connaissance.

Ce concept de coalition a été développé par Kostova qui a conclu que le succès du processus de transfert de connaissance est lié à la qualité des relations entretenues pour la coalition avec l'entité émettrice en distinguant deux relations à savoir :

-les relations attitudinales mesurées par le degré d'engagement ou d'adhésion aux principes et valeurs de l'entité émettrice, le degré d'identité, d'attachement et d'appartenance à la société.

-le degré de confiance entre l'entité réceptrice et l'unité émettrice.

Sur la base d'une analyse de ces facteurs, Kostova a affirmé que l'aspect relationnel a un impact sur le transfert de pratiques organisationnelles, et plus particulièrement la capacité des employés de l'entité bénéficiaire à internaliser la pratique transférée. En effet, le succès du transfert de connaissance se matérialise par son internalisation par les employés de l'entité réceptrice, et non pas par la mise en œuvre ou l'application de la pratique transférée. Cette internalisation se traduit par une adhésion collective au contenu et aux valeurs véhiculées par la pratique, à la satisfaction, et à l'appropriation psychologique de la pratique.

Le modèle de Kostova considérait ainsi la coalition de transfert comme un vecteur majeur de succès du processus du transfert de connaissance, mais ce modèle a été critiqué pour son aspect purement théorique, et pour l'absence des études empiriques. Or son niveau élevé de conceptualisation a permis d'initier des concepts tels que le profil institutionnel du pays et les coalitions du transfert qui ont été largement utilisés par la littérature.

Le schéma suivant résume le modèle de Kostova pour la réussite de transfert de pratique organisationnelle.

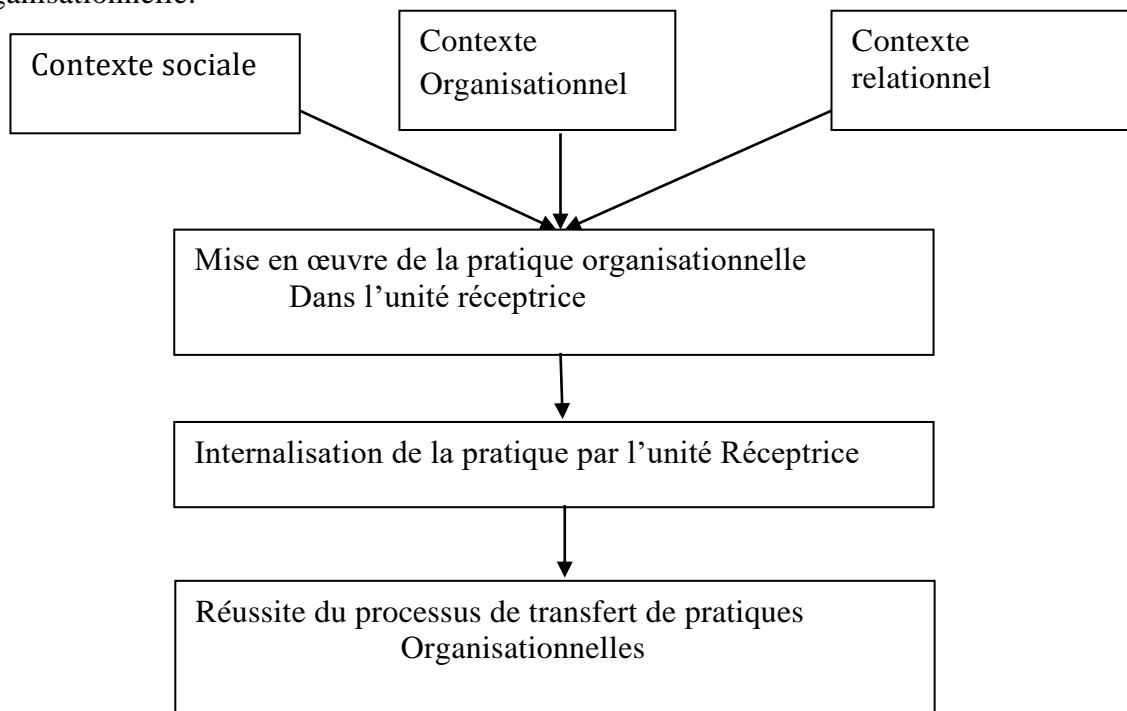


Figure N : 4 transferts de pratique organisationnelle selon le modèle de Kostova (1999)

2.4.4. Le modèle de Nonaka, Takeuchi (1995) : modèle de conversion de la connaissance SECI

Dans leur travaux sur le « management des connaissances » Ferrory et Pesqueux (2011) ont distingué des dimensions au niveau de l'analyse des connaissances organisationnelles à savoir, une dimension ontologique qui consiste à distinguer entre connaissance individuelle et connaissance collective, et une dimension épistémologique qui consiste à distinguer entre la connaissance explicite et la connaissance tacite, ces deux dimensions sont sources de tensions qui induisent une évolution des connaissances organisationnelles.

Dans le même sens, Nonaka et Takeuchi (1995) ont considéré la firme comme une entité de création de connaissance. Repasant sur l'idée que, compte tenu des changements perpétuels de l'environnement, les connaissances et la manière dont les entreprises les utilisent doivent changer constamment afin de donner à la firme un avantage concurrentiel sur le marché. Dans ce contexte, Prévôt (2007) parle de la théorie dynamique des connaissances, en fait pour rester compétitive, l'entreprise doit renouveler continuellement ses réservoirs de connaissances en création des nouvelles connaissances. Dans ce cadre, Nonaka et Takeuchi (1995), ont souligné que les connaissances des organisations peuvent évoluer à travers quatre types de conversions partant des connaissances tacites et explicites en développant un modèle qualifié de « spirale du savoir » et qui se base sur un cycle de conversion des connaissances, ce modèle, dans la littérature, est dénommé SECI (socialisation, l'externalisation, la combinaison, et l'internalisation), pour concevoir ce modèle, Nonaka et Takeuchi ont intégré les différentes agrégations sociales qui existent au sein de l'entreprise : l'individu, le groupe, et l'organisation. Les quatre modes de conversion de la connaissance dans l'organisation, développés par Nonaka et Takeuchi (1995) sont présentés sous forme d'une matrice.

Tableau N : 1 mode de conversion de la connaissance

	Connaissance tacite vers connaissance explicite	
Connaissance tacite à partir de connaissance explicite	socialisation	externalisation
	internalisation	combinaison

Source : Nonaka et Takeuchi (1995)

-**La socialisation** : consiste en la transformation d'une connaissance tacite en connaissance explicite, en fait la socialisation est conçue comme un processus de partage d'expérience, en créant des connaissances tacites comme : savoir-faire, compétences techniques, émotions, sentiments ou schémas mentaux, ce processus implique un partage de la connaissance tacite par l'imitation, l'observation et la pratique. De même, Pallas-Saltiel et Labaki (2009) soulignaient que les membres se socialisent et acquièrent mutuellement des connaissances tacites, par le partage d'expérience, l'observation et l'imitation. On peut conclure donc que l'acquisition d'une connaissance tacite se base fortement sur les interactions entre membres de l'organisation et sur la proximité aussi bien physique que linguistique.

- **l'externalisation** : fait référence à la transformation d'une connaissance tacite vers une connaissance explicite, c'est un processus d'articulation des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, de modèles des métaphores..., cette conversion de tacite à l'explicite, et pour que ces connaissances soient sous formes compréhensive et à la portée de tous les autres membres de l'organisation, nécessite un effort de codification et de formalisation, en effet Soulignac et al (2010) soulignent que les groupes formalisent une partie des connaissances tacites des individus pour les transmettre par la suite à d'autres personnes.

-la combinaison : consiste en la transformation des connaissances explicites vers des connaissances explicites, c'est un processus de systématisation des concepts en un système de connaissance (Gallais, 2009), c'est un système de reconstruction des connaissances qui consiste à combiner les différentes connaissances explicites issues de différentes sources (documents, échanges téléphoniques, échange sur les outils informatiques...) pour construire et de faire émerger une autre connaissance explicite.

-l'internalisation : concerne le processus de transformation des connaissances explicites en connaissances tacites, ce processus est généralement assimilé à un apprentissage organisationnel. En fait, les individus peuvent internaliser l'expérience des autres à partir des documents, ce qui leur permet par conséquent d'améliorer et d'enrichir leurs connaissances tacites. Ce processus consiste alors à mettre en pratique des connaissances explicites, mais la difficulté réside dans le choix des connaissances pertinentes pour l'action au sein d'un ensemble plus large de connaissances explicites aux quelles l'individu peut accéder.

A partir de ces analyses, nous pouvons voir que la dynamique de création de connaissance dans l'organisation peut être comprise comme un processus cyclique. En effet l'externalisation des connaissances tacites leur permet de se transformer en connaissances explicites, et une fois combinées avec d'autres, elles créent de nouvelles connaissances et ainsi de suite. Dans la même veine, Nonaka et Takeuchi (1995), Grundstein (2002) et Soullignac et al (2010) affirment que la connaissance d'une organisation s'enrichit par l'acquisition et la création de nouvelles connaissances, en effet, ces nouvelles connaissances ont besoins elles aussi d'autres connaissances pour être produites, on observe donc que la connaissance présente une dualité qui lui confère un caractère cyclique.

2.5. Synthèse des modèles théoriques sur les facteurs déterminants de transfert de connaissance :

Dans le cadre de notre recherche théorique sur les facteurs déterminants de transfert de connaissance et du partage organisationnel, et après avoir examiné les quatre modèles suivants : le modèle de Shannon et Weaver (1949), le modèle de Szulanski (1996), le modèle de Kostova (1999), et le modèle de Nonaka, Takeuchi (1995), nous essayons de présenter les résultats dans un tableau qui repose sur les critères suivants : le nom de l'auteur, le groupe de facteurs, et les facteurs déterminants du transfert de connaissances.

Le tableau N°2 présente les facteurs clés de succès de transfert de connaissances aux entreprises impliquées dans des alliances stratégiques.

Tableau N° : 2 les principaux facteurs déterminants du transfert de connaissance selon les quatre modèles étudiés.

Auteurs	Groupe de facteurs	Les facteurs déterminants du transfert de connaissances
Shannon et Weaver (1995)	Système de communication	Processus de communication linéaire à travers un système de codage
Szulanski (1996)	Les facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance	-ambiguïté causale -degré d'utilisation de la connaissance dans d'autres contextes. -le degré tacite de la connaissance à transférer. -la valeur stratégique de la connaissance.
	Les facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur de la connaissance	-la volonté des acteurs impliqués dans le transfert -la capacité d'assimilation -la motivation de l'émetteur -la perception de l'émetteur

	Les facteurs liés aux caractéristiques de récepteur	-la capacité d'absorption *acquisition *assimilation *transformation *exploitation * les caractéristiques propres à l'individu : -niveau d'étude -poste occupé -expérience professionnel *effet de connaissance externe -contact avec les clients -contact avec les collègues -l'effet de motivation à l'apprentissage
	Les facteurs liés à la relation	-confiance mutuelle -l'entente de deux parties -qualité de contributions -pouvoir de négociation entre partenaires -relation informelle entre les dirigeants.
Kostova (1999)	Les facteurs liés au contexte	-compatibilité stratégique -compatibilité culturelle -compatibilité organisationnelle -contexte relationnel (coalition)
Inglam et Mothe (2000) Simonin (2004) Powel(1996) Nonaka (1994) Szulanski (2000)	Les facteurs liés aux mécanismes de transfert	-utilisation de TIC entre les partenaires -interaction face à face
Nonaka et Takeuchi (1995)	Processus de transformation et de conversion de connaissance	-socialisation -externalisation -internalisation -combinaison

Source : notre élaboration.

Après avoir pris en compte les facteurs qui favorisent ou qui entravent le transfert de compétences et de connaissances dans les alliances stratégiques, il faut noter que la réussite de l'opération dépend de la capacité des acteurs à trouver le juste équilibre entre le besoin d'interdépendance (favorable au transfert de compétences) et le besoin d'autonomie que la cible doit conserver pour maintenir ses propres compétences stratégiques. L'équilibre requis entre interdépendance et autonomie détermine la stratégie d'intégration possible : l'absorption, la préservation, et la symbiose. Ce que nous pousse à chercher une réponse à la question suivante :

Dans quelles mesures les ressources transférées sont utilisées dans le but de l'objectif recherché ?

Les éléments de réponses à la capacité d'absorption des connaissances, et à l'analyse des déterminants et des manifestations de l'encastrement.

3. la capacité d'absorption et encastrement des connaissances :

Dans cette partie nous essayons à mettre en évidence le concept de capacité d'absorption à travers une revue de littérature avant d'identifier la capacité d'encastrement des connaissances et ses composantes.

3.1. Définition de la capacité d'absorption à travers une revue de littérature :

La capacité d'absorption est définie comme l'aptitude d'une entreprise à acquérir de nouvelles connaissances, à les assimiler puis à les transformer et enfin à les exploiter à des fins commerciales. Elle conduit à une plus grande innovation de l'entreprise et détermine son avantage concurrentiel, ainsi des nombreux études ont montré le lien entre la capacité d'absorption et l'amélioration de la performance de l'organisation (Levinson et Asahi, 1995, Mowery et al, 1996, Mukherjee et al, 2000, Cohen et Levinthal, 1990). Ces derniers auteurs ont défini la capacité d'absorption comme étant l'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales, ils différencient la capacité d'absorption de l'apprentissage par le rôle prépondérant joué par la créativité dans son identification. Elle a été reconnue par Kedia et Bhagat (1988), Veuglers et Cassiman (1999) comme étant l'un des fondements de l'apprentissage technique au sein de l'organisation.

De même, Lame, Koka et Pathak (2002) ont constaté que l'émergence de concept de la capacité d'absorption coïncidait avec le développement de la théorie fondée sur les ressources (ressources based theory), ainsi la création de richesse par les entreprises est déterminée par les ressources et les capacités qui sont uniques, rares et inimitables (Penrose, 1959, Berney, 1991). Certains auteurs ont pensé que les interactions et connexions de l'entreprise avec les organisations extérieures renforceraient la capacité d'absorption, et amélioreraient la performance de transfert (Hamel et Prahalad, 1989, Hamel, 1991, Levinson et Asahi, 1995).

Van den Bosch et al (2003) ont défini la capacité d'absorption comme ayant trois composantes de base: l'aptitude à reconnaître la valeur de la connaissance externe, l'aptitude à l'assimiler, et l'aptitude à l'appliquer à des fins commerciales, c'est la capacité pour une organisation à apprendre et à résoudre les problèmes (Kim, 1998).

Dans le même ordre d'idée, Daghfous (2004) suggère que l'organisation doit accroître sa capacité d'accéder et de transformer des connaissances externes afin d'améliorer ses compétences de base et de renforcer sa capacité d'absorption. De même, Cohen et Levinthal (1990), Levinson et Asahi (1995), Grant (1996) ont constaté que la maîtrise des sources de la capacité d'absorption signifie que l'organisation met l'accent sur la structure de communication entre l'environnement externe, l'organisation et ses sous-unités.

Cohen et Levinthal définissent la capacité d'absorption comme « l'aptitude à reconnaître la valeur des nouvelles informations externes, à les assimiler, et à les appliquer à des fins commerciales ».

Purnam et al. (2006) ont affirmé que la capacité d'absorption est un processus d'apprentissage impliquant des difficultés pour valoriser le capital de connaissance de la société acquise et l'intégrer dans celui de l'acquéreur.

Une nouvelle conceptualisation de la capacité d'absorption a été proposée par Zahra et George (2002) à partir de trois étapes mentionnées par Cohen et Levinthal (1990), en proposant une 4ème nécessaire à l'application des connaissances, à savoir la transformation, ces étapes sont :

-l'acquisition : c'est la capacité du dirigeant à identifier et à acquérir des connaissances externes efficaces pour son organisation. Elle est déterminée par l'intensité, la vitesse et la direction de l'effort déployé pour identifier et collecter des connaissances, c'est la capacité de juger de la valeur des différentes idées et informations reçues.

Dans une étude exploratoire de la capacité d'absorption Simon et Noblet (2008) ont proposé deux autres propositions à celles proposées par Zahra et George (2002) à savoir la veille stratégique qui peut être bien intégrée dans la dimension d'acquisition et le contact avec les clients.

-L'assimilation : c'est un processus qui permet d'analyser, d'interpréter, de traiter et de comprendre des connaissances externes, elle est aboutie à l'efficacité propre de l'individu (Park et al, 2007), elle est considérée par la théorie constructiviste comme l'un des mécanismes d'adaptation de l'individu à son environnement.

-la transformation : c'est la capacité du manager à intégrer les connaissances acquises et assimilées à celles dont il possède déjà, cette étape représente la capacité de l'individu à développer une structure mentale facilitant la combinaison de connaissances existantes avec celles nouvellement acquises et assimilées, en lui permettant de raisonner, pour inférer et construire des interprétations à partir des éléments qui la constituent (Almargot,2001).

-la capacité d'exploitation : c'est la capacité du manager à appliquer les connaissances acquises de manière commerciale afin d'atteindre des objectifs organisationnels (Lane et Lubatkin, 1998), Zahra et George (2002), l'ont considéré comme des routines permettant à la firme de raffiner, d'étendre et d'exercer une influence sur les compétences existantes, ou en créer de nouvelles en incorporant les connaissances acquises et transformées. C'est grâce à cette étape que la capacité d'absorption prend toute sa valeur.

Dans la littérature sur les capacités d'absorption, de nouvelles conceptualisations ont été observées intégrant les compétences et la motivation du personnel (Minbaeva, et Michailova, 2004) ainsi que les connaissances antérieures (Lane, Salk et Lyles, 2001), la pertinence des connaissances, la ressemblance des structures organisationnelles, et des communautés de recherche partagées (Lane et Lubatkin, 1998).

Daghfous (2004) a proposé des déterminants qui affectent la capacité d'absorption tels que les sources de connaissances internes qui incluent le niveau d'étude, l'expérience professionnelle, la capacité d'absorption individuelle, la diversité des origines, le rôle des acteurs spécialisés, la structure organisationnelle, la communication transfonctionnelle, la culture organisationnelle, la taille de l'entreprise, l'inertie organisationnelle, la GRH et l'investissement en RD, et les sources de connaissances externes qui incluent les contacts avec les clients, les contacts avec les collègues et la position dans le réseau de connaissance.

3.2. La capacité d'encastrement des connaissances :

L'analyse stratégique de processus de transfert de connaissance a montré que le succès de transfert dépend de la capacité de l'unité d'accueil à acquérir et interpréter les connaissances transférées, et encore mieux de sa capacité à les encadrer (Hong and Nguyer, 2009, yamin and Erson ,2011). Cet encastrement renvoie à l'interaction permanente entre l'activité économique et son contexte social. Ainsi selon Grabher (1993,4) « l'encastrement renvoie au fait que l'activité économique et sociale sont affectées par des relations dyadiques entre acteurs et par la structure de réseau relationnel », dans ce sens, Zukin et DiMaggio (1990) ont subdivisé l'encastrement en quatre composantes à savoir :

3.2.1. L'encastrement relationnel/structurel : est formé par des relations dyadiques entre les unités d'accueil et ses différents partenaires locaux et étrangers. En effet la fréquence, la répétition et la qualité des échanges de connaissances, ainsi que l'ancienneté des relations, l'histoire et la culture des différents partenaires ont facilité l'encastrement rapide des connaissances (Granovetter, 1985, Larson, 1992).

3.2.2. L'encastrement politique/ institutionnel : est constitué de relations dyadiques qui émanent des spécificités institutionnelles du pays d'accueil et des interactions existant entre les unités émettrices et les autorités gouvernementales. En effet le réseau politique renvoie au processus d'échange entre les différents partenaires privés et publics et à la complexité de relations de partenariat avec les représentants gouvernementaux. Ainsi, un réseau politique ouvert favorise la circulation libre de l'information ce que encourage le transfert de connaissance et leur encastrement (Granovetter, 1973).

Le tableau N°3 résume les facteurs déterminants de l'encastrement des connaissances.

Tableau N°3 : déterminants et les manifestations de l'encastrement des connaissances.

Hong and Nguyer (2009) Zukin et DiMaggio (1990) Granovetter (1985) Larson (1992) Yamis and Anderson (2011)	Les déterminants et les manifestations de l'encastrement des connaissances	-encastrement relationnel/structurel *la fréquence, la répétition et la qualité des échanges de connaissance. *ancienneté des relations *la culture se l'histoire des différents partenaires. -encastrement politique/institutionnel : *réseau politique ouvert
---	--	---

Source : notre élaboration.

Toutes ces questions, seront l'objet d'une étude empirique sur les alliances stratégiques des PME marocaines avec les entreprises des pays développés.

4. Conclusion :

Les alliances stratégiques se forment pour répondre aux objectifs et besoins mutuels des partenaires, les alliances symétriques concernent les entreprises des pays développés tandis que les alliances asymétriques impliquent les entreprises des PVD et les entreprises des PD. Elles ont comme objectifs, le déficit de technologie et conquête des marchés (Mouline, 2005). la coopération entre entreprises marocaines et entreprises étrangères est marquée par des asymétries, au niveau de la dimension des firmes, de leur réputation internationales, de la richesse et de la variété de leur portefeuille de compétences et aussi par la complémentarité des compétences pour la réalisation d'un objectif commun. les études portés sur les entreprises marocaines, impliquées dans des alliances stratégiques, ont montré que leurs managers ne cherchent pas uniquement les ressources financières, mais d'autres facteurs indispensables les incitant à mener des partenariats avec un ou des partenaires de l'économie développé à savoir :

-Capacité managériales

-Capacité à fournir des produits ou service de quantité

-Et savoir faire particulier que le partenaire marocaine peut apprendre de son partenaire de PD.

Donc l'alliance sera non seulement un levier de financement pour la PME marocaine mais aussi une opportunité à saisir pour accéder à d'autres ressources stratégiques des partenaires telles que : le savoir technologique, managérial ou organisationnel. Quant aux capacités managériales, elles ne sont pas très développées dans les PME marocaines, leurs managers peuvent n'avoir qu'une expérience limitée du management en environnement concurrentiel. De ce fait, les capacités managériales des partenaires des PD peuvent être utilisées, par ces PME, pour compenser leur déficit en matières de ressources organisationnelles (March et Levitt, 1999, Taghzouti, 2005). Sans ces ressources, le transfert du savoir et de techniques ne sera pas avantage (Maarcolte). Dans ce cadre, le Maroc a adopté une initiative nationale de développement humain (INDHU) comme instrument privilégié d'efficacité et d'accélération du processus de développement durable. Pour développer une capacité d'assimilation et d'exploitation des connaissances et de savoir faire, les responsables peuvent appuyer sur des pratiques GRH et mettre des mécanismes de

gestion de GRH susceptibles de favoriser l'acquisition de connaissances en provenance des partenaires étrangers, et de développer les compétences des employés en premier lieu par la formation et l'évaluation, et en second lieu par la motivation du personnel à acquérir des nouvelles connaissances favorisée par la communication interne et par la rémunération basée sur la performance. Dans notre recherche empirique nous essayerons d'étudier les facteurs clés de succès de transfert et d'acquisition des connaissances aux PME marocaines en situation de partenariat avec des partenaires étrangers, et son utilisation dans le but de l'objectif recherché. En répondant à la question suivante : dans quelles mesures les ressources transférées en situation des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers sont utilisées dans le but de l'objectif recherché?

Bibliographie :

- A .Taghzouti. (2007). « les alliances stratégiques interentreprises: quelles motivations stratégiques des managers des PME marocaines ?université de Lille.
- Alliouat & Taghzouti A. (2007a). « le pilotage stratégique par la valeur des alliances interentreprises : analyse de la performance et des compétences clés dans la conduite d'un accord de coopération » symposium international EST de Fès Maroc 22-23 Février 2007.
- Alliouat & Taghzouti A. (2007b). « alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitime ? Vers une analyse croisée des modèles complémentaires » XVIème conférence de l'AIMS Montréal, du 06 -09 JUIN 2007.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999). *Managing across borders: The transnational solution* (Vol. 2). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beamish, P. (1985), « The characteristics of joint ventures in developing countries »,
- Bellon,B et alii (2000) « alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens ; les accords comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques »étude par le compte de la FEMISE.
- Bouayad, A.(2006). « les alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès » édition Dunod.
- Buttolph, D. (1992). A new look at adaptation. *Science Communication*, 13(4), 460-470.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of management journal*, 37(3), 522-553.
- Chauvet,V (2003) « construction d'une échelle de mesurer de la capacité d'absorption »XII éme conférence de l4AIMS 3-6 juin.
- Chew, W. B., Leonard-Barton, D., & Bohn, R. E. (1991). Beating Murphy's law. *Sloan Management Review*, 32(3), 5-16.
- Cohen,M, Levinthal D.A, 1990, Absorptive capacity : a new prespective on learning and innovation, *administrative science quarterly*, 35,p 128-152;
- *Columbia Journal of World Business*, Fall.
- Contractor, F. et Lorange, P. (2002), « Cooperative strategies in international business
- Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms », édition Emerald Group Publishing, 2002.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Daghfous,A. (2004). « absorptive capacity and the implementation of knowledge intensive best practices »SAM Advanced management journal vol 6
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 145-164.
- Doz,y et Hamel,G. (2000). « l'avantage des alliances : logique de création de valeur » édition Dunod.

- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms. *California Management Review*, 32(4), 56-70.
- Ghrouzli KH. (1997). « les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine » *Revue française de gestion* n°114JJA1997.
- Gilbert, M., & Cordey-Hayes, M. (1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. *Technovation*, 16(6), 301-312.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481-510.
- Hamdouch A. (1998) « concurrence et coopération inter firmes » *Economie appliquée Tome 11N°1P7-51*. Université sidi Med ben abdallah FSJES Fès
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Harrigan K. (1986), « Strategic alliances and partner asymmetries », p.205-226, in, «
- Inkpen, A. (1998), « Learning, Knowledge Acquisition, and strategic alliances »,
- Jenson R, et Szulanski G.(2004). « stickiness and the adaptatpion of organizational practices in cross-border knowledge transfert” *journal f international business studies*, vol. 35, N°6,p 508-521.
- joint ventures and technology partnerships between firms », edition *International business management*.
- Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559-571.
- Kogut B, et Zander U. (1993). « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational” *journal of international business studies*, vol 24,N° 4, p 625-645.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2), 308-324.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Laurent veybel & Parick Priem: le knowledge management : « la gestion des connaissances au service de de la performance »
- Laval, F., Guilloux, V., & Kalika, M. (1998). La GRH face à la globalisation: le cas des relations client-fournisseur franco-marocaines. *Congrès de l’AGRH, Université de Versailles St-Quention-en-Yvelines, novembre*.
- Mayrhofer u. (2011). « La gestion des relations siège-filiales un enjeu stratégique pour les firmes multinationales » *revue française de gestion*, N°212, p65-75.
- MAYRHOFER ULRIKE: « les rapprochements des entreprises : perspectives théoriques et managériales
- Minboeva,D. (2005). HRM. Practices and knowledge transfert, *personnel review*, 35,1, pp 125-144.
- MOULINE A. (1999). « les accords de coopération interentreprises dans les technologies d’informations » *nouveaux apports quantitatifs et qualitatifs, revue d’économie industrielle* n°89P 85-107.
- Mucchielli J L. (1981). « Alliances stratégiques : une nouvelle théorie pour des nouvelles formes de multinationalisation » *revue d’économie industrielle* n°118-134.
- Nelson, R., & Winter, S., (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Noblet j-p et Simon E. (2010). « capacité d’absorption : revue de littérature, opérationnalisation et exploration » *gestion* 2000, N°6,p 59-74.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995). *The knowkedge creating campany how Japanese campanis create the dynamics of innovation*, New York: oxford university press.
- Oubrahim A.& Benlahcen TlemçaniM.(2019). « l’instabilité des alliances stratégiques : approche par le changement organisationnel : Essai d’analyse et revue de littérature. » *revue Isg :N°2 janvier 2019*
- Penrose. (1959). *the theory of the growth of firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. *Science Communication*, 1(4), 499-514.

- Szulanski G. (1996). "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm" strategic management journal, winter special issue, vol, 17. P: 27-44.
- Teece, D.J., (1977). Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how. The economic journal, 87: 242-261
- Todorova G, Dursin B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization , academy of management review, vol.32, N°3, pp 774-786.
- Van Vijk, R., Van den Bosh, R. & Volberda, H., (2003). Knowledge and networks, in Easterby-Smith, M. & M. A. Lyles (Eds.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, London, Blackwell
- W.Simonin B-L.(1999)."Ambiguity and the process of knowledge transfert in strategic alliances", strategic management journal, vol.20,p 595-623;
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. MIT Sloan Management Review, 40(4), 45.
- Zahra S-A et George G. (2002)."absorptive capacity"A review, reconceptualization, and extersion" academy of management Review, vol.27, N°2, p.185-203.
- Zukin S. et Dimaggio P. (1990). « structures of capitals: the social organization of the economy" Cambridge university press, combridge, European Management Journal. Vol. 16, n° 2, April