UNIVERSITÉ SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH DE FÈS
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

ⵜⴰⵙⴷⴰⵡⵉⵜ ⵙⵉⴷⵉ ⵎⵓⵃⴰⵎⴻⴷ ⴱⵏ ⵄⴱⴷⵍⵍⴰⵀ ⴷ ⴼⴰⵙ
ⵜⴰⵖⵣⵓⵍⵜ ⵏ ⵜⵣⵔⴼⵜ ⵜⵉⵣⵡⵉⵜⵉⵏⵉ, ⵜⵉⵍⵔⵓⵉⵏⵉ ⴰ ⵜⵓⵣⵔⴼⵜⵉⵏⵉ

N° d'ordre : .....

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Juridiques, Economiques, Sociales, Chariaa et de Gestion
Formation Doctorale : Economie et gestion
Discipline : Economie et gestion
Spécialité : Management stratégique
Laboratoire : Recherches juridiques, politiques et économiques. (LRJPE)

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

Les facteurs clés de succès de transfert de connaissances dans les alliances stratégiques asymétriques : cas des PME marocaines

Préparée par :

Ahmed El hammoumi

Encadrée par :

Mr: Abdelhakim El jaddaoui

Soutenue le 20 Mai 2023 devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Qualité
El jaddaoui Abdelhakim	PES	FP- TAZA	Président
Majidi Fouzia	PES	FSJES-Oujda	Rapporteur & examinateur
Hmioui Aziz	PES	ENCG- Fès	Rapporteur & examinateur
Ben Amar Mohammed	PES	ENCG- Fès	Rapporteur & examinateur
Tahifa Samar	PH	FP- TAZA	Examinateur
Zahraoui Omar	PES	FSJES-Oujda	Examinateur

Année Universitaire 2022/2023

RERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette thèse.
En premier lieu, j'exprime mes profonds remerciements à mon directeur de recherche le Professeur **Abdelhakim El jaddaoui** pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de diriger ma thèse et pour son aide inestimable et ses précieuses orientations durant toutes ces années de recherche. Je lui suis particulièrement reconnaissant de sa rigueur, de ses conseils, ainsi que sa liberté et de la confiance qu'il m'a accordée au cours de la période de ma recherche. Sa disponibilité, ses commentaires constructifs, et sa compréhension des problèmes humains, qui m'ont permis de menu ce travail à bout en toute tranquillité.
J'exprime aussi ma grande reconnaissance au professeur **Abdelatif Taghzouti** pour son aide, son soutien et pour avoir répondu favorablement à chaque fois que je l'ai sollicité.
J'exprime aussi mes remerciements à messieurs les professeurs **Aziz Hmioui**, **Fouzia El majidi, Benamar Mohammed**, d'avoir accepté d'évaluer ce travail en qualité de rapporteurs. A messieurs les professeurs **Samar Tahifa et Omar Zahraoui** d'avoir accepté de participer à ce jury de thèse.
J'adresse mes sincères remerciements à tous les dirigeants des entreprises qui ont rendu possible la concrétisation de notre étude «terrain» ainsi qu'au personnel qui a bien voulu répondre à notre questionnaire.
Un grand Merci à monsieur **Majid benyakhlef**, qui a toujours pris plaisir à mettre à ma disposition toutes les applications informatiques dont j'ai besoin.
Merci à mes collègues pour le soutien dans mes recherches et dans les temps difficiles.
Je termine avec de grands remerciements à toute ma famille pour son soutien et son aide précieuse, en particulier ma femme, mes frères, mes sœurs et mes parents.

DEDICACE

Je dédie cette thèse à ma famille,

à ma femme,

à tous ceux qui m'ont accompagné dans cette aventure.

Résumé :

Les alliances stratégiques sont considérées comme un moyen privilégié d'acquisition des ressources et des compétences (**Kogut** (1988)[1], **Beamish** (1985)[2], **Viola** (2000)[3]) afin d'obtenir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (**Hamel et al**, 1999)[4]. 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 permettra aux entreprises locales de bénéficier d'un transfert de compétences dans le cadre d'un apprentissage organisationnel. Ainsi, la question qui se pose est de savoir quels sont les facteurs qui peuvent favoriser ou entraver le transfert des connaissances et de savoir-faire aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques avec des partenaires des pays développés ?

Repenser cette question nous a incités à présenter un modèle explicatif visant à déterminer les facteurs clés de succès de transfert de connaissances aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques asymétriques avec des partenaires étrangers.

Dans le but d'obtenir une compréhension globale du processus de transfert, nous avons proposés un modèle qui intègre les différents facteurs pouvant impacter ce processus en se basant sur le modèle de (**Szulanski**, 1996)[5] et en introduisant d'autres facteurs extraits de la revue de littérature et adaptés au contexte des PME marocaines. Notre modèle théorique s'est reposé sur les facteurs qui peuvent favoriser ou entraver le transfert de connaissances, le secteur d'activité qui peut modérer le transfert, et le transfert de connaissances comme variable de résultat.

La principale mission a été d'expliquer un schéma de causalité entre deux phénomènes, les facteurs déterminants de transfert de connaissances et de compétences aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques et son acquisition, sa création, et son utilisation dans le but de l'objectif recherché. Dans ce cadre, notre démarche a été explicative, ceci signifiant l'adaptation de paradigme positiviste, du mode de raisonnement hypothético-déductif et de la démarche méthodologique quantitative.

A la lumière de la littérature et sur la base du modèle de Szulanski (1996)[6], nous avons proposé sept hypothèses de recherche qui ont été testées à l'aide de l'analyse de régression sur un échantillon de 108 alliances stratégiques contractées par les PME marocaines, pour la période de référence 2010-2018. Les résultats dégagés ont montré que :

- Quatre facteurs ont eu un effet positif sur le transfert de connaissances aux PME marocaines : les caractéristiques de connaissances objet de transfert,

[1]Kogut, B. (1988), « Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives », Strategic Management Journal, 9 (4), p. 319-332.

[2] Beamish, P. (1985), « The characteristics of joint ventures in developing countries », Behaviour and Human Decision Process, vol. 82, n°1, p.150-169

[3] Viola, J.M. (2000), « la gestion stratégique des relation duale » Ecole HEC,

[4]Hamel, G. Et Prahalad, C. K. (1999), « La conquête de future : Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir », édition Dunod.

[5] 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

[6] Ibid

l'engagement de récepteur, la capacité d'absorption de récepteur, et les mécanismes de transfert utilisés.

- La variable modératrice, secteur d'activité n'influence pas le processus de transfert.

Mots clés : transfert de connaissances, alliances stratégiques asymétriques, PME marocaines.

Abstract:

Strategic alliances are considered a preferred means of acquiring resources and skills (Kogut (1988), Beamish (1985), and Viola (2000) in order to gain or maintain a sustainable competitive advantage (Hamel et al, 1999). In this context, Morocco has paid particular attention to partnerships between Moroccan and foreign companies in order to transfer skills and benefit from the experience of foreign partners. The dynamics of this partnership will allow local companies to benefit from a transfer of skills as part of an organizational learning. Thus, the question that arises is what factors can promote or hinder the transfer of knowledge and know-how to Moroccan SMEs involved in strategic alliances with partners from developed countries?
Rethinking this issue has prompted us to present an explanatory model aimed at identifying key success factors for knowledge transfer to Moroccan SMEs involved in asymmetric strategic alliances with foreign partners.

In order to obtain a global understanding of the transfer process, we have proposed a model that integrates the various factors that may impact this process based on the model (Szulanski, 1996) and by introducing other factors taken from the literature review and adapted to the context of Moroccan SMEs. Our theoretical model has been based on factors that can promote or hinder knowledge transfer, the business line that can moderate transfer, and knowledge transfer as an outcome variable.

The main mission was to explain a causal pattern between two phenomena, the determining factors of transfer of knowledge and skills to Moroccan SMEs in strategic alliances and its acquisition, its creation, and its use for the intended purpose. In this context, our approach has been explanatory, which means adapting the positivist paradigm, the hypothetico-deductive reasoning method and the quantitative methodological approach.

In the light of the literature and on the basis of the Szulanski model (1996), we proposed seven research hypotheses which were tested using regression analysis on a sample of 108 strategic alliances contracted by Moroccan SMEs, for the reference period 2010-2018. The findings showed that:

- Four factors had a positive effect on the transfer of knowledge to Moroccan SMEs: the characteristics of knowledge being transferred, the receptor engagement, the receptor absorption capacity, and the transfer mechanisms used.
- The moderator variable, sector of activity does not influence the transfer process.

خلاصة:

وتعتبر التحالفات الإستراتيجية وسيلة مفضلة لاكتساب الموارد والمهارات(Kogut (1988), Beamish (1985), Viola (2000)من أجل اكتساب أو الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة .(Hamel et al, 1999) وفي هذا السياق، أولى المغرب اهتماما خاصا للشراكات بين الشركات المغربية والأجنبية من أجل نقل المهارات والاستفادة من خبرة الشركاء الأجانب .ستسمح ديناميكيات هذه الشراكة للشركات المحلية بالاستفادة من نقل المهارات كجزء من التعلم التنظيمي .وبالتالي، فإن السؤال المطروح هو ما هي العوامل التي يمكن أن تعزز أو تعرقل نقل المعرفة والدراية الفنية إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم المغربية المشاركة في تحالفات إستراتيجية مع شركاء من البلدان المتقدمة؟

وقد دفعتنا إعادة التفكير في هذه المسألة إلى تقديم نموذج تفسيري يهدف إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية لنقل المعرفة إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم المغربية المشاركة في تحالفات إستراتيجية غير متكافئة مع الشركاء الأجانب.

ومن أجل التوصل إلى فهم عالمي لعملية النقل، اقترحنا نموذجا يدمج مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر على هذه العملية استنادا إلى النموذج) زولانسكي، (1996 وبإدخال عوامل أخرى مأخوذة من استعراض المؤلفات ومكيفة مع سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم المغربية .استند نموذجنا النظري إلى عوامل يمكن أن تعزز أو تعيق نقل المعرفة، وخط الأعمال الذي يمكن أن يعتدل النقل، ونقل المعرفة كمتغير نتيجة.
وتمثلت المهمة الرئيسية في تفسير نمط سببي بين ظاهرتين هما العوامل المحددة لنقل المعارف والمهارات إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم المغربية في التحالفات الاستراتيجية واكتسابها وإنشائها واستخدامها للغرض المنشود .وفي هذا السياق، كان نهجنا تفسيريا، مما يعني تكييف النموذج الوضعي، وطريقة التفكير الافتراضي ألاستنتاجي، والنهج المنهجي الكمي.

في ضوء المؤلفات وعلى أساس نموذج(1996) Szulanski ، اقترحنا سبع فرضيات بحثية تم اختبارها باستخدام تحليل الانحدار على عينة من 108 تحالفات استراتيجية تعاقدت عليها الشركات الصغيرة والمتوسطة المغربية، للفترة المرجعية .2018-2010 أظهرت النتائج ما يلي:
وكان لأربعة عوامل أثر إيجابي على نقل المعرفة إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم المغربية : خصائص المعرفة التي يجري نقلها، ومشاركة المستقبلات، والقدرة على امتصاص المستقبلات، وآليات النقل المستخدمة.
لا يؤثر متغير الوسيط، قطاع النشاط على عملية النقل.

الكلمات الرئيسية :نقل المعرفة، التحالفات الاستراتيجية غير المتماثلة، المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم المغربية.

Introduction générale 1
Plan et cheminement du manuscrit 10
Chapitre I : les alliances stratégiques : un enchevêtrement de perspectives 12
Section I : Les alliances stratégiques : définition et typologies 13
Section II : les fondements théoriques des alliances stratégiques 26
Section III : Les objectifs et les motivations des alliances stratégiques des PME marocaines : 31
Chapitre II : Concept de compétences, définition et cadre théorique : 37
Section I : le concept de la connaissance 38
Section II : gestion de la connaissance et l'apprentissage organisationnel 50
Section III : La connaissance organisationnelle au sein de l'entreprise. 58
Chapitre III : la transférabilité des compétences, enjeux et complexité 66
Section I : le transfert de connaissance inter-organisationnel : définition, acteurs, et objectifs 70
Section II : les modèles théoriques de transfert de connaissances : 73
Section III : développement des hypothèses et conceptualisation du modèle de recherche 87
Chapitre IV : cadre méthodologique et positionnement épistémologique 110
Section I : l'opérationnalisation des variables de recherches 111
Section II : l'approche générale de la recherche 120
Section III : Recueil des données 131
Chapitre V : les facteurs clés de transfert de connaissances dans les alliances stratégiques asymétrique: analyse statistique, interprétation et discussion des résultats de la recherche 142
Section I : l'analyse statistique 143
Section II : l'analyse factorielle et définition du modèle de recherche 151
Section III : Test d'hypothèse par l'analyse de régression 171
Section IV : discussion et interprétation des résultats de la recherche. 174
Conclusion générale 193
Bibliographie 198
Tableaux 222
Les figures 225
Table des matières 227
Annexes 232

Liste des abréviations

- **OCDE** : organisation de coopération et de développement économique.
- **SMOCS** : stratégie de moyens, objectifs, contraintes, scénarisés.
- **INDHU** : initiative nationale de développements humains.
- **SECI** : socialisation, externalisation, combinaison, internalisation.
- **CIP** : country institutionnel profil.
- **TIC** : techniques d'information et de communication.
- **RBV**: sources-based view.
- **KBV**: knowledge-based view.
- **RD** : recherches et développements.
- **HCP** : haut-commissariat au plan.
- **PD** : pays développés.
- **PVD** : pays en voie de développements.
- **GRH** : gestion des ressources humaines.
- **PME** : petite et moyennes entreprises.
- **PMI** : Project management Institute.
- **ACP** : analyse en composantes principales.
- **SPSS**: Satistical package for the social sciences, un logiciel utilisé pour l'analyse statistique.

Introduction générale :

1- le contexte de la recherche :

Dans un contexte marqué par la mondialisation, la complexité des processus de production et les changements perpétuels ont conduit à des évolutions structurelles importantes des entreprises. En effet, les organisations doivent demeurer compétitives à travers les facteurs coûts et hors coûts (qualité, délais, réactivité, flexibilité…). Dans ce cadre, les alliances stratégiques offrent une grande flexibilité aux PME pour renforcer leurs positions concurrentielles. La coopération avec un leader dans le même domaine d'activité peut permettre aux PME de rattraper tout type de retard. Dans le même constat, la dimension du Maroc (sur le plan historique, géopolitique et économique), ainsi que son exigibilité au dispositif Euromed et à la politique européenne de voisinage, mettent ses entreprises à la fois dans l'obligation et l'opportunité de se développer et se moderniser afin de pouvoir se positionner au sein du commerce européen et mondial. La coopération entre entreprises européennes et marocaines peut ouvrir l'accès à des nouvelles compétences. Ainsi, l'expertise technologique et managériale détenue généralement par les entreprises européennes peut se combiner à la connaissance du marché local des entreprises marocaines selon des modalités qui conduisent à « travailler ensemble » et à exploiter de nouvelles possibilités.

L'objectif de cette recherche est la compréhension du phénomène de transfert de compétences dans son ensemble et notamment les manières de concevoir des dispositifs organisationnels, relationnels et contractuels permettant d'aboutir au transfert et la construction de compétences nouvelles.

2- choix du terrain de recherche :

Dans la littérature sur les alliances stratégiques, les pays émergents et en transition sont encore peu étudiés, à l'exception de certains pays comme la Chine et la Hongrie (**Child & Markoczy** (1993)[1] ; **Meschi** (2003)[2] ; **Yan & Gray** (1994)[3] ; **Jolly** (2005)[4] ; **Chen et al**. (2010)[5] ; **Windsperger**, (2009)[6]). Ces pays possèdent leurs propres caractéristiques, distinctes de celles des pays où l'économie du marché est établie depuis longtemps (**Beamich**, 1993)[7]. Notre choix pour ce travail de recherche est justifié par d'autres raisons, ainsi que par les intérêts qu'il pourra apporter.

Premièrement, le Maroc accorde une attention toute particulière à la conclusion de partenariat entre les entreprises marocaines et étrangères dans une optique de transfert de compétences. L'objectif étant de permettre aux entreprises marocaines d'améliorer leur stock de compétences et de bénéficier de l'expérience de ses partenaires étrangers. Cette dynamique

---

[1]Child J. & Markoczy L. (1993), "comportement et apprentissage managers du pays HTE dans les co-entreprises chinoises et Hongroises" journal des études de gestion vol .30, N°4, p. 611-631.

[2]Meschi, P.X., (2003), « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? », Revue Française de Gestion, N° 143, p 159-179.

[3]Yan A., Gray B., (1994), «Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study », The Academy of Management Journal, Vol 37, n°6, p1478-1517.

[4]Jolly, D., (2005), The Exogamic Nature of Sino-Foreign Joint Ventures, Asia Pacific Journal of Management, Vol. 22, n°3, p. 285-306

[5]Chen, J. et McQueen, R., (2010), Knowledge transfer process for different experience levels of knowledge recipient at offshore technical support center, Information Technology & People, Vol.23, n°1, p.54-79.

[6]Windsperger. J, (2009), « attribution des droits de décision dans les coentreprises », économie de gestion décisionnelle 30(8) : 491-501.

[7]Beamich P.M. (1993): « the characteristics of JV in the people's Republic of China", journal of international Marketing, vol 1, I2, 1993 p.p. 29-48.

de partenariat représente une opportunité pour les entreprises locales de bénéficier d'un transfert de compétences dans le cadre d'un apprentissage organisationnel (**Laval et al**, 1998)[1]. Notre recherche s'inscrit dans ce contexte politico-économique et dans cette volonté de « rattrapage »

Deuxièmement, le processus de transition du Maroc vers une économie du marché ouverte pour les investisseurs étrangers, se fait avec des éléments endogènes intéressants à étudier. Cette opulence apparente et le discours politique d'encouragement des IDE se contrastent toutefois avec les difficultés que rencontrent les opérateurs économiques (marocains et étrangers) lors de différentes phases de mise en œuvre de leurs projets de partenariats. Notre recherche s'inscrira dans ce contexte à la fois « complexe [2]» et riche en opportunités de partenariats et en perspectives d'apprentissage.

Finalement, c'est pour l'ensemble de ces raisons que nous avons estimés le cas marocain est digne d'intérêt.

3- l'objet de la recherche :

La coopération entre entreprises marocaines et européennes s'inscrit dans un cadre plus large, celui d'un rapprochement interentreprises « nord-sud ». Cette coopération est fondée sur des asymétries ayant trait à la nature des compétences détenues par chacun des partenaires. L'utilisation de terme « compétence » fait l'objet de diverses acceptations et couvre principalement deux champs d'études au sein de l'entreprise, à savoir la stratégie et celui de la GRH. C'est à ce titre que nous avons choisi une définition qui suppose de clarifier les relations entre les concepts (ex : capacité et compétence) ainsi que les niveaux auxquels ils sont appréhendés (niveau individuel, collectif et organisationnel). Les définitions sont en effet nombreuses et peuvent prêter à conclusion, comme illustré par **Nanda** (1993)[3] : « les capacités sont définies en termes de compétences et les compétences sont ensuite définies en termes de capacités ».

Dans une logique de coopération, le savoir organisationnel fait partie prenante des ressources de l'entreprise, il en est de même des relations interpersonnelles qui se construisent entre les managers des entreprises partenaires ou encore du capital financier de l'entreprise. En effet, les compétences organisationnelles représentent ce que l'entreprise sait faire (**Bogaert et al**, 1994)[4]. Néanmoins, l'apprentissage de l'organisation commence par l'intermédiaire de ses membres, à savoir l'individu (**Nonaka et al.** 2001)[5], pour pouvoir être ensuite mémorisé et inscrit dans des routines organisationnelles pour autant que les modes de gouvernance le permettent.

---

[1]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.

[2] Ce qualificatif apparait assez souvent lors de nos entretiens.

[3]Nanda A., 1993, "Resources, capabilities and competencies", Organizational learning and competitive advantage, Moingeon B., Edmonson (eds.), Sage, 1996, p. 93-120.

[4]Bogaert ; R., (1994) : recueil de recherches sur la banque en Egypte Gréco-romaine. Papyrologia Florentina; Vol. XX. Edizione Gonnelli – Firenze 1994.P.439

[5]Nonaka, I., et Teece, D., (2001), managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization, sage publication, ISBN 0-7619-5498-8.

La gestion des transferts des compétences s'entend comme « l'ensemble des dispositifs formels et informels qui organisent les relations entre les différentes parties prenantes concernées par les performances ou le développement d'une entreprise » (Cohen, 2001)[1]. Ces dispositifs sont constitués aussi bien de mécanismes contractuels que les dispositifs organisationnels visent afin d'atteindre les objectifs de la coopération.

4- l'intérêt de la recherche :

La recherche vise à étudier les transferts sous l'angle de l'apprentissage qui est envisagé dans l'action et les interactions. Le transfert ou la construction des compétences nouvelles sont réalisés par les interactions entre les partenaires et dans l'indépendance à l'environnement. L'insertion des entreprises étrangères sur le marché marocain représente une possibilité de développement à condition de s'adapter à son environnement. L'entreprise marocaine, quant à elle, peut trouver dans la coopération un accès à la modernisation de ses « routines » et ses « manières de faire », à condition d'agir généralement sur ses « manières de voir ».

L'un des mots qui émerge de la confrontation avec le terrain est la « complexité » concernant non seulement le chercheur mais aussi les partenaires dans les alliances stratégiques. Pour le chercheur, elle apparait principalement lors de la justification du partenariat et dont la seule condition de « complémentarité des compétences » semble relativement réductrice et simplificatrice par rapport à la richesse du comportement des acteurs. La complexité est appréhendée par les acteurs comme un « manque irréductible de connaissance sur un projet », mais aussi comme « richesse potentielle en possibilité de régulation et d'adaptation » (Atlan, 2000)[2].

Pour le partenaire étranger, elle est avant tout inscrite dans l'environnement d'affaire au Maroc (lenteur et complexité des procédures administratives, manque de fiabilité des données sur le marché mais perception d'un réel potentiel de développement). Quant au partenaire marocain, cette complexité s'assimile particulièrement aux problèmes de mise en œuvre des normes techniques et sanitaires exigées par l'union européenne pour accéder à son marché. Les compétences organisationnelles issues du transfert comprennent des technologies, les manières de faire, les manières de voir ainsi que les principes et codes sur les manières de se comporter en entreprise comme lieu de création d'un savoir social (Zander et Kogut, 1995)[3]. Dès lors, le transfert de compétences peut difficilement se réduire à un simple déplacement d'une entité à une autre puisqu'il est interprété par les acteurs. Comment se fait donc le transfert ?

C'est principalement sur cette question que portera notre intérêt tout en prenant en considération les caractéristiques des compétences engagées.

5-Présentation de la problématique :

L'objectif de ce travail est d'analyser les accords de partenariat entre les entreprises des PD (pays développés) et les PME marocaines. Il sera question de répondre à quelques questions

[1]Cohen, E. (2001). Dictionnaire de gestion, coll. « repères », la découverte.
[2]Atlan, J., 2000, « facteurs déterminant les stratégies d'apprentissage » spécial Eurocall'99, vol 3, N°1, p. 109-123.
[3]Zander U; Kogut B (1995). Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: an empirical test. Organization Science, vol.6, n°1, January February, p.76-92.

de recherche relatives aux objectifs de partenariat des PME d'une part et en particulier l'acquisition des connaissances et des savoir-faire, et d'autre part les facteurs qui influencent le transfert des compétences. Autrement dit, en nous focalisant sur les alliances stratégiques asymétriques des PME marocaines avec des partenaires étrangers, comme unité d'analyse, nous essayerons de comprendre le processus de transfert des compétences et de savoir-faire, ses différents stades, ses principaux freins et les conditions pouvant aider sa réalisation. Pour cela, nous nous appuierons principalement sur le concept d'apprentissage organisationnel comme fil directeur, et nous décrierons :

- Dans un premier temps, les approches retenues pour aborder les différents concepts étudiés.
- Dans un deuxième temps, les caractéristiques de la méthodologie adoptée.
- Dans un troisième temps, nous exposerons les principaux résultats et leur analyse.

Dans notre problématique, nous allons appliquer un raisonnement hypothético-déductif pour élaborer des hypothèses et construire un modèle conceptuel de recherche qui se sera ensuite confronté et testé à la réalité, via des méthodes quantitatives.

Dans le cadre des recherches théoriques sur les facteurs déterminants de transfert de connaissances et de partage organisationnel, nous avons mobilisé quatre modèles théoriques, le modèle de **Shannon et Weaver** (1949)[1], le modèle de **Nonaka et Takeuchi** (1995)[2], le modèle contextuel de **Kostova** (1999)[3] et le modèle de **Szulanski** (1996)[4]. Ce dernier modèle est caractérisé par son apport conceptuel et managérial, il a rencontré un large consensus au niveau de la communauté des chercheurs, et **Szulanski** est considéré parmi les premiers qui ont proposé un processus pour l'étude du phénomène, et sa conception de processus de transfert a inspiré plusieurs autres auteurs. Dans ce constat, nous avons basés sur le modèle de Szulanski et nous avons l'adapté au contexte des PME marocaines, pour formuler les hypothèses de notre recherche et construire notre modèle conceptuel.

Question de recherche : quels sont les facteurs du succès ou d'échec du transfert des connaissances et de savoir – faire aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques avec des partenaires étrangers ?

Afin de traiter cette problématique, deux questions nous interpellent dans le cadre de cette recherche. Pour cela nous allons tenter de limiter notre problématique à deux questions de recherche :

- La première question (Q1) traite la place de l'acquisition des compétences dans les objectifs des PME marocaines en situation d'alliances stratégiques avec des partenaires étrangers.

[1] Shannon, C. E. & Weaver, W., (1949). The mathematical theory of communication, Urbana: University of Illinois Press.
[2] Nonaka I. et Takeuchi H. (1995). The knowledge creating company how Japanese campanis create the dynamics of innovation, New York: oxford university press.
[3] Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. Academy of management review, 24(2), 308-324.
[4] Szulanski G. (1996). Op cit.

- La seconde question (Q2) concerne les éléments pouvant influencer le transfert de ces compétences aux PME marocaines.

Deux raisons principales sont à l'origine du choix de cette problématique. La première consiste à appréhender, comment, dans un horizon temporaire court, se conjuguent les dispositifs formels et informels afin de combiner au sein d'activités conduites au Maroc, des manières de voir et de faire. La seconde a trait à la possibilité d'aborder un terrain relativement méconnu, source d'ouverture et d'opportunité permettant d'observer sous un angle différent les modes de gestion de transferts des compétences, les interactions entre les partenaires, les modes de relation ou encore les raisons de faire confiance.

6- positionnement épistémologique et méthodologie de recherche :

Notre démarche est explicative signifiant que :

- Notre étude adopte une démarche hypothético-déductive dans une logique positiviste.
- Nous avons abordé notre étude dans une démarche ***quantitative***, vue la nature de notre étude qui consiste à mesurer les facteurs impactant le transfert de connaissances aux PME en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers.

7-méthode d'échantillonnage et taille d'échantillon :

Nous avons travaillé sur un échantillon non probabiliste de convenance où nous avons contacté des responsables et des mangers des PME marocaines en situation d'alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. A la fin de processus et après vérifications nous avons gardé 108 alliances stratégiques ayant comme objectif le transfert de connaissances.

8-Plan de la thèse :

La thèse est présentée en cinq chapitres, les trois premiers tendent à fournir le cadre théorique susceptible d'aider à la compréhension de l'objet d'étude, alors que les deux derniers proposent une approche empirique. Le premier chapitre s'intéresse aux alliances stratégiques comme un enchevêtrement des perspectives favorisant les interactions entre les partenaires et privilégiant l'accès à des nouvelles compétences. La coopération entre une firme étrangère et une entreprise marocaine est marquée par des asymétries, entendues à la fois comme écart et comme lien. L'écart est qualitatif, lorsqu'il s'entend de compétences de natures différentes, et il est quantitatif lorsqu'il se révèle au niveau de la dimension des firmes, de leur réputation internationale, de la richesse et de la variété de leur portefeuille de compétences. Cet écart est insuffisant pour justifier la coopération s'il n'est pas complété par le lien, qui s'opère au niveau de la complémentarité des compétences et dans la réalisation d'un objectif commun.

Le second chapitre propose une analyse théorique et conceptuelle des compétences. Il est dédié à la construction du projet des acteurs autour des compétences. La clarification du vocabulaire (**Foray** (2000)[1] ; **Creplet et al**, (2002)[2] ; **Tarondeau** (1998)[3] ; **Cazal et Dietrich**

[1]Foray D. (2000), l'économie de la connaissance, Repères, Ed, la découverte.

[2]Creplet F., Dupouet, O., Kern F., et Munier F., (2002), "Organizational and cognitive duality of the firm with Community concept" bureau d'économie théorique et appliqué (BETA) université de Strasbourg.

[3]Tarondeau J.C. (1998), Le management des savoirs, Paris : Collection Que sais- je ? Presse Universitaire de France.

(2003)[1] ; **Zarifian** (2001)[2] ; **le Botref**, (2002)[3]) accompagne la compréhension des différents niveaux de compétences et, partant, celle de modalités d'apprentissage individuel et /ou organisationnel (**Cohen et Lavinthal** (1990)[4] ; **Cossette** (2004)[5]).

Le troisième chapitre, représentera une articulation entre les deux premiers chapitres. La notion de transférabilité et surtout celle de l'apprentissage organisationnel sont utilisées comme liens conceptuels entre les différents éléments que sont l'alliance stratégique, l'entité réceptrice et les compétences.

Les deux derniers chapitres seront consacrés à la démarche empirique, le quatrième chapitre sera consacré à la présentation des choix méthodologiques et de la démarche générale de notre recherche. D'abord, nous préciserons les grandes options épistémologiques et méthodologiques retenues pour mener notre recherche. Puis, nous détaillerons la manière dont elle a été conduite, depuis la constitution de l'échantillon étudié jusqu'à l'instrumentation utilisée pour accéder, mettre en forme et analyser les données. Le cinquième chapitre se centrera sur la présentation des analyses statistiques, à l'aide du logiciel SPSS version 25, qui permettront de confronter notre modèle de recherche théorique à la réalité économique.

D'abord, nous décrirons le profil détaillé de notre échantillon des alliances stratégiques contractées par les PME marocaines durant la période 2010-2018, puis nous essayerons de vérifier la validité et la fiabilité des variables de notre modèle de recherche à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP) en fonction des groupes des items pris en compte dans le processus de transfert de connaissances, ensuite, nous présenterons la méthode d'analyse multi variable dont l'objectif est de tester les liens causals entre la ou les variables dépendantes et les variables indépendantes. Enfin, nous consacrerons la dernière section à la discussion et l'interprétation des résultats afin d'apporter une réponse à la problématique de la recherche.

La conclusion générale de la thèse synthétisera les apports théoriques et managériaux de notre recherche. Les limites et les perspectives de recherche future y seront également discutées. Le schéma n°1 suivant propose une représentation de la structure générale de la thèse.

---

[1]Cazal, D. Dietrich, A. (2003), « compétences et savoirs : entre GRH et stratégie ? » les cahiers de la recherche CLAREE, UPRESA CNRS 8020.

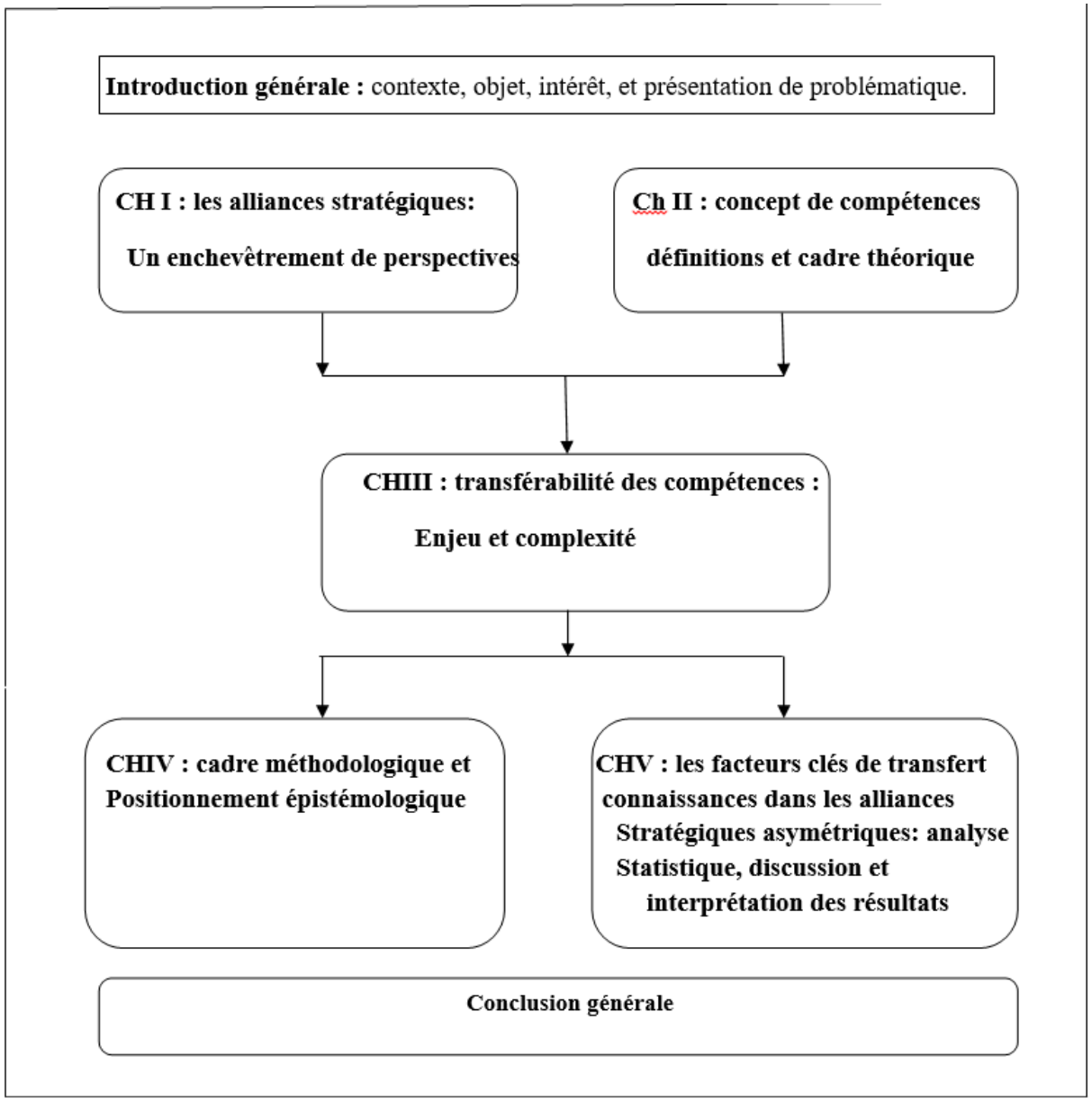
[2]Zarifian, P. (2001) "le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et proposition » revue française de sociologie, 43-1, pp. 162-164.

[3]Le Botref Guy, (2002) « analyser, capitaliser et transférer des pratiques : une exigence pour agir en professionnel » innover et réussir, n°4, mai 2002.

[4]Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, administrative science quarterly, 35, p 128-152.

[5]Cossette P. (2004) "évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise » université Laval.

Figure n°1: Présentation schématique de la structure de la thèse


Introduction générale : contexte, objet, intérêt, et présentation de problématique.
CH I : les alliances stratégiques:
Un enchevêtrement de perspectives
Ch II : concept de compétences
définitions et cadre théorique
CHIII : transférabilité des compétences :
Enjeu et complexité
CHIV : cadre méthodologique et
Positionnement épistémologique
CHV : les facteurs clés de transfert
connaissances dans les alliances
Stratégiques asymétriques: analyse
Statistique, discussion et
interprétation des résultats
Conclusion générale

Plan et cheminement du manuscrit.

L'objectif de notre travail est d'analyser les accords inter-organisationnels entre les PME marocaines et les entreprises de pays développés. Nous essayerons de comprendre le processus de transfert de connaissances en déterminant les facteurs pouvant favoriser ou entraver sa réalisation. A cet effet, nous proposerons un cadre théorique, articulé autour de trois chapitres, susceptible d'aider à la compréhension de l'objet de notre étude.

- **Le premier chapitre** s'intéressera aux alliances stratégiques comme un enchevêtrement des perspectives favorisant les interactions entre les partenaires et privilégiant l'accès à des nouvelles compétences.
- **Le second chapitre** proposera une analyse théorique et conceptuelle des compétences.
- **Le troisième chapitre**, représentera une articulation entre les deux premiers chapitres. La notion de transférabilité et surtout celle de l'apprentissage organisationnel sont utilisées comme liens conceptuels entre les différents éléments que sont l'alliance stratégique, l'entité réceptrice et les compétences.

Dans l'étude empirique, l'objectif consiste à mettre en œuvre notre recherche. Cette étude s'articule autour de deux chapitres (CHIV et CHV) :

- **Le quatrième chapitre** sera consacré à la présentation des choix méthodologiques et de la démarche générale de notre recherche. D'abord, nous préciserons les grandes options épistémologiques et méthodologiques retenues pour mener notre recherche. Puis, nous détaillerons la manière dont elle a été conduite, depuis la constitution de l'échantillon étudié jusqu'à l'instrumentation utilisée pour accéder, mettre en forme et analyser les données.
- **Le cinquième chapitre** va se centrer sur la présentation des analyses statistiques, à l'aide du logiciel SPSS version 25, qui permettent de confronter notre modèle de recherche théorique à la réalité économique. D'abord, nous décrirons le profil détaillé de notre échantillon des alliances stratégiques contractées par les PME marocaines durant la période 2010-2018, puis nous essayerons de vérifier la validité et la fiabilité des variables de notre modèle de recherche à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP) en fonction des groupes des items pris en compte dans le processus de transfert de connaissances, ensuite, nous présenterons la méthode d'analyse multi variable dont l'objectif est de tester les liens causals entre la ou les variables dépendantes et les variables indépendantes. Enfin, nous avons consacré la dernière section à la discussion et l'interprétation des résultats afin d'apporter une réponse à la problématique de la recherche.

Les alliances stratégiques puissent être un levier stratégique pour la relance et pour l'amélioration de la compétitivité des PME à l'échelle internationale. Les PME Marocaines pourraient renforcer les ressources tangibles et intangibles dont-elles ont besoin et fructifier celles qu'elles disposent en excédent (**Kogut**, 1988)[1]. Elles doivent s'ajuster avec excellence sur

[1]Kogut, B. (1988), op cit.

les états de marché et les situations concurrentielles en présence pour que l'économie nationale soit concurrentielle à l'avenir. Il faut signaler que la plupart des PME veulent garder leur autonomie de business, et en même temps bénéficier de l'option stratégique particulièrement prometteuse offerte par la coopération. L'entreprise marocaine n'a pas déployé suffisamment d'effort pour surmonter ses inconvénients de taille qui lui permettra de conclure des alliances stratégiques symétriques. L'objet de ce travail se base sur deux questions essentielles :

- Quels sont les facteurs majeurs qui poussent les décideurs des PME marocaines à former des alliances avec des partenaires des pays développés ?
- Quelle est la place de l'acquisition des compétences dans les objectifs de ces partenariats ?

Avant de répondre à ces questions, il serait essentiel de définir l'alliance stratégique, d'aborder la notion d'asymétrie, ses critères et ses formes, ainsi que les différents types d'alliances (section 1), ses fondements théoriques (section 2), et d'examiner les objectifs et les motivations des PME marocaines en alliances stratégique (section 3).

Section I : Les alliances stratégiques : définition et typologies

Dans cette première section, nous aborderons les différentes définitions des alliances stratégiques (§1), les caractéristiques des alliances asymétriques, leurs critères, ainsi que les formes d'asymétrie (§2), enfin de présenter les différents types des alliances stratégiques (§3).

§1 : Définition des alliances stratégiques :

Les alliances stratégiques sont en principe formées pour répondre aux objectifs et aux besoins mutuels des partenaires. Elles prennent une plus grande importance dans les stratégies de croissances des grandes entreprises mais aussi des PME (**OCDE, 2000**)[1] ; (**Fernandez et al.** ,1993)[2]). Une alliance stratégique peut être définie comme un lien volontaire, formel ou informel, négocié entre plusieurs partenaires afin de conduire conjointement une action sur un espace donné. A cet effet, ils mettent en commun où échangent des ressources afin d'accéder à des avantages attachés à la coopération tout en restant indépendantes en dehors de l'alliance (**Jolly**, 2001)[3].

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 œuvre ce projet, programme ou activité sur une base autonome, en affrontant de manière directe les autres firmes 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** et **Garette**, 1997)[4].

Dans une autre vision, deux auteurs définissent le partenariat entre firmes du Nord et entreprises du Sud comme une perpétuation des rapports de domination du Sud par le Nord en

---

[1] OCDE : organisation de coopération et de développement économique. Perspectives de l'OCDE sur les PME, Edition 2000, ISBN 92-64-27656-4, 320FF, 235pp.

[2] Fernandez, G., & Noel, A. (1993), « L'alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation, Working paper, HEC, Montréal.

[3] Jolly D. (2001), Joint-venture et transferts technologiques, Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai.

[4] Dussauge P., Garrette B. (1997), les stratégies d'alliance, Editions d'Organisation, PP.288.

continuité des relations post coloniales : « les relations directes entre entreprises du Nord et du Sud constituent certes, une nouvelle forme de partenariat mais construite sur les bases d'un paradigme de domination du Sud par le Nord, ancien mais persistent » (**Tidjani** et **Faye**, 1999)[1].

Dans le paragraphe suivant, nous allons examiner les caractéristiques des alliances asymétriques, leurs critères, ainsi que les formes d'asymétrie.

§2 : Les alliances asymétriques : caractéristiques, critères et formes d'asymétrie.

Les études récentes sur les facteurs influençant les comportements des partenaires, la performance des alliances, le mode organisationnel à mettre en place, et les structures de gouvernance, sont focalisées sur la notion d'asymétrie dans la définition de ces relations afin de compléter l'analyse et la compréhension de tout le processus du phénomène des alliances stratégiques. Dans ce paragraphe, nous essayerons de distinguer entre alliances symétriques et alliances asymétriques (A), d'aborder les critères d'asymétrie (B), et de présenter les différentes formes d'asymétries (C).

A : Les alliances symétriques et les alliances asymétriques :

Avant de savoir qu'est-ce qu'une alliance asymétrique, il est évident de définir la notion des alliances symétriques. Les alliances symétriques impliquent les firmes des pays industrialisés dont la position stratégique est interchangeable, c'est à dire des firmes ayant plus au moins les mêmes niveaux de ressources, de compétences et qui s'inscrivent au même stade de développement dans la course à l'innovation et dans la création de nouvelles technologies.

En effet, **Mouline** (2005)[2] a défini les alliances, comme symétriques lorsqu'elles concernent des entreprises de même taille, ayant des capacités et des ressources similaires et sont implantées dans des zones territoriales de même niveau de développement macro-économique. A l'inverse les alliances asymétriques concernent essentiellement les entreprises des pays industrialisés d'un côté et les entreprises des pays en voie de développement de l'autre côté avec deux objectifs à savoir, le transfert de technologie et la conquête des marchés (**Mouline**, 2005)[3], elles impliquent des entreprises ayant des positions stratégiques non similaires qui visent à atteindre la maitrise technologique, des compétences et de connaissances industrielles et techniques, des capacités financières et commerciales (**Cherbib et Assens**, 2008)[4].

Pour **Chtouron et Laviolette** (2005)[5], l'alliance stratégique ne peut être qualifiée d'asymétrique que lorsqu'elle est conclue entre des partenaires possédant de fortes différences en termes de portefeuille de ressources et de positions concurrentielles.

---

[1]Tidjani B. Faye E.H. 1999, partenariat nord-sud ; existe-il vraiment des opportunités pour les PME de sud. Revue africaine de gestion ; septembre 1999.

[2]Mouline A, (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : le cas des télécommunications », Management international, vol 10, p 75-87.

[3] Ibid.

[4] Cherbib, J., Assens, C., (2008), « Les alliances Asymétriques : Un état de l'art », dans les Actes de la XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice, 28-31Mai.

[5]Chtourou, W. et Laviolette E.M. (2005), « Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques », XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Angers

Meier et **Missonier** (2009)[1] considèrent que : « l'asymétrie est une situation qui place deux acteurs économiques dans des échanges collaboratifs, ou les positions concurrentielles et les effets de taille se révèlent radicalement différents, voire s'opposent ». Cette définition considère les ressources de différentes natures apportées par les partenaires dans les relations comme critères pour définir le niveau d'asymétrie entre les associés.

Pour **Vidot – Delarne** et **Simon** (2005)[2] : l'asymétrie est définie comme une relation d'alliance dans laquelle les partenaires présentent des caractéristiques différentes, ces différences pouvant déterminer la nature des rapports de force entre les entreprises.

De point de vue général, pour définir une alliance asymétrique, plusieurs critères sont pris en considération à savoir, la taille des partenaires (**Harrigan**, 1986)[3], la zone géographique des partenaires (**Mouline**, 2005)[4], le niveau d'expérience dans les coopérations (**Harrigan**, 1986)[5], la capacité et les ressources engagées, et le niveau de développement de la zone géographique (**Mouline**, 2005)[6].

B : les critères d'asymétrie :

L'analyse de ces critères permet de déterminer le niveau d'asymétrie entre les partenaires, son évolution au cours du temps et les différentes modifications qui peuvent en résulter sur l'assiette de contribution et de rétribution de chacun (**Cherbib** et **Assens**, 2008)[7]. Ces mêmes variables sont utilisées par **Mothe et Tinlot** (2005)[8] pour mesurer le pouvoir de négociation au niveau des caractéristiques intrinsèques des firmes partenaires, en les complétant par des éléments extrinsèques sur l'importance stratégique de l'alliance, son urgence et l'incertitude relative aux comportements des partenaires. Quatre critères d'asymétrie sont à retenir : la taille (1), les ressources et les compétences (2), l'asymétrie géographique (3), et l'asymétrie d'expérience et de développement (4).

1 : 1er critère d'asymétrie, la taille :

La taille est prise en compte comme un facteur majeur déterminant aussi bien le niveau d'asymétrie que les différents niveaux de pouvoir de négociation dans l'alliance (**Harrigan** (1986)[9], **Mouline** (2005)[10], **Mothe et Tinlot** (2005)[11]). En effet, un partenaire de grande taille au niveau des effectifs, des résultats financiers ou de l'envergure territoriale, dispose d'un patrimoine très important lui permettant d'offrir une influence plus grande que celle des

[1]Meier, O., Missonier, A., (2009) « Alliance asymétrique : à review of Empirical evidence. International journal of management reviews, 13 (1), 1-23.
[2]Vidot-Delerue, H. et Simon E. (2005). « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », Management International, Vol. 10, n° 1, p 51-60.
[3]Harrigan K. (1986), « Strategic alliances and Partner asymétries », Management International Review, Editions spéciale, 53-72.
[4]Mouline A, (2005), op cit.
[5]Harrigan K. (1986), op cit.
[6]Mouline A, (2005), op cit.
[7]Cherbib, J., Assens, C., (2008), op cit.
[8]Mothe C. & Tinlot G. (2005), alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault, management international, vol 10, 31-49.
[9]Harrigan K. (1986), op cit.
[10]Mouline A, (2005), op cit.
[11] Mothe C. & Tinlot G. (2005), op cit.

partenaires d'envergure plus faible. D'après **Lasbordes** (2000)[1], le déséquilibre entre les partenaires est souvent traduit par la conclusion d'un contrat « déséquilibré » en pouvoir ou en dépenses et en valeur au détriment du partenaire le plus faible. Dans le même constat, **Meier** et **Missonier** (2006)[2] affirment que les entreprises de grandes tailles disposent d'un niveau de pouvoir élevé dans l'alliance par rapport aux entreprises de petites tailles.

De même **Kalaignanam**, **Shnkar** et **Varadarjan** (2007)[3] constatent que les petites entreprises acceptent néanmoins de rester dépendantes des firmes de grandes tailles, pour accéder à de nouveaux marchés et d'internaliser les ressources tangibles, afin d'augmenter leurs ventes et d'assurer par conséquence leurs chances de continuité et de survie. Dans le même cadre, **Alvarez** et **Barney** (2001)[4] affirment qu'une alliance avec une firme de grande taille offre à la petite « une certaine forme de légitimité qu'elle n'aurait jamais pu acquérir toute seule ». D'autres auteurs ont affirmé que les alliances asymétriques sont risquées (**Das** et **Teng**, 2000)[5]. Dans ce constat, **Vidot-Delame** et **Simon** (2005)[6] dans une étude sur les alliances asymétriques, ont conclu que les PME engagées dans des alliances asymétriques, peuvent être dominées par un partenaire opportuniste et doivent supporter des risques, tel que les risques de dépendance, de comportement opportuniste et non coopératif, de conflits d'intérêt et d'incompréhension. Mais, dans une économie mondiale basée sur le savoir, les PME n'ont autre choix que de s'engager dans la voie d'acquisition de technologie, de savoir et de capacité organisationnelle (**Latouche**, 2001)[7] et, d'après **Killing** (1983)[8] et **Blodgett** (1992)[9] la stabilité de l'alliance est positivement liée à l'existence d'un partenaire dominant exerçant une influence sur l'autre.

2 : 2ème critère d'asymétrie, les ressources et compétences (Mouline, 2005) :

La spécificité des ressources engagées par les partenaires ; est un autre facteur d'asymétrie, en immobilisation et ressources intangibles (compétences, savoir-faire ...) détermine le niveau d'asymétrie, le pourvoir de négociation et le niveau de dépendance de chaque partenaire. Ainsi, il existe trois variables pour mesurer l'importance des ressources :

- Le niveau de la spécificité, plus une ressource est spécifique et rare dans l'alliance (**Williamson** 1985)[10] plus elle renforce le niveau de dépendance entre le partenaire et le détenteur.
- La facilité d'accès aux ressources : la principale motivation des partenaires est l'accès aux ressources et savoir-faire propres de chacun.

---

[1] Lasbordes, V. (2000). Les contrats déséquilibrés, Université d'Aix-Marseille.
[2] Meier, O., Missonier, A., (2006), op cit.
[3] Kalaignanam K, Shankar V, Varadarjan R.P, (2007), « Asymmetric New Product Development Alliance: Win-Win or Win-Lose Partnership? », Management Science, Vol 53, 357-374.
[4] Alvarez, S. et Barney, J. (2001), « How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners », Academy of Management Executive, Vol. 15, n° 1.
[5] Das, T. et Tang, B. (2000), « A resource-based theory of strategic alliances », journal of management, Vol. 26, n° 1, 31-61.
[6] Vidot-Delerue, H. et Simon E. (2005), op cit.
[7] Latouche, S., (2001), "nature, écologie et économie. Une approche anti-utilitariste » revue de Mauss 2001/1 (N° 17), P. 57-70.
[8] Killing P, (1983), Strategic for joint venture success. New York: Praeger.
[9] Blodgett L.L., (1992), « Factors in instability of international joint venture: An event history analysis », Strategic Management Journal, vol 13, n°3, p 475-481.
[10] Williamson, O. E. (1985), « The Economic Institutions of Capitalism », New York.

- La valeur intrinsèque mesurée par la pertinence que peut être amenée par chaque partenaire (**Tinlot**, 2004)[1].

Quant à l'importance des compétences, elle est mesurée par le niveau de savoir-faire, et par la méthode de travail permettant de réduire les coûts supplémentaires.

L'alliance repose alors sur une contribution mutuelle des actifs, des ressources tangibles et des ressources intangibles pour obtenir un avantage concurrentiel qui implique que les entreprises en concurrence doivent être différentes et hétérogènes en termes de ressources possédées. Cette hétérogénéité s'explique par le processus des ressources qui sont rares et uniques (spécialisés et non commercialisable), de valeur supérieure et difficile à imiter ou à remplacer, exemple : la fidélité client, les habiletés et compétences des salariés spécifiques aux activités de la société, le savoir-faire..., sont des ressources non commercialisables (**Fernandez**, **Montes**, et **Vazquez**, 1999)[2].

Dans la plupart des écrits, l'alliance stratégique est liée à la notion de dépendance accentuée par la spécificité des actifs, cette dépendance amoindrit le pouvoir vis-à-vis de partenaire au sein de l'alliance et condamne le partenaire dépendant à apporter plus pour accéder à des nouvelles compétences. Dans ce cadre, nous pouvons avancer que le principal argument en faveur de la PME est la grande flexibilité, la volonté d'apprendre et les capacités d'adaptation aux différents contextes, ces capacités qui sont liées à sa petite taille.

3 :3ème critère, l'asymétrie géographique (Harrigan (1986), Mouline (2005)) :

Le niveau d'asymétrie entre les partenaires est mesuré aussi par l'origine des partenaires, si le pays d'origine est un pays industrialisé, et le pays d'accueil est un pays en voie de développement, il existe alors un gap entre les objectifs et les attentes (innovation, renommée internationale, positionnement) de deux partenaires. En effet, les partenaires évoluent dans un contexte géographique inégal sur le plan de développement macroéconomique. Ce déséquilibre conduit à une mésentente au niveau relationnel entre les partenaires. Autrement dit, la domination d'un partenaire sur l'autre joue un rôle stabilisateur de la relation et précipite les fins de la coopération.

4 :4ème critère, l'asymétrie d'expérience et de développement (Harrigan (1986), Cherbib (2010)) :

Ces deux variables permettent de mesurer le degré d'asymétrie entre deux partenaires, il s'agit :

- Du niveau d'expérience qui se mesure par les capacités à gérer les interactions organisationnelles et les conflits,
- Du niveau de développement qui se mesure par le portefeuille des produits, des activités et des alliances, et par les différents marchés sur lesquels le partenaire opère.

---

[1]Tinlot G. (2004), alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault, management international, vol 10, 31-49.

[2] Fernandez E., Montes J.M., Vazquez C.J., (1999), « Typology and Strategic analysis of intangible resources: A resource-based approach », University of Oviedo, Department of Business Administration and Accountancy, Faculty of Economics, Avenida del Cristo S/N, Oviedo- 33006.

Les différents raisonnements issus de la théorie des organisations considèrent que les grandes entreprises possèdent les forces et les capacités qui leur permettent de dominer leurs concurrents plus petits. Ainsi, dans l'économie industrielle, les grandes entreprises sont considérées comme les plus appropriées à manager, organiser et coordonner les actions (**Simon,** 1991)[1], à exploiter, récolter et bénéficier des économies d'échelles de production (**Chandler**, 1962)[2], et à compenser via ces manœuvres les pertes de marché, (**Williamson**, 1985)[3]. En effet, les capacités de développement vont permettre à l'entreprise d'internaliser des connaissances et une expertise de son environnement externe différentes de ses propres ressources internes.

Donc, nous pouvons conclure que le niveau d'asymétrie se développe davantage à cause de l'effet de dominance implicite basé sur l'expérience et le développement des partenaires. Ainsi, si le partenaire étranger dispose d'un grand niveau de développement et d'une forte expérience dans les relations inter- organisationnelles, le partenaire local doit bénéficier de ces divers atouts, il doit bénéficier des connaissances, des compétences, de savoir-faire, des réseaux relationnels, des canaux de distribution, et des capacités managériales et organisationnelles. Ces critères sont jugés essentiels par **Mouline** (2005)[4] pour qualifier une alliance d'asymétrie.

L'analyse de ces critères s'avère d'une grande importance, puisqu'elle permet de définir le niveau d'asymétrie entre les partenaires qui est essentiellement une source de pouvoir de négociation par le partenaire en position dominante. D'une manière générale, on peut retenir que toute forme d'asymétrie peut constituer un atout de pouvoir ou de dépendance pour les partenaires et que cette situation sera à l'origine de la définition de plusieurs types d'alliances nuées, au mode organisationnel, à la structure de gouvernance, et aux mécanismes de contrôle qui vont être mis en place.

C : Les formes d'asymétrie dans l'alliance :

Dans cette partie, nous présenterons les formes d'asymétrie : l'asymétrie dans les structures de gouvernance (1), l'asymétrie dans la capacité d'apprentissage (2), et l'asymétrie dans le pouvoir de négociation (3).

1 : Asymétrie dans les structures de gouvernance

La joint-venture est une forme organisationnelle de coopération aux caractéristiques complexes réunissant des partenaires sur une seule et même organisation. Elle permet aux entreprises nationales de former une société commune autonome avec un groupe étranger sur le territoire national. Le management de cette forme organisationnelle permet d'identifier des formes d'asymétrie à différents niveaux, à savoir la part de chaque partenaire dans le capital, le pouvoir de contrôle et de négociation et la contribution au bénéfice. En effet, l'asymétrie est une source de bonne gouvernance.

---

[1] Simon, H., (1991). Bounded rationality and organizational learning, Organization science, 2 (1): 125-134.
[2] Chandler, A. (1962), « Strategy and structure », Cambridge, MA: M.I.T. Press.
[3] Williamson, O. E. (1985), op cit.
[4] Mouline A, (2005), op cit.

La domination d'un partenaire est susceptible d'améliorer la stabilité de la relation partenariale (**Parck et Ungson**, 1997)[1]. Cette domination résulte de la distribution des parts de propriété et de pouvoir de négociation. Ainsi, une J.V détenu à 50-50 par deux alliés peut sembler symétrique au 1er abord, alors que la structure de gouvernance révélerait le plus souvent des asymétries dans les contributions des partenaires (**Cherbib** et **Assens**, 2008)[2], le partenaire étranger peut négocier une position de contrôle dominante dans les activités directement rattachées à l'exploitation de ses propres ressources, cette négociation évolue en fonction des ressources apportées par chaque partenaire.

Dans ce constat, une firme peut utiliser l'option d'introduire ou de retirer une ressource clé dans l'alliance pour accroitre le niveau de dépendance de ses partenaires (**Pfeffer et al.**, 1981)[3], de même lorsque une entreprise contrôle une ressource clé ou un «input» irremplaçable pour le bon déroulement de l'activité, la dépendance est créé de façon irrévocable, autrement dit, le partenaire qui contribue par des ressources intangibles a tendance à négocier par le pouvoir de décision concernant l'utilisation des ressources clés nécessaires pour le bon déroulement de l'activité (**Hamel**, 1991)[4], ainsi les ressources intangibles servent de levier pour exercer un contrôle opérationnel.

D'une manière générale, nous pouvons avancer que le pouvoir de négociation des partenaires est une variable critique pour comprendre comment s'établit la forme de gouvernance au sein de l'alliance stratégique (**Blodgett** (1991)[5], **Harrigan** et **Newman** (1990)[6], **Lecrew** (1984)[7]). D'ailleurs, le pouvoir de négociation évolue au cours de l'alliance en fonction de la capacité d'apprentissage.

2 : L'asymétrie dans la capacité d'apprentissage :

L'apprentissage organisationnel permet aux partenaires de modifier les conditions initiales de l'alliance en cherchant d'avantage d'efficacité ou d'équité (**Doz**, 1996)[8]. **Inkpen** et **Curral** (2004)[9] évoquent la notion de cycles d'apprentissage mutuels, où les partenaires augmentent leur compréhension sur les contributions mutuelles, la position compétitive, les forces et faiblesses, la culture de chacun et les objectifs stratégiques. Les partenaires s'engagent dans des cycles d'apprentissage mutuel, dans les alliances durables en renforçant le niveau de confiance et d'adaptation flexible.

---

[1] Park S.H., Ungson G.R., (1997), «The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution », The Academy of Management Journal, vol 40, n°2, p 279-307.

[2] Cherbib, J., Assens, C., (2008), op cit.

[3] Pfeffer J., Salancik G.R., (1981), the external control of organizations. Harper and Row, Now York.

[4] Hamel, G. (1991), "Competition for competence and interpreter learning within international strategic alliances", Strategic Management Journal, n°12, p. 83-103

[5] Blodgett L.L. (1991):" partner contribution as predictors of equity share in IJV" journal of international business studies, 22 (1), p.p. 63-76.

[6] Harrigan K.R, Newman W.H, (1990), «Bases of Interorganizational Co-operation: Propensity, Power, Persistence», Journal of Management Studies, vol.27, 417-431.

[7] Lecraw D.J., (1984), Bargaining Power, ownership, and profitability of transaction corporations in developing countries, journal of international business studies, vol.15, n° 1, 27-43.

[8] Doz Y.L., (1996), op cit.

[9] Inkpen A.C., Currall S.C., (2004), «The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures», Organization Science, vol 15, p 586-599.

A ce sujet, **Hamel** (1991)[1] considère que l'apprentissage est une source potentielle de pouvoir que chacun cherche à préserver et que l'acquisition des connaissances clés par le partenaire donné peut réduire progressivement l'importance et la valeur de la contribution de l'autre partenaire. En brisant la relation de domination, les compétences et les connaissances clés constituent des bénéfices individuels que le partenaire peut chercher à internaliser unilatéralement (**Inkpen** & **Curral**, 2004)[2].

La capacité d'apprentissage selon **Inkpen** et **Beamish** (1997)[3] et **Yan** (1998)[4], devient une source majeure du pouvoir de négociation au sein de l'alliance. L'intensité de ce pouvoir peut être modifiée par l'acquisition des compétences et du savoir-faire des partenaires. Dans ces conditions, l'alliance est instrumentalisée, elle devient un moyen non avoué pour internaliser les connaissances préalablement non disponibles à l'intérieur de l'organisation et au moindre coût.

Dans le même constat, **Yan** et **Gray** (1994) [5] constatent que l'acquisition des connaissances technologiques par le partenaire local est moins déstabilisante pour l'alliance que l'acquisition des connaissances spécifiques locales par le partenaire étranger. Ainsi, l'acquisition des connaissances locales permet au partenaire étranger de réduire son engagement dans la collaboration et de réduire son niveau de dépendance à l'égard du partenaire local, l'inverse n'est pas évident compte tenu des faibles capacités d'investissement du partenaire local vers le marché mondial.

3 : Asymétrie dans le pouvoir de négociation

Le pouvoir est défini par **Emerson** (1962)[6] comme la possibilité d'imposer sa volonté aux autres, et son utilisation peut varier avec l'étendue de la coopération et l'engagement dans l'échange. **Asthey** et **Sachdera** (1984)[7] affirment que le pouvoir nait pour l'essentiel des jeux d'intérêts croisés entre les firmes pour la réalisation de leurs objectifs. Le pouvoir est un pouvoir de négociation dans le cas d'une alliance contractuelle entre des entités indépendantes qui conservent leur autonomie et acceptent les modalités d'un rapprochement. En effet, dans une coopération, le pouvoir de négociation de chaque partenaire est basé sur :

- La position stratégique détenue dans l'alliance (le degré de spécificité des ressources, la facilité d'accès et la valeur intrinsèque des ressources) ;
- La structure de gouvernance (le niveau de représentation dans le conseil d'administration ou le comité exécutif) ;
- La structure opérationnelle (l'occupation des portes clés par les employés du partenaire) ;
- La structure légale : la représentation majoritaire dans le capital ou l'obtention d'une minorité de blocage, pour infléchir les décisions stratégiques).

---

[1] Hamel, G. (1991), op cit

[2] Ibid.

[3] Inkpen A.C., Beamish W.P., (1997), « Knowledge, Bargaining power, and the instability of international joint venture », The Academy Management Review, vol 22, p 177-202

[4] Yan, A. (1998), « structural stability and reconfiguration of international joint venture » journal of international business studies, vol 29, N°4.PP 773-795.

[5] Yan A., Gray B., (1994), op cit.

[6] Emerson R.M, (1962), «Power-Dependence Relations », American Sociological Review, vol.27, p 31-41.

[7] Asthey. W. G & Sachdera. S.P, (1984), structural sources of interorganizational Power: A theoretical synthesis, academy of management review, vol.9, 104-113.

Ces différences de dépendance stratégique expliquent l'asymétrie du pouvoir entre les alliés impliqués dans l'alliance. **Yan** et **Gay** (1994)[1] considèrent que les jeux de pouvoir découlent de la capacité à protéger ou à acquérir une position stratégique dominante dans l'alliance. En effet, un partenaire dispose d'une supériorité dans la négociation dans le cas où l'alliance dépend en majorité de ses ressources ou de compétences propres et s'il devient impossible pour les autres partenaires de la remplacer à moindre coût, sans barrière de transfert technique ou juridique (**Harrigan** et **Newman** (1990)[2], **Hamel** (1991)[3]).

De ce fait, plusieurs facteurs exogènes ou endogènes peuvent influencer l'asymétrie dans une alliance. Dans une relation de coopération, tout changement au niveau des variables d'asymétrie constituent aussi bien le pouvoir de l'un que la dépendance de l'autre, à cet égard si le pouvoir de négociation d'un partenaire est fonction de la dépendance relative de l'autre, la réduction de cette dernière par l'apprentissage et l'internalisation des compétences clés peut accélérer l'augmentation de son pouvoir de négociation (**Hamel**, 1991)[4], de même tout changement dans l'environnement compétitif ou sur le marché peut dévaluer la contribution d'un associé et réévaluer la contribution de l'autre (**Harrigan** et **Newman**, 1990)[5], même effet dans le cas de changement rapide de technologie (**Harrigan**, 1985)[6].

Pour conclure, nous pouvons constater que les alliances asymétriques sont des constructions sociales qui ne sont pas toujours consensuelles, elles découlent des intentions cachées et des conflits d'intérêt individuels qui peuvent conduire à une instabilité de l'alliance. **Doz** (1996)[7] et **Hamel** (1991)[8], considèrent que les alliances asymétriques sont par nature instable puisqu'elles reposent sur la volonté des partenaires d'accroitre leur pouvoir de négociation par leur capacité d'apprentissage, au risque de réduire l'atteint stratégique du rapprochement. D'une manière générale, on peut retenir que toute forme d'asymétrie peut constituer un atout de pouvoir ou de dépendance pour les partenaires et que cette situation sera à l'origine de la définition de plusieurs types d'alliances nuées, influencées par la coordination, la nature, la protection et le type des ressources.

§3 : Les typologies des alliances stratégiques :

L'analyse standard des alliances nous permet de distinguer deux types d'alliances (**Jamila**, 1992)[9] :

- Les alliances commerciales qui sont des relations très complexes établies entre clients et fournisseurs qui constituent le partenariat vertical ;
- Les alliances stratégiques qui sont trop souvent appréhendées comme uniforme, elles relèvent en fait de trois grands types aux caractères bien constatés : les

[1] Yan A., Gray B., (1994), op cit.
[2] Harrigan K.R, Newman W.H, (1990), op cit.
[3] Hamel, G. (1991), op cit
[4] Ibid.
[5] Harrigan K.R, Newman W.H, (1990), op cit.
[6] Harrigan K.R., (1985), strategies for joint ventures. Lexington Books: Lexington, MA.
[7] Doz Y.L., (1996), «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? », Strategic Management Journal, vol 17, p 55-83.
[8] Hamel, G. (1991), op cit.
[9] Jamila E M., 1992, « La joint-venture : analyse conceptuelle : réalités et prospective », Thèse, Université de Nice Sophia- Antipolis, Institution d'Administration des Entreprises, Décembre, 1992.

alliances additives, les alliances d'intégration conjointe et les alliances complémentaires (**Dussauge P** et **Garette B**, 1991)[1].

Ce dernier type semble constituer une forme de partenariat horizontal (**Belgacem B**, 2003)[2]. Cette typologie est fondée sur la configuration de l'alliance et l'organisation des taches entre les différents partenaires.

Les alliances stratégiques apparaissent comme des modèles de collaboration interentreprises (**Todeva** et **Knoke** (2005)[3], **Ferreira** et al (2014)[4]), formées pour répondre aux objectifs et aux besoins mutuels des partenaires, elles constituent un moyen autorisant aux différents partenaires d'améliorer et de contrôler leurs relations d'affaires de diverses façons (**Todeva** et **Knoke** 2005)[5]. En effet, le choix de la typologie des alliances effectué par les partenaires peut provoquer des situations d'échecs en fonction de son niveau de viabilité, alors qu'il peut être source de rapprochements performants et satisfaisants admettant une alliance en réponse aux objectifs fixés. De ce fait, selon le type d'alliance envisagé, on peut aboutir à des différences dans les conditions de retrait de cette relation, qui peut entrainer des conséquences stratégiques pour les partenaires et un impact sur la concurrence (**Dussauge & Garette**, 1997)[6].

Dans une étude menée sur des alliances entre concurrents en 2000, **Dusange** et **Garette** (2000)[7] distinguent trois types d'alliance stratégiques en se basant sur la nature des actifs apportés par les alliés et le produit lancé sur le marché afin d'atteindre des objectifs. Cette typologie a été validée empiriquement notamment dans les secteurs aéronautiques et automobiles (**Dussauge et Garette**, 2000)[8]. Il s'agit :

- Des alliances de Cointégration dont l'objectif est l'effet de taille sur un stade isolé du processus de production ;
- Des alliances de pseudo – concentration dont l'objectif est l'effet de taille sur le produit complet, commun aux partenaires ;
- Des alliances complémentaires dont l'objectif est la valorisation de la complémentarité des contributions.

En résumé, nous pouvons distinguer entre les alliances additives (A), les alliances complémentaires (B), et les autres alliances (C).

---

[1] Dussauge P., Garrette B. (1991), « alliances stratégiques : mode d'emploi », revue française de gestion, septembre-octobre, p. 4-18.

[2] Belgacem B., 2003, « opportunité du partenariat pour la croissance des entreprises : cas des entreprises des industries manufacturières en Tunisie », Thèse, FSEG – Tunis 2003.

[3] Todeva, E. & knoke, D. 2005, strategic alliances and models of collaboration, Management decision, 43(1), 123-148.

[4] Ferreira, M.P., Storopoli, J.E. et Serra, F.R. (2014), two decades of research on strategic alliances: analysis of citations, co-citations and themes researched. Revista de administracao contemporanea, 18 (SPE), 109-133.

[5] Todeva, E. & knoke, D. 2005, op cit.

[6] Dussauge P., Garrette B. (1997), op cit.

[7] Dussauge P., Garrette B., (2000) «Learning from competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », Strategic Management Journal, 21, p 99-126.

[8] Ibid.

A : Les alliances additives :

C'est un type d'alliance horizontale se caractérisant par l'existence d'une symétrie dans les contributions des partenaires en actifs ou en compétences (les actifs apportés sont de même nature et mise sur le marché d'un produit commun). Ce type d'alliance peut prendre la forme d'accords de recherches et développement, de la Coproduction de composants ou de produits complets et d'accords de commercialisation conjointe permettant aux entreprises alliées d'améliorer leur efficience en bénéficiant des économies d'échelle sans avoir à supporter les inconvénients d'une fusion. En conséquence, les produits seront offerts sur le marché avec une meilleure compétitivité.

Toutefois, les alliances additives sont souvent sources de conflits d'intérêts et de difficultés. En effet, lorsque les partenaires fabriquent un produit en commun et que ce dernier devient un concurrent direct des produits produit, en dehors de l'alliance, par chaque partenaire. Cette situation peut donner lieu au risque que l'un des partenaires favorise systématiquement son propre produit aux dépends du produit commun. Il existe deux problèmes qui sont spécifiques aux alliances additives, le 1èr repose sur les comportements opportunistes de certains partenaires quant au non partage des découvertes et des innovations, le 2ème est relatif à la perte de compétence technologique et commerciale des partenaires qui va à l'encontre des objectifs recherchés.

B : Les alliances complémentaires :

C'est un type d'alliance verticale, se caractérisant par l'existence d'une asymétrie dans les contributions des partenaires en actifs ou en compétences (actifs apportés de nature différentes). En effet, les partenaires complémentaires mettent en commun, échangent et combinent des ressources différentes et complémentaires ce qui permet une utilisation optimale des ressources stratégiques (les alliances stratégiques sont performantes dans le contexte des pays en développement). Ce type d'alliance permet aux entreprises de bénéficier de la facilité de l'expansion et de l'extension de leurs champs d'activité par la complémentarité des ressources, il permet à chaque partenaire la possibilité d'étendre l'activité soit par extension de la gamme, soit par expansion géographique. Il peut prendre la forme soit :

- D'un accord par lequel un des partenaires commercialise le produit développé par son allié.
- D'un accord de coproduction avec des contributions différentes et distinctes sur les autres maillons de la chaine de valeur. Mais ce type d'alliance nécessite un niveau de protection très élevé parce que l'asymétrie des apports et des compétences crée le risque de l'appropriation unilatérale des ressources. Ces alliances complémentaires offrent aux partenaires l'avantage d'exploitation des complémentarités aux moindres coûts (par exemple si l'un des alliés apporte un produit ou un service, l'autre met à sa position son réseau commercial). Mais, elles ont aussi la limite de la création d'une dépendance complémentaire et mutuelle.

Pour conclure, les alliances complémentaires offrent plus d'opportunités pour l'internationalisation et l'absorption du savoir-faire et des compétences via un processus d'apprentissage organisationnel.

C : Autres classifications :

En se basant sur les formes contractuelles et l'impact concurrentiel des entreprises et en s'inspirant de la typologie de **Fombrum** et **Astley** (1983)[1] et **Golden** et **Dollinger** (1983)[2], nous pouvons distinguer quatre types alliances :

- *Confédération* : il s'agit des firmes concurrentes qui maintiennent certaines fonctions en commun, coordonnées par un management centralisé dont les objectifs recherchés sont : les économies d'échelle, l'accès aux marchés premier, l'augmentation de la performance et de la profitabilité, la réduction des dépenses logistiques et l'efficience ;
- *Collectifs agglomérés* : il s'agit des firmes concurrentes alliés sans contrat formel, pour faire face aux variables environnementales dont les objectifs sont ; accès aux informations sur l'environnement, réduction de l'incertitude, contacts sociaux et amélioration des flux d'informations ;
- *Collectifs conjugués* : il s'agit des firmes instaurant des arrangements contractuels à objectifs symbiotiques, dont l'objectif est, l'augmentation de la performance et de la profitabilité, l'amélioration des délais de livraison, la réduction du pouvoir des clients en augmentant les coûts de changement de fournisseurs, la réduction des coûts pour les fournisseurs ;
- *Collectifs organiques* : il s'agit des firmes qui s'engagent dans des réseaux traditionnels ou informels.

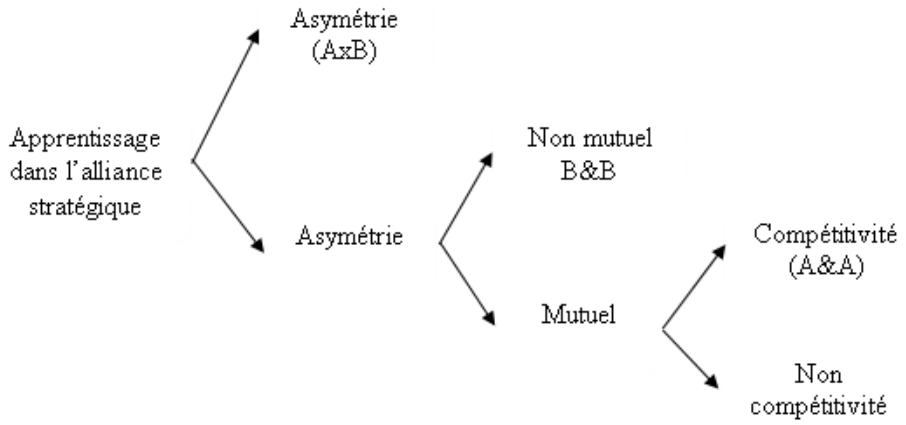
En se basant sur l'engagement des ressources dans l'alliance et plus particulièrement l'apprentissage dans les alliances stratégiques, **Tsang** (1999)[3] distingue deux types d'alliances qui reposent sur :

- L'apprentissage des compétences de l'autre partenaire ;
- L'apprentissage pour l'expérience d'alliance stratégique.

Quatre modes d'apprentissage sont identiques : asymétrie, non mutualiste, compétitif et non compétitif.

[1]Fombrum, C. et Draham Astley, W. (1983), Beyond corporate strategy, journal of Business strategy, 3(4), 47-54.
[2]Golden, P.A., et Döllinger, M. (1983). Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 17(4), 43-57.
[3]Tsang E. (1999). A preliminary typology of learning in international strategic alliance. Journal of World Business, vol.34, n°3, p.211-229

Figure 2: Typologie d'apprentissage dans l'alliance stratégique



A : apprendre les compétitivités de partenaire
B : apprendre à partir de l'expérience de l'alliance stratégique

Source : **Tsang** 1999

En se basant sur le modèle **SMOCS**[1] qui s'appuie sur une articulation à trois dimensions : objectifs, ressources et contexte (variables environnementaux), les variables favorables ou défavorables agissent sur l'entreprise et influencent sa stratégie. En effet, le modèle **SMOCS** est un modèle intégrateur, très utile pour appréhender des stratégies, de sorte à déterminer le choix le plus judicieux aux futures actions destinées à satisfaire les objectifs de l'entreprise, à assurer une meilleure utilisation de ses moyens et à faire face aux contraintes de son environnement (**Smida**, 2007)[2].

Le modèle **SMOCS** propose une analyse typologique de l'alliance stratégique en s'appuyant sur les 3 dimensions suivantes (**Smida**, 2007)[3] :

- Objectifs (O) : buts, finalité, attente que l'entreprise poursuit ;
- Contexte (C) : les variables environnementales, économiques, juridiques, sociales, géographiques, législatives, imposées par l'environnement, hors du contrôle de l'entreprise ;
- Moyens (M) : le matériel, les ressources, le savoir-faire, les procédures, les méthodes. C'est-à-dire les ressources tangibles et intangibles, tel que les ressources humaines (compétences, expériences) organisationnelles (méthodes processus…) et techniques dont disposent la firme à un moment donné.

En se fondant sur les trois dimensions (objectifs, moyens, ressources), nous avons pu dégager 49 types d'alliances stratégique axés :

- Soit sur une seule dimension : alliances unidimensionnelles,
- Soit sur une ou /et deux dimensions, alliances bidimensionnelles,
- Soit sur les trois dimensions, alliances multidimensionnelles.

[1]SMOCS : stratégie de moyens, objectifs, contraintes, scénarisés
[2] Smida, A. (2007), SMOCS, un modèle de management anticipatif stratégique pour piloter l'organisation dans des environnements complexes, 6ème colloque international de l'Association Tunisienne des sciences de gestion, Hammamet, Tunisie.
[3]Ibid.

Les multitudes des définitions qui existent autour de concept de partenariat et d'alliances stratégiques expliquent la diversité des approches et des courants théoriques qui les sous-entend, ainsi que les approches théoriques qui ont appréhendé le phénomène de coopération. Ces approches font l'objet d'analyse dans la section II.

Section II : les fondements théoriques des alliances stratégiques

Dans cette section, nous essayerons de présenter les fondements théoriques des alliances stratégiques en se basant sur quatre théories fondamentales, la théorie de la dépendance des ressources (§1), la théorie des coûts de transaction (§2), la théorie des ressources (§3), et la théorie d'apprentissage organisationnel (§4).

§1-La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Novak 1976)[1] :

La théorie de dépendance permet d'analyser la relation dominant-dominé entre des partenaires impliqués dans des alliances stratégiques en prenant en considération les contraintes environnementales et les ressources et les compétences clés détenues par chaque partenaire. Elle met la lumière sur la manière de gérer la dépendance imposée par l'environnement par la détention et le contrôle des compétences clés.

Dans ce cadre, la théorie de dépendance permet d'expliquer les motifs liés aux comportements des alliés au sein de l'alliance et de donner des explications relatives à son caractère dynamique et concurrentiel, elle explique comment les entreprises dominantes détiennent du pouvoir vis-à-vis des entreprises dominées, en traduisant la situation dans laquelle se trouve une entreprise qui dispose des ressources clés et qui les propose à une autre firme qui en a besoin pour atteindre ses objectifs, elle examine ainsi la compétition basée sur les ressources tangibles ou intangibles possédées par la firme (**Barney**, 1995)[2].

En effet, la théorie de dépendance entre les alliés dans le cadre des alliances stratégiques est mise en évidence par deux courants de recherche qui ont étudié les relations du pouvoir et de dépendance au niveau inter-organisationnel.

Dans cette optique, **Pfeffer & Salancik** (1978)[3] ont affirmé que le degré de dépendance d'une entreprise dépend de l'importance des ressources, de leurs spécificités et de leurs disponibilités, ils ont souligné la nécessité de comprendre d'abord comment les entreprises dépendent de leur environnement pour pouvoir comprendre ensuite le comportement organisationnel. Ces mêmes auteurs s'intéressent aux relations inter-organisationnelles comme des stratégies développées par les entreprises, dans un environnement concurrentiel, pour gérer leur dépendance et réduire le niveau d'incertitude afin d'assurer leurs pérennités en obtenant les ressources dont elles ont besoins et en minimisant le degré de dépendance à des autres entreprises.

En effet, selon la théorie de dépendance des ressources, l'alliance est perçue comme une relation d'échange formalisée, que chaque firme utilise pour gérer la dépendance aux

---

[1]Pfeffer J., Nowak P., (1976), "Joint Ventures and inter-organizational dependence" administrative science quarterly, Vol. 21, p. 398-418, September.

[2]Barney, J.B., (1995), «Looking inside for competitive advantage», Academy of Management Executive, Vol 9, p 49-61.

[3] Pfeffer J., Salancik G.R., (1978), the external control of organizations. Harper and Row, Now York.

ressources qui lui font défaut sur sa chaine de valeur (**Emerson,** 1962)[1]. Ainsi, l'alliance devient une option stratégique intéressante pour gérer la dépendance des ressources, lorsque les partenaires détiennent des ressources non substituables pour le marché ou non imitables par l'intégration, en assumant le risque de perdre le pouvoir de négociation à leur profit.

Donc, nous pouvons conclure que l'objectif principal d'une alliance stratégique consiste à valoriser une complémentarité d'actifs tangibles et intangibles dans un projet collectif, mené par des firmes juridiquement indépendantes.

§2-La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975)[2] :

Williamson (1975) [3] envisage des situations intermédiaires entre deux extrêmes d'organisation, le marché et la hiérarchie. Ce mode hybride entre concurrence et autorité hiérarchique aurait pour but l'arbitrage entre différentes situations dans une optique de réduction des coûts de transaction. En effet, les coûts de transaction sont définis par les coûts d'obtention de l'information, de mise en œuvre et de négociation du contrat et ceux liés au contrôle de son déroulement et le respect mutuel de ses clauses par les deux partenaires. Le coût de transaction peut être augmenté par la spécificité des actifs nécessaire pour le bon déroulement de l'activité, et de l'incertitude et la fréquence de transactions.

Selon **Williamson** (1975)[4], un actif est spécifique lorsque sa valeur dans des utilisations alternatives est plus faible que dans son utilisation présente. Dans ce sens les PME des PVD peuvent faire valoir des actifs spécifiques liés à leurs capacités de contrôler les réseaux de distribution locaux, leurs connaissances des habitudes et des préférences des consommateurs et des pratiques commerciales du pays, leurs capacités de contrôler et de gérer leurs activités de base, et enfin leur approvisionnement local des matières premières et des produits intermédiaires. De l'autre côté, les entreprises des PD présentent des actifs spécifiques liés à leurs notoriétés internationales, le contrôle sur les réseaux de distribution internationaux, le transfert de technologies, et les méthodes de GRH. L'appréciation et la valorisation de ces actifs spécifiques entre les deux entités en relation de partenariat peuvent conditionner la forme et les termes d'un partenariat entre les deux alliés.

Dans le même sens **Noel** et **Fernandez** (1993)[5], dans leur publication sur les alliances stratégiques, ont présenté une comparaison des actifs spécifiques entre les entreprises des PD et les PME des PVD. Selon **Porter** (1993)[6] « Un des gros avantages des entreprises des PD est de pouvoir compter du point de vue de l'exploitation sur une structure administrative permettant d'organiser leur production et leur approvisionnement sous la forme de réseaux », à l'inverse les PME des PVD ne semblent pas trop défavorisées en termes d'innovation-produits et de R&D contre un avantage considérable pour les entreprises des PD concernant la R&D sur les procédés de production.

---

[1] Emerson R.M, (1962), op cit.
[2] Williamson, O.E., (1975), Market and hierarchies: analysis and Antitrust implications. A study in the economics of international organization, the Free Press, New York.
[3] Ibid
[4] Ibid.
[5] Noël A. et Fernandez G. 1993 ; les alliances stratégiques une réponse des PME aux mondialisations. Cahier de recherches CETAI ; HEC ; Montréal ; décembre 2005 ; 21p
[6] Porter, M.E., (1993), l'avantage concurrentiel des nations, inter éditions, Paris.

La théorie des coûts de transaction est fréquemment utilisée pour expliquer le recourt aux alliances stratégiques, elle perçoit les alliances comme une forme intermédiaire ou hybride entre deux formes polaires le marché et la hiérarchie (**Williamson**, 1991)[1]. Dans ses travaux les plus récents, **Williamson** (1999)[2] affirme que les stratégies d'alliances sont un mode hybride d'organisation se caractérisant par un ensemble de situations intermédiaires et transitoires entre le marché et la hiérarchie.

Avant de conclure, nous pouvons constater que pour réduire le coût de transaction, **Williamson** (1985)[3] préconise le choix de mode de transaction le plus adéquat pour aboutir à l'objectif de coût bas. Ainsi, les PME des PVD sont incitées à recourir à des intégrations et plus spécifiquement à des alliances stratégiques dès que la transaction nécessite la mobilisation des actifs spécifiques avec une fréquence élevée de transaction. Le degré de spécificité des actifs reste la variable la plus importante pour choisir entre les deux modes, intégration ou alliances stratégiques. Ainsi, l'alliance stratégique est choisie lorsque la spécificité des actifs n'est pas trop élevée permettant de réduire le coût de transaction et les coûts de production. L'alliance permet donc de réduire l'incertitude liée aux comportements opportunistes des intervenants lorsque les rapports contractuels sont bien structurés.

La théorie des coûts de transaction permet de donner une explication et une analyse aux alliances stratégiques en se basant sur les coûts économiques, et permet d'étudier les procédures de coopération entre des entreprises dans un cadre d'activités complémentaires, mais elle ne permet pas de comprendre les motifs liés aux comportements de dominant-dominé des partenaires au sein de l'alliance ni de donner des explications relatives à son caractère dynamique et concurrentiel.

§3-L'approche des ressources :

La théorie des ressources qui s'inscrit clairement dans une perspective dynamique, trouve son origine dans les travaux de **Penrose** (1959)[4] qui sont considérés parmi les travaux les plus récents et plus novateurs. Selon cette théorie, la firme est appréhendée comme une collection des ressources physiques et humaines. En effet, **Amit** et **Schoemaker**, (1993)[5], considèrent que les ressources associées aux compétences et aux capacités peuvent être tangibles ou intangibles (**Wernerfejt**, 1984)[6], codifiables ou tacites (**Dosi**, 1982)[7]. Dans ce cadre, la firme est considérée comme de ressources et de connaissances (**Dosi et al**, 1988)[8], comme un

---

[1] Williamson, O. E. (1991), comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, administrative science quarterly, vol. 36, n°2, P.269-296.

[2] Williamson. O (1999): "Strategy research: governance and competence perspective", Strategic Management Journal, vol 20, N°12, pp: 1087-1108.

[3] Williamson, O. E. (1985), op cit.

[4] Penrose, E.T. (1959), op cit.

[5] Amit R., Shoemaker P.J.H (1993), op cit.

[6] Wernerfelt, B. (1984), op cit.

[7] Dosi G., (1982) « Technological paradigms and technology trajectories : A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change", Research Policy, volume 11, 1982 dans GUILLOUZO Raymond, Perrot Pascal, Ruffio Philippe, « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires, le cas de l'ouest de la France », Annals of Public and Coopérative Economics, 72.3, CIRIEC, 2001.

[8] Doz, Y.L., Shuen, A., (1988), «From Intent to Outcome: A Process Framework of Partnerships». WP 88/46, INSEAD.

ensemble des compétences foncières (**Teece**, 1989)[1], comme un cœur des compétences (**Brahalad & Hamel**, 1990)[2], ou comme un pôle de compétences métier et de capacités organisationnelles (**Stalek, Evans & Shulman**, 1992)[3].

Selon la théorie des ressources, chaque firme détient un patrimoine technologique spécifique (**Dosi**, 1982)[4], et suit une trajectoire aussi spécifique (**Nelson & Winter**, 1982)[5], et sa croissance nécessite l'exploitation et la valorisation des compétences existantes et le développement des connaissances et des compétences nouvelles (**Penrose** (1959)[6] ; **Wernerfejt** (1984)[7] ; **Quélin** (1996)[8]).

Dans ce cadre, des études empiriques montrent que les alliances stratégiques permettent, aux entreprises alliées, de procurer les ressources dont elles ont besoin, et d'avoir accès à des ressources spécifiques et rares des autres entreprises (**Crouse**, 1991)[9]. Ainsi, la théorie des ressources considère le recours aux alliances comme le meilleur moyen d'accéder à des ressources stratégiques complémentaires. En effet, l'analyse le plus répandu des ressources conduit à distinguer entre d'une part les ressources tangibles, qui désignent les actifs matériels de l'entreprise (tels que les équipements, les terrains, les matières premières), et les ressources intangibles qui se réfèrent aux savoirs détenus par l'entreprise (savoirs technologiques et organisationnels). Pour les compétences, elles représentent la capacité de l'entreprise à déployer les ressources en sa possession, elles sont intrinsèques à l'entreprise puisqu'elles sont le résultat d'un processus historique d'accumulation. Elles sont donc rares et difficiles à commercialiser, à imiter vu leur caractère fortement idiosyncrasique, et leur appropriation passe par un processus d'apprentissage organisationnel.

§4-La théorie de l'apprentissage organisationnel :

Le terme d'apprentissage désigne le processus d'acquisition de compétences et de connaissances, il s'agit d'un concept qui explique comment une organisation acquiert, stocke et exploite les informations provenant de son environnement. **Ingham** (1994)[10] considère que l'apprentissage organisationnel est « un processus social d'interaction individuelle qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles qu'il s'agisse de savoir ou de savoir-faire ». De son coté, **Koenig** (1994)[11] considère que l'apprentissage organisationnel « est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences

---

[1]Teece. D (1989): « Interorganizational requirements of the innovation process », Managerial and Decision Economics, Special Issue, pp.35-42.

[2] Hamel. G et Prahalad. C-K (1990): «collaborate with your competitors- and win, Harvard business review, vol.9, n°2, p. 141-158.

[3]Stalek, G., Evans, P., & Shulman, L., (1992) "competing on capabilities: the new rules of corporate strategy: Harvard business review, 70, 57-69.

[4] Dosi G., (1982) op cit.

[5]Nelson, R., & Winter, S., (1982), op cit

[6]Penrose, E.T. (1959) op cit.

[7]Wernerfelt, B. (1984), op cit.

[8]Quélin, B. (1996), Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances, in Sanchez, R., et Heene, A., (eds), Strategic learning and knowledge management, John Wiley& Sons, 1997, chap. 8, p.139-160.

[9] Crouse J. [1991], the power of partnership, Journal of business Strategy, Nov.-Dec.

[10]Ingham, M. (1994), op cit.

[11]Koenig, G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Janvier-Février.

qui plus ou moins profondément, et plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elle mêmes ».

En conclusion, ces définitions permettent de constater qu'il y a une forte corrélation entre le concept d'apprentissage organisationnel et la nature et le caractère des alliances stratégiques. En effet, **Malo & El Khouzi** (2001)[1] considèrent que « les organisations éprouvent un besoin d'apprentissage, car ce sont ces apprentissages qui leur permettent de survivre et d'évoluer, et les alliances stratégiques peuvent contribuer à combler ce besoin ». Pour les mêmes auteurs, les entreprises impliquées dans des alliances stratégiques acquièrent des connaissances et des compétences nouvelles. Ces dernières se traduisent selon **Malo** et **El Khouzi** (2001)[2] par « une vision plus riche, complète et globale des responsabilités qui leur incombent, ainsi que par de nouvelles approches et de nouveaux outils de travail ».

Les alliances stratégiques représentent un moyen privilégié pour l'accès, l'acquisition et le transfert des connaissances et de savoir-faire entre les alliés. Ainsi, (**Maalaoui**, 2006)[3] considère que les alliances stratégiques sont des outils stratégiques pour les entreprises désirant d'acquérir certaines compétences qui leur sont inaccessibles, et qui souhaitent d'acquérir de nouvelles compétences détenues par d'autres entreprises.

Dans cette optique, les alliances asymétriques entre les entreprises des PVD et les entreprises des PD ont pour intérêt non seulement le transfert de technologie mais aussi les méthodes de gestion, de centrales d'achats et des réseaux de distribution internationaux. Ces apports constituent un avantage clé pour les entreprises de Sud pour faire face aux défis de la mondialisation (**Cheriet**, 2006)[4].

En effet, dans les relations entre grandes entreprises et PME, l'apprentissage se ferait en faveur de ces dernières en termes de techniques de gestion des ressources humaines, de la fonction de production, du contrôle de gestion et des techniques marketing, en même temps la multinationale bénéficie du savoir-faire de la PME, en termes de connaissance du marché et des pratiques commerciales et d'affaires locales.

Donc, nous pouvons conclure que la théorie d'apprentissage organisationnel met en avant les aspects de transfert de savoir-faire comme explication des stratégies d'alliance (**Cheriet**, 2006)[5], et que l'alliance stratégique est employée comme instrument de diffusion contrôlée de connaissances, dont l'intérêt est l'apprentissage organisationnel (**Contractor** et **Lorange** (1988)[6], **Doz** et **Shuen** (1988)[7], **Hagedoorn** (1993)[1], **Harrigan** (1985)[2], **Hennart** (1988)[3],

---

[1]Malo, M.C., El Khouzi N., (2001), « Alliance stratégique et apprentissage : collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter – CDEC », Nouvelles pratiques sociales, vol 14, N°2, p 157-172.
[2]Malo, M.C., El Khouzi N., (2001), op cit.
[3]Maalaoui, A., (2006), « L'apprentissage inter-organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B », 8ième Congres International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
[4]Cheriet F. (2006), Alliances stratégiques et relations interentreprises dans la recherche francophone en stratégie : Bilan des contributions de l'AIMS entre 1996 et 2006, XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin.
[5] Ibid.
[6] Contractor, F. et Lorange, P. (1988), why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative venture, the cooperative strategies in international business, Lexington books, 3-30.
[7]Doz, Y.L., Shuen, A., (1988), op cit.

Kogut (1988)[4]). En effet, les alliances stratégiques permettent aux alliés nationaux d'accéder, d'acquérir, de transférer ou d'échanger de connaissances et de compétences, et aussi d'apprendre des pratiques du contrôle de gestion, du marketing, de la gestion de production et des ressources humaines, quant aux multinationales, l'apprentissage consiste en une adaptation plus rapide aux spécificités et aux particularités culturelles du marché local (**Cheriet**, 2006)[5].

Ces approches théoriques 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. La réponse à cette question fait l'objet de la troisième section.

Section III: Les objectifs et les motivations des alliances stratégiques des PME marocaines :

La présente section est réservée aux deux points essentiels : les objectifs des alliances stratégiques (**§1**), et les motivations des PME marocaines (**§2**).

§1-Les objectifs des alliances stratégiques :

Les alliances stratégiques sont perçues comme un moyen d'accès privilégiés aux ressources et compétences (**Kogut** (1988)[6], **Beamish** (1988)[7], **Viola** (2000)[8]), afin d'acquérir ou de maintenir un avantage concurrentiel durable (Hamel, 1995)[9]. Or, les alliances vont offrir aux organisations plusieurs avantages d'ordre économique et stratégique, elles vont permettre aux partenaires de pouvoir de partager les risques, de façonner la concurrence, d'assurer une expansion internationale rapide, de bénéficier des transferts de savoir-faire et des compétences, de réaliser d'économie de coût et consolider leurs propositions stratégiques sur le marché.

Harrigan (1985)[10], **Contractor** et **Lorange** (1988)[11], **Hamel** (1991)[12], **Hagedoorn** (1993)[13], **Mohr** et **Spekman** (1994)[14], **Glaister** et **Buckely** (1996)[15], **Gulati** (1998)[16], **Chen et al**. (2002)[17],

---

[1]Hagedoorn J., (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering".
[2] Harrigan K. (1985), op cit
[3] Hennart J. F., (1988), "A transaction costs theory of equity joint ventures". Strategic management journal, volume 17, P; 73-90.
[4]Kogut, B. (1988), op cit.
[5]Cheriet F. (2006), op cit.
[6]Kogut, B. (1988), op cit.
[7] Beamish, P. (1988), « multinational joint-ventures in developing countries. London : Rutledge.
[8] Viola J.M., (2000), op cit.
[9] Hamel Gary et Prahalad K. (1995), La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain. Inter-Editions, 1995.
[10] Harrigan K. (1985), op cit.
[11] Contractor, F. et Lorange, P. (1988), op cit.
[12] Hamel, G. (1991), op cit
[13]Hagedoorn J., (1993), op cit.
[14]Mohr J. et Spekman, R., (1994), op cit.
[15] Glaister K.W., et Buckely P.J., 1996, strategics motives for international alliance formation ; journal of management studies ; vol 33 N 3. PP 301 -332
[16] Gulati, 1998, op cit.
[17]Chen H., Chen T. J., (2002), "Asymmetric strategic alliances, a network view" Journal of Business Research, Vol 55. p.1007- 1013.

Wong, Tjosvold et **Zhang** (2005)[1] considèrent que plusieurs raisons peuvent être à l'origine des choix d'une alliance stratégique, à savoir :

- Les raisons d'efficience telle que la maitrise des coûts et le partage des risques, la spécialisation mutuelle et la consolidation des capacités de production.
- Les raisons de compétitivités : baisse des coûts, l'échange d'expertise et d'expérience de production.
- Les raisons relatives à la réduction de la rivalité sur le marché et la réduction de l'intensité concurrentielle dans le secteur.
- Les raisons stratégiques : la pénétration de nouveaux marchés géographiques, développement de nouvelles capacités.
- L'objectif fondamental d'une alliance est d'ordre économique, les alliés combinent les forces effectives et potentielles pour dominer le marché et bénéficier d'un avantage concurrentiel. Dans ce cadre, **Hagedoorn**, (1993)[2], a classé les motivations des alliances stratégiques en trois groupes :
    - Le 1er domaine de motivation est composé de l'ensemble des motivations étroitement liées aux domaines de recherche et développement et aux innovations technologiques
    - Le 2ème 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 du partenaire, et d'absorber plus rapidement des capacités innovatrices, soit sans partager les coûts, soit à moindre coût.
    - Le 3ème groupe concerne le croisement entre les besoins d'accès à de nouveaux marchés et le développement technologique, en effet, la combinaison des efforts et des actifs des alliés permet de créer de nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés.

Pour résumer, nous pouvons citer les objectifs suivants :

- Avoir accès à de nouveaux marchés ou à de nouvelles technologies ;
- Faire face à une escalade des coûts de RD ;
- Accélérer la mise au point de produit ou de procédés de fabrication ;
- Assurer la compétitivité sur le plan des coûts ;
- Accès à des technologies ou à des ressources nouvelles ;
- Réduction des risques financiers.

Plusieurs sociétés qui sont motivées par la volonté des alliés de réaliser des économies d'échelle ou de spécialisation, participent à un grand nombre de consortiums de technologie internationaux parce qu'elles cherchent à s'assurer l'accès à des technologies complémentaires, à réduire l'intervalle de temps nécessaire pour mettre au point une innovation et à partager les risques que comporte le développement de technologie de pointe.

[1] Wong, A., Tjosvold, D. and Zhang, P. (2005), op cit.
[2] Hagedoorn J., (1993), op cit.

§2-Les motivations des PME marocaines :

Le Maroc accorde une attention toute particulière à la conclusion de partenariat entre les entreprises marocaines et étrangères dans une optique de transfert de compétence, l'objectif étant de permettre à la partie marocaine d'améliorer son stock de compétence et de bénéficier de l'expérience de ses partenaires étrangers. Cette dynamique de partenariat représente une opportunité pour les entreprises locales de bénéficier d'un transfert de compétences dans le cadre d'un apprentissage organisationnel (**Laval** et **al**. 1998)[1].

En effet, la coopération entre entreprises des pays développés et entreprises marocaines est marquée par des asymétries, entendues à la fois comme écart et comme lien, l'écart est qualitatif lorsqu'il s'entend de compétences de natures différentes, et il est quantitatif lorsqu'il se révèle au niveau de la dimension des firmes, de leur réputation internationale, de la richesse et de la variété de leur portefeuille de compétence. Cet écart est insuffisant pour justifier la coopérative s'il n'est pas complet par le lien qui s'opère au niveau de complémentarité des compétences et dans la réalisation d'un objectif commun. Dans ce cadre, la question qui se pose est de savoir : Quels sont les facteurs majeurs qui poussent les décideurs des entreprises marocaines à former des alliances avec des partenaires des pays développés et quelle est la place de l'acquisition des compétences dans l'objectif de partenariat ?

A travers une étude de 32 individus (cadres dirigeants d'entreprises de la formation des alliances stratégiques entre des PME marocaines et des entreprises de l'économie développée) (**Taghzouti**, 2007)[2], les résultats obtenus montrent que selon l'appréciation des managers marocains 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 développent 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 (**Ouèdrago**, 2003)[3].
- Capacité à fournir des produits / services de qualité.
- Savoir-faire particulier que le partenaire marocain peut apprendre de son partenaire de PD. Autrement, les partenaires des entreprises des PVD espèrent bien mener des actions collectives avec des entreprises de l'économie développée pour combler leur insuffisance financière d'une part et pour améliorer leur capacité technologique, exprimé par la capacité à fournir des produits ou services de qualité, et leur capacité organisationnelle ou managériale d'autre part à travers un processus d'apprentissage relationnel. Etant donnée, les alliances stratégiques peuvent représenter une des incitations ou des occasions pour les PME des PVD de réaliser le transfert de technologie

[1] Laval, F., Guilloux, V., & Kalika, M. (1998), op cit.

[2] Taghzouti, A. (2007) « les alliances stratégiques interentreprises : quelles motivations stratégiques des managers des PME marocaines ? université de Lille juin 2007.

[3] Ouedrago A., (2003), Alliances stratégiques dans les pays en développement : Spécificité, management et conditions de performance : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé". Editions Publibook, 2006.

qui leur permettrait de réaliser le développement tant souhaité (**Gherzouli** (1978)[1], **Saadi** (1999)[2]; **Luo** et **Chen** (1997)[3]).

Pour les entreprises maghrébins l'accès aux nouveaux savoirs et technologies est très important pour améliorer leur compétitivité (**Saadi** (1999)[4], **Gherzouli** (1997)[5]). Il tend à y avoir un écart technologique important, elles ne peuvent concurrencer la technologie des entreprises des PD (**Gherzouli**,1997)[6], de ce fait ces entreprises peuvent chercher à avoir accès aux nouvelles technologies pour développer de nouveaux produits ou pour développer des produits de façon concurrentielle, pour cela , elles peuvent chercher des alliances avec des partenaires maitrisant les technologies les plus avancés et essayer d'apprendre de leur expérience comme le confirment **March** et **Levitt** (1999)[7].

De ce qui précède, nous pouvons 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'autre ressources stratégiques des partenaires telles que le savoir-faire technologique, managérial ou organisationnel.

[1]Gherzouli. KH, (1978), « différence ce comportements et réciprocité d'intérêts dans le partenariat entre entreprises de pays d'inégal développement », Revue internationale PME 10 (1), 73-102, université de Québec 1997.

[2]Saadi, M.S., (1999) " Partenariat et restructuration industrielle au Maroc", Karthala-AUF, 1999

[3] Luo Y., (1997), "Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China". Organization Science, vol 8, N° 6, p. 648 – 662.

[4] Saadi, M.S., (1999) op cit.

[5]Ghrouzli KH. (1997), op cit.

[6]Ibid.

[7] March, J.G. et Levitt, B. 1999. Organizational learning. In J.G. March (Ed.) The Pursuit of Organizational Intelligence. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.

Les alliances stratégiques sont formées pour répondre aux objectifs et aux 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, et elles ont comme objectifs, le défi de technologie et la conquête des marchés (**Mouline**, 2005)[1].

La coopération entre entreprises marocaines et entreprises étrangères est marquée par des asymétries, au niveau de la dimension des firmes, de leur réputation internationale, 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, montrent que les managers des entreprises marocaines dont les alliances stratégiques ne cherchent pas uniquement les ressources financières, mais d'autres facteurs indispensables incitant les entreprises marocaines à mener des partenariats avec un ou des partenaires de l'économie développé, à savoir : les capacités managériales, la Capacité à fournir des produits ou de services de quantité, et le savoir-faire particulier que le partenaire marocain peut apprendre de son partenaire de PD.

Donc, l'alliance sera 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 technologique managérial ou organisationnel. Dans ce constat, les capacités managériales ne sont pas très développées dans les PME marocaines, leurs managers peuvent n'avoir qu'une expérience limité du management en environnement concurrentiel, de ce fait, les capacités managériales des partenaires dans les PD peuvent être utilisés par les PME marocaines pour compenser leur déficit en matières de ressources organisationnelles (**March** et **Levitt** (1999)[2], **Taghzouti** (2007)[3]), sans ces ressources, le transfert du savoir et de techniques ne sera pas avantagé (**Marcotte**, 1999)[4]. 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.

[1]Mouline A, (2005), op cit.
[2] March, J.G. et Levitt, B. (1999) op cit.
[3]Taghzouti, A. (2007) op cit.
[4] Marcotte C., 1999, "connaissances ; apprentissage et succès lors du transfert de technologie en Chine" Thèse de Doctorat (UQAM), Juillet 1999.

Chapitre II : Concept de compétences, définition et cadre théorique :

Aujourd'hui, dans un monde des affaires, caractérisé par une globalisation de la concurrence, seules les entreprises qui ont la capacité d'intégrer et de développer des connaissances et des compétences distinctives peuvent assurer leurs performances et leur pérennité. La principale source de création de valeur pour les entreprises et pour les acteurs économiques et sociaux, réside plus dans les connaissances, que dans les ressources tangibles. En effet, la performance d'une entreprise est basée sur la valorisation et le développement des ressources de l'entreprise et sa capacité de créer, de transformer et d'utiliser des connaissances (**Nonaka et al** (1994)[1], **Prahalad** et **Hamel** (1994)[2]). Autrement dit, la compétition entre entreprises prend une dimension où les connaissances sont considérées comme des facteurs pouvant constituer une source d'avantage concurrentiel. Dans ce 2éme chapitre, il s'agit de mettre en évidence une analyse du concept de la connaissance sur le plan individuel et organisationnel (section 1), ensuite de préciser les différentes approches théoriques de la connaissance (section 2), afin d'examiner la connaissance organisationnelle au sein de l'entreprise (section 3).

Section I : le concept de la connaissance

La connaissance est une démarche intellectuelle qui vise à aborder des phénomènes dans le but de les comprendre, de les prévoir, de les capitaliser ou de les produire. Elle est en construction permanente et durable et fait référence à une démarche humaine. Elle est considérée comme un objet manipulable. Cette démarche de la connaissance fait ressortir ses caractéristiques, ses attributs, ses typologies, et les différents niveaux de son analyse qui seront traités dans les paragraphes suivants : Définition de la connaissance (§1), présentation de ses caractéristiques et ses attributs (§2), présentation de ses typologies (§3), enfin, l'examinassions des différents niveaux de son analyse (§4).

§1 : Présentation de définition de la connaissance :

L'absence d'une définition précise de la connaissance montre qu'il s'agit d'une notion complexe. Cette complexité découle, entre outre de l'ambigüité sémantique qu'elle présente. **Fillol** (2006)[3], **Barthelme – Trapp** (2003)[4] soulignent que le terme connaissance semble appartenir à cette catégorie de mots que l'on évite de définir par peur d'incomplétude et pour lesquels les dictionnaires se contentent de renvois à des termes connexes.

En effet, la notion de connaissance à plusieurs significations qui diffèrent selon les approches économiques et managériales, mais toutes les approches affirment que la connaissance est considérée comme la source la plus privilégiée des entreprises (**Grant**, 1996)[5] ; et des économies (**Penrose**, (1959)[6]; **Rugman** et **Verbeke** (2002)[7]). Ainsi, après le passage de la société industrielle à la société de la connaissance, la connaissance est considérée comme le

---

[1] Nonaka I. et Takeuchi, H (1994), op cit

[2] Hamel Gary et Prahalad K. (1994), op cit.

[3] Fillol, C., (2006), « L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université Paris Dauphine, 22 Novembre 2006.

[4] Barthélemy- Trapp, F., (2003), « une approche constructiviste des connaissances : contribution à la gestion dynamique des connaissances dans l'entreprise » thèse de doctorat en science de gestion, Toulouse 2003.

[5] Grant, R-M., (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol.17, winter special issue, pp. 109-122.

[6] Penrose. (1959), op cit

[7] Rugman, A.M., et Verbeke, A., (2002), « contribution d'Edith Penrose à la vision des ressources du management stratégique » revue de management stratégique 23 (8), 769-780.

4éme facteur de production (**Nurmi**, 1998)[1], de plus la productivité de savoir va devenir le facteur déterminant de la compétitivité pour un pays, une industrie, ou une entreprise. Dans le même constat, **Drucker** (1993)[2] précise que les seuls- au moins les principaux producteurs de la richesse sont l'information et la connaissance.

Certains auteurs affirment que les notions d'information et de connaissance sont équivalentes (**Ziam** (2010)[3] ; **Blumentritt** et **Johnston** (1999)[4]). Mais, peu de chercheurs soulignent qu'il est nécessaire de procéder à une distinction entre les deux notions (**Nonaka** (1994)[5] ; **Huber** (1991)[6] ; **Cohen** et **Levinthal** (1990)[7]). En effet, les informations sont les données lorsqu'elles sont interprétées et organisées, l'idée de l'information implique la présence d'un émetteur, d'un ou de plusieurs récepteurs et l'existence d'un canal entre eux. Ces informations lorsqu'elles sont altérées par le sens, le contexte, l'interprétation et l'expérience se transforment en connaissance à forte valeur ajoutée facilitant la prise de décision et le passage à l'action (**Davenport** et **Prusak** (1998)[8]; **Choo** (2005)[9]). En fait, la connaissance est conçue comme une croyance vérifiée liée à l'action humaine crée par les individus et qui est fondée sur une base, plus au moins complexe, d'informations.

Il existe plusieurs définitions qui permettent de cerner les différentes facettes de la connaissance :

- **Levitt et March** (1988)[10] considèrent que les connaissances sont imbriquées dans plusieurs éléments organisationnels : les individus, les structures organisationnelles, la culture, les pratiques organisationnelles, et les structures physiques ;
- **Nonaka** (1994)[11] considère la connaissance comme un écoulement organisé d'information qui est créé dans l'engagement et la croyance de son support ;
- **Nonaka** et **Takeuchi** (1995)[12] définissent la connaissance comme un ensemble de perceptions cognitives, de compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrée dans les produits et les services ;
- **Albino** et **al** (1999)[1] définissent la connaissance comme un concept abstrait consciemment ou inconsciemment construit à partir de l'interprétation d'un

[1] Nurmi; R. 1998 Knowledge intensive firm's business horizon; May-June.
[2] Drucker, P. F. (1993), op cit.
[3] Ziam, S., (2010), « Les déterminants de la capacité d'absorption des connaissances : le cas des courtiers de connaissances œuvrant dans le domaine de la santé au canada », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université de Laval, Québec.
[4] Blumentritt R., et Johnston R., (1999), Towards a strategy for knowledge management, technology analysis, vol.11, N°3.
[5] Nonaka I., (1994), a dynamic theory of organizational knowledge creation, organization science, vol. 5, n°1. P. 14-37
[6] Huber, G.P. (1991), «Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures » Organization Science, vol 2, n°1, p 88-115
[7] Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit
[8] Davenport, T.H. et Prusak, L., (1998), Working Knowledge -How Organizations Manage What They Know? Harvard Business School Press, Boston, MA.
[9] Choo, C.W., (2005), Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning. In Introducing Information Management: An Information Research Reader, London, E. Maceviciute & T. Wilson.
[10] Levitt, B. et March, JG., (1988), op cit.
[11] Nonaka I., (1994), op cit.
[12] Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit

ensemble d'informations acquis au travers d'expérience et d'une réflexion a posteriori, qui peut apporter à son détenteur une compétence mentale et/ou physique dans un domaine spécifique ;

- **Davenport** et **Prusak** (1998)[2] considèrent la connaissance comme un mélange de flux d'expérience, de valeurs, d'informations contextuelles, et d'expertises qui fournit un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations. Elle est née et appliquée dans les cerveaux des connaissances. Dans les organisations, elle devient souvent incorporée non seulement dans les documents et dépôts, mais également dans des routines, des processus, des pratiques et des normes ;
- **Davenport**, **De long** et **Beers** (1998)[3] définissent la connaissance comme une combinaison de l'information avec celles de l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. C'est une forme d'information à forte valeur ajoutée qui est prête à la prise de décision et à l'action ;
- **Mac Elory** (2003)[4] déclare que la connaissance est quelque chose que nous produisons dans les systèmes sociaux, c'est un dérivé résultant d'un perpétuel processus d'apprentissage et d'adaptation individuelle et collective qui change d'une manière permanente, c'est une capacité pour l'action efficace.
- Enfin, **Mbengue** (2004)[5] considère la connaissance comme des ressources immatérielles qui englobent des éléments de nature différents : humain (le savoir-faire individuel), organisationnels (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles), technologiques (les brevets, les procédés, les publications scientifiques), et commerciaux (l'image institutionnelle, la réputation, la marque).

§2 : Les caractéristiques et les attributs de la connaissance :

La connaissance est un concept vaste et abstrait, qui a été l'objet d'un débat épistémologique dans la philosophie occidentale depuis l'époque grecque classique. Notre objectif n'est pas d'adhérer à ce débat, mais plutôt de retenir seulement les attributs de la connaissance (A), et ses caractéristiques (B).

A- Les attributs de la connaissance :

Dans la littérature, les attributs et les composantes de la connaissance ont trouvé un consensus permettant à son tour de porter une compréhension du concept. En effet, les points de convergences sont les suivants :

- Le caractère contextualité de la connaissance dans le temps et dans l'espace. La connaissance est inséparable du contexte dans lequel elle est créée ou utilisée (l'environnement externe et l'individu). **Latour**, (1994)[6] ; **Durand** (1997)[1]

---

[1]Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G. (1999). Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: the role of the leader firm. Technovation, 19(1), 53-63

[2] Davenport, T.H. et Prusak, L., (1998), op cit.

[3] Davenport, T. H., De Long, D. W. et Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects, Sloan Management Review, 43-57

[4]MacElory M. W. (2003), The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and sustainable innovation, Hartland VT: KMCI Press, p. 246

[5]Mbengue, A., (2004), « management de savoir », revue française de gestion, vol.30, n°149, mars/avril, p.13-31.

[6] Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'inter objectivité. Sociologie du travail, 587-607.

expliquent que les études en psychologie démontrent souvent que les individus accordent plus d'importance aux connaissances qui sont plus adéquates avec leurs perceptions et leurs croyances, contrairement à celles qui ne correspondent pas à leur cadre de référence. **Nonaka** et **al** (2000)[2] affirment que la connaissance est qualifiée d'humaine et reliée strictement aux individus qui l'utilisent, et enregistre de forts changements à travers sa confrontation avec l'environnement externe (**Durand** (1997)[3] ; **Bès** (1998)[4] ; **Nonaka** (1994)[5] ; **Nonaka** et **al** (2000)[6]).

B- les caractéristiques de la connaissance :

Dans la littérature, on distingue quatre principales caractéristiques de la connaissance à savoir : la valeur stratégique (1), la complexité (2), l'ambigüité (3) et l'aspect tacite (4) (**Szulanski** (1996)[7] ; **Simonin** (2004)[8] ; **Minbaeva** (2007)[9]).

1 : la valeur stratégique :

Le travail empirique de **Pérez-Nordtvedt** et **al**. (2008)[10] a montré l'importance de la valeur stratégique de la connaissance dans la diffusion de la connaissance au sein de l'organisation et son impact sur le transfert de connaissance. Ces auteurs s'appuient sur la valeur d'un actif selon l'approche basée sur les ressources pour déterminer la valeur des connaissances. Dans le même constat, **Bayad** et **Bénédoic** (2008)[11] ont précisé que seule la valeur de la connaissance, parmi les autres caractéristiques de la connaissance (valeur, rareté, inimitabilité et non substituabilité), a un impact sur la diffusion de connaissance. Ces auteurs ont montré en particulier que la diffusion de la connaissance dépend de la similarité des processus d'apprentissage organisationnel et des capacités d'explicitation de l'émetteur et du récepteur. En effet, la création de valeur dépend en partie de la capacité de leurs personnels à acquérir, capitaliser et appliquer les connaissances et les compétences stratégiques.

Simonin (2004)[12] va dans le même sens en affirmant que la connaissance tacite est éminemment personnelle, intuitive, et imbriquée dans l'expérience. Ces caractéristiques rendent la connaissance difficile à formuler et à transférer. **Reix** (1995)[13] a montré que le caractère tacite de la connaissance peut déterminer l'ambigüité causale qui est négativement liée au transfert de savoir.

---

[1]Durand. R et Quélin. B (1997) : « Comment envisager l'évolution économique sans concevoir une firme évolutionniste : contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme », 6ème Conférence Internationale en Management Stratégique, Montréal.

[2] Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., (2000), SESI, Ba and Leadership, Long Range Planning, n°33, p.5-34.

[3] Durand. R et Quélin. B (1997) : op cit.

[4] Bès, M. P. (1998). La capitalisation active des connaissances Principes, contextes et obstacles. In Annales des Mines.

[5]Nonaka I. (1994), op cit

[6] Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., (2000), op cit.

[7] Szulanski G. (1996), op cit.

[8]Simonin B (2004), op cit

[9]Minbaeva, D., (2007), op cit.

[10] Pérez-Nordtvedt, L.P., Kedia, B.L., Datta, D.K. et Rasheed, A.A., (2008), op cit.

[11] Bayad, M., Benedoic, M., (2008), op cit.

[12]Simonin B (2004). Op cit

[13] Reix, R. (1995). Systèmes d'Information de Gestion. Editions d'Organisation

2 : la complexité :

Pour **Simonin** (1999)[1], la complexité est l'ensemble des interdépendances entre les technologies, les routines, les individus et les ressources liées à une connaissance particulière. **Reed** et **Defillipi** (1990)[2] définissent la complexité comme un ensemble de qualifications distinctives ou des compétences imbriquées dans une entité organisationnelle ou dans une activité donnée. Ils affirment que les noyaux de compétences qui sont complexes produisent un niveau élevé d'ambigüité.

En effet, la complexité des connaissances au sein d'une entreprise aide à les protéger contre les risques de dissémination, et limite sa maitrise et son utilisation par les partenaires. Elle peut être un obstacle pour le transfert de connaissances, puisque les entreprises mères pratiquent des manières plus tactiques et plus discrètes lors de la manipulation des connaissances dans un contexte de coopération pour éviter la dissémination.

Dans le même sens, **Millan, Cafferty et Wijk** (1985)[3] concluent que la complexité des produits qui nécessitent un savoir- faire particulier ou une technologie sophistiquée pour leur fabrication et qui résultent aussi de plusieurs combinaisons de compétences de différentes spécialités, rend l'imitation d'un tel type de produits difficile et complexe.

3 : L'ambigüité :

Simonin (2004)[4] a défini l'ambigüité comme un moyen de compréhension des liens logiques entre actions et résultats, causes et effets, inputs et outputs qui sont liés au processus de création et d'utilisation des connaissances. Pour **Szulanski** (1996)[5], l'ambigüité causale permet de caractériser la connaissance transférée, et influence le degré de transfert de connaissance, et en même temps elle est considérée comme un avantage concurrentiel pour les firmes qui maitrisent l'ambigüité des connaissances à forte valeur, c'est une barrière à l'imitation pour les concurrents et au sien de l'entreprise.

Dans le même sens, **Reed** et **Defillipi** (1990)[6] constatent que l'ambigüité de la connaissance est barrière forte à l'imitation, provenant de l'incapacité des concurrents, de comprendre les connaissances qui sont à l'origine des avantages concurrentiels d'une entreprise. Dans ce cadre, **Berthon** (2003)[7], a relevé trois caractéristiques interdépendantes de la connaissance, à savoir :

- La connaissance ne se résume pas à une simple agrégation, elle est composée d'un ensemble d'informations soumises à des processus individuels ou organisationnels qui lui confèrent un sens (**Huber** (1991)[8] ; **Weick** (1979)[9]) ;

---

[1] Simonin B (1999), op cit.
[2] Reed, R. et Defillipi, R., (1990), op cit.
[3] Millan, Cafferty et Wijk (1985),"Competitor's responses to easily imitated new products", Strategic Management Journal, Jan.
[4] Simonin B (2004), Op cit
[5] Szulanski G. (1996), op cit.
[6] Reed, R. et Defillipi, R., (1990), op cit.
[7] Berthon, B (2003), « transférer la connaissance : de quoi parlons-nous ? Une illustration empirique » cahier n°311, mars 2003.
[8] Huber, G.P. (1991), op cit
[9] Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. Research in organizational behavior, 1(1), 41-74.

- Le caractère personnel de la connaissance permet l'interprétation d'informations nouvelles et existantes à un niveau individuel ou organisationnel afin de développer de nouvelles connaissances (**Daft** et **Weick**, 1984)[1] ;
- La connaissance est liée au moins à une action spécifique qui se manifeste sur la forme de pratique.

§3- les typologies de la connaissance :

Une analyse de la littérature sur la notion de connaissance organisationnelle nous permet de dégager plusieurs taxonomies visant à déterminer les différents types de connaissance, dont la plus célèbre, est celle distinguant la connaissance tacite de la connaissance explicite (**Polanyi** (1962)[2], **Nonaka** (1994)[3], **Grant** (1996)[4], **Kogut** et **Zander** (1995)[5]). Nous reprenons une taxonomie représentée dans un tableau récapitulatif non exhaustif de source **Berthon, B.**, (2001)[6]

Tableau n°1

Récapitulation non exhaustive des taxonomies de connaissances

Principaux auteurs	Taxonomies
Reix (1995) ; Kogut, Zander (1995), Fairlough (1982)	Organisationnelle/individuelle
Polanyi (1962), Nonaka et Takeuchi (1995), Hedlund et Nonaka (1993), Brown et Duguid (1991), Lyles (1998), Lyles et Schwenk (1992), Starbouck (1992), Teece (1977)	Tacite/ explicite
Reix (1992) ; Kogut et Zander (1992) James (1950), Vygotsky (1962), Anand, Manz et Glick (1998)	Pratique/ de contexte
Sackman (1991,1992)	Tacite, explicite et culturelle (représentant les structures cognitives et affectives)
Spender (1996)	Consciente, automatique, débattue et collective
Densetz (1998) ; Grant (1996)	Générale / spécifique
Matusik et Hill (1998)	Publique/privée Architecturale/composante
Buckley et Carter (1998)	Additives, séquentielles et complexe
Zack (1998)	Fondamentale, avancée et innovante
Zack (1999)	Déclarative, causale et procédurale

Source : Berthon, B (2001), revue de littératures : le transfert intra-organisationnel de connaissance. In actes de la Xème conférence de l'AIMS, Québec -13 (vol.14).

Dans ce travail de recherche, il s'est limité à la taxonomie la plus célèbre, qui a marqué plus les travaux de recherche qui distinguent la connaissance tacite de la connaissance explicite (**Polanyi** (1962)[7] ; **Nonaka** (1994)[8] ; **Grant** (1996)[9] ; **Kogut** et **Zander** (1995)[10]), et qui est

[1] Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of management review, 9(2), 284-295.
[2] Polanyi, M. (1962), op cit.
[3] Nonaka I., (1994), op cit.
[4] Grant, R-M., (1996), op cit.
[5] Zander U; Kogut B (1995), op cit
[6] B, Berthon (2001): op cit
[7] Polanyi, M. (1962), op cit.
[8] Nonaka I., (1994), op cit
[9] Grant, R-M., (1996), op cit.
[10] Zander U; Kogut B (1995). Op cit.

considérée comme la plus pertinente. Cette classification a été reprise par **Hedlemd** et **Nonaka** (1993)[1], puis **Nonaka** et **Takeuchi** (1995)[2]. Dans ce paragraphe, nous présenterons d'abord, les connaissances explicites (A), puis les connaissances implicites (B).

A : Les connaissances explicites :

Les connaissances explicites font référence aux savoirs transmissibles à travers un langage formel et systématique (**Tounkara**, 2005)[3]. D'un point de vue :

- Individuel, ces connaissances peuvent être considérées comme des savoirs conscientisés (**Spender**, 1993)[4].
- Organisationnel, ces connaissances peuvent être considérées comme des savoirs écrits et améliorés au fur et à mesure du temps par les acteurs de l'organisation. Facilement diffusables, ces savoirs sont capitalisés dans les méthodes, les procédures et les directives (**Tounkara**, 2005)[5], mais aussi dans les bases de données, modèles, algorithmes, documents d'analyse et de synthèse... (**Grundstein**, 2002)[6].

La connaissance explicite est considérée comme toute connaissance qui peut être exprimée dans un langage formel, sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens articulés notamment les métaphores, et être articulée dans un support tangible (**Polanyi**, 1966)[7]. Pour **Winter** (1987)[8], la connaissance explicite peut être articulée, codifiée et consultée en utilisant la communication verbale et la documentation écrite.

Dans le même constat, **Berthon** (2001)[9], affirme que la connaissance englobe les informations, les faits et les connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc facilement transférables de façon formelle, à travers des méthodes systématiques, telles que les règles, les procédures, et les notes (**Nonaka** et **Takeuchi** (1995)[10], **Polanyi** (1962)[11]), généralement, elle n'est pas considérée comme une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises. Ainsi, **Nonaka** et **Takeuchi** (1995)[12] avancent que la connaissance explicite intègre les informations et les données scientifiques qui peuvent être codifiées et faire l'objet d'une articulation.

Les connaissances explicites peuvent se transformer en connaissances tacites individuelles au fur et à mesure de leur assimilation par les acteurs de l'organisation. Enfin, les connaissances explicites sont aisément repérables et accessibles bien qu'elles soient souvent

---

[1]Hedlund G et Nonaka, 1993, model of knowledge management in the west and Japan in P. Lorange B.G. Chakravarthy J. Roos et H. Van de Ven implementing strategic processes change learning and cooperation B Basil Blackwell londers PP 117-144.
[2]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.
[3]Tounkara, T., (2005), gestion de connaissances veille : vers une grande méthodologie pour améliorer la collecte d'information. Université de Paris Dauphin, Paris, France.
[4]Spender, J., (1993), op cit.
[5]Tounkara, T., (2005), op cit.
[6]Grundstein, M., (2002), op cit
[7] Polanyi, M. (1966), the tacit dimension, Routledge & Keganpaul, London.
[8] Winter, S, (1987), op cit
[9]B. Berthon (2001), op cit
[10]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995). Op cit.
[11]Polanyi, M. (1962), op cit.
[12]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit

peu opératoires car elles sont trop décontextualisées, ainsi elles sont même, dans certain cas, inexploitables (**Ballay**, 1997)[1].

B- Les connaissances tacites :

Les connaissances tacites font référence aux savoir-faire qui sont difficiles à formaliser et à communiquer (**Tounkara**, 2005)[2] de par leur trop grande spécificité au contexte (**Spender**, 1993)[3]. D'un point de vue organisationnel, ces connaissances tacites peuvent être considérées comme « le cœur de la richesse cognitive de l'entreprise » (**Baumard**, 1996)[4], difficilement diffusables. Ces éléments immatériels sont inscrits au sein même de fonctionnement cognitif des individus et s'expriment à travers les arts, les talents (**Tounkara**, 2005)[5], les habitudes, les secrets de métiers (**Grundstein**, 2002)[6], les souvenirs du contexte décisionnel (**Grundstein**, 2002)[7], les intuitions, les impressions, les paradigmes et les modèles mentaux (Nonaka et Takeuchi, 1995)[8].

En effet, contrairement à la connaissance explicite, la connaissance tacite est une connaissance non codifiable et difficilement articulable, liée fortement à l'expression cumulée par les individus (**Nonaka** et **Takeuchi** (1995)[9] ; **Polanyi** (1962)[10]). Donc, les connaissances tacites sont définies par leur nature inhérente (**Dietrich**, 1994)[11] et sont caractérisées par l'idée « on connait beaucoup plus que ce qu'on peut exprimer ».

Polanyi (1966)[12] qui reste le père fondateur de cette classification, précise que la connaissance tacite est intégrative, difficile à communiquer et peut être impliquée dans l'action, et ne peut être communiqué et transférée qu'à travers la participation active d'un maitre. Il précise aussi que les connaissances tacites sont des connaissances difficilement exprimables quel que soit la forme de langage. De ce fait, la connaissance tacite individuelle réside principalement dans les schémas mentaux, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus (**Lyles** et **Schwenk** (1992)[13] ; **Starbuck** (1992)[14]), alors que la connaissance tacite collective réside typiquement dans les schémas de réflexion des managers des entreprises, les procédures et la culture de l'entreprise (**Lyles** et **Schwenk** (1992)[15] ; **Nelson** et **Winter** (1982)[16] ; **Nonaka** et **Takeuchi** (1995)[17]).

---

[1]Ballay, J.F., (1997), op cit.
[2]Tounkara, T., (2005), op cit.
[3]Spender, J., (1993), op cit.
[4] Baumard, P., (1996), Tacit knowledge in organizations, sage publications, London, Thousand Oaks, new Delhi.
[5]Tounkara, T., (2005), op cit.
[6]Grundstein, M., (2002), op cit
[7]Ibid.
[8]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.
[9]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.
[10] Polanyi, M. (1962), op cit.
[11]Dietrich M. (1994), Transaction Cost Economics and beyond: Towards a new economics of the firm, Routledge, London
[12] Polanyi, M. (1966), op cit.
[13] Lyles, M. A., & Schwenk, C. R. (1992), op cit.
[14]Starbuck, W. H. (1992), op cit.
[15]Lyles, M. A., & Schwenk, C. R. (1992), op cit.
[16] Nelson, R., & winter, S., (1982), op cit
[17] Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit

Kogut et **Zander** (1992)[1] ont défini la connaissance tacite comme un savoir-faire et une forme de connaissance difficilement à articuler et à codifier et elle nécessite largement du temps afin d'être assimilée étant donné qu'elle est complexe et possède de multiples composantes qui sont généralement interactives. De même, **Cohen** et **Levinthal** (1990)[2] précisent que la connaissance tacite est acquise seulement par l'expérience dans la firme, c'est une forme de connaissance que ne peut pas être transférée par l'intermédiaire des canaux contractuels puisqu'elle ne peut pas être représentée comme un ensemble des règles et modèles faciles à communiquer et difficile à acquérir, à analyser et à disséminer. Dans le même constat, **Nonaka** et **Takeuchi** (1995)[3] considèrent que le caractère tacite des connaissances se trouve dans les actions, l'usage et dans l'application dans un contexte spécifique, et que la connaissance tacite inclut à la fois des éléments cognitifs, des schémas, des croyances définissant la vision des choses et des éléments techniques correspondant à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques d'action.

De même, **Cohen** et **Levinthal** (1990)[4] précisent que la connaissance tacite est acquise seulement par l'expérience dans la firme, c'est une forme de connaissance qui ne peut pas être transférée par l'intermédiaire des canaux contractuels puisqu'elle ne peut pas être représentée comme un ensemble de règles et de modèles facile à communiquer et difficile à acquérir, à analyser et à disséminer.

Finalement, les connaissances tacites échappent en partie des organisations qui ont beaucoup de difficultés à les gérer en dépit de fait qu'elles soient directement opératoires (**Ballay**, 1997)[5]. Les outils informatiques sont souvent inappropriés pour les diffuser dans l'organisation car elles sont très complexes (**McDermott** (1999)[6], **Prax** (2003)[7]). Il apparait d'une part, que la diffusion des connaissances tacites devient un enjeu majeur pour l'entreprise (**Nonaka** et **Takeuchi**, 1995)[8], et d'autre part, que leur explication permet d'élargir le champ des connaissances susceptibles d'être gérées (**Grundstein**, 2002)[9].

Cette distinction entre connaissance tacite et explicite montre que la connaissance peut être détenue individuellement ou collectivement. En effet, certains auteurs (**Berthon**, 2001, **Lyles**, **Schwenk**, 1992) considèrent que si les connaissances explicites individuelles correspondent à des connaissances et des compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites (**Berthon**, 2001)[10], les connaissances tacites individuelles résident dans les habitudes et les connaissances abstraites des individus, et sont ancrées dans les schémas mentaux des individus (**Lyles**, **Schwenk** (1992)[11], **Starbuck** (1992)[12]). Ainsi, si les connaissances explicites

[1]Zander U; Kogut B (1992), op cit.
[2]Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit
[3]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.
[4]Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit
[5] Ballay, J. (1997), op cit.
[6] McDermott, R. (1999) why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. California management review, 41(4): 103-117.
[7] Prax, J. (2003), op cit.
[8]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit
[9]Grundstein, M., (2002), op cit
[10] Berthon, B (2001), op cit.
[11] Lyles, M. A., & Schwenk, C. R. (1992), op cit.
[12]Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge- intensive firms. Journal of management Studies, 29(6), 713-740.

collectives concernent les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information et les règles (**Browen** et **Duguid** (1991)[1], **Lyles** et al. (1997)[2], **Strabuck** (1992)[3]), les connaissances tacites collectives renvoient principalement aux routines de l'entreprises, à la culture professionnelle, aux schémas de réflexion des managers des entreprises… (**Nonaka** et **Takeuchi** (1995)[4], **Berthon** (2001)[5]). Les connaissances explicites reflètent les savoirs de l'organisation caractérisant les capacités de définition et de développement de produits et des services, alors que les connaissances tacites reflètent les savoirs faires individuels et collectifs caractérisant les capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

D'une manière générale, la distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite montre que la connaissance n'est pas une entité homogène et que ses formes ne sont pas parfaitement dissociables en formes totalement explicites ou totalement tacites, mais au contraire, ces différentes formes de la connaissance sont complémentaires et s'inter croisent (**Baumard & Starbuck**, 2005)[6], et toute connaissance intègre une partie tacite, difficilement séparable de la partie explicite. La distinction entre connaissance tacite et connaissance explicité est illustrée dans le tableau n°2.

Tableau n°2

Distinction entre connaissance tacite et connaissance implicite

Tacit Knowledge (subjective)	Explicit Knowledge (objective)
Knowledge of experience (Body)	Knowledge of Rationality (mind)
Simultane ous knowledge (here and now)	Sequential knowledge (there and then)
Analogue knowledge (practice)	Digital knowledge (theory)

Source : connaissance tacite et connaissance explicite, Nonaka et Takeuchi, 1995, p : 36

§4 : Les différents niveaux d'analyse de la connaissance :

La connaissance organisationnelle a pour point de départ les individus composant l'organisation, certains chercheurs s'efforcent à analyser les mécanismes permettant de passer de niveau individuel (A), au niveau collectif (B), celui de collectif au niveau organisationnel (C), et enfin au niveau inter-organisationnel (D).

A : Le niveau individuel :

La connaissance individuelle peut être définie comme l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre les phénomènes (**Sanchez**, **Heene**, et **Thomas**, 1996)[7], mais cette croyance se modifie en interaction avec les autres individus. **Bender** et **Fish** (2000)[8] affirment que les connaissances s'enrichissent par l'expérience personnelle, par les croyances et les valeurs de ou des individus qui les façonne(nt), ce que signifie que la

[1]Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. Organization science, 2(1), 40-57.

[2] Lyles M; Salk J. (1997). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination of the Hungarian context. Journal of International Business Studies, p.877-903

[3] Starbuck, W. H. (1992), op cit

[4] Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit

[5] Berthon, B (2001), op cit.

[6]Baumard P. & Starbuck W.H. (2005) "learning from failures: why it doesn't happen" long range planning, vol .38, N° 3, June, pp .281-298.

[7]Sanchez, R., Heene, A. et Thomas, H., (1996), op cit.

[8] Bender, S., Fish, A. (2000), op cit.

connaissance est attachée à l'individu qui la détienne, elle résulte d'une démarche mentale active de l'individu. Dans le même constat, **Senge** (2007)[1] affirme que la création et l'utilisation de connaissance est avant tout considérée comme des comportements humains. **Grant** (1996)[2] accepte aussi l'idée que la création de la connaissance est une activité limitée au niveau individuel.

Généralement, nous pouvons définir les connaissances individuelles comme des connaissances détenues par un individu. Ces connaissances sont en partie tacites, explicites ou non, qui lui permettent de donner du sens aux informations qu'il reçoit de son environnement et de construire ses propres représentations autour de ce dernier. En effet, ces connaissances individuelles, si elles sont partagées avec d'autres personnes, elles peuvent être transformées ultérieurement en des connaissances collectives.

B : Le niveau collectif :

Généralement, les connaissances individuelles, lorsqu'elles sont partagées avec d'autres personnes, peuvent être transformées ultérieurement en des connaissances collectives. Dans un groupe, chaque individu est doté de connaissances individuelles qui lui sont propres, mais qu'il partage et il met en commun avec les connaissances d'autres individus permettant l'apparition d'une connaissance collective. Cette dernière est ancrée dans la pratique, et elle est difficile à récupérer et à exploiter dans d'autres lieux au cas d'absence de ceux qui l'ont créée, ce qui montre qu'il est particulièrement difficile de dissocier la connaissance individuelle de la connaissance collective.

Dans le même sens, **Beylier** (2007)[3] affirme que puisque tout individu est intégré dans une structure sociale, les connaissances individuelles sont alors partagées avec les autres personnes de la structure, et elles se qualifient alors de connaissances collectives. A son tour, **Lateur** (1989)[4] confirme que le partage d'expériences entre les individus conduit l'ensemble des membres à créer de la connaissance. Dans le même ordre d'idée, **Gherardi** et **Nicolini** (2000)[5] affirment que les connaissances dans l'organisation n'ont rien d'individuel, mais résultant du travail en commun et des interactions entre les personnes, en considérant que la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent dans leurs têtes, mais quelques choses qu'ils font ensemble.

Dans ce sens, certains chercheurs tel que, **Foss et al** (2007)[6] et **Weppe** (2011)[7] considèrent la connaissance collective comme étant l'une des ressources essentielles de l'entreprise. Les deux premiers auteurs soulignent que la majorité des recherches sur la connaissance organisationnelle adopte un point de vue collectif, et le deuxième auteur

---

[1] Senge, P.M. (2007), "collaborating for systemic change" mit Sloan management review, winter 2007, vol.48 N°2.

[2] Grant, R-M., (1996), op cit.

[3] Beylier, C., (2007), « Une approche collaborative de gestion des connaissances Application à une PME du secteur de l'ingénierie mécanique », Thèse de doctorat présentée à l'université de Grenoble I, 16 octobre 2007.

[4] Latour, B. (1989), la science en action, Paris : la découverte (éd. Original, 1987, science in action- how to follow scientists and engineers through society, Cambridge: Harvard university press).

[5] Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000), op cit.

[6] Foss, N. J., & Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. Organization Studies, 28(5), 749-772.

[7] Weppe, X., (2011), op cit

souligne que certaines recherches traitent le rôle de la culture organisationnelle dans la création de connaissances organisationnelles, et que d'autres traitent le rôle des communautés de pratiques dans le développement d'une connaissance organisationnelle. Donc, l'ensemble des recherches adoptent un point de vue collectiviste.

C : Le niveau organisationnel :

La connaissance organisationnelle est définie comme étant un concept abstrait consciemment ou inconsciemment, construit à partir de l'interprétation d'un ensemble d'informations acquises via des expériences et suite à une réflexion à posteriori, qui peut apporter à son détenteur une compétence mentale et/ou physique dans un domaine spécifique (**Albino** et **al**, 1998)[1], elle correspond à une interaction et une interconnexion entre les membre de la même organisation, en s'appuyant sur les travaux de l'apprentissage organisationnel, il est admis que ce sont les individus qui apprennent et qui détiennent les connaissances, mais l'apprentissage est considéré, dans ce domaine, comme un phénomène social plutôt qu'individuel.

En effet, **Argot** et **Ingram** (2000)[2] ont confirmé le caractère organisationnel de la connaissance et pourquoi l'organisation sait plus que ses membres, en distinguant trois principaux réservoirs de la connaissance à savoir les membres, les outils, et les taches, et en montrant que les connaissances résident, en plus du composant humain (les membres), dans les composants technologiques matérialisés dans les machines et les logiciels (les outils) et dans les taches qui reflètent les intentions et les objectifs de l'entreprise (**Argote** et **Ingram**, 2000)[3], mais si la connaissance réside éventuellement dans les outils et les taches, ces réservoirs se contentent seulement de la conserver et de la préserver et ne peuvent en aucun cas la faire évoluer dans le temps, ceci reste le fait des individus qui composent l'organisation. Dans ce sens, **Notais** (2009)[4] confirme que c'est le composant humain qui est le seul élément capable de faire vivre et évoluer la connaissance en l'actualisant de façon systématique en fonction du contexte aussi bien spatial que temporel.

D : niveau inter-organisationnel :

Certaines connaissances peuvent être créées par plusieurs organisations, elles sont Coconstruites par l'intervention de plusieurs acteurs appartenant à différentes organisations. Le développement de certaines connaissances nécessite une variété d'expériences, les firmes ne peuvent pas les produire seules, il est donc nécessaire de se confronter et de collaborer avec d'autres acteurs externes qui disposent des connaissances complémentaires pour développer de nouvelles qui seront valorisées sur le marché. **Catim**, **Guilhan**, et **Lebas** (2003)[5], considèrent la coopération inter-firmes peut se produire afin d'accéder aux connaissances tacites externes qui sont par nature difficilement transférable. Cet élargissement vers une vision inter-

[1]Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G. (1998), op cit.
[2]Argote L; Ingram P (2000), op cit
[3]Ibid.
[4]Notais, A., (2009), op cit.
[5]Catim, Guilhan, B., Lebas, C., (2003) "activités technologiques, croissance et organisation", L'Hartmann, 2001, 236p.

organisationnelle de connaissance a été soulignée par les travaux de **Nonaka** (1994)[1] et **Hedlund** (1994)[2]. Le tableau n°3 résume les différents niveaux de connaissances.

Tableau n°3

Différents niveaux de la connaissance

	Individu	Groupe	Organisation	Inter-organisationnel
Connaissance explicite	Calculs	Cercle de qualité avec documentation	Diagramme d'organisation	Documentation à l'usage des fournisseurs
Connaissance tacite	Savoir-faire de négociation interculturelle	Coordination d'équipe pour taches complexes	Culture organisationnelle	Attitudes des consommateurs vis-à-vis des produits

Source : adapté de Prévôt (2005)[3] ; adapté de Nonaka et Hedlund (1994) P : 111.

Section II : gestion de la connaissance et l'apprentissage organisationnel

La gestion des connaissances est un ensemble de moyens et de méthodes destinés à mieux utiliser les savoirs et les connaissances potentiellement accessible à une organisation dans l'objectif d'améliorer ses capacités de mémorisation, d'apprentissage, de collaboration et d'innovation à travers une meilleure gestion de ses actifs intellectuels et informationnels (**Coriat et al.**, 2005)[4]. La gestion des connaissances cherche à concevoir les moyens pour identifier, analyser, organiser, mémoriser ou partager les connaissances en tenant d'inciter tous ceux qui disposent de savoirs et de savoir-faire à les communiquer et à les combiner pour « créer de la valeur » (**Prax,** 2003)[5].

En gestion des connaissances, les organisations n'ont ni les mêmes besoins, ni les mêmes pratiques (Juiellet, 2006)[6]. C'est pour cette raison qu'une pléthore d'outils de gestion des connaissances peut être utilisée (**Balmisse**, 2005)[7]. Dans ce sens, **Grundstein** (2002)[8] a distingué deux grandes tendances, l'une ayant finalité patrimoniale, plutôt statique, pose le problème de la préservation des connaissances (comment les acquérir, les modéliser, les formaliser et les conserver ?), de leur réutilisation (comment les accéder et les diffuser ?) et de leur actualisation (comment les évaluer et les mettre à jour ?), l'autre a une finalité d'innovation durable, plus dynamique, pose le problème de l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire de la création active de connaissance individuelle et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation (comment promouvoir et mettre en place des activités et des processus qui amplifient les connaissances individuelles et les cristallisent au niveau collectif au travers des interactions, du travail du réseau, du partage d'expérience ?).

En effet, en gestion des connaissances, ces deux approches sont connues sous les dénominations suivantes : l'approche par codification équivalente à la finalité patrimoniale, et

---

[1]Nonaka, I., (1994), op cit.
[2]Hedlund, G., (1994), op cit
[3]Prévôt, F., (2005), op cit.
[4] Coriat, B. & Orsi, F. (2005), 'Propriété intellectuelle, marchés financiers et promotion des firmes innovantes. Un retour sur la nouvelle ´économie', Droit et Economie de la Propriété Intellectuelle, LGDJ Edition, collection Droit & Economie.
[5] Prax, JY. (2003), op cit.
[6]Juiellet, A. (2006), référentiel de formation en intelligence économique, rapport technique, secrètement générale de la défense nationale.
[7]Balmisse, G., (2005), « management de connaissances » panorama, choix et mise en œuvre, Paris, Vuibert.
[8]Grundstein, M., (2002), op cit

inclut tous les moyens de capitalisation possible via des bases de données ou des supports physiques permettant de faciliter la décision des acteurs de l'organisation (**Balmisse** (2005)[1], **Dieng** (2000)[2]), et l'approche par personnalisation équivalente à la finalité d'innovation durable qui inclut les communications face à face ou via des outils coopératifs, elle intervient dans les structures telles que les équipes projets ou les groupes d'acteurs au sein d'une alliance (**Lakshman** et **Parente**, 2007)[3].

La gestion de la connaissance devient de plus en plus l'une des préoccupations majeures des organisations, elle présente un enjeu majeur du fonctionnement des organisations et des sociétés. La littérature sur le management stratégique a enrichi la construction du concept de gestion et de création de connaissances au sien de l'organisation, et plus précisément la relation directe entre la connaissance et l'apprentissage organisationnel. En effet, plusieurs chercheurs ont considéré l'apprentissage organisationnel comme un processus de création, d'utilisation et d'adaptation des connaissances dans la firme.

Ainsi, il serait pertinent de traiter les concepts de management de connaissance (**§1**) et d'apprentissage organisationnel (**§2**) afin de trouver une liaison significative entre les deux concepts (**§3**).

§1 : Le management de connaissance (Knowledge management) :

Le management de connaissance est l'ensemble des méthodes et techniques permettant de gérer les savoir et les savoir-faire au sein de l'entreprise, il s'agit de valoriser, conserver, et diffuser en interne les savoirs et savoir-faire des salariés. Ainsi, **Prax** (2005)[4] a défini le management de connaissance comme étant une approche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur profession (**Prax, J Y**, 2000)[5]. En fait, le management de connaissance suppose que la connaissance est prise là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise. En effet, le management de connaissance se limite à des outils ou des méthodes déployées au sien de l'organisation, mais s'étend à une approche globale qui vise à revisiter les fonctions clés de la firme.

Deux grandes formes de management des connaissances cohabitent aujourd'hui dans l'entreprise ; sont à distinguer :

- L'approche technique : elle vise principalement une meilleure répartition des connaissances au sein de l'organisation, en passant par le processus de codification qui facilitera par la suite la capitalisation et la diffusion des connaissances. Cette conception technique de la dynamique des connaissances présente des limites :
    - Elle repose sur la volonté de duplication des connaissances dans l'organisation et questionne peu les savoirs et les connaissances

[1]Balmisse, G., (2005), op cit.
[2] Dieng R., 2000, Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, Paris, 2000
[3]Lakshman, C., et Parente, R.C., (2007): supplier-focused knowledge management in the automobile industry and its implication for production performance. Journal of management.
[4]Prax, JY. (2005), op cit.
[5] Prax, J. Y. (2000). Le guide du Knowledge management. Paris : Dunod, 189.

qui peuvent être produits par la suite au partage et au processus du transfert de ces connaissances,

- Elle est réductrice, la connaissance est réduite à sa simple forme explicite, qui connait une codification en amont du processus, tout en ignorant le caractère tacite des connaissances.

- L'approche sociale : elle vise principalement la création de connaissance via le développement des interactions et des relations sociales. En effet, et d'après l'analyse de **Gherardi** (2006)[1] : les individus sont des êtres sociaux qui construisent ensemble une compréhension commune de leur contexte et apprennent lors des interactions au sein de systèmes sociaux tels que les organisations. Ainsi, le rôle de management des connaissances n'est plus d'optimiser et de réunir les processus de transfert et de partage de connaissances, mais de construire des situations d'interaction favorable à un apprentissage collectif et de mettre en place des systèmes qui facilitent la socialisation et la combinaison des connaissances. Selon l'approche sociale, les connaissances sont appréhendées comme des compréhensions socialement construites, émergeantes de la collaboration entre acteurs et la structure dans laquelle ils agissent (**Weppe**, 2011)[2]. Finalement, des processus adéquats de gestion des connaissances peuvent permettre aux organisations d'améliorer la diffusion et l'intégration de connaissances provenant de l'extérieur de leurs frontières, les entreprises peuvent ainsi satisfaire en partie leurs besoins stratégiques en acquisition de connaissances (**Quitas** et **al**, 1997)[3]. En effet, plus une entreprise acquiert de connaissances de son partenaire étranger et plus elle peut construire des compétences en interne pour obtenir un avantage concurrentiel.

En résumé, **Williams** (2005)[4] précise la nature de l'ensemble des processus inter-organisationnels lorsqu'une entreprise désire réaliser des partages de connaissances. Il affirme que ces processus peuvent être décrits selon trois axes :

- L'axe contractuel : il correspond aux processus collaboratifs contractualisés dans des accords signés et qui lie juridiquement les entreprises de l'alliance.
- L'axe coopératif qui lie opérationnellement les équipes projet d'alliance.
- L'axe social qui lie humainement les acteurs de l'alliance.

§2 : L'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel est défini comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifient la gestion des situations et les situations elles-mêmes. Aujourd'hui, l'apprentissage organisationnel constitue une préoccupation identifiée de longue date, il fait l'objet de travaux qui empruntent des approches radicalement différentes. Cet intérêt de l'apprentissage organisationnel s'explique par deux raisons :

---

[1]Gherardi, S., (2006), organizational knowledge. The texture of workplace learning. Blackwell publishing.
[2] Weppe, X., (2011), op cit
[3] Quintas P., Lefrere, P. et Jones, G., (1997), Knowledge management: a strategic agenda, Journal Long Range Planning, Vol.30, n°3, p.385-391.
[4]Williams, T., (2005), cooperation bay design: structure and cooperation inter-organizational networks. Journal of business research, 58: 223-231.

- La complexité de l'environnement nécessite de bonnes capacités d'adaptation, **Huber** (1991) [1] a souligné que les entreprises doivent maitriser des environnements plus turbulents, ou les relations causales sont plus nombreuses et plus complexes.
- Le développement de nouveaux modèles industriels et l'émergence de modes d'organisations fondés sur la flexibilité (**Dodgson** (1993)[2] et **Midler** (1990)[3]). Ainsi, la compétitivité de l'entreprise exige un travail de l'organisation sur elle-même, sur ses succès et ses échecs, sur ses compétences et ses connaissances.

Dans le cadre de ce sujet, les chercheurs (**Cyert et March**, (1963)[4], **Huber** (1991)[5]), dans l'apprentissage organisationnel définissent ce concept en mettant l'accent sur son objet (savoirs, comportements actions), sur son sujet (individu, groupe, organisation), sur son déclencheur (crise, changement d'environnement, échec), sur son objectif (performance, avantage concurrentiel, compétitivité) et sur son processus (innovation organisationnelle, codification, interaction et socialisation).

On peut énumérer les principales définitions de l'apprentissage organisationnel :

- **Cyert et March** (1963)[6] ont défini l'apprentissage organisationnel comme une adaptation de l'organisation à son environnement, et le processus d'adaptation est défini comme des mesures prospectrices adaptées, des règles d'attention ainsi que des objectifs et attentes modifiés.
- **Argyris et Schon** (1978) [7] considèrent que l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
- **Duncan et Weiss** (1979)[8] définissent l'apprentissage organisationnel est défini comme des connaissances des liens de causalité entre les actions de l'organisation et les réactions de l'environnement.
- **Kolb** (1984)[9] considère que l'apprentissage organisationnel est défini comme création de valeur à partir de l'action organisationnelle.
- **Fiol et Lyles** (1985)[10] considèrent que l'apprentissage organisationnel est un processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.

---

[1]Huber, G.P. (1991), op cit.
[2]Dodgson, M. (1993), « Organizational Learning: A Review of Some Literatures », Organization studies, 14/3, p. 375-394.
[3] Midler, C., (1990), apprentissage et organisation, CRG, Ecole polytechnique.
[4] Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2.
[5]Huber, G.P. (1991), op cit
[6]Cyert, R. M., & March, J. G. (1963), op cit.
[7]Argyris, C.; Schon, D. A. (1978), op cit.
[8]Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979), op cit
[9]Kolb, D. (1984). Experiential learning as the science of learning and development. Englewood Cliffs NPH, editor1984.
[10]Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. Academy of management review, 10(4), 803-813.

- **Bennis et Nonus** (1985)[1] considèrent que l'apprentissage organisationnel est le moyen par lequel l'organisation accroit son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
- **Levitt et March** (1988)[2]considèrent que l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel l'organisation codifient les ingérences du passé et les transforment en routines.
- **Huber** (1991) [3]considère que l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel une unité de l'entreprise (individu, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportement possible.
- **Dodgson** (1993)[4] considère que l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et leurs caractéristiques culturelles.
- **Weick et Roberts** (1993)[5] considèrent que l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées.
- **Koeing** (1993)[6]considère que l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissance qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.
- **Easterby-Smith, Crossan & Nicolini** (2000) [7]considèrent que l'apprentissage organisationnel est un changement dans les comportements des individus au sein de l'organisation.

L'apprentissage organisationnel permet de comprendre comment capitaliser de l'expérience sur une connaissance particulière, et développer ainsi des compétences distinctives. **Simon** (1991)[8] a distingué trois niveaux d'apprentissage organisationnel :

- 1er niveau est l'apprentissage adaptatif qui permet l'adaptation des connaissances aux changements que connait l'environnement. Ce processus est considéré passif puisque l'organisation n'adapte ses structures que sous pression de l'environnement. Elle ne s'intéresse dans l'apprentissage qu'à l'information et considère la connaissance tacite sans importance.
- 2eme niveau d'apprentissage est l'apprentissage constructif qui répond à la complexité de l'environnement et qui nécessite la présence d'une volonté commune d'acceptation des conflits. Pour **Argynis et Schon** (1978) [9] : « l'apprentissage constructif représente une remise en question des normes et des valeurs organisationnelles et une restructuration du cadre général de référence ».

[1] Bennis, W. et Nanus, B. (1985), op cit.
[2]Levitt, B. et March, JG., (1988), op cit.
[3]Huber, G.P. (1991), op cit
[4]Dodgson, M. (1993), op cit.
[5]Weick, KE., et Roberts, KH., (1993), "l'esprit collectif dans les organisations : l'interrelation attentive sur les ponts d'envol" administrative science Quarterly, vol.38, N°3 (Sep., 1993), pp. 357-381.
[6] Koenig, G., (1993), op cit.
[7] Easterby & Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. Journal of management studies, 37(6), 783-796.
[8] Simon, H., (1991), op cit
[9]Argyris, C.; Schon, D. A. (1978), op cit.

- Le dernier niveau d'apprentissage organisationnel est l'apprentissage pour processus, qui nécessite une réflexion, une analyse, et une remise en place de cadre englobant les deux autres niveaux.

Finalement, la notion d'apprentissage organisationnel se fonde sur des concepts et modèles pouvant être schématiquement réduits aux cinq courants de pensée que nous présenterons chronologiquement comme suit :

- Les boucles d'apprentissage organisationnel d'**Argyris et Schon** (1978)[1], analysent les processus par lesquels les organisations sont capables d'apprendre en incorporant l'expérience des individus qui les composent. C'est à partir de l'expérience acquise de leurs actions que les individus modifient organisationnelle ment les raisons à la base de leurs prochaines actions.
- L'apprentissage organisationnel par les routines de **Levitt et March** (1988)[2] qui ont étudié l'évolution des routines dans les organisations, c'est-à-dire les règles, les procédures, les stratégies et les technologies autour desquelles l'organisation est construite et opère formellement, mais le terme routine englobe aussi les structures des croyances, les paradigmes, les codes, les cultures, les savoirs qui soutiennent, élaborent et contredisent les routines formelles. Pour **Levitt et March** (1988)[3] les organisations apprennent lorsqu'elles intègrent dans les routines, qui guident les pratiques, des enseignements de leur histoire.
- L'organisation apprenante de **Senge et al**. (1990)[4] : selon les auteurs l'apprentissage peut devenir un réel risque organisationnel s'il n'y pas de vision globale par les acteurs stratégiques. Ce modèle se base sur cinq disciplines à savoir :
    - L'accomplissement personnel qui démontre que les acteurs de l'organisation doivent aspirer à développer leur vie et leur travail à travers l'apprentissage.
    - Le réajustement des représentations mentales qui démontrent que les acteurs de l'organisation ont des modèles cognitifs profondément enracinés influencent inconsciemment sur leurs actions.
    - La construction d'une vision partagée démontre que seule une vision commune et reconnue de tous peut donner du sens à l'action. C'est avec cette vision que les acteurs de l'organisation peuvent exceller et apprendre en combinant ses représentations mentales pour réaliser un réel consensus.
    - L'apprentissage collectif qui démontre que l'apprentissage en équipe projet est vital car ce type d'entité organisationnelle est l'unité d'apprentissage fondamentale. La base de cet apprentissage collectif doit être assurée par un dialogue divergent devant toujours être suivi par une discussion convergente. Pour ce faire, les membres du groupe doivent expliciter leurs modèles mentaux pour les faire converger en une vision partagée collectivement.

[1] Argyris, C.; Schon, D. A. (1978), op cit.
[2] Levitt, B. et March, JG., (1988), op cit.
[3] Ibid.
[4] Senge, P. (1990), « Building Learning Organizations », in, «Organization Theory: Selected Readings», edition Dereks S. Pugh, 4ème édition (1997), p. 7-23.

- L'approche systémique qui a pour objectif de produire une vision intégratrice dans une organisation considérée comme un tout, en utilisant le concept d'interrelation dans un système complexe.

Sur la base de ces disciplines, l'objectif principal est de permettre aux praticiens de l'organisation apparente de réintégrer son caractère humain pour améliorer la compétitivité de l'entreprise qui devient dès lors un espace dynamique de création de connaissances et un environnement d'apprentissage en continu (**Laiken et al**, 2008)[1].

- L'organisation créatrice de connaissances de **Nonaka et Takeuchi (1995)[2]**.
- Les apprentissages croisés d'**Hatchuel** (1996)[3] offrent une vision spécifique et complémentaire. **Hatchuel** (1996) tente de comprendre comment les processus d'apprentissage collectif durant les activités de conception permettent d'articuler les projets en diminuant l'incertitude partagée entre les acteurs (**Aggeri et Segrestin**, 2002)[4], il affirme que l'apprentissage collectif est aussi un processus de formation des acteurs. C'est pour cette raison qu'il étudie les relations de prescription qui s'établissent entre les acteurs d'un projet. **Hatchuel** (1996)[5] considère que la prescription croisée est une action coopérative portant sur l'interaction de deux apprentissages :
    - L'apprentissage d'un opérateur qui cherche, dans la mesure du possible, à atteindre la prescription qui lui est faite.
    - L'apprentissage d'un prescripteur qui, par retour de la part de l'opérateur, apprend que les hypothèses faites sont pertinentes ou non. Dans le même ordre d'idée, **Hamel** (1991)[6] cherche à déterminer d'autres facteurs comportementaux à la base d'une efficacité réciproque pour l'apprentissage inter-organisationnel et affirme que l'efficacité de la coopération induite par les apprentissages entre l'opérateur et le prescripteur dépend fortement de la nature de leurs interrelations.

La littérature sur l'apprentissage inter-organisationnel se concentre principalement sur l'étude des facteurs positifs et négatifs à sa mise en œuvre. En effet, pour obtenir un réel apprentissage inter-organisationnel, les connaissances nouvellement acquises par une organisation en alliance doivent être intégrées dans son processus de développement (**Liao et Hu,** 2007)[7]. C'est l'absorption des connaissances qui permet un réel apprentissage (Marashall

[1]Laiken, M., Edge, K. Friedman, S., et West, K., (2008), Chapitre formalizing the informal: from informal to organizational learning in the post-industrial work place, dans learning through community-exploring participatory practis, (Basein, N. et Shragge, E., Ed) springle.

[2]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit

[3]Hatchuel, A., (1996), « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations, de la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », Revue d'Economie Industrielle, N°88, pp. 187-209.

[4]Aggeri, F., et Segrestin, B., (2002), « le rôle des régimes de conception dans la coordination des compétences et les conditions de coopération interentreprises » international journal of automotive technology and management 2(1), 63-83.

[5]Hatchuel, A., (1996), op cit.

[6]Hamel, G. (1991), op cit

[7] Liao, S.H., et Hu, T.C (2007), « transfert de connaissances et avantage concurrentiel sur l'incertitude environnementale : une étude empirique de l'industrie Taiwanaise des semi-conducteurs » Technovation 27 (6-7), 402-411.

et Brady, 2001)[1] grâce aux capacités de socialisation et d'internalisation des connaissances (**Dyer et Nobeoka,** 2000)[2], ainsi qu'aux capacités d'externalisation des connaissances par les acteurs des entreprises en alliance (**Liao et Hu**, 2007)[3]. Selon **Hamel** (1991)[4], l'absorption dépend de trois facteurs que sont l'intention d'apprendre, la réceptivité à l'apprentissage et la transparence, ces facteurs peuvent être déclinés en :

- Facteurs comportementaux tels que l'habilité, la mise en œuvre effective ou l'implication des individus.
- Facteurs structurels tels que les moyens physiques de communication, les technologies de codification ou les capacités de stockage (**Ingham**, 1997)[5].

§3 : L'apprentissage organisationnel comme gestion de connaissance :

L'organisation est considérée comme un système d'actions intentionnelles engagées dans un processus de production. **Duncan et Weiss** (1979)[6] ont conclu que l'efficacité de tel système dépend des choix stratégiques de l'organisation à long terme, choix des processus de transformation, et des structures administratives qui soutiennent ces processus. Ces choix sont fondés sur les connaissances antérieures et qui émergent de la relation entre les actions organisationnelles et les résultats. L'efficacité organisationnelle d'une entité est déterminée par la qualité de la base de connaissance disponible à l'organisation pour faire les choix stratégiques appropriés. Le développement de cette base de connaissance est entrainé par l'apprentissage organisationnel. Donc, c'est la connaissance qui est la résultante du processus d'apprentissage.

La gestion de connaissance a pour objet d'identifier et d'analyser les connaissances disponibles et d'acquérir, de planifier et de contrôler les actions afin de développer l'actif connaissance pour réaliser les objectifs organisationnels. Dans ce constat, **Liebowitz et Beckman** (1998)[7] ont confirmé que la gestion des connaissances consiste à dynamiser un cycle comportant sept étapes :

- Identification des compétences clés permettant un avantage concurrentiel durable.
- La collecte des connaissances utiles aux compétences clés et la sélection des connaissances formalisées.
- Le stockage dans la mémoire organisationnelle.
- Le partage des connaissances en les rendant accessibles aux utilisateurs.
- L'application des connaissances dans l'exécution des taches.
- La résolution des problèmes et prise de décision.
- Enfin, la construction et le développement de nouvelles connaissances.

---

[1]Marashall, W., et Brady, T., (2001), knowledge management and the politics of knowledge: illustration from complex productions and systems. European journal of information journal 10 : 99-112

[2]Dyer, J.H. et Nobeoka, K., (2000), op cit.

[3]Liao, S.H., et Hu, T.C (2007), op cit

[4]Hamel, G. (1991), op cit

[5]Ingham, M. (1997), « Introduction à l'édition française », dans, Nonaka, I. et Takeuchi, H., « La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante », De Boeck Université, p. 1-19.

[6]Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (Vol. 1). Greenwich, Conn.: JAI Press, 75-123

[7]Liebowitz; J. Beckman; T. (1998), knowledge organizations What Every manager Should Know éd CRC Press LLC Florida 10.

Ainsi, **Liebowitz et beckman** (1998)[1] confirment l'importance de mettre en place des mécanismes afin de construire une meilleure affectation, partage, répartition et préservation des connaissances à travers l'organisation. Dans le même ordre d'idée, **Tebourbi Nadia** (2000)[2] considère l'organisation comme un processus de gestion de connaissance et de développement des théories d'usage, et que la performance organisationnelle réside dans l'acquisition et le partage de connaissances.

Section III : La connaissance organisationnelle au sein de l'entreprise.

Drucker (1993)[3] et **Tarondeau** (1998)[4] ont affirmé que ce sont les activités qui produisent et distribuent le savoir et l'information, qui occupent une place centrale dans l'organisation et non pas celles qui produisent des produits et des objets. Dans le même ordre d'idée, **Kogut & Zander** (1992)[5]et **Grant** (1996)[6], ont considéré la connaissance comme l'actif le plus important qui permet à l'entreprise de créer de la valeur. Dans la littérature, on peut distinguer deux approches qui ont pu identifier des facteurs externes et des facteurs internes (Ressource-Based view et Knowledge –Based view) comme sources essentielles de l'avantage concurrentiel.

Dans cette section, nous essayerons de présenter cinq théories identifiant les sources de l'avantage concurrentiel de l'organisation à savoir : la théorie des ressources (RBV) (**§1**), la théorie basée sur les compétences, compétences based review (**§2**), la théorie de la connaissance (KBV) (**§3**), la théorie dynamique de la connaissance (**§4**), et la théorie néo-institutionnelle (**§5**).

§1-théorie des ressources (RBV, ressources based view) :

En s'appuyant sur l'une des approches les plus utilisée pour comprendre la dynamique concurrentielle de la firme à savoir l'approche par les ressources qui considère la connaissance comme une ressource stratégique pouvant procurer un avantage concurrentiel par l'entreprise. Le capital humain est une ressource particulière, qui a de valeur et n'a pas de substitut, rare et difficile à imiter (**Barney**, 1991)[7], d'où son importance significative dans l'obtention et la préservation de l'avantage concurrentiel, permettant ainsi à l'entreprise, en association avec d'autres ressources complémentaires, de se doter de compétences distinctives. En effet, l'approche par les ressources (Ressource Based View) tente d'expliquer le succès des entreprises en recourant aux ressources interne, autrement dit l'avantage concurrentiel peut être recherché à l'intérieur de la firme (les capacités spécifiques à la firme sont considérées comme des déterminants fondamentaux de sa performance).

---

[1] Liebowitz; J. Beckman; T. (1998), knowledge organizations What Every manager Should Know éd CRC Press LLC Florida 10.

[2]Tebourni Nadia, (2000), "l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion de connaissances et de développement de la théorie d'usage »

[3]Drucker P.F. (1993), op cit

[4]Tarondeau J.C. (1998), op cit.

[5]Zander U; Kogut B (1992), op cit.

[6]Grant, R-M., (1996), op cit.

[7] Barney J. (1991), op cit.

Pour mieux comprendre ce concept, **Grant** (1991)[1] a classifié les ressources en trois catégories :

- Les ressources tangibles : elles comprennent les ressources financières et les ressources physiques telle que les équipements, les stocks, les matériaux, les constructions…
- Les ressources intangibles : elles comprennent la technologie, le savoir~ faire.
- Les ressources en personnel : elles comprennent la motivation des individus, les qualifications, l'expertise.

Ces ressources doivent être protégées par trois mécanismes qui empêchent l'imitation, à savoir : les droits de propriétés, les coûts élevées de recherche et développement et le phénomène d'ambiguïté causale. Ainsi, la théorie de la ressource (Ressources based view) reste une théorie particulièrement appropriée pour expliquer le phénomène de coopération interentreprises qui a pour objectif l'accès à des ressources rares des partenaires.

En réalité, la théorie des ressources reste incapable d'expliquer exactement pourquoi et comment certaines firmes arrivent à posséder un avantage concurrentiel dans des situations du changement rapide et imprévisible (**Eisenhardt et Martin,** 2000)[2].

§2 : La théorie basée sur les compétences, compétences based view :

A partir des années 1990, la concurrence entre les organisations est réorientée sur les compétences clés au lieu des produits et services finaux. Dans ce cadre, Hamel et **Prahalad** (1994)[3] ont affirmé que ce sont les compétences clés, l'apprentissage collectif de la firme et l'acquisition des capacités et des compétences qui créent un avantage concurrentiel pour la firme. Ils ont défini les compétences clés comme : « l'apprentissage collectif d'une organisation, plus particulièrement en ce qui concerne la manière de coordonner divers savoir~faire de production et d'intégrer plusieurs courants technologiques ».

Dans le même ordre d'idée, **Doz** (1994)[4] a souligné que la compétence de l'organisation est le produit de l'interaction entre compétences individuelles, système et actif technique, système de management, normes et valeurs. Dans le même sens, **Amit et Schoemaker** (1993)[5], ont affirmé que les compétences sont liées aux ressources, elles sont la manière de déployer les ressources de la firme en les combinant, par utilisation des processus organisationnels afin d'atteindre un objectif défini, elles sont développées dans le temps ou à travers l'interaction complexes entre les ressources pour construire et développer des compétences organisationnelles.

Hamel et Prahalad (1994)[6] affirment que, dans l'environnement actuel, il faut l'existence d'un besoin de nouvelles connaissances et d'innovation radicale à côté de

[1] Grant R.M., (1991), op cit.
[2] Eisenhardt Kathleen et Martin Jeffrey, (2000). Dynamic capabilities: what they are? Strategic Management Journal, 2000/vol 21, N° 10/11.
[3] Hamel Gary et Prahalad K. (1994), op cit.
[4] Doz, Y., (1994), op cit.
[5] Amit R., Shoemaker P.J.H (1993), op cit.
[6] Hamel Gary et Prahalad K. (1994), op cit.

développement continu afin de bâtir des compétences clés. Ils ont défini les conditions dans lesquelles la compétence peut être considérée comme compétence clé :

- La compétence clé est un ensemble constitué de capacités et de technologies plutôt qu'une seule capacité ou technologie discrète ;
- La compétence clé n'est pas un objet inanimé, c'est une activité désordonnée d'apprentissage qui comprend des connaissances tacites et explicites ;
- Une compétence clé doit apporter au client une contribution disproportionnée de la valeur perçue.
- Une compétence clé est une capacité qui doit être unique sur le plan concurrentiel et difficile à imiter par les concurrents.
- Enfin, une compétence clé devrait fournir une entrée dans de nouveaux marchés.

Il faut préciser que les compétences clés sont difficilement identifiables dans les firmes, et que les managers les prennent pour les acquérir ou ne les prennent pas (**Tampoe**, 1994)[1].

Les recherches récentes en théories des organisations qui, sont centrées sur le management des compétences, permettent d'identifier les compétences organisationnelles selon les critères suivants :

- Le niveau de l'organisation auquel se situe la compétence,
- La durée d'application potentielle de la compétence,
- La base de connaissances sur laquelle la compétence dépend,
- La complexité des processus sous-jacents à la compétence,
- Le spectre d'application de la compétence,
- Le lieu d'application - clé utilisé,
- L'impact de la compétence sur l'efficience dynamique versus statique,
- La nature de l'adéquation entre une compétence et des exigences environnementales (**Sanchez et al**, 1996)[2].

Ainsi, selon **Sanchez et al**. (1996)[3], **Hamel et Prahalad** (1994)[4], le management des compétences clés inclut quatre taches essentielles : la sélection, le développement, le déploiement, et la protection des compétences clés. En précisant que la compétence clé qui n'est pas identifié dans l'entreprise ou n'est pas entretenue pour être maintenue, peut être perdue ou cesser de se développer.

Vu l'absence d'une situation idéale pour gérer les compétences clés dans l'organisation, **Doz** (1994)[5] a identifié quatre dilemmes du management des compétences et propose de trouver un équilibre à chacun de ces dilemmes en encourageant et en satisfaisant simultanément toutes les alternatives. Il s'agit :

1. approfondissement / mobilité : l'amélioration des compétences par l'apprentissage favorise l'évolution, mais bloque le transfert et la réplication entre les différentes unités,

---

[1] Tampoe, M. (1994)"exploiter les compétences clés de votre organisation" copyright 1994 publié par Elsevier Ltd, volume 27, N° 4, aout 1994, page 66-77.
[2] Sanchez, R., Heene, A. et Thomas, H., (1996), op cit.
[3] Ibid.
[4] Hamel Gary et Prahalad K. (1994), op cit.
[5] Doz, Y., (1994), op cit.

2. spécialisation / flexibilité : aiguiser des compétences entraîne un très haut niveau de spécialisation, rendant les compétences moins généralisables à l'ensemble de l'organisation. La flexibilité entraîne un non spécialisation, qui ne représente pas un caractère distinctif vis-à-vis des concurrents.

3. exploitation / exploration : l'élargissement du champ d'application des compétences clés apporte des avantages. Cependant, la découverte des opportunités d'exploitation pouvant être tirées des compétences existantes est aussi importante.

4. continuité / renouvellement : le renouvellement crée une rupture en engendrant une diminution de la performance à court terme pour l'organisation. Or, les compétences sont le résultat d'une continuité, c'est-à-dire qu'elles sont définies comme un ensemble de routines organisationnelles résultant des choix antérieurs.

Pour conclure, nous allons préciser que les compétences de l'organisation sont des savoirs, des pratiques et des attitudes qui lui permettent d'associer et de déployer les ressources matérielles afin d'atteindre un objectif défini, en créant un avantage concurrentiel soutenable pour la firme.

§3-la théorie basée sur les connaissances (KBV) :

L'approche fondée sur les connaissances (KBV), a été récemment présentée comme un prolongement de l'approche basée sur les ressources (RBV), en considérant que la connaissance est la source la plus importante dans l'organisation et qui est en même temps la source principale de l'avantage concurrentiel puisqu'elle est unique, durable, difficilement imitable, et bénéficie de rendements croissants (**Berthon,** 2001)[1]. Cette approche (KBV) a étudié le processus interne par lequel la connaissance est créée, intégrée et disséminée dans la firme pour accéder à un avantage concurrentiel à long terme dans un environnement incertain et dynamique. En effet, pour faire face à la concurrence, et devenir plus performantes, les entreprises doivent développer leur capacité à créer et à utiliser la connaissance d'une manière efficace et efficiente (**Nonaka**, 1994)[2] . Donc, la compétitivité d'une entreprise ne réside pas dans la connaissance elle-même, mais dans l'intégration de la connaissance (**Grant**, 1996)[3].

Dans le même constat, **Reed et Defillippi** (1990)[4] ont confirmé la connaissance comme source d'avantage concurrentiel puisqu'elle dépend des corrections entre les personnes, les routines et les technologies qui sont difficilement imitables. En réalité, le fait que les technologies et les compétences sont difficiles à imiter et à transférer, elles demeurent une valeur principale d'une entreprise. Ainsi, **Winter** (1987)[5] a considéré que les difficultés de l'imitation et de transfert peuvent parvenir des mécanismes formels tels que les brevets, ou de la nature complexe et de l'ambiguïté de la connaissance fondamentale.

En s'appuyant sur cette approche, **Spender** (1996)[6] et **Grant** (1996)[7] ont considéré que les entreprises sont organisées en premier lieu pour accomplir la génération de la connaissance

[1] Berthon, B (2001), op cit.
[2] Nonaka I. (1994), op cit
[3] Grant, R-M., (1996), op cit.
[4] Reed, R. et De Fillippi, R., (1990), op cit.
[5] Winter, S, (1987), op cit
[6] Spender, J., (1996), op cit.
[7] Grant, R-M., (1996), op cit.

et en second lieu pour l'application de la connaissance. La connaissance est produite au sein de l'organisation lorsque les équipes, les départements et les individus traitent l'information, prennent des décisions et agissent sur les connaissances existantes. En effet, la création d'une connaissance au sein d'une société peut évoluer à travers une interaction entre deux dimensions à savoir les conversions de la connaissance tacite à la connaissance explicite et vice versa, et les transferts entre les différents niveaux, individuels, groupes, organisationnels et inter-organisationnel.

Dans les travaux d'**Addams** (2009)[1], **Benson, Harkavay et Pucket** (2007)[2], **Gillberg et Chi vo** (2011)[3], il est affirmé que la connaissance trouve sa valeur dans la mesure où elle peut être un procédé utile qui vise à résoudre les problèmes sociaux et organisationnels de façon satisfaisante, améliorant ainsi les conditions du travail, de vie et les conditions sociales des communautés. La connaissance organisationnelle se construit collectivement par les salariés, cette Co-construction par l'ensemble des acteurs permettrait l'émergence et l'évolution des objectifs communs. Dans ce sens, la connaissance organisationnelle est décrite comme un élément central pouvant structurer l'organisation.

Dans la littérature existante, les mécanismes d'intégration de la connaissance sont classés en quatre catégories distinctes à savoir :

- L'utilisation des règles et des directives par les quelles la connaissance tacite puisse, en partie, être codifiée dans des instructions explicites (**Grant**, 1996)[4].
- L'incorporation de la connaissance que ce soit sous sa forme tacite ou explicite à l'ordonnancement des règles liées aux procédés de travail.
- Le développement des routines qui coordonnent les efforts des professionnels dans l'organisation (**Nelson,** (1982)[5], **Grant** (1996)[6]).
- Les réunions des équipes et les comités de pratique. Ces derniers sont constitués d'un ensemble d'individu qui ont une histoire commune, qui interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes au sein d'une même organisation.

L'asymétrie en termes de connaissance entre les entreprises oblige ces dernières à échanger des connaissances, à combiner des connaissances complémentaires et à créer de nouvelles compétences. C'est la raison par laquelle l'acquisition, le transfert et la génération de la connaissance sont considérées comme motif dominant par la formation des alliances stratégiques.

Aujourd'hui, les alliances stratégiques permettent aux entreprises de mettre en commun les connaissances existantes ou en créant de nouvelles connaissances pour la création de la valeur en élargissant et en approfondissant la base de la connaissance à travers

[1]Addams, J.A., (2009) « revue historique et critiques de la recherche sur l'apprentissage ; la rétention et le transfert des habitudes motrices ; Paris France : Edition revue EPS.
[2]Benson L., Harkavay I., et Puckett J. (2007), le rêve de Dewey : universités et démocraties à l'ère de la réforme de l'éducation. History of education Quarterly vol. 49 N°1.
[3]Gillberg, C., Linh Chi Vo (2011), "approche pragmatiste de la connaissance et de l'apprentissage dans les organisations ». Dans management- avenir, 2011/3 (N°43), p. 410-427.
[4] Grant, R-M., (1996), op cit.
[5]Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), op cit.
[6]Grant, R-M., (1996), op cit.

l'apprentissage organisationnel, elles offrent des possibilités d'accès à des connaissances, qui ne sont pas encore largement développées ou exploitées par une seule firme (**Zack**, 1999)[1]. Elles fournissent des occasions d'apprentissage qui ne sont pas prévues par les alliés qui n'arrivent pas parfois à identifier le potentiel d'apprentissage des alliances (**Beamish et Berdrow**, 2003)[2]. Cet apprentissage peut se produire par des interactions entre personnels.

Dans la cadre de ce sujet, l'approche fondée sur les connaissances identifie deux dimensions conceptuellement distinctes liées aux activités de la connaissance en distinguant entre :

- Les activités qui augmentent le stock des connaissances d'une organisation que **March** (1991)[3] appelées l'exploration, et **Spender** (1992)[4] appelées génération de la connaissance.
- Les activités qui déploient la connaissance existante pour créer de la valeur, appelées par **March** (1991)[5] exploitation, et appelées par **Spender** (1992)[6] l'application de la connaissance.

§4- la théorie dynamique de la connaissance :

Afin de faire face à l'analyse statique qui caractérise l'approche basée sur les ressources (RBV), une approche par la capacité dynamique s'est développée au début des années 1990. La capacité dynamique est définie par **Teece et al** (1997)[7] comme la capacité et l'aptitude de la firme d'intégrer, de développer et de reconfigurer les compétences internes et externes, afin de répandre rapidement à un environnement changeant. Ainsi, la capacité dynamique est caractérisée par son caractère dynamique qui tient compte à la fois de l'environnement de la firme et de ses compétences internes et externes (**Wang et Ahmed**, 2007)[8].

Dans le même constat, **Nonaka** (1994)[9], **Spender** (1996)[10], **Tsoukas** (1996,)[11], **Nonaka et al** (2001)[12] considèrent que la firme est une entité de création de connaissance en prenant en considération les changements perpétuels de l'environnement, et en adaptant la manière avec laquelle ces connaissances doivent s'utiliser pour procurer à la firme un avantage concurrentiel sur le marché. En effet, pour rester plus compétitive, la firme doit renouveler continuellement ses réservoirs de connaissances en créant de nouvelles connaissances.

---

[1] Zack, M. H. (1999), op cit.
[2] Beamich P.M.& Berdrow (2003), op cit.
[3] March, J., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, Organizational science, Vol.7, n°1, p.71-87.
[4] Spender, J., (1992), "limits to learning from the west international executive, 34, 1992.
[5] March, J., (1991), op cit.
[6] Spender, J., (1992), op cit.
[7] Teece David, Pisano Gary et Shuen Amy., (1997), op cit.
[8] Wang, C.L. et Ahmed, P.K., (2007), Dynamic capabilities: a review and research agenda, The International Journal of Management Reviews, Vol.9, n°1, p.31-51.
[9] Nonaka I. (1994), op cit
[10] Spender, J., (1996), op cit.
[11] Tsoukas, H., (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist Approach, Strategic Management Journal, 17: 11-25.
[12] Nonaka, I. et Teece, D., (2001), op cit.

Selon **Eisenhardt et Martin**, (2000)[1], les capacités dynamiques sont les routines stratégiques et organisationnelles par les quelles les entreprises atteignent de nouvelles configurations de ressources quand les marchés émergent, se rencontrent, s'éparpillent, évoluent ou meurent, plus précisément, ce sont les processus qui intègrent, reconfigurent, acquièrent et déploient des ressources pour faire face à la concurrence ou pour provoquer un changement dans l'environnement.

Zollo et al (2002)[2] considèrent que les capacités dynamiques sont un ensemble structuré de méthodes qu'une entreprise apprend puis applique de façon systématique afin de générer, de modifier ou de parfaire certaines routines de travail en vue d'en améliorer l'efficacité. Ils considèrent que les capacités dynamiques sont le fruit d'un apprentissage organisationnel, l'une des clés du modèle de transfert de connaissance fondé sur les capacités.

Selon **Parent et al** (2007)[3] les capacités dynamiques s'inscrivent dans certains processus spécifiques internes au système et associables à une ou plusieurs capacités, en accord avec **Zohra et George** (2002)[4] qui considèrent la capacité d'absorption comme capacité dynamique qui influence et soutient l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

La capacité dynamique devient un cadre théorique de référence en ce qui concerne l'étude de l'avantage concurrentiel dans les environnements dynamiques, elle permet d'appréhender le changement stratégique et l'avantage concurrentiel de la firme de manière dynamique.

§5- la théorie néo institutionnelle :

Allard-Poesi, Germain, Hnault et Koenig (2015)[5] ont constaté que la théorie néo-institutionnelle est devenue centrale en management, ses fondements remontent aux années 80 à travers les travaux de **Rowan et al.** (1977)[6] et **DiMaggio et Powell** (1983)[7]. Cette approche est basée sur l'idée que les organisations adoptent leurs structures conformément aux exigences et contraintes de l'environnement externe. En effet, les organisations sont amenées à chercher une légitimité par rapport à leur environnement, en déployant les ressources culturellement approuvées, elles font l'objet de pressions exercées par l'Etat, les organismes régulateurs, les institutions publics, etc.

---

[1]Eisenhardt KM., Martin JA. (2000), dynamic capabilities: what are they? Strategic management journal, special issue 21(10-11), 1105-1121.

[2]Zollo. Z, Reuer. J, et Singh. H (2002), « post-formation dynamics in strategic alliances » strategic management journal, vol 23, N°2, pp: 135-151.

[3]Parent, R., Roy, M. et St-Jacques, D., (2007), A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model, journal of knowledge management, Vol.11, n°6, p.81-93.

[4]Zahra S-A et George G. (2002), op cit.

[5]Allard-Poesi, F., Germain, O., Hnault, I., & Koenig, G. (2015). Les théories des organisations sont-elles bien inspirées ? Quatre regards. Economies et Sociétés-série Economie de l'entreprise. (23), 111-140.

[6]Rowan B., et Meyer J.W., (1977), « organisations institutionnalisées : structure formelle comme mythe et cérémonie. Journal américain de sociologie. Vol .83, N° 2 (sep 1977), pp. 340-363.

[7]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.

Dans ce cadre, la théorie néo-institutionnelle, traite les comportements des sociétés du pays hôte pour mieux répondre à ses pressions. Dans ce sens, **DiMaggio et Powell** (1983) ont proposé trois formes d'isomorphisme :

- Isomorphisme coercitif : les pressions coercitives peuvent revêtir une forme formelle ou informelle.
- Isomorphisme mimétique : il s'agit des échanges directs reconnus par la société-mère, directement via les expatriés qui jouent le rôle de relais pour le transfert de connaissances au niveau des entités réceptrices.
- Isomorphisme normatif : c'est un effet de pression exercé par le cadre institutionnel de pays hôte, poussant les entreprises étrangères à développer une professionnalisation des entités réceptrices.

Dans le même constat, **Kostova et Roth** (2002)[1] ont développé le concept de « dualité institutionnelle » qui signifie que la difficulté majeure de la société étrangère est de pouvoir concilier les contraintes normatives venant de la société émettrice, et les facteurs institutionnels venant du pays d'accueil. Ainsi, dans le cadre de la théorie institutionnelle, les interactions entre l'organisation et son environnement font ressortir trois réflexions (**Westney**, 1993)[2] :

- Le choix à faire entre la standardisation des pratiques dans l'organisation et l'adaptation locale.
- Le développement de l'apprentissage suivant les contextes.
- Les rapports de forces entre l'Etat et l'entreprise.

Dans ce constat, l'organisation doit définir les mécanismes permettant de limiter au préalable les facteurs environnementaux afin de pouvoir déployer les ressources adéquates. Dans le même ordre d'idée, dans le cadre de la théorie institutionnelle, **Granovette** (1985)[3] a considéré l'organisation comme une entité encastrée dans un contexte social, **Powell et DiMaggio** (1991)[4] l'ont considéré comme une entité interconnectée avec d'autres organisations, **Berger et Luckmann** (1967)[5] l'ont considéré comme une entité impactée par la force de l'environnement.

Dans le même constat, **Westnay** (1993)[6] a proposé une grille de lecture institutionnelle, à travers laquelle il met en évidence la complexité de la firme multinationale, et son tiraillement entre l'intégration ou l'autonomie des filiales. **Kostova** (1999)[7], en se référant dans son analyse à la théorie néo-institutionnelle, a évoqué la notion de contextualisation sociétale qui est défini comme la distance institutionnelle entre le pays de la maison-mère et celui de l'entité réceptrice (pays d'accueil).

---

[1]Kostova, T. et Roth, K., (2002) "adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects", academy of management journal, vol.45, N°1, pp.215-233.
[2]Westney, D. E. (1993), op cit.
[3]Granovetter, M. (1985), op cit.
[4]Powell, W. W. et DiMaggio, P., (1991) "The new institutionalism in organizational analysis" livre publié le 25octobre 1991.
[5] Berger, P., & Luckman, P., (1967), op cit
[6]Westney, D. E. (1993), op cit.
[7] Kostova, T. (1999), op cit.

Conclusion du chapitre II :

La littérature sur le concept de connaissance, vise à apporter une meilleure compréhension de la connaissance organisationnelle et son rôle dans l'apparition d'un avantage concurrentiel de la firme, elle vise à analyser le concept de connaissance sur le plan individuel et organisationnel ainsi que son importance au sein d'entreprise en insistant sur son caractère stratégique (**Druker** (1993)[1], **Argot et Ingram** (2000)[2], **Nelson et Winter** (1982)[3]) qui a été confirmé par la théorie des ressources (**Wernerfelt (1984)[4], Barney (1991)[5]**). En effet, la connaissance organisationnelle est perçue comme un construit organisationnel, résultant des

[1] Drucker P.F. (1993), op cit
[2] Argote, L.; Ingram, P. (2000), op cit
[3] Nelson, R., & Winter, S., (1982), op cit
[4] Wernerfelt, B. (1984), op cit.
[5] Barany, J.B., (1991), op cit.

interactions individuelles. Ce caractère individuel de la connaissance fait partie intégrante du processus de création et de génération des connaissances dans l'organisation.

Ainsi, pour obtenir et développer un avantage concurrentiel durable, le transfert de la connaissance est l'une des voies choisies par l'organisation, pour permettre d'apprécier son importance stratégique et de sauvegarder la valeur précieuse de la connaissance créée au sein de la firme. Dans le 3eme chapitre, la notion de transfert de connaissance sera amplement analysée et approfondi, la notion de transférabilité et surtout de l'apprentissage organisationnel sont utilisées comme liens conceptuels entre les différents éléments que sont l'alliance stratégique, l'entité émettrice, l'entité réceptrice, et les compétences.

Chapitre III : la transférabilité des compétences, enjeux et complexité

Les travaux sur le transfert des connaissances inter-organisationnelles vont permettre d'appréhender ce processus dans le cadre des alliances asymétriques entre les sociétés des pays développés et les PME des pays en voie de développement. Les travaux récents analysent le processus de transfert des connaissances comme une stratégie dont les conditions de réussite dépendent de la capacité des PME à acquérir et intégrer les connaissances transférées, mieux encore de la capacité à les encastrer. En effet, pour **Granovetter** (1985)[1], **Grabher** (1993)[2], **Uzzi** (1996)[3], l'encastrement des connaissances nécessite une interaction permanente entre l'activité économique et son contexte social. Ainsi, Il ne suffit plus de transférer des connaissances aux PME situées dans les PVD, mais il s'agit de consolider leurs capacités d'absorption et d'instaurer

[1]Granovetter, M. (1985), op cit.
[2]Grabher G. (1993) The embedded firm: on the socioeconomics of industrial relation; Rutledge; London.
[3]Uzzi, B., (1996), Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness, Administrative Science Quarterly, Vol.42, p.35-67.

des mécanismes organisationnels et institutionnels facilitant l'encastrement de la connaissance dans les PME.

Le présent chapitre sera consacré à la notion de transfert des connaissances dans les alliances asymétriques, ainsi que ses acteurs et ses objectifs, en mettant en évidence les différents modèles théoriques qui ont traité ce concept, et en spécifiant les facteurs déterminants qui favorisent ou bien qui freinent ce transfert afin de formuler les hypothèses de notre modèle de recherche et d'établir le modèle conceptuel. Dans ce chapitre, il sera examiné la notion de transfert, ses acteurs, et ses objectifs (section 1), puis il sera présenté les différents modèles théoriques de transfert (section 2), afin de développer des hypothèses et de conceptualiser le modèle de recherche (section 3).

Section I: le transfert de connaissance inter-organisationnel : définition, acteurs, et objectifs

Le transfert de connaissances est perçu comme un processus de translation (**Gherardi et Nicolini**, 2000)[1], à travers lequel les pratiques émergent, se développent et se transforment en routines organisationnelles. Dans cette section, il s'agira de mettre en évidence la notion de transfert des connaissances, par la représentation d'une revue de littérature du concept, tout en présentant ses définitions (**§1**), ses caractéristiques, et ses acteurs, ainsi que ses objectifs (**§2**).

§1 : Définition de transfert de connaissance :

Le transfert de connaissances apparait comme un motif majeur pour le développement des alliances stratégiques entre entreprises des PVD et les entreprises des pays industrialisés, vue l'importance croissante de l'apprentissage organisationnel dans la compétitivité et la performance des organisations. En effet, le transfert des connaissances a pour objectif la diffusion des meilleures pratiques au sein de l'organisation dans le but de maximisation de productivité d'une part (transfert intra organisationnel) et il vise le transfert des connaissances à d'autres entités dans le but de faciliter et de rationaliser le management des relations inter organisationnelles d'autres part (transfert inter organisationnel).

Szulanski (2000) [2] a défini le transfert comme « l'échange de connaissances organisationnelles qui consistent en une réplication exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant les ressources spécifiques de telle manière qu'un ensemble de ressources similaires -mais différentes- soit coordonnées par un réseau de relations identiques ». En effet, **Szulanski** (2000)[3] a synthétisé la conception globale de transfert de connaissance, comme étant un processus dyadique d'échange de connaissances organisationnelles entres deux entités, et que l'efficacité de ce processus dépend des facteurs suivants : la capacité d'émission de l'émetteur, la capacité d'absorption du récepteur, les caractéristiques de la connaissance et les caractéristiques de contexte.

Argote, Ingram (2000)[4] ont défini le transfert de connaissance comme étant à la fois un résultat et un processus, comme résultat parce qu'il provient d'une interaction entre la compréhension, l'expérience et le contexte, et comme processus parce qu'une unité (groupe,

[1]Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000), op cit.
[2]Szulanski G. (2000), op cit.
[3]Szulanski G. (2000), op cit.
[4]Argote L. et Ingram P. (2000), op cit.

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** (1995)[1] ont défini le transfert de connaissance comme un ensemble des interactions sociales entre individus d'une même organisation, participant à la construction d'une connaissance collective pour la mise en commun de schémas de pensées, ou autres concepts cognitifs. Le transfert de connaissance se produit à deux niveaux : épistémologique (tacite ou explicite), et ontologique (individu et groupe). Cela renvoie à la fameuse spirale de création de connaissance. **Van Wijk et al** (2008)[2] ont défini le transfert de connaissance en se référant à un processus ou 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 l'interaction entre des approches sociocognitives centrées principalement sur l'apprentissage organisationnel et l'explication par le contexte lié au courant contextuel illustré par la théorie néo institutionnelle d'une part, et des approches basées sur les ressources centrées sur la théorie des ressources et la théorie des connaissances qui expliquent le transfert à partir de son contenu d'autre part.

Figure n°3 : Le champ de transfert de connaissance

Approches ressources expliquée par le contenu	Transferts de connaissances	**Approche socio – cognitive expliquée par le contexte**
Resources, knowledge, based view - Management international - Diffusion des technologies et Innovations - Système d'information		Apprentissage organizational - Approches cognitives - Théorie de création de Connaissance - Approches sociologiques

Source : B. Berthon, 2004[3], pour une approche globale de transfert de connaissance, XIIème conférence d'AIMS

§2 : Le transfert de connaissances : objet, acteurs et objectifs.

Dans ce paragraphe, il sera présenté l'objet et les acteurs de transfert de connaissances (A), puis ses objectifs (B).

A : l'objet et les acteurs de transfert :

L'analyse de transfert de connaissances suppose la détermination de son objet (1), et de ses acteurs (2).

1. L'objet de transfert :

Dans le cadre de la recherche sur le transfert inter-organisationnel, l'objet du transfert étudié est constitué par les connaissances qui occupent une place prépondérante dans les théories du management. En effet, pour les acteurs en management stratégique, la connaissance est considérée comme une source privilégiée de l'avantage concurrentiel. Une

[1]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.

[2]Wijk, R.V., Justin, J.P. Jansen, & Marjorie, A., Lyles, (2008), op cit.

[3]Berthon, B., (2004), "transférer la connaissance : de quoi parlons-nous ? » Cahier N°311, centre de recherche Dauphine marketing stratégique prospective, (en ligne), www.dmsp.dauphine.fr//dmsp/french/cahier recherche/cr311.pdf.

distinction est faite entre connaissances tacites et connaissances explicites. L'opposition entre connaissance tacite et connaissance explicite permet de distinguer différentes natures de connaissances en fonction du type de difficultés posées dans le cadre de leur transfert. Le transfert de connaissance tacite suppose un ensemble d'adaptations et met en jeu des mécanismes de transfert permettant une communication plus riche que les supports classiques de codifications tels les documents.

2. Les acteurs de transfert :

Les acteurs de transfert sont généralement les partenaires des alliances stratégiques à savoir « l'émetteur » c'est à dire l'entreprise qui réalise le transfert, et « le récepteur » c'est à dire l'entreprise qui reçoit les connaissances transférées. **Argote & Ingram** (2000)[1], ont montré que le transfert de connaissances consiste en un déplacement de ce qu'ils nomment des « réservoirs de connaissances » en distinguant trois types de réservoirs, les acteurs présents dans l'organisation, les tâches qu'ils réalisent, et les outils qu'ils utilisent. L'interaction de ces réservoirs forme des réseaux, et la réalisation de transfert résulte de déplacement de l'un ou l'autre des composants de ces réseaux. En pratique, cela se révèle complexe vue le problème de compatibilité des composants du réseau et du réseau lui-même avec le contexte organisationnel de l'entité réceptrice du transfert.

Le succès de transfert nécessite une compatibilité entre les connaissances transférées et le contexte organisationnel du récepteur. Dans ce cadre, **Inkpen & Dinur** (1998)[2] ont montré que le degré de similarité entre les variables de l'émetteur et de récepteur favorise le transfert et augmente la probabilité de mener au succès. Pour les mêmes auteurs, le succès de transfert peut être influencé par la nature des relations entre les partenaires de l'alliance stratégique, vue la mise en adéquation de la connaissance et du contexte organisationnel du récepteur. En effet, l'interaction entre les deux acteurs joue un rôle fondamental dans le transfert de connaissance, cette idée a fait l'objet de plusieurs recherches sur le transfert de connaissances (**Baum & Ingram** (1997)[3] ; **Hansen** (1999)[4] ; **Darr & Kutzenberg** (2000)[5] ; **Szulanski** (2000)[6] ; **Simonin** (2004)[7]).

B : les objectifs de transfert :

Les recherches théoriques portant sur le transfert et sur le management de connaissance dans les alliances stratégiques, permettent de définir un ensemble d'objectifs du transfert inter-organisationnel de connaissances, à savoir :

- Le transfert de connaissances vers un partenaire peut être effectué par l'émetteur afin de réaliser des économies dans sa propre organisation dans le cadre d'activités dont la mise en œuvre repose sur les relations avec les tiers (**Hall** (2000)[8] ; **Laster** (2001)[9]).

---

[1] Argote L; Ingram P (2000), op cit.
[2] Inkpen, A.C. et Dinur, A., (1998), op cit.
[3] Ingram, P. et Baum, J.A.C., (1997), op cit.
[4] Hansen, M.T., (1999), op cit.
[5] Darr E ; Kurtzberg T (2000), op cit.
[6] Szulanski G (2000), op cit.
[7] Simonin B (2004), op cit
[8] Hall R. (2000), op cit.
[9] Laseter T. (2001), op cit.

- Le transfert de connaissances peut permettre de faciliter la gestion de la relation entre les partenaires.
- **Paturel & Degravel** (1998)[1] affirment que le transfert permet à l'émetteur de bénéficier des améliorations apportées par le récepteur aux connaissances transférées suite à leur assimilation. Il y a un échange et un partage de connaissances dans un but de recevoir en retour. La relation en devient une de « gagnant-gagnant »
- Le transfert conduit au partage des connaissances et utilisé comme moyen de création des relations spécifiques entre les entités en partenariat, et peut être ainsi la source d'une rente différentielle. Cette dernière est définie par **Dyer & Singh** (1998)[2] comme un profit généré dans une relation d'échange, qui ne peut pas être généré par une firme isolée et qui ne peut être créé qu'au travers d'une contribution commune des partenaires.
- Selon **Ingham** (1994)[3], le transfert joue un rôle fondamental dans la création des nouvelles connaissances en permettant à l'émetteur de favoriser l'émergence d'apprentissage en commun avec le récepteur.
- Le transfert est considéré comme un moyen de mettre en œuvre des stratégies ou des modes organisationnels.
- Le transfert peut être conçu comme une stratégie à part entière, c'est-à-dire la connaissance est conçue comme propriété du réseau formé par l'émetteur et le récepteur.

Après avoir examiné le concept de transfert de connaissances, ainsi que ses acteurs et ses objectifs, la section suivante sera consacrée aux modèles théoriques qui traitent le concept de transfert au sein des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers.

Section II : les modèles théoriques de transfert de connaissances :

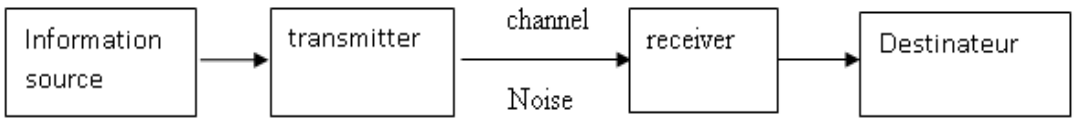
Les modèles théoriques de transfert de connaissances ont évolué progressivement des modèles caractérisés par la linéarité absolue, et par une passivité des acteurs, vers de nouveaux modèles caractérisés par une rétroaction entre les acteurs de processus. Cette interaction fait paraitre de nouveaux modèles moins linéaires dits dynamiques (**Roy et al,** 1995)[4]. L'objet de cette section, est de mettre en évidence, les principaux modèles théoriques utilisés par la littérature, le modèle de **Shannon et Weaver** (1949)[5] (**§1**), le modèle de **Nonaka et Takeuchi** (1995)[6] (**§2**), le modèle de **Szulanski** (1996)[7] (**§3**), et le modèle contextuel de **Kostova** (1999)[8] (**§4**).

§1 : Modèle de Shannon et Weaver (1949) :

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

Figure n°4: modèle de communication de Shannon et Weaver

[1]Paturel R. ; Degravel O (1998), op cit
[2]Dyer, J. et Singh, H., (1998), op cit.
[3] Ingham, M. (1994), op cit.
[4]Roy, M., Guindon, J.C., & Fortier, L., (1995), op cit.
[5] Shannon, C. E. & Weaver, W., (1949), op cit.
[6]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.
[7]Szulanski G. (1996), op cit.
[8]Kostova, T. (1999), op cit



Source : Shannon et Weaver (1949)[1]

Ce modèle propose un processus de communication linéaire, qui consiste à travers un système de codage, de transmettre un message à un récepteur en exposant à un bruit qui peut causer une certaine déformation du message. Ce modèle a fait l'objet de deux critiques, la première critique concerne le volet contenu, dont les auteurs ne sont pas intéressés à la nature du message transféré ou communiqué, et la deuxième critique liée principalement au caractère contextualisé linéaire de processus. Ces critiques sont strictement liées et assimilent le sens de l'information, dès le moment où le contexte permettra au récepteur de situer le contenu dans son environnement.

§2 : Le modèle de Nonaka, Takeuchi (1995), modèle de conversion de la connaissance SECI :

Dans leur ouvrage sur le « management des connaissances » **Ferrory et Pesqueux** (2011) [2] distinguent deux dimensions au niveau de l'analyse de la connaissance organisationnelle 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)[3] ont considéré la firme comme une entité de création de connaissance, en reposant sur l'idée que, étant donné les changements perpétuels de l'environnement, les connaissances et la manière avec laquelle les entreprises les utilisent doivent changer constamment afin de procurer à la firme un avantage concurrentiel sur le marché. En effet, pour rester compétitive, l'entreprise doit renouveler continuellement ses réservoirs de connaissances en création de nouvelles connaissances.

Dans ce cadre, **Nonaka et Takeuchi** (1995)[4], 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** (1995)[5] 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 présentées sous forme d'une matrice dans le tableau n°4 :

---

[1]Shannon, C. E. & Weaver, W., (1949), op cit.
[2]Ferrary, M., et Pesqueux, Y., (2011), op cit.
[3]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.
[4]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.
[5]Ibid.

Tableau n°4
Les modes 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)[1]

- La socialisation : ce mode consiste en la transformation d'une connaissance tacite en connaissance explicite. La socialisation est conçue comme un processus de partage d'expérience, en créant des connaissances tacites comme les savoir-faire, les aptitudes techniques, les émotions, les sentiments ou les schémas mentaux. Ce processus implique un partage de la connaissance tacite par l'imitation, l'observation et la pratique. Dans le même constat, **Pallas-Saltiel et Labaki** (2009)[2] soulignent que les membres se socialisent et acquièrent mutuellement de la connaissance tacite, par le partage d'expérience, l'observation et l'imitation. Nous pouvons conclure que l'acquisition d'une connaissance tacite se base fortement sur les interactions entre les membres de l'organisation et sur la proximité aussi bien physique que linguistique.
- L'externalisation : ce mode renvoie 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 de métaphores. Cette conversion de tacite à l'explicite, et pour que ces connaissances soient sous formes compréhensive et au porté de tous les autres membres de l'organisation, nécessite un effort de codification et de formalisation. En effet, **Soulignac** (2010)[3] soulignent que les groupes formalisent une partie des connaissances tacites des individus pour les transmettre par la suite à d'autres personnes.
- La combinaison : ce mode consiste à la transformation de connaissance explicite vers la connaissance explicite, c'est un processus de systématisation des concepts en un système de connaissance (**Gallais**, 2009)[4]. 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 : ce mode concerne le processus de transformation des connaissances explicites en connaissances tacites. Ce processus est assimilé généralement à l'apprentissage organisationnel. En effet, les individus peuvent intérioriser l'expérience d'autres personnes en partant des documents, ce qui leur permet par conséquent d'améliorer et d'enrichir leurs connaissances tacites.

[1]Ibid.
[2]Pallas-Saltiel, V., et Labaki, R., (2009), « Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ? », Revue Française de Gestion, N° 191/2009.
[3]Soulignac, V., (2010), op cit.
[4] Gallais, M., (2009), « Instrumentation de gestion, cognition et apprentissage en PME », Thèse de doctorat ès Science de Gestion, Université de Nancy II

Ce processus consiste alors à la mise 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 auxquelles l'individu peut accéder.

D'après ces analyses, nous pouvons constater que la dynamique de création de connaissance dans l'organisation peut être appréhendée comme un processus cyclique. En effet, l'extériorisation des connaissances tacites leur permet de se transformer en connaissances explicites, et une fois combinés avec d'autres, elles créent de nouvelles connaissances et ainsi de suite. Dans le même ordre idée, **Nonaka et Takeuchi** (1995)[1], **Grundstein** (2002)[2] et **Soulignac** (2010)[3] ont affirmé que les connaissances d'une organisation s'enrichissent par l'acquisition et la création de nouvelles connaissances. En effet, ces nouvelles connaissances ont besoin elles aussi d'autres connaissances pour être produites. Nous constatons alors que la connaissance présente une dualité qui lui confère un caractère cyclique.

§3 : Le modèle de Szulanski (1996)[4] :

Ce modèle est caractérisé par son apport conceptuel et managérial, il a rencontré un large consensus au niveau de la communauté des chercheurs, et il a été testé empiriquement à travers une étude quantitative sur 122 meilleures pratiques au sein de huit firmes. **Szulanski** est considéré parmi les premiers qui ont proposé un processus pour l'étude du phénomène, sa conception de processus de transfert a inspiré plusieurs autres auteurs (**Inkpen et Dinur** (1998)[5] ; **Gilbert et Hayes** (1996)[6], **Zack** (1999)[7], **Meyer et Zack** (1996)[8], **O'Dell et Grayson** (1998)[9], **Sveiby** (2000)[10], **Albino** et al (1998)[11]).

En se basant sur les facteurs internes qui impactent le transfert de connaissance, **Szulanski** (1996)[12] a distingué :

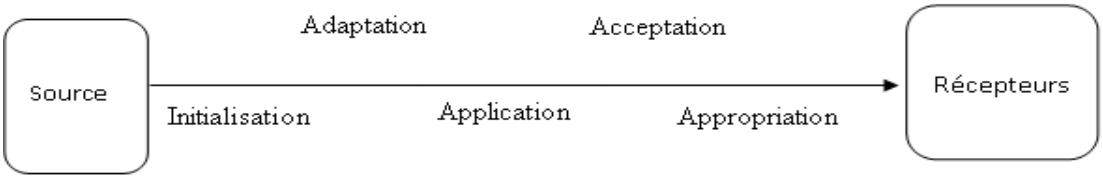
- Les facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance elle-même.
- Les facteurs relatifs à l'émetteur.
- Les facteurs liés au récepteur.
- Les facteurs liés au contexte.

Szulanski (1996)[13] 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. Ces étapes sont illustrées dans la figure n°5.

---

[1]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.
[2]Grundstein, M., (2002), op cit
[3]Soulignac, V., (2010), op cit.
[4]Szulanski G. (1996), op cit.
[5]Inkpen, A.C. et Dinur, A., (1998), op cit.
[6]Gilbert, M. et Cordey-Hayes, M., (1996), op cit.
[7] Zack, M. H. (1999), op cit.
[8]Meyer, M. H., & Zack, M. H. (1996), op cit.
[9] O'Dell C, Grayson J (1998), op cit.
[10] Sveiby K.E (2000), op cit.
[11]Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G. (1998), op cit.
[12] Szulanski G. (1996), op cit.
13Ibid.

Figure n°5
Les étapes de processus de transfert de connaissance selon Szulanski (1996



Source : Szulanski, 1996, vol : 17, P : 27

- Initialisation : il s'agit d'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 de 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. L'adéquation entre besoins et solutions a été démontrée par **Teece et al.** (1997)[1], 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)[2], **Buttolph** (1992)[3]). 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)[4], **Galbraith** (1990)[5], **Chew, Leonard-Barton et Bohn** (1991)[6]). Ce temps d'adaptation permet au destinataire de réajuster ses moyens et ses 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

[1] Teece David, Pisano Gary et Shuen Amy (1997), op cit.
[2] Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. Science Communication, 1(4), 499-514.
[3] Buttolph, D. (1992). A new look at adaptation. Science Communication, 13(4), 460-470.
[4] Baloff, N. (1970). Startup management. Engineering Management, IEEE Transactions on, (4), 132-141.
[5] Galbraith, C.S., (1990), transferring core manufacturing technologies in high technology firms, California Management Review, Vol.32, n°4, p.56-70.
[6] Chew, W. B., Leonard-Barton, D., & Bohn, R. E. (1991). Beating Murphy's law. Sloan Management Review, 32(3), 5-16.

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)[1], **Nelson et Winter** (1982)[2]). Ainsi, les connaissances deviendront une partie prenante de la réalité construite de l'organisation (**Berger et Luckmann**, 1967)[3].

Szulanski (1996)[4] a étudié les principaux freins et les éléments pouvant influencer le transfert de connaissances et l'apprentissage organisationnel. Ces facteurs sont classés par catégories :

- Les facteurs liés à la caractéristique de la connaissance à transférer, il s'agit :
  - 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 chaine de causalité qui permet de transférer un input en output (**Priestley et Samaddar**, 2007)[5]. Ainsi, **Zander et Kogut** (1995)[6], **Simonin** (1999)[7], 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 vue 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)[8], **G. Szulanski** (1996)[9]). D'après une étude empirique, Levin et Cross (2004)[10], **Simonin** (1999)[11], **Szulanski** (2004)[12], **Coff et al** (2006)[13], **Wijk et al** (2008)[14], 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 : il s'agit d'un autre facteur qui influence le processus de transfert. D'après **Goodman,**

[1] March, J.et Simon, H. (1958), «Organizations », New York,
[2] Nelson, R., & Winter, S., (1982), op cit
[3] Berger, P., & Luckman, P., (1967), op cit.
[4] Szulanski G. (1996), op cit.
[5] Priestley, J., & Samaddar, S. (2007). The role of ambiguity in the transfer of knowledge within organizational networks. Knowledge and Technology Management in Virtual Organizations: Issues, Trends, Opportunities and Solutions, Idea Group, Hershey, PA, 211-9.
[6] Zander U; Kogut B (1995), op cit
[7] Simonin B (1999), op cit.
[8] Teece, D.J., (1977). Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how. The economic journal, 87: 242-261.
[9] Szulanski G. (1996), op cit.
[10] Levin, D.Z., et Cross, R., (2004), op cit.
[11] Simonin, B., (1999), op cit.
[12] Szulanski G. (2004), « Rigidité et adaptation des transferts de connaissances transfrontaliers. Journal des études commerciales internationales" 35 (6), p. 508 523
[13] Coff, R., Coff, D., et Eastvold, R., (2006), op cit
[14] Wijk, R.V., Justin, J.P. Jansen, et Marjorie, A., Lyles, (2008), op cit.

Bazerman et Conlon (1980)[1], **Nelson et Winter** (1982)[2], 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.

- 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. Il s'agit :
  - 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 la connaissance a été mise en évidence par **Benedic et al** (2009)[3], **Minbaeva** (2007)[4], **Szulanski** (1996)[5]. Dans le même constat, **Nonaka et al** (2006)[6] affirment que la rationalité limitée des individus ou des groupes oriente la perception des opportunités à recevoir ou à partager et 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 : il s'agit d'un facteur déclencheur du processus de transfert, et ce en termes de fiabilité et de confiance. Dans ce cadre, une perception négative de l'émetteur impacte négativement le transfert de la connaissance.
- Les facteurs liés aux caractéristiques de l'entité réceptrice : Le récepteur est l'un des acteurs de transfert de connaissances dans les relations inter-organisationnelles, c'est l'entreprise qui reçoit les connaissances transmises (**Szulanski**, 2000)[7]. La réussite de processus de transfert de connaissances dépend à la fois de l'engagement de récepteur mesuré par le temps et le personnel consacré à cet effet **Simonin**, 2004)[8], et de sa capacité d'adaptation de son contexte organisationnel en fonction de la connaissance transférée mesuré par la capacité d'absorption (**Inkpen et Dinur** (1998)[9] ; **Baum et Ingram** (1998)[10] ; **Szulanski** (2000)[11]). Il s'agit :
  - Le manque de motivation : La motivation de l'entité réceptrice à apprendre, à chercher, et à adopter des solutions et pratiques provenant d'autres organisations influence le transfert de connaissance entre les organisations. Ainsi, **Nonaka** (1994)[12], **Nonaka et Takeuchi** (1995)[1], **Mothe et al** (2000)[2], **Mothe**

[1]Goodman, P.S., Bazerman M.H., et Conlon, E.J. (1980) «institutionalization processes in organizational change. Research in organizational behavior, 2.
[2]Nelson, R., & Winter, S., (1982), op cit.
[3]Benedic, M., Valoggia Ph., Rousseau, A., et Schmitt, C., (2009), « Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ? », Revue Management & Avenir, N°27, Aout 2009.
[4] Minbaeva, D., (2007), op cit.
[5]Szulanski G. (1996), op cit.
[6]Nonaka I. et Toyama, R. (2006). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity, and synthesis. Industrial and corporate change, 33(1), 5-34.
[7]Szulanski G (2000), op cit.
[8]Simonin B (2004), op cit
[9]Inkpen, A.C. et Dinur, A., (1998), op cit.
[10] Baum J.; Ingram P (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980.
[11]Szulanski G (2000), op cit.
[12]Nonaka, I., (1994), op cit.

(2001) [3] affirment que l'une des motivations du recours aux alliances stratégiques par les entreprises est l'objectif d'apprentissage pour accroitre 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** (1999)[4], **Moorman et al** (1992)[5], **Morgan et Hunt** (1994)[6]).

- La capacité d'absorption Cohen et Levinthal (1990)[7]: Cohen et Levinthal ont été les premiers à donner la définition de la capacité d'absorption. Ces deux auteurs ont défini la capacité d'absorption comme « l'aptitude à reconnaitre la valeur d'une nouvelle information externe, à l'assimiler et à l'appliquer dans des fins commerciales ». Cette finalité commerciale reflète sans doute une attitude orientée vers le futur, et incarne la volonté de détenir un avantage concurrentiel. Dans le même constat, **Purnam** et al (2006)[8] affirment que la capacité d'absorption est un processus d'apprentissage impliquant des difficultés quant à la valorisation du capital de connaissances de la société acquise ainsi qu'à l'intégration de ce capital dans celui de l'acquéreur. **Daghfous** (2004)[9] suggère que l'organisation a besoin d'accroitre son aptitude à accéder à la connaissance externe et la transformer afin d'améliorer ses compétences de base et de renforcer sa capacité d'absorption.

- Les facteurs liés au contexte : les facteurs liés au contexte organisationnel et relationnel, jouent un rôle important pour le transfert de connaissance aux entités impliquées dans les alliances stratégiques. En effet, la réussite ou l'échec de transfert est conditionné par la combinaison et la complémentarité d'un ensemble de facteurs.
  - Le contexte organisationnel : la prédisposition, la flexibilité et la fertilité de contexte organisationnel permettra le développement de transfert de connaissance, par contre un contexte organisationnel hostile rendra plus difficile le transfert de connaissance. En effet, les recherches dans ce sujet ont montré que le degré de formalisation, le niveau de centralisation et les mécanismes de coordination et de contrôle, influencent sur le nombre de

---

[1] Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.

[2] Mothe, C., et Ingham, M., (2000), « La confiance au sein de coopérations inter firmes : une étude de cas », IX conférence internationale de management stratégique, 24-26 Mai, 2000, Montpellier

[3] Mothe, C., (2001), au-delà de l'apprentissage : l'appropriation, revue sciences de gestion, 29, 123-150.

[4] Mothe. C (1999) : "La confiance : une revue de littérature anglo-saxonne", 8ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Chatenay-Malabry

[5] Moorman C., Zaltman, G. & Desphande R. (1992), "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", Journal of Marketing Research, vol. 29 (3), p. 314-328.

[6] Morgan, R.M., et Hunt, S.D., (1994) « The commitment-trust theory of relationship marketing», Journal of Marketing, Vol. 58, N° 3, pp. 20-38

[7] Cohen, M, Levinthal D.A, 1990, op cit.

[8] Purnam, B., Singh, H., Zollo, M. (2006), "organizing for innovation: managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions" academy of management journal, 49(2): p263-280.

[9] Daghfous, A. (2004), op cit

tentatives de transfert de connaissance et sa réussite (**Bower** (1970)[1], **Burgelman** (1983)[2], **Ghoshal et Bartlett** (1994)[3]).

- 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. La relation entre les deux parties se matérialise par les canaux de communication utilisés entre eux et le degré de proximité existant (cognitive, organisationnelle, sociale et institutionnelle).

Dans une étude empirique sur huit entreprises, **Szulanski** (1996)[4] a constaté que des facteurs ont un impact dominant sur le transfert de connaissance, il s'agit de l'ambigüité causale, de la capacité d'absorption, et de la relation entre l'émetteur et le récepteur de la 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)[5] dans son modèle de transfert de connaissances.

§4 : 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 en se basant 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. Le cadre de cette analyse concerne à la fois le pays, l'organisation et l'individu. Le modèle se focalise sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques en marquant une rupture par rapport les études antérieures qui se sont focalisées sur l'étude du transfert de la technologie (**Bartlett et Ghoshal** (1998)[6]; **Kogut et Zander** (1992)[7]). Selon **Kostova** (1999)[8], le terme pratique organisationnel stratégique désigne tous les pratiques dominantes, critiques ou cruciaux accompagnant la mission stratégique de l'organisation.

En effet, ce modèle s'est concentré sur l'aspect de la réussite du transfert de connaissances. Cette réussite est mesurée selon **Kostova** (1999) [9] par le degré d'institutionnalisation de la pratique transféré au niveau des unités réceptrices. Cette institutionnalisation est illustrée à travers le sens donné par le personnel dans les unités réceptrices, leur niveau d'acceptation de cette pratique ainsi que l'internalisation effective de la pratique. L'auteur dans son analyse de la réussite du processus a cherché d'étudier les facteurs qui l'impactent à savoir : les facteurs sociaux (A), les facteurs organisationnels (B) et les facteurs relationnels (C).

---

[1]Bower, G. H. (1970). Imagery as a relational organizer in associative learning. Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 9(5), 529-533.

[2] Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. Academy of management Review, 8(1), 61-70.

[3]Ghoshal, S., & Bartlett, C. A., (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management strategic management journal, pp 209-226.

[4] Szulanski G. (1996), op cit.

[5]Kostova, T. (1999), op cit.

[6] Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999). Managing across borders: The transnational solution (Vol. 2). Boston, MA: Harvard Business School Press.

[7]Kogut, B., et Zander, U., (1992), op cit.

[8]Kostova, T. (1999), op cit.

[9]Ibid.

A. les facteurs liés au contexte social ou national :

Kostova (1999) dans l'analyse du contexte social a proposé le concept de country Institutionnal profil (CIP) ou profil institutionnel du pays qui désigne l'environnement institutionnel de l'entité émettrice et qui peut être décomposé en :

- Composantes de contrôle qui représentent l'ensemble des normes, des règles et des lois cadrant les comportements des individus dans la société.
- Composantes cognitives qui représentent les catégories cognitives et les représentations de l'environnement partagées par une population donnée.
- 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** (1999) 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.

Dans ce cadre, l'entreprise doit s'adapter au contexte institutionnel par l'encastrement politique/institutionnel à travers des relations dyadiques qui émanent des spécificités institutionnelles du pays d'accueil et des interactions existant entre les unités émettrices et les instances gouvernementales. Le réseau politique se réfère au processus d'échange entre les différents partenaires privés et publics et à la complexité des relations de partenariat avec les représentants gouvernementaux. Dans ce cadre, un réseau politique ouvert favorise la circulation libre de l'information ce qu'encourage le transfert de connaissances et leur encastrement (**Granovetter**, 1973)[1].

B. les facteurs liés au contexte organisationnel :

Chatman et Jehn (1994)[2] considèrent que la culture organisationnelle est 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** (1996)[3] qui ont constaté que le transfert de connaissance sera influencé par la comptabilité des principes organisationnels entre les unités de transfert.

Dans ce constat, **Kostova** (1999) 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 et émettrice.
- La capacité d'absorption de l'unité réceptrice.

C. les facteurs liés au contexte relationnel :

La coalisation de transfert représente l'ensemble des individus au niveau de l'unité réceptrice qui prendront en charge l'adaptation de la connaissance, et veilleront sur

[1]Granovetter, M. (1973), the strength of weak ties. American journal of sociology, vol.6, p.1360-1380.

[2]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.

[3]Kogut, B., et Zander, U., (1996), what do firms do? Coordination, identity and learning, organization science, vol.7, N°4, p. 502-518.

l'implication des employés pour l'internalisation de la pratique à transférer. Cette coalisation peut être assimilée à une sorte de passerelle ou facilitateur du processus de transfert de connaissance.

Ce concept de coalisation a été développé par **Kostova** (1999) qui a conclu que la réussite du processus de transfert de connaissance est liée à la qualité des relations entretenus pour la coalisation avec l'entité émettrice en distinguant deux relations, à savoir :

- Les relations attitudinales mesurés 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.

D'après une analyse de ces facteurs, **Kostova** (1999) a affirmé que l'aspect relationnel impacte le transfert de pratiques organisationnelles et plus particulièrement la capacité des employés de l'entité réceptrice d'internaliser la pratique transférée. En effet, la réussite du transfert de connaissance est matérialisée 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 à valeurs véhiculées par la pratique, à la satisfaction et à l'appropriation psychologique de la pratique.

Dans ce cadre, le réseau social apparait comme une stratégie pertinente pour les PME, car celles-ci se caractérisent par une forte proximité sociale lui permettant d'exploiter les transformations structurelles et valoriser les liens faibles et les liens forts à travers :

- L'encastrement relationnel : Cet encastrement se traduit par l'influence des diverses formes de relations, des discutions et des opinions, sur un comportement donné. Il est défini comme la capacité des relations sociales à véhiculer l'information pour promouvoir la confiance entre les partenaires et permettent l'imitation des comportements. Il se caractérise par des liens forts associés à la confiance et à l'échange des informations entre les partenaires des alliances stratégiques. Ainsi, la confiance est un élément très important permettant d'accéder aux ressources des partenaires.
- L'encastrement structurel : cet encastrement met l'accent sur la configuration et la position de l'acteur au sein de réseau social. Il renvoie à l'existence des relations dyadiques interconnectées, il constitue un déterminant fondamental de la valeur et de la pertinence des informations qui circulent au sein du réseau. Il se caractérise par des liens faibles qui génèrent des informations nouvelles pour les autres, permettant à l'entreprise faiblement connectée de bénéficier de l'efficience et des commissions de courtage et d'intermédiation et d'accéder et de transmettre les informations nouvelles d'un réseau à un autre. Selon **Gulati** (1998)[1], ces deux approches sont distinctes mais interdépendantes. C'est dans ce cadre que **Rowley, Behrens et Krackhardt** (2000)[2] examinent l'impact de l'interaction des facteurs structurels et relationnels sur la performance des entreprises.

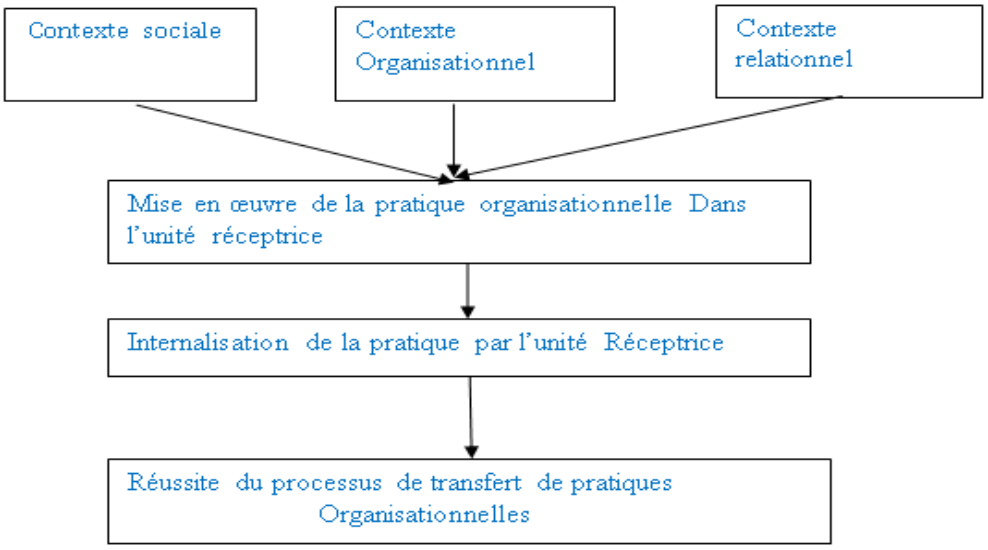
[1] Gulati, R. (1998), op cit.

[2] Krackhardt. D Rowley. T, et Behrens. D (2000): "Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", Strategic Management Journal, vol 21, N°3, pp: 369- 386.

En management stratégique, l'encastrement relationnel et structurel est constitué par des relations dyadiques entre les unités réceptrices 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)[1], **Larson** (1992)[2]).

Le modèle de **Kostova** (1999)[3] a considéré ainsi que la coalition du transfert comme un vecteur majeur dans la réussite du processus du transfert de connaissance. Mais ce modèle a été critiqué vue son aspect purement théorique, et l'absence des études empiriques. Le niveau élevé de conceptualisation de ce modèle a permis d'initier des concepts tels que le profil institutionnel du pays et les coalitions du transfert qui ont été largement utilisées par la littérature. La figure n°6 résume le modèle de **Kostova** pour la réussite de transfert de pratique organisationnelle.

Figure n°6
Transferts de pratiques organisationnelles selon le modèle de Kostova (1999)



Source : Kostova, 1999. P : 308.

[1]Granovetter, M. (1985), op cit.
[2]Larson A., (1992), « Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships », Administrative Science Quarterly, Vol 5, p 583-601.
[3]Kostova, T. (1999), op cit.

Après avoir mis en évidence les différents modèles théoriques qui ont traité le processus de transfert des connaissances et de savoir-faire dans les alliances stratégiques, nous essayerons de présenter une synthèse des facteurs déterminants de ce transfert selon les modèles théoriques étudiés.

§5: Synthèse des modèles théoriques sur les facteurs déterminants de transfert de connaissance :

Dans le cadre de ce travail de recherche théorique sur les facteurs déterminants de transfert de connaissance et de partage organisationnelle, et après une étude de quatre modèles suivants: le modèle de **Shannon et Weaver** (1949)[1], le modèle de **Szulanski** (1996), le modèle de **Kostova** (1999)[2], et le modèle de **Nonaka, Takeuchi** (1995)[3], nous pouvons regrouper les résultats dans un tableau qui repose sur les critères suivants: le nom de l'auteur et les facteurs déterminants du transfert de connaissances, essentiellement parce qu'il traite les caractéristiques des connaissances, les caractéristiques de récepteur, les caractéristiques de l'émetteur, et les facteurs liés au contexte. Le tableau n°6 résume les principaux facteurs qui influencent le transfert des connaissances selon les modèles étudiés.

Tableau n°5
Les principaux facteurs déterminants du transfert de connaissance selon les 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	-ambigüité 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 professionnelle. *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 Entre les partenaires	-confiance mutuelle, -l'entente de deux parties, -qualité de contributions, -pouvoir de négociation entre partenaires, - relation informelle entre les dirigeants.

[1]Shannon, C. E. & Weaver, W., (1949), op cit.
[2]Kostova, T. (1999), op cit.
[3]Nonaka I. & Takeuchi H. (1995), op cit.

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 (fax, tél, système d'information en commun, les visites des sites…) -interaction face à face -le travail en équipe -programme de formation -réunion et forum annuel -échange du personnel pour une durée déterminée -création des équipes chargées de réaliser des audits et de proposer des conseils chez les récepteurs.
Nonaka et Takeuchi (1995)	Processus de transformation et de conversion de connaissance	-socialisation, -externalisation, -internalisation, -combinaison
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 et l'histoire des différents partenaires. -encastrement Politique/institutionnel : *réseau politique ouvert * encouragement de l'Etat

Parmi les modèles de transfert de connaissances étudiés précédemment, nous estimons que le modèle de **Szulanski** (1996)[1] demeure le plus utilisé par la littérature. Il a été testé empiriquement à travers une étude quantitative sur 122 meilleures pratiques au sein de huit firmes. Cet auteur est considéré parmi les premiers qui ont proposé un processus pour l'étude du phénomène. Cette conception de processus de transfert a inspiré plusieurs autres auteurs (**Inkpen, Dinur** (1998)[2] ; **Gilbert et Hayes** (1996)[3], **Zack** (1999)[4], **Meyer et Zack** (1996)[5], **O'Dell et Grayson** (1998)[6], **Sveiby** (2000)[7], **Albino et al** (1998)[8]).

Le modèle qui a abordé tous les facteurs internes impactant le transfert de connaissance s'avère, aussi adopté à notre problématique. Avant le développement des hypothèses à tester empiriquement, il serait judicieux, dans un premier temps, de rappeler notre problématique de recherche, ainsi que l'objectif visé par le présent travail.

En prenant, le transfert des connaissances et de savoir-faire comme des objectifs des PME marocaines en situation d'alliances stratégiques, nous nous fixons comme objectifs, d'étudier l'ensemble des facteurs internes et leur impact sur le sucée de processus du transfert des connaissances aux entités réceptrices.

La problématique de ce travail de recherche est formulée sous forme d'une question : Quelle est la réalité de transfert des connaissances aux PME marocaines en situation d'alliance stratégique asymétrique ?

---

[1]Szulanski G. (1996), op cit.
[2]Inkpen, A. et Dinur, A. (1998), op cit.
[3]Gilbert, M., & Cordey-Hayes, M. (1996), op cit.
[4]Zack, M. H. (1999), op cit.
[5]Meyer, M. H., & Zack, M. H. (1996), op cit.
[6]O'Dell C, Grayson J (1998), op cit.
[7] Sveiby K.E (2000), op cit.
[8]Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G. (1998), op cit

Pour aborder cette problématique, nous allons tout d'abord, ressortir les facteurs qui influencent le transfert de connaissances et d'apprentissage organisationnel, il s'agit de rependre préalablement à la question : « quels sont les facteurs qui favorisent ou entravent le transfert des connaissances et de savoir-faire ? ». Après l'étape d'identification des facteurs qui favorisent le transfert des connaissances, intervient l'étape de l'étude des mécanismes de transfert de connaissances et de savoir-faire aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques asymétriques.

Dans ce cadre la section suivante sera consacrée au développement des hypothèses et du modèle de recherche qui en découle.

Section III: développement des hypothèses et conceptualisation du modèle de recherche

Dans cette section, notre objectif consiste à développer l'ensemble des propositions de recherche, en cherchant à examiner l'impact de chaque facteur sur le transfert de connaissances, et en analysant les mécanismes de son transfert aux entités réceptrices. A ce stade de recherche, nous adopterons comme population cible les PME marocaines en situation d'alliances stratégiques. À travers ce positionnement nous pourrons identifier les facteurs qui impactent le transfert de connaissances en se référant au modèle théorique de **Szulanski** (1996)[1].

Pour cela, dans le premier paragraphe, il sera exposé les hypothèses de recherche (§1), puis il sera procédé à la récapitulation des différentes hypothèses (§2) afin de présenter le schéma général de notre modèle conceptuel.

§1: Les hypothèses de recherche: les facteurs de transfert de connaissances dans les alliances stratégiques:

Pour **Charreire et Durieux** (2003)[2], une hypothèse est « une conjecture sur l'apparition ou l'explication d'un événement fondée sur une réflexion théorique et s'appuyant sur une connaissance antérieure du phénomène étudié, l'hypothèse est une présomption de comportement ou de relation entre les objets étudiés ». Dans les recherches scientifiques, une hypothèse est la déclinaison d'une problématique en termes opérationnels. Elle exprime une relation entre deux ou plusieurs concepts, et considérée comme une réponse anticipée de problème de recherche.

En se basant sur le modèle de **Szulanski** (1996)[3] comme modèle de base de notre recherche, nous essayerons de formuler une série d'hypothèses reflétant la réalité de transfert de connaissances aux PME impliquées dans des alliances stratégiques asymétriques en distinguant les facteurs suivants :

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

---

[1] Szulanski G. (1996), op cit.

[2] Charreire S. et Durieux F. (2003), Explorer et tester ; in R-A et al. (2007), méthodes de recherche en management ; Dunod

[3] Szulanski G. (1996), op cit.

- Les facteurs liés au contexte.
- Et les mécanismes de transfert.

Dans ce paragraphe nous examinerons les caractéristiques liées à la connaissance objet de transfert (A), les caractéristiques liées à l'émetteur (B), les caractéristiques de récepteur (C), la nature de la relation entre les partenaires (D), les facteurs liés au contexte culturel et organisationnel (E), et enfin nous traiterons les mécanismes de transfert (F).

A. les caractéristiques liées à la connaissance objet de recherche :

La connaissance est l'objet du transfert étudié dans le cadre de ce travail de recherche, elle occupe une place centrale dans les théories de management et considérée par plusieurs auteurs comme une source privilégiée de l'avantage concurrentiel (**Kogut & Zander** (1992)[1]; **Conner & Prahalad** (1996)[2]). **Polanyi** (1980)[3] a distingué deux types de connaissances, les connaissances explicites qui sont codifiables et facilement transférables, et les connaissances tacites qui ne peuvent pas être codifiées et difficilement transférables, et leur enseignement à un individu ou entité organisationnelle suppose un ensemble d'adaptation et mis en jeu des mécanismes de transfert permettant une communication plus riche comme le travail en équipe ou échange du personnel. D'après des études empiriques, Levin et Cross (2004)[4], **Simonin** (1999)[5], **Szulanski et al** (2004)[6], **Coff et al** (2006)[7], **Wijik et al** (2008)[8], 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.

Dans ce cadre, **Mudambi** (2002)[9] considère la firme étrangère comme un réseau de connaissances qui véhicule et transfère trois types de connaissances selon leur degré d'hermétisme (**Lam** (1997)[10] ; **Nonaka & Takeuchi** (1995)[11] ; **Spender** (1996)[12]), de complexité (**Szulanski et al,** 2004)[13], d'ambiguïté (**Simonin**, 1999)[14], et selon le niveau hiérarchique auquel

[1]Kogut, B., et Zander, U., (1992), op cit.
[2] Conner K. ; Prahalad C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus.
[3]Polanyi M (1980). Personal knowledge. University of Chicago Press, 1980.
[4]Levin, D.Z., et Cross, R., (2004), op cit.
[5]Simonin, B.L., (1999), op cit.
[6]Szulanski, G., Cappetta, R. et Jensen, R., (2004), When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. Organization Science, Vol.15, n°5, p.600-613.
[7]Coff, R., Coff, D., et Eastvold, R., (2006), op cit
[8]Wijk, R.V., Justin, J.P. Jansen, et Marjorie, A., Lyles, (2008) « Inter and intra-organizational knowledge transfer: A meta analysic review and assessment of its antecedents and consequences », Journal of Management Studies, 45: 4, pp 830-853.
[9] Mudambi, R., (2002), "knowledge management in international firms" journal of international management, vol.8, N°1, p.1-9.
[10]Lam, A., (1997), Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures, Organization Studies, Vol.18, n°6, p.973-996.
[11]Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), op cit.
[12]Spender, J., (1996), op cit.
[13]Szulanski, G., Cappetta, R. et Jensen, R., (2004), op cit.
[14]Simonin, B.L., (1999), op cit.

elles appartiennent (**Hedlund** (1994)[1] ; **Lane et al.** (2001)[2]). Le tableau suivant présente cette classification adoptée de **Hong & Nguyen** (2009)[3].

Tableau n°6

Les types de connaissances véhiculées dans un contexte international

Type de connaissances	Définitions	Les caractéristiques liées aux connaissances			
		Hermétisme	Ambiguïté	Complexité	Niveau hiérarchique
Connaissances techniques	Connaissances orientées vers la tâche à accomplir, nécessitant l'acquisition et la mise en œuvre de nouveaux concepts. Connaissances ayant trait à l'aspect technique et nécessitant une expertise fonctionnelle.	Faible	Faible	Faible	Opérationnel
Connaissances systémiques	Connaissances de nouveaux systèmes et procédures organisationnels tels que les procédés d'évaluation de la performance. Connaissances contingentes ayant trait à la compréhension des relations structurelles liant les différentes unités départementales et à la nécessaire coordination entre les différents départements. Connaissances se rapportant au caractère socioculturel de l'environnement interne (routines organisationnelles) et externe (encastrement du système social)	Moyen	Moyen	Moyen	Intermédiaire

[1]Hedlund, G., (1994), op cit
[2]Lane, P., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001), op cit.
[3]Hong J.-F.-L. et Nguyen T.-V. (2009), op cit

Connaissances stratégiques	Connaissances ayant trait au schéma mental du dirigeant. Elles traitent des problématiques centrales tels que l'ouverture d'une nouvelle filiale, l'entrée sur un marché étranger. Elles sont complexes et engagent le partenaire à long terme.	Élevé	Élevé	Élevé	Supérieur

Source : classification adoptée de Hong & Nguyen (2009)[1].

En se fondant sur ces écrits théoriques et empiriques autour des caractéristiques de connaissances à transférer, nous anticiperons, à titre de première hypothèse, l'hypothèse relative à la question principale de notre recherche, **H1** : dans le contexte marocain, les caractéristiques de la connaissance à transférer influenceront le transfert de connaissances aux PME marocaines.

B. les caractéristiques liées à l'émetteur :

L'émetteur est l'un des acteurs de transfert de connaissances, c'est l'entreprise qui réalise le transfert, c'est un facteur déclencheur de ce processus. Dans ce cadre l'émetteur doit posséder certaines caractéristiques pour réussir le processus de transfert, à savoir :

- L'engagement de l'émetteur : est une condition importante pour faciliter le transfert, cet engagement est mesuré par la durée de la relation envisagée, c'est-à-dire le temps et le personnel qu'il consacre au transfert (**Simonin**, 2004)[2].
- La maitrise de processus de transfert : en effet, la capacité de l'émetteur à réaliser le transfert dépend de son niveau de maitrise de connaissances à transférer (**Szulanski**, 2000)[3].
- La maitrise de l'informel par l'émetteur : la réussite de transfert des connaissances tacites suppose la maitrise de la gestion des aspects informels de ces connaissances. En effet, l'ambiguïté causale est une des principales barrières qui empêche la réussite de transfert (**Szulanski**, (2000)[4] ; **Simonin** (2004)[5]). La maitrise de l'informel est mesurée par l'existence d'une part de connaissances perçues comme tacite dans l'ensemble des connaissances transférées (**Kogut & Zander** (1992)[6] ; **O'Dell& Grayson** (1998)[7]). Cette maitrise suppose des capacités d'absorption réciproques chez les deux partenaires permettant de formaliser des aspects spécifiques des connaissances afin de les rendre compatibles avec le contexte de récepteur. Ce contexte peut être défini en fonction d'un ensemble de dimensions telles que la culture, la stratégie, le processus de prise de décision, l'environnement et la technologie (**Inkpen, Dinur**, 1998) [8] , ou plus particulièrement en fonction des acteurs, des tâches qu'ils réalisent et des outils qu'ils utilisent (**Argote, Ingram**, 2000)[9].

[1] Hong J.-F.-L. et Nguyen T.-V. (2009), op cit
[2] Simonin, B.L., (2004), op cit.
[3] Szulanski G (2000), op cit.
[4] Ibid.
[5] Simonin B (2004), op cit
[6] Kogut, B., et Zander, U., (1992), op cit.
[7] O'Dell C, Grayson J (1998), op cit.
[8] Inkpen, A. et Dinur, A. (1998), op cit.
[9] Argote L; Ingram P (2000), op cit.

- La perception par l'émetteur de différences culturelles entre son organisation et celle de récepteur : en effet, l'existence de fortes différences culturelles entre le récepteur et l'émetteur conduira ce dernier à mettre en œuvre des outils de transfert spécifiques pour la mise en adéquation du contexte organisationnel et de connaissances à transférer afin de dépasser ces différences à savoir les cultures organisationnelles et les cultures nationales (**Szulanski**, 2000)[1].
- La perception par l'émetteur de la capacité d'absorption de récepteur : la capacité d'absorption est une composante essentielle de transfert, elle est mesurée par la capacité de la firme à acquérir de connaissances, à les assimiler et à les utiliser à des fins de création de valeur (**Cohen, Levinthal**, 1990)[2]. **Szulanski** (2000)[3] a proposé d'évaluer la capacité d'absorption en fonction de l'expérience par le récepteur des activités liées aux connaissances à transférer et en fonction de ses savoir-faire managériaux généraux.

En admettant que les caractéristiques de l'émetteur constituent un facteur déterminant dans le transfert des connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques, nous pouvons anticiper une deuxième hypothèse liée à notre problématique de recherche : **H2** : dans le contexte marocain, les caractéristiques de l'émetteur influenceront le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.

C. les facteurs liés aux caractéristiques du récepteur :

Le récepteur est l'un des acteurs de transfert de connaissances dans les relations inter-organisationnelles, c'est l'entreprise qui reçoit les connaissances transmises (**Szulanski,** 2000)[4]. La réussite de processus de transfert de connaissances dépend à la fois de l'engagement de récepteur (1) mesuré par le temps et le personnel consacré à cet effet (**Simonin**, 2004)[5], et de sa capacité d'adaptation (2) à son contexte organisationnel en fonction de la connaissance transférée mesuré par la capacité d'absorption (**Inkpen,** (1998)[6] ; **Baum & Ingram** (1998)[7] ; **Szulanski** (2000)[8]).

1. L'engagement de récepteur :

L'engagement ne se traduit pas par la signature de contrat qui n'aperçoit qu'une partie des interactions sociales, mais par la volonté de chaque partenaire à mettre à disposition de la communauté les mécanismes nécessaires à la réussite de transfert des connaissances. L'engagent s'explique alors par la bonne volonté envers les partenaires et l'obligation morale qui rendent possible la pérennité de la relation, et reflète le désir de maintenir la relation du fait des investissements déployés en temps et en ressources, en permettant l'instauration d'un climat de confiance facilitant le transfert des connaissances. Dans ce cadre, **Inkpen** (1996)[9] a montré que l'engagement joue un rôle de facilitateur de partage de connaissances. **Hoffmen**

[1]Szulanski G (2000), op cit.
[2]Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit
[3]Szulanski G (2000), op cit.
[4]Szulanski G (2000), op cit.
[5]Simonin B (2004), op cit
[6]Inkpen, A. (1998), op cit.
[7] Baum J.; Ingram P (1998), op cit.
[8]Szulanski G (2000), op cit.
[9] Inkpen Andrew. Creating Knowledge through collaboration, California Management Review, 1996/ vol 39, N° 1, pp: 123-140.

(2000)[1] considère que l'engagement est une source de la durabilité de l'avantage concurrentiel. **Mohr et Spekman** (1994)[2] affirment que l'engagement offre aux partenaires un contexte favorable afin d'atteindre leurs objectifs individuels et collectifs sans l'émergence du spectre des comportements opportunistes. Pour **Monczka, Peterson, Handfiell et Ragatz** (1998)[3], l'engagement est la volonté de fournir des efforts pour le compte de la relation. Quant à l'engagement de récepteur dans le transfert de connaissances, il est mesuré par la quantité de temps et du personnel consacré à cet effet, et son acceptation d'adapter son contexte organisationnel en fonction des connaissances transférées.

En se basant sur cette littérature, nous pouvons formuler l'hypothèse **H3** : dans le contexte marocain, l'engagement de récepteur favorisera le transfert des connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.

2. La capacité d'absorption :

La capacité d'absorption est considérée comme un facteur déterminant de transfert des connaissances. Plusieurs auteurs (**Lyles & Salk** (1996)[4] ; **Lane & Lubatkin** (1998)[5] ; **Gupta & Govindarajan** (2000)[6]) ont souligné que la capacité d'absorption influence le transfert de connaissances vu son importance dans la maitrise de la gestion de l'informel de la connaissance afin de favoriser le transfert des connaissances aux entités réceptrices. Dans cette sous-section, nous essayerons de donner une définition de la capacité d'absorption à travers une revue de littérature (2-1), puis de déterminer ses éléments (2-2), afin de la mesurer (2-3).

2-1. Définitions 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. Dans ce cadre, de nombreuses études ont montré le lien entre la capacité d'absorption et l'amélioration de la performance de l'organisation (**Levinson et Asahi** (1995)[7], **Mowery et al** (1996)[8], **Mukherjee et al** (2000)[9], **Cohen et Levinthal** (1990)[10]). Ces derniers auteurs ont défini la capacité d'absorption comme étant l'aptitude d'une firme à reconnaitre 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. La capacité d'absorption a été

---

[1]Hoffman N., (2000),"an examination of the sustainable competitive advantage concept: past, present and future", academy of science review, vol 2000, N°4, pp.1-16.

[2]Mohr J. et Spekman, R., (1994), op cit.

[3]Monczka, R.M., Peterson, K., Handfield, R., et Ragatz, G., (1998): "success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective", Decision sciences, vol 29, N°3, pp.553-577.

[4] Lyles M; Salk J. (1996), op cit.

[5] Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998), op cit.

[6] Gupta A. et Govindarajan V (2000). Knowledge flows within multinational corporations. Strategic.

[7]Levinson, N.A., et Asahi, M. (1995), op cit

[8] Mowery, D. C., Oxley, J. E. et Silverman, B. S. (1996), « Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, strategic management journal, vol.17 (WS), p.75-87.

[9]Mukherjee, A., Mitchell, W. et Talbot, F.B. (2000). The impact of new manufacturing requirements on production line productivity and quality at a focused factory. Journal of Operations Management, 18(2), 139-168

[10]Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit

reconnue par **Kedia et Bhagat** (1988)[1], **Veuglers et Cassiman** (1999)[2] comme étant l'un des fondements de l'apprentissage technique au sein de l'organisation.

Dans le même constat, **Lane, Koka et Pathak** (2002)[3] ont affirmé que l'émergence de la notion de capacité d'absorption coïncide 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)[4], **Barney** (1991)[5]). Certains auteurs ont considéré que les interactions et les connexions de l'entreprise avec les organisations extérieures renforceraient la capacité d'absorption, et amélioraient la performance de transfert (**Hamel et Pralahad** (1989)[6], **Hamel** (1991)[7], **Levinson et Asahi** (1995)[8]).

Van den Bosch et al (2003)[9] définissent la capacité d'absorption comme possédant trois composantes essentielles : l'aptitude à reconnaitre la valeur de la connaissance externe, l'aptitude à l'assimiler et l'aptitude à l'appliquer à des fins commerciales. Il s'agit de la capacité pour une organisation à apprendre et à résoudre les problèmes (**Kim**, 1998)[10].

Dans le même ordre d'idée, **Daghfous** (2004)[11] suggère que l'organisation a besoins d'accroitre son aptitude à accéder à la connaissance externe et la transformer afin d'améliorer ses compétences de base et de renforcer sa capacité d'absorption. De même, **Cohen et Levinthal** (1990)[12], **Levinson et Asahi** (1995)[13], **Grant** (1996)[14] ont affirmé que la maitrise des sources de la capacité d'absorption implique pour l'organisation de mettre l'emphase sur la structure de communication entre l'environnement externe, l'organisation et ses sous-unités. **Cohen et Levinthal** (1990)[15] définissent la capacité d'absorption comme « l'aptitude à reconnaitre la valeur d'une nouvelle information externe, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales »

---

[1]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.

[2] Veuglers R. & Cassiman B., (1999), "stratégies de fabrication et d'achat d'innovation : témoignages d'entreprises manufacturières belges. Politique de recherche 28(1), 63-80.

[3] Lane, P. Koka, B. et Pathak, S. (2002), « A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research », Academy of Management Proceedings.

[4] Penrose, E.T. (1959), op cit.

[5]Barnay, J.B., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol.17, n°1, p.99-120.

[6]Hamel, G. Et Prahalad, C. K. (1989), «strategic management and organizational dynamics, 3ème edition, pitman publishing, londers.

[7]Hamel, G. (1991), op cit

[8]Levinson, N.A., et Asahi, M. (1995), op cit

[9] Van den Bosch, F., R. Van Wijk and H. Volberda (2002), "absortive Capacity : antecedent, models and Outcomes" cahier de recherché, department de stratégie et d'environnement d'affaires, Rotherdam, université d'Erasmus.

[10]Kim L. (1998), op cit.

[11] Daghfous, A. (2004), op cit

[12]Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit

[13]Levinson, N.A., et Asahi, M. (1995), op cit

[14] Grant, R-M., (1996), op cit.

[15]Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit

Purnam et al (2006)[1] affirment que la capacité d'absorption est un processus d'apprentissage impliquant des difficultés quant à la valorisation du capital de connaissance de la société acquise ainsi qu'à l'intégration de ce capital dans celui de l'acquéreur. Une nouvelle conceptualisation de la capacité d'absorption a été proposée par **Zahra et George** (2002)[2] en se basant sur les trois étapes évoquées par **Cohen et Levinthal** (1990)[3] et 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 fourni pour identifier et rassembler des connaissances, c'est la capacité à juger la valeur des différentes idées et informations reçues. Dans une étude exploratoire de la capacité d'absorption, **Simon et Noblet** (2010)[4] ont proposé deux autres propositions à celles proposées par **Zahra et George** (2002)[5] à savoir la veille stratégique qui peut être bien intégrée à la dimension d'acquisition et le contact avec les clients.
- L'assimilation : il s'agit d'un processus qui permet d'analyser, d'interpréter, de traiter et de comprendre les connaissances externes, elle se traduit par l'efficacité propre de l'individu (**Park et al**, 2007)[6], elle est considérée par la théorie constructiviste comme l'un des mécanismes d'adaptation de l'individu à son environnement.
- La transformation : il s'agit de la capacité du dirigeant à intégrer les connaissances acquises et assimilées avec celles dont il dispose déjà. Cette étape représente l'aptitude 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, d'inférer et de construire des interprétations à partit des éléments qui la constituent (**Almargot,** 2001)[7].
- La capacité d'exploitation : il s'agit de la capacité du dirigeant à appliquer les connaissances acquises de manière commerciales dans le but d'atteindre des objectifs organisationnels (**Lane & Lubatkin**, 1998). **Zahra et George** (2002), la considèrent comme des routines permettant à la firme d'affiner, d'étendre et d'exercer une influence sur les compétences existantes, ou en créer de nouvelles par incorporation de 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, on a constaté de nouvelles conceptualisations intégrant les aptitudes du personnel et leur motivation (**Minbaeva** &

[1]Purnam, B., Singh, H., Zollo, M. (2006), op cit.
[2] Zahra S-A et George G. (2002), op cit.
[3]Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit
[4]Simon, E., Noblet, J.P., (2010), " Capacité d'absorption : revue de littérature, opérationnalisation et exploration", Gestion 2000, N°, automne 2010, [CNRS 4], [AERES B]
[5] Zahra S-A et George G. (2002), op cit
[6]Park J. H., Suh H. J. et Yang H. D., 2007, Perceived absorptive capacity of individual users in performance of Enterprise Resource Planning (ERP) usage: The case for Korean firms, Information & Management, 2007, 44, 3, pp. 300-312.
[7]Alamargot, D., (2001), l'acquisition des connaissances, in c. Golder, D. Gaonac'h (Eds) enseigner à des adolescents, manuel de psychologie, Coll. Professeur enseignant Hachette éducation, pp 78-113.

Michailova, 2004)[1] ainsi que les connaissances préalables (**Lane, Salk & Lyles, 2001**)[2], la pertinence de la connaissance, la ressemblance des structures organisationnelles et les communautés de recherches partagées (**Lane & Lubatkin**, 1998)[3].

Daghfous (2004)[4] a proposé des déterminants qui affectent la capacité d'absorption tels que les sources de connaissances internes qui comprennent le niveau d'étude, 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 comprennent les contacts avec les clients, contacts avec les collègues et la position dans le réseau de connaissance.

2-2. Les éléments de la capacité d'absorption :

D'après **Cohen et Levinthal** (1990)[5], **Kim** (1998)[6], **Minbaeva et al.** (2003)[7] deux éléments de la capacité d'absorption à distinguer : les connaissances internes et l'intensité de l'effort. Les connaissances internes impliquent les connaissances individuelles existantes et disponibles dans l'entreprise sous forme de compétences et de connaissances générales, tandis que l'intensité de l'effort indique les variables organisationnelles déployées pour la modification et l'application des nouvelles connaissances acquises. Dans cette partie, il s'agira de procéder à la présentation des connaissances internes (2-2-1), puis l'intensité de l'effort (2-2-2).

(2-2-1) Les connaissances antérieures reliées :

Le niveau des connaissances antérieures liées de l'entreprise est le premier élément de la capacité d'absorption. Ces connaissances incluent des connaissances sur le développement scientifique et technologique récentes dans un champ donné, en conférant la capacité à reconnaitre la valeur des nouvelles connaissances en provenance d'une source externe, les assimiler et en fin les appliquer.

Cohen et Levinthal (1990)[8], en se référant à des recherches des psychologues sur le développement de la mémoire, ont suggéré que les connaissances accumulées mobilisent la mémoire des individus et améliorent l'apprentissage en affirmant que le stock des connaissances est développé par un apprentissage associatif.

Vinding (2000)[9], affirme que les RD constituent des compétences des employés qui ont été impliqué dans ce processus de RD, ce que permet une plus grande efficacité dans

---

[1] Minbaeva, D.B. et Michailova, S. (2004), "Knowledge Transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative Capacity", Employee Relations, n°26(6), p. 663-679.
[2] Lane, P., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001), op cit.
[3] Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998), op cit.
[4] Daghfous, A. (2004), op cit
[5] Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit
[6] Kim L. (1998), op cit.
[7] Minboeva, D., Pederson, T., Bjorkman, I., F et, C.F. et Park, H.J. (2003), MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. journal of international business studies, 34 (6), 586-599.
[8] Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit
[9] Vinding Anker Lund (2000). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. Papers for the Winter vol. 24, no 10, p. 991-995.

l'accumulation de la prochaine période en profitant des effets d'externalité. Ces stocks de compétences et des connaissances déterminent la capacité d'assimiler et d'utiliser les connaissances externes.

Dans le même constat, **Lenox et King** (2004)[1] affirment que l'investissement en RD interne et la création des liens avec des sources externes renforcent le stock des connaissances et permettent aux gestionnaires d'aider au développement de la capacité d'absorption dans leurs entreprises. En effet, un background cognitif des individus de l'organisation à deux avantages, il fournit des bases plus solides pour l'apprentissage, et il facilite le processus d'innovation en permettant à l'individu de tisser des associations et des relations nouvelles (**Cohen et Levinthal**, 1990)[2].

Mais, pour **Daghfous** (2004), une diversité du background peut être défavorable car de nouvelles connaissances ne doivent pas être totalement originales, ni totalement conformes à la base des connaissances déjà disponibles, seulement une partie des connaissances nouvelles doit être étroitement liées au stock de connaissances afin de faciliter l'assimilation, l'autre partie doit être relativement diverse. C'est cette complémentarité qui confère à l'entreprise réceptrice sa capacité d'innovation et de créativité. La complémentarité est définie comme la mesure dans laquelle la connaissance est en relation et en même temps différente de la connaissance du contact dans ses réseaux d'information.

Pour conclure, nous pouvons constater que la capacité d'absorption exige un certain degré de similitude entre partenaires au niveau des caractéristiques organisationnelles et structurelles d'où l'intérêt de rechercher un bon partenaire avec qui l'entreprise devrait s'associer. Dans ce cadre, **Lane et Lubatkin** (1998)[3] et **Lane et al** (2001)[4] déterminent les critères du choix du partenaire, c'est-à-dire « le savoir-qui » selon **Vinding** (2000), en supposant que la réussite de l'apprentissage dépend de trois facteurs, à savoir :

- La nature spécifique de la nouvelle connaissance transférée.
- La similarité dans les connaissances de base et les structures organisationnelles entre les deux entités alliées.
- La familiarité de l'entreprise réceptrice avec l'ensemble des problèmes organisationnels de l'entité émettrice.

Ces facteurs impliquent une gestion pertinente des RH. Cette gestion des RH est considérée par **Nurbel et Ahamada** (2008) [5] comme l'élément central de la capacité d'absorption.

(2-2-2) : L'intensité de l'effort :

Kim (1998)[6], **Ernst et Kim** (2002)[1] ont défini l'intensité de l'effort comme la quantité d'énergie physique, intellectuelle et émotionnelle dépensée par les membres de l'organisation

[1] Lenox, M. et King, A. (2004), « Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision », Strategic Management Journal, 25.
[2] Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit
[3] Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998), op cit.
[4] Lane, P., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001), op cit.
[5] Nurbel, A. et Ahamada, I. (2008), op cit.
[6] Kim L. (1998), op cit.

pour résoudre les problèmes et intérioriser les connaissances auxquelles ils sont exposés. C'est un engagement collectif et une intensification des essais d'entrainement dans la résolution des problèmes. Il implique aussi la conversion des connaissances et leur utilisation dans le cadre d'apprentissage par action. Ces auteurs affirment que l'intensité de l'effort est plus importante que la base de connaissances et détermine même le niveau de la capacité d'absorption, deux éléments qui déterminent l'intensité de l'effort, la vitesse qui permet d'accentuer les efforts de collecte et rassemblement des connaissances avant de construire une capacité organisationnelle, et l'effort déployé par la direction pour influencer le chemin que les entreprises suivent dans l'obtention des connaissances internes.

En effet, pour une capacité d'absorption efficace, les individus doivent avoir les capacités et la volonté d'absorber les connaissances transférées, dans ce sens la motivation des employés reste une condition obligatoire dans le déploiement des compétences, à la réalisation et la concrétisation de leurs capacités.

2-3 : Les mesures de la capacité d'absorption :

Plusieurs mesures sont prises en comptes pour mesurer la capacité d'absorption, il s'agit de l'intensité des R&D (2-3-1), et les autres tentatives de mesure (2-3-2).

(2-3-1) : L'intensité des RD :

Cohen et Levinthal (1990)[2], ont essayé de mesurer la capacité d'absorption par l'intensité des RD en calculant un Ratio qui mesure le retour sur RD. Ce ratio est égal au rapport entre les ventes et les dépenses en RD (**Lane et al** (1998)[3] ; **Stock et al** (2001)[4]). En effet, l'investissement en RD joue un rôle important dans la construction, le développement, et le partage des connaissances. Dans ce cadre, **Schmidt** (2005)[5] a constaté que les dépenses en RD n'influencent pas significativement le niveau de la capacité d'absorption en affirmant que le concept de la capacité d'absorption ne peut être mesurée par un seul indicateur, car elle est un processus organisationnel en plusieurs étapes et provient de plusieurs sources (capacités internes et externes).

(2-3-2) : Les autres tentatives de mesures :

Zahra et George (2002) affirment que la capacité d'absorption est matérialisée par l'ensemble des routines et des processus organisationnels que l'entreprise engage pour acquérir, assimiler, transformer et exploiter les connaissances externes, en essayant de la mesurer par les étapes de son processus, et par l'introduction du facteur d'efficacité qui est égal à la capacité d'absorption réalisée (transformation +exploitation) divisée par la capacité d'absorption potentielle (acquisition + assimilation). Ce rapport doit être proche de 1 grâce aux mécanismes d'intégration social, loin de 1 cela signifie que l'entreprise acquis et assimile les

---

[1] Ernst, D. & Kim, L. (2002), «Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation », Research Policy – Elsevier.

[2] Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit

[3] Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998), op cit.

[4] Stock, G.N., Greis, N.P. et Fischer, W.A. (2001), "Absorptive Capacity and new product development", The Journal of High Technology Management Research, n°12, p. 77-91.

[5] Schmidt, T. (2005), « Absorptive Capacity - One Size Fits All? A Firm-Level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge », ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 05-072.

connaissances mais n'a pas la capacité pour les transformer et les exploiter dans son processus de production. En effet, **Zahra et George** (2002) ont proposé de mesurer la capacité d'absorption à travers les étapes suivantes :

- Mesurer l'acquisition par le nombre d'années d'expériences et de développement des RD et par la quantité d'investissement en RD.
- Mesurer l'assimilation par nombre de citations de brevets inventés en dehors de la société, par le nombre de publications de la société dans des recherches développées dans d'autres sociétés.
- Mesurer la transformation par le nombre d'idées de produits nouveaux et par des nouveaux projets de recherches initiés.
- Mesurer l'exploitation par le résultat immédiat tel que le nombre de brevets, les annonces des nouveaux produits et le cycle de vie de produits.

Dans le même ordre d'idée, **Lane et al** (2006)[1] ont considéré la capacité d'absorption entant que choses distinctes et intégrales que l'organisation possède, ils ont essayé de la mesurer dans un contexte lié strictement aux RD. Ils ont affirmé que la capacité d'absorption n'est pertinente que dans le contexte lié à la RD, et que les entreprises développent la capacité d'absorption en réponse à l'existence des connaissances externes de valeur. Ces auteurs ont développé un modèle et une définition en tenant compte du contexte et de multi dimensionnalité de la capacité d'absorption, qui est défini comme la capacité d'une entreprise à utiliser des connaissances détenues à l'extérieur à travers trois processus séquentiels :

- La reconnaissance et la compréhension des connaissances potentiellement valorisantes en dehors de la firme via l'apprentissage exploratoire.
- L'assimilation des nouvelles connaissances valorisantes via l'apprentissage transformable.
- L'utilisation des connaissances assimilées afin de créer de nouvelles connaissances et des produits commercialisables via l'apprentissage exploitatif.

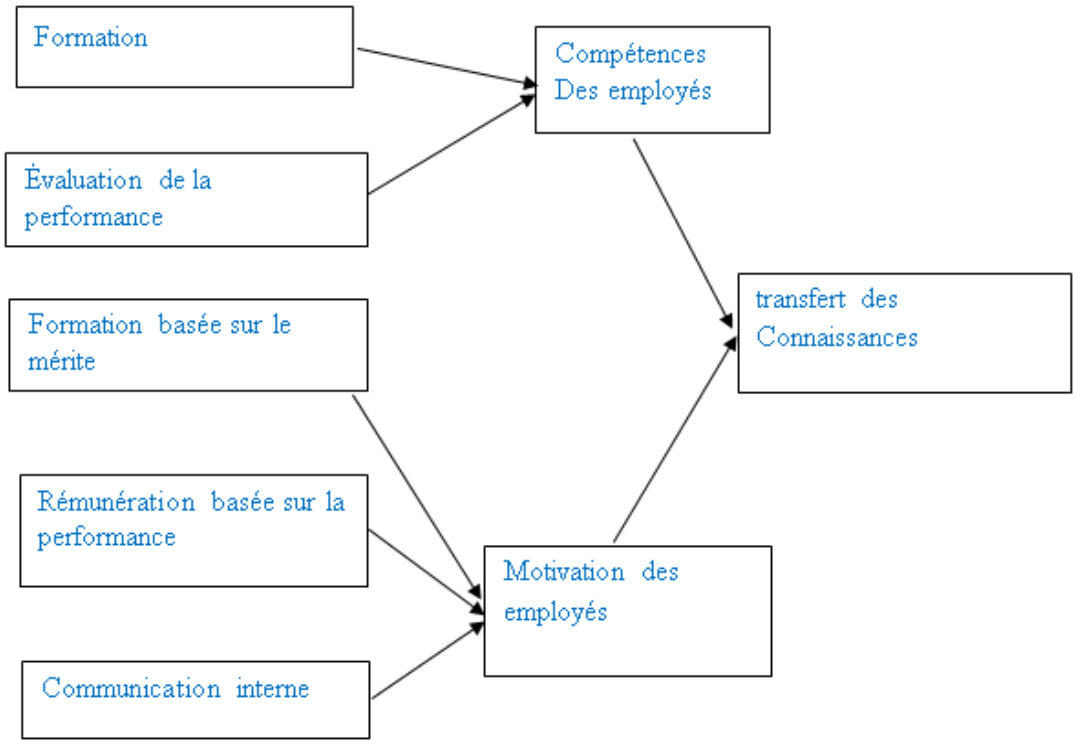
Lane et al (2006)[2] ont critiqué les variables de mesure de la capacité d'absorption basé sur l'intensité des RD en constatant que la capacité d'absorption peut être mesuré par le degré d'utilisation des connaissances externes déjà acquises et son exploitation par l'entité réceptrice, ainsi que par le degré d'autonomie vis-à-vis l'assistance de partenaire **(Ben Slimane et Poix** 2003)[3]. Dans le même constat, **Minbaeva et al** (2003)[4] ont utilisé le niveau d'utilisation actuel des connaissances pour mesurer le transfert des connaissances.

En effet, afin d'être efficaces ; les individus devraient avoir à la fois la capacité et la volonté d'absorber les connaissances transférées. Dans certaines situations, l'entreprise est composée de personnes ayant une haute capacité d'apprendre, leur utilisation de ces connaissances absorbées sera faible si leur motivation est faible ou absente. Dans ce cadre, nous allons voir l'influence de la capacité d'absorption sur le transfert des connaissances dans les

[1] Lane L. P., Koka B. et Pathak S. (2006), « The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct », Academy of Management Review, Vol. 31, n° 4, p. 833-863.
[2] Lane L. P., Koka B. et Pathak S. (2006), « The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct », Academy of Management Review, Vol. 31, n° 4, p. 833-863.
[3] Ben Slimane, S. et Poix, M. (2003), « Impact des implantations étrangères sur le développement des capacités technologiques dans les pays émergents », Revue francophone de gestion (dernier trimestre) Conférence 2001.
[4] Minbaeva, D.B. et Michailova, S. (2003), op cit.

alliances stratégiques. La figure n°7 présente le modèle de la capacité d'absorption, ses facteurs déterminants, et son effet sur la réussite de transfert de connaissances aux unités réceptrices.

Figure n°7
Le modèle de la capacité d'absorption selon (Minbeava et al, 2003)



Source : Minbeava et al, (2003)[1]. P : 591.

[1] Minbaeva, D.B. et Michailova, S. (2003), op cit.

Sur la base de cette littérature, il est possible de formuler l'hypothèse **H4** : dans le contexte marocain, la capacité d'absorption favorisera le transfert de connaissances aux PME en alliances stratégiques.

D. la nature de la relation entre les partenaires :

D'après **Perez-Nordtvedt et al.** (2008)[1] ; **Dhanaraj et al** (2004)[2] ; **Reagans et McEvily** (2003)[3], la qualité de la relation entre le récepteur et l'émetteur joue un rôle prépondérant dans le succès de transfert des connaissances, elle est mesurée d'une part, par la qualité de communication entre les partenaires, et d'autre part, par le degré de relation entre la source et le destinataire, forte et basée sur la confiance, la crédibilité, la motivation et les intentions partagées. Dans ce paragraphe, il s'agira de présenter la communication interne (1), puis la motivation et l'engagement (2), ensuite l'intensité d'apprendre (3), après la crédibilité et la confiance (4).

1. La communication continue :

Dans les alliances stratégiques, la communication entre les partenaires est encouragée et favorisée à travers la création des structures spécifiques dédiées à la relation (**Carr & Pearson**, 1999)[4]. Dans ce cadre, **Mohr & Spekman** (1994)[5], ont affirmé que les aspects importants de communication sont : la qualité de communication, l'étendue de partage de l'information, et la participation dans la planification et l'établissement des objectifs. Ces aspects améliorent la performance des partenaires grâce à multiplication des points de contact, et permettent de favoriser la non-redondante et la diversité des informations échangées, et par conséquent favorisent la fluidité de l'échange d'information et sa fiabilité.

2. La motivation et l'engagement :

L'engagement réciproque de deux partenaires dans le processus de transfert est mesuré par la durée de la relation envisagée par le récepteur et l'émetteur (Simonin, 2004)[6], et par la réceptivité aux sources d'information externes (**Hamel,** 1991)[7]. Cette réceptivité est exprimée par la quantité du temps et du personnel consacrés par l'émetteur aux transferts (**Simonin**, 2004)[8] et par l'acceptation par le récepteur d'adapter son contexte organisationnel en fonction de la connaissance transférée.

Quant à la motivation, elle est considérée comme un facteur important pour le transfert des connaissances et de savoir-faire, elle est au cœur de l'apprentissage organisationnel. En effet, le manque de la motivation peut bloquer le processus de transfert (**Perez-Nordtvedt** et al.

---

[1] Pérez-Nordtvedt, L.P., Kedia, B.L., Datta, D.K. et Rasheed, A.A., (2008), op cit.

[2] Dhanaraj, C., Lyles, M., Steensma, H. et Tihanyi, L., (2004), Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance, Journal of International Business Studies, Vol.35, p.456-458.

[3] Reanans, R., et McEvily, B. (2003), « Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. Administrative science quarterly, 48(2), 240-267.

[4] Carr, A.S. et Pearson, J.N., (1999), Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, Journal of Operations Management, Vol.17, p.497-519

[5] Mohr J. & Spekman, R., (1994), op cit.

[6] Simonin B (2004), op cit

[7] Hamel, G. (1991), op cit

[8] Simonin B (2004), op cit

2008)[1]. **Pour Ipe** (2003)[2], il existe une relation positive entre les incitations et la réussite du transfert des connaissances. Dans le même constat, **Kalling et al** (2003)[3], **Xu & Ma** (2008)[4] ont constaté que les individus travailleront plus fort pour essayer d'apprendre des nouvelles connaissances, lorsqu'ils sont motivés à apprendre. A son tour **Narteh** (2008)[5], a affirmé que la motivation est liée à la récompense, et il a constaté que les individus ont tendance à participer activement dans le processus de transfert de connaissances lorsqu'ils sont récompensés.

On distingue deux types de motivation pour le transfert de connaissances :

- La motivation intrinsèque liée à la satisfaction personnelle **(Teigland & Wasko,** 2009)[6], et à l'épanouissement dans le travail **(Lee & Ahn,** 2007)[7]. Dans ce cadre **Teigland et Wasko** dans leurs études, ont confirmé que les motivations intrinsèques sont autonomes et ont un effet direct et significatif sur l'intention d'un individu à acquérir de nouvelles connaissances externes et à apprendre.
- La motivation extrinsèque provient des sources externes, telles que l'évaluation, la récompense attendue (augmentation de salaire, promotion, primes, sécurité d'emploi, reconnaissances publiques), la surveillance, la concurrence entre individus **(Mudambi et al.** 2007)[8]. Elle est considérée comme un facteur important pour la réussite de processus de transfert des connaissances **(He & Wei,** 2009)[9]. En effet, les organisations, pour encourager les comportements de transfert de connaissances, doivent fournir diverses formes de motivations et de récompenses extrinsèques.

3. L'intention d'apprendre :

Il est un facteur important pour la réussite de processus de transfert de connaissances **(Inkpen** (2000)[10] ; **Tsang** (2002)[11] ; **Mazloomi & Jolly** (2013)[12]). Il est défini par **Tsang** (2002)[13]

---

[1] Pérez-Nordtvedt, L.P., Kedia, B.L., Datta, D.K. et Rasheed, A.A., (2008), op cit.

[2] Ipe, M., (2003), Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework, Human Resource Development Review, Vol.2, n°4, p.337-359.

[3] Kalling, T., Hedman, J. (2003), "le concept de modèle d'entreprise : fondements théoriques et illustrations empiriques » journal neuropien des systèmes d'information, 12(1), 49-59.

[4] Xu, Q. et Ma, Q., (2008), Determinants of ERP implementation knowledge transfer. Information & Management, Vol.45, n°8, p.528-539.

[5] Narteh, B., (2008), Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework, Journal of Knowledge Management, Vol.12 n°1, p.78-91.

[6] Teigland, R. et Wasko, M., (2009), Knowledge transfer in MNCs: examining how intrinsic The International Journal of Management Reviews, Vol.9, n°1, p.31-51.

[7] Lee, D. et Ahn, J., (2007), Reward systems for intra-organizational knowledge sharing, European Journal of Operational Research, Vol.180 n°2, p.938-956.

[8] Mudambi, R., Mudambi, S., et Navara (2007), global innovation in MNCs: the effects of subsidiary self-determination and teamwork, journal of product innovation management, vol.24, n°5, p; 442-455.

[9] He, W. et Wei, K., (2009), What drives continued knowledge sharing? an investigation of knowledge-contribution and seeking beliefs, Decision Support Systems, Vol.46, n°4, p.826-838.

[10] Inkpen, A. (2000), "a note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope, strategic management journal, vol.2, n°7, pp.69-80.

[11] Tsang; E. (2002), acquiring knowledge by foreign partners for international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia, strategic management journal, vol.23, n°9, p. 835-854.

[12] Mazloomi, H. et Jolly, D., (2013), Knowledge Transfer in Alliances: The Moderating Role; of the Alliance Type, Knowledge Management Research & Practice, disponible en ligne sur: http://www.palgravejournals.com/kmrp/journal/vaop/ncurrent/abs/kmrp201263a.html

[13] Tsang; E. (2002), op cit.

comme le niveau de désir, de la volonté et de l'engagement réel du récepteur par rapport à l'apprentissage de connaissances transférées par l'émetteur. En effet, selon **Easterby-Smith et al.** (2008) [1] ; **Perez-Nordtvedt et al.** (2008) [2], le récepteur sera mieux préparé psychologiquement à apprendre et à assimiler les connaissances requises, lorsqu'il a l'intention d'apprendre et d'acquérir des connaissances transmises par le partenaire étranger.

Dans le même constat, **Quigley et al.** (2007)[3] affirment que lorsque les individus dans l'entité réceptrice fixent des objectifs d'apprentissage élevés, l'efficacité du transfert de connaissances augmente. De même pour **Narteh** (2008)[4], il suggère que l'intention d'un apprentissage clair et forte de la part de bénéficière est un facteur clé pour améliorer le transfert, et la qualité des connaissances transférées.

4. La crédibilité et la confiance :

La crédibilité est la manière dont un récepteur de la connaissance perçoit l'émetteur comme digne de confiance et de bonne réputation (**Ko et al**. 2005)[5]. Quant à la confiance, elle est considérée par **Inkpen** (1998)[6] comme la conviction que la parole de la source est fiable et qu'il remplira son obligation de transférer les connaissances. En effet, la crédibilité et la fiabilité de bénéficière améliorent la qualité des connaissances à transférer et diminuent le coût du transfert. Dans le même ordre d'idée, **Nahapiet et Ghoshal** (1998)[7] affirment que la confiance facilite le transfert de connaissances. **Ipe** (2003)[8] a étudié l'impact de la confiance sur le transfert des connaissances et suggèrent que la source digne de confiance crée une base pour l'apprentissage, qui est nécessaire pour un transfert efficace des connaissances. De même pour **Inkpen et Pien** (2006)[9], dans leur étude de l'impact de la confiance sur la collaboration et le transfert de connaissances, ils ont constaté que la confiance influence considérablement la portée de transfert de connaissances ainsi que l'efficacité avec laquelle la connaissance est échangée. A leur tour, **Park et Ghauri** (2011)[10] ont suggéré que l'absence de confiance est plus susceptible de donner lieu à des malentendus, de confusion et d'anxiété permettant de réduire le niveau de collaboration et donc entravent le transfert de connaissances.

Sur la base de cette littérature, il est possible de formuler une cinquième hypothèse **H5** : dans le contexte marocain, la qualité de relation avec le partenaire étranger influencera le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.

---

[1] Easterby & Smith, M., Lyles, M., et Tsang, E., (2008a), interorganizational knowledge transfer: current themes and future prospects. Journal of management studies, vol.45, n°4, p.677-690.

[2] Pérez-Nordtvedt, L.P., Kedia, B.L., Datta, D.K. et Rasheed, A.A., (2008), op cit.

[3] Quigley, N., Tesluk, P., Locke, E., et Bartol, K., (2007), a multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance, organization science, Vol.18, n°1, p.718-8.

[4] Narteh, B., (2008), op cit.

[5] Ko, D., Kirsch, L. et King, W., (2005), Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise systems implementation, MIS Quarterly, Vol.29, n°1, p.59-83.

[6] Inkpen, A. (1998), op cit.

[7] Nahapiet, J. et Ghoshal, S., (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, Academy of Management Review, Vol.23, n°2, p.242-266.

[8] Ipe, M., (2003), op cit.

[9] Inkpen, A. et Pien, W., (2006), An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou industrial park, Journal of Management Studies.

[10] Park, B. et Ghauri, P., (2011), Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms, Journal of Business World, Vol.46, n°1, p.116-125.

E. les facteurs liés au contexte organisationnel :

Le contexte organisationnel mesure le degré d'intégration organisationnel entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance (**Cummings & Teng,** 2003)[1]. Les différences organisationnelles créent souvent des obstacles au transfert de connaissances. Dans le même ordre d'idée, **Simonin** (1999)[2] a affirmé que la distance organisationnelle génère des difficultés et des défis supplémentaires dans le processus de transfert des connaissances. En effet, la réussite de transfert de connaissances, nécessite l'existence d'une compatibilité entre la connaissance transférée et le contexte organisationnel du récepteur. **Inkper & Dinur** (1998)[3] ont montré que plus les variables contextuelles du récepteur seront similaires à celles de l'émetteur, plus la réalisation de transfert sera facilitée et plus elle aura de probabilité de mener au succès, car elle peut faciliter la mise en adéquation de la connaissance et du contexte organisationnel du récepteur.

Sur la base de cette littérature, il est possible de formuler une sixième hypothèse **H6** : dans le contexte marocain, le contexte organisationnel influencera le transfert des connaissances aux PME impliquées dans des alliances stratégiques.

F. Les mécanismes de transfert de connaissances :

Sur la base d'une analyse de la littérature, certaines recherches portant sur le transfert des connaissances, définissent des listes d'outils en prenant en compte quatre dimensions, à savoir :

- Le type de connaissances pouvant être transmises (capacité de l'outil à transférer des connaissances tacites).
- L'étendue de la communication autorisée par l'outil (nombre restreint d'individu ou large audience).
- Le coût de l'outil et de mobilisation des ressources (coût, nombre de personnes requises, temps mobilisé).
- La possibilité d'adaptation de la connaissance au contexte de récepteur (ajustement et feed-back possible).

Ces dimensions permettent de qualifier avec plus de précision les différents types d'outils, et de définir des outils permettant une plus ou moins grande interaction entre l'émetteur et le récepteur. Dans ce cadre, les organisations peuvent recourir à un ensemble de mécanismes afin d'assurer le transfert de l'intégralité de la connaissance (**Almeida et Grant** (1998)[4], **Berthon** (2001)[5], **Prévot** (2005)[6]), parmi lesquels on peut citer : les documents, les réunions et les 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**

[1] Cummings, J. et Teng, B., (2003), Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success, Journal of Engineering and Technology Management, Vol.20, n° (1-2), p.39-68.
[2] Simonin B.L., (1999), op cit.
[3] Inkpen, A.C. et Dinur, A., (1998), op cit.
[4] Almeida P., Grant R. (1998), op cit.
[5] Berthon, B (2001), op cit.
[6] Prévôt, F. (2005), op cit.

Grant (1998)[1] sur le transfert de connaissance, il est possible de développer chaque outil en spécifiant les caractéristiques de son application et les connaissances les plus appropriées à transmettre :

- Les manuels et les documents : ils permettent le transfert des connaissances explicites et complexes,
- Les séminaires et les formations : ils 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.
- L'échange de données électroniques : cet outil permet le transfert de connaissances explicites et codifiables dans des formats standards et de faible ambigüité. Cet outil est utile et efficace pour une large diffusion.
- Les règles, les procédures et les directives : cet outil permet un transfert de connaissances par la traduction d'un savoir-faire managérial et fonctionnel en simple règles, procédures et instructions.
- Les courriers électroniques : c'est un outil efficace pour le transfert de la connaissance simple et de forte valeur ajoutée.
- Fax : cet outil est efficace pour le transfert rapide d'information de faible valeur.
- Les rencontres face à face : c'est un outil utile et efficace pour le transfert des connaissances contextualisées.
- Le 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'envoie 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 réplication et de reproduction dans d'autres lieux.
  - L'expatriation d'experts : il est utilisé pour le transfert des connaissances complexes par des formations mais de langue durée.
- Les forums et les réunions : cet outil 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. Notre objectif est de savoir dans quelles mesures les outils utilisés influencent le transfert de connaissances ?

À cet effet, il est possible de formuler une septième hypothèse H7 : dans le contexte marocain, les mécanismes utilisés influenceront le transfert de connaissances aux PME marocaines impliquées dans les alliances stratégiques.

[1]Almeida, P., Grant R. (1998), op cit.

La revue de littérature nous a conduits à formuler des hypothèses de travail qui représentent une réponse provisoire prête à la validation empirique. Dans le paragraphe suivant, nous essayerons de récapituler ces hypothèses dans un tableau n°7, avant de présenter notre modèle conceptuel de recherche.

§2 : Modèle conceptuel de la recherche et récapitulation des hypothèses :

Ce paragraphe est réservé à deux points essentiels : la récapitulation des hypothèses (A), et la présentation de modèle conceptuel de la recherche (B).

A. récapitulation des hypothèses :

Partant des modèles théoriques de transfert de connaissances présentés précédemment, nous avons énuméré un ensemble des facteurs influençant le transfert des connaissances et d'apprentissage organisationnel aux entreprises en situation d'alliances stratégiques. Le recueil de ces facteurs trouve ses soubassements théoriques dans les approches par les ressources. Le tableau suivant présente les hypothèses de notre modèle de recherche.

Tableau n°7
Les hypothèses de recherche sans variable modératrice

Codes	Hypothèses
H1	Les caractéristiques de la connaissance à transférer influencent le transfert des connaissances aux PME marocaines ?
H2	Les caractéristiques de l'émetteur de la connaissance influencent le transfert des connaissances aux PME marocaines ?
H3	L'engagement de récepteur influence le transfert des connaissances aux PME marocaines ?
H4	La capacité d'absorption de récepteur, influencera le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques ?
H5	La qualité de relation entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance influencera le transfert des connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques ?
H6	Le contexte organisationnel et culturel influencera le transfert des connaissances aux PME marocaines
H7	Les mécanismes utilisés influenceront le transfert des connaissances aux PME marocaines ?

Tableau n°8
Les hypothèses de recherche avec variable modératrice

Codes	Hypothèses
H1	Les caractéristiques de la connaissance à transférer modérées par le secteur d'activité, influencent le transfert des connaissances aux PME marocaines ?
H2	Les caractéristiques de l'émetteur de la connaissance modérées par le secteur d'activité, influencent le transfert des connaissances aux PME marocaines ?
H3	L'engagement de récepteur modéré par le secteur d'activité, influence le transfert des connaissances aux PME marocaines ?
H4	La capacité d'absorption de récepteur modérée par le secteur d'activité, influencera le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques ?
H5	La qualité de relation entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance, modéré par le secteur d'activité, influencera le transfert des connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques ?

H6	Le contexte organisationnel et culturel, modéré par le secteur d'activité, influencera le transfert des connaissances aux PME marocaines ?
H7	Les mécanismes utilisés, modérés par le secteur d'activité influenceront le transfert des connaissances aux PME marocaines ?

Après avoir formalisé nos hypothèses de recherche, il sera nécessaire de concevoir notre modèle conceptuel.

B. modèle conceptuel de recherche :

Selon Charreire et Durieux (2003)[1], « le modèle schématise des relations de nature physique ou cognitive entre des éléments. Nous désignons par modèle une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destiné à expliquer et/ou à simuler la situation réelle étudiée. Le modèle est donc schématique en ce sens que le nombre de paramètres qu'il utilise est suffisamment restreint pour qu'on puisse les expliciter et/ou les manipuler ».

La revue de littérature qui se rapporte à notre thème de recherche a conduit à formuler une batterie des déterminants de transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques. Ce travail nous a conduits à élaborer un modèle conceptuel de recherche reposant sur trois niveaux d'analyse :

- Le premier niveau comprend les variables qui expliquent le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.
- Le deuxième niveau prend en compte les variables de résultat qui mesurent le transfert des connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.
- Le troisième niveau prend en compte la variable externe qui peut modérer le transfert des connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.

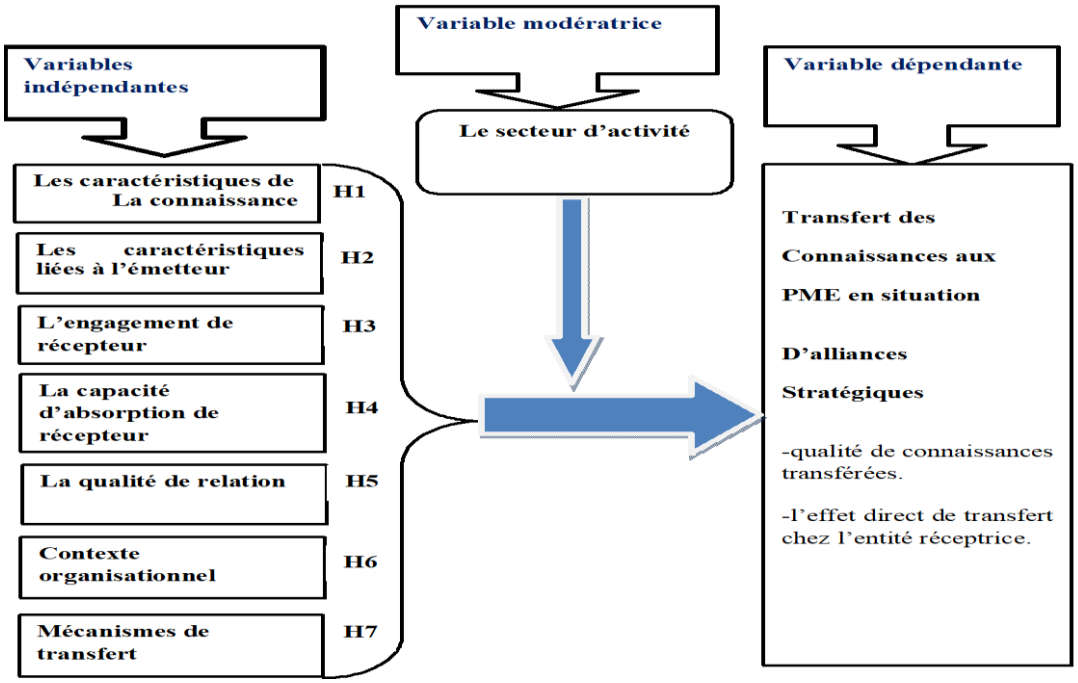
Ce modèle conceptuel repose sur le modèle de transfert de connaissances de **Szulanski** (1996)[2]. Le niveau **I** avec des variables internes est caractérisé par des variables internes qui influencent le transfert des connaissances aux entités réceptrices. Ces variables sont réparties en six catégories de variables indépendantes entre elles, il s'agit de la variable liée aux caractéristiques de connaissances, de la variable liée aux caractéristiques de l'émetteur, de la variable liée aux caractéristiques de récepteur, de la variable liée à la relation entre les partenaires, de la variable liée au contexte organisationnel, et des mécanismes de transfert.

Le niveau **II** avec la variable de résultat est caractérisé par une seule variable à savoir le transfert de connaissances et de savoir-faire aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques. Enfin, le niveau **III** avec variable modératrice, le secteur d'activité est la variable modératrice consistant à favoriser la réussite de transfert des connaissances. A cet effet, nous chercherons l'effet de secteur d'activité sur la réussite de transfert des connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.

Figure n°8

[1]Charreire S. et Durieux F. (2003), op cit.
[2]Szulanski G. (1996), op cit.

Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche avec variable modératrice



Conclusion de chapitre III

Dans ce chapitre, nous avons cerné le concept de processus de transfert de connaissances et de compétences, et ses principales phases, ainsi que les modèles théoriques qui ont traité ce sujet, puis nous avons tenté de comprendre, à travers une revue de littérature, les dimensions et les facteurs qui ont influencé le transfert de connaissances et des compétences dans les alliances stratégiques. Dans une dernière section, nous avons développé nos hypothèses et le modèle de recherche qui en découle. Ce dernier schématise les facteurs de transfert de connaissances à une organisation en situation des alliances stratégiques. À ce stade nous avons distingué :

- Les facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance à savoir l'ambigüité, le degré d'utilisation dans un autre contexte, le degré tacite et la valeur stratégique de la connaissance.
- Les facteurs liés aux alliés (le récepteur et l'émetteur) à savoir la volonté des acteurs impliqués dans le transfert, la capacité d'assimilation, la motivation, la perception de l'émetteur, la capacité d'absorption de récepteur, la confiance mutuelle, l'entente des deux parties, la qualité de contribution, le pouvoir de négociation entre les partenaires, et les relations informelles entre les dirigeants.
- Les facteurs liés aux mécanismes de transfert tels que l'utilisation des TIC, les programmes de formations, l'échange des personnels, l'interaction face à face, le travail en équipe, les réunions et forums annuels, etc.
- Les facteurs liés au contexte social et relationnel, c'est à dire l'encastrement des connaissances qui cherchent à savoir comment les acteurs utilisent leurs relations sociales pour stimuler le transfert des connaissances. Ces facteurs sont mesurés par la capacité de faire un bon usage des connaissances transmises, à bien les agencer et à l'exploiter différemment.

Tous ces facteurs sont reformulés dans des hypothèses prêtes à faire l'objet d'une étude empirique sur le terrain sur la base d'une population ciblée à savoir les PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers.

Les trois premiers chapitres ont formé le cadre théorique de ce travail de recherche, dans le premier chapitre, nous avons examiné, la notion des alliances stratégiques et ses fondements théoriques, les motivations et les objectifs des PME marocaines en partenariat avec des firmes étrangères. Le deuxième chapitre a été consacré au concept des connaissances, d'abord au management des connaissances et d'apprentissage organisationnel, puis à ses approches théoriques. Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons traité le processus de transfert des connaissances dans les alliances stratégiques, en mettant en évidence ses différents modèles théoriques, et en spécifiant les facteurs déterminants qui favorisent ou qui freinent ce transfert, en se basant plus particulièrement, sur la capacité d'absorption des PME ainsi que le secteur d'activité.

Le présent chapitre sera consacré à la présentation de la méthodologie de recherche adoptée pour la conduite de ce travail de recherche. La première section, sera réservée à la détermination des variables du modèle de ce travail de recherche (section I), dans une seconde section, nous allons énoncer le positionnement épistémologique ainsi que la démarche méthodologique adoptée (section II), et dans une troisième section nous allons présenter les procédures, les techniques et le résultat de collecte des données (section III).

Section I : l'opérationnalisation des variables de recherches

Pratiquement, l'opérationnalisation implique la génération d'un nombre d'indicateurs appelés items susceptibles de mesurer les variables. Ces items seront mis en valeur dans le questionnaire d'enquête utilisé pour la collecte des données.

Roussel et Wachaux (2005)[1] ont distingué deux approches de génération d'items :

- La première est une approche déductive basée sur l'utilisation des items développés dans les travaux antérieurs, et se fonde sur une revue exhaustive de littérature des échelles crées pour mesurer le concept étudié. Cette approche est souhaitable lorsque les travaux théoriques et empiriques sur le concept étudié sont assez développés.
- La deuxième est dite inductive, et elle est utilisable lorsque l'état de l'art ne procure ni une compréhension suffisante du phénomène, ni une signification précise des différentes dimensions du concept.

Dans ce travail de recherche, en considérant que la littérature sur le transfert de connaissances et de compétences dans les alliances stratégiques est suffisamment structurée pour permettre la génération d'items sur la base des recherches antérieures, nous avons opté pour l'approche déductive conformément à notre raisonnement hypothético-déductif.

Notre modèle de recherche est constitué de **9** variables caractérisant d'une part, les facteurs qui influencent le transfert de connaissances dans les alliances stratégiques (variables explicatives) et d'autre part, le transfert de connaissances (variables à expliquer), et une variable modératrice « le secteur d'activité ».

[1]Roussel, P., & Wacheux, F. (2005), management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, de Boeck.

Dans cette première section, nous allons mettre en évidence la présentation des items retenus pour nos variables. Nous commencerons par l'opérationnalisation des variables explicatives **(§1)**, puis l'opérationnalisation de la variable à expliquer **(§2)**, et enfin l'opérationnalisation de la variable modératrice **(§3)**.

§1- l'opérationnalisation des variables explicatives :

Dans notre modèle de recherche, les variables explicatives sont regroupées en sept grands thèmes, chaque thème représente une catégorie bien précise. Nous essayerons de décrire les variables liées à chaque thème. Il s'agit dans ce paragraphe d'aborder 'opérationnalisation de la variable « connaissance » (A), l'opérationnalisation de la variable « caractéristiques liées aux alliés » (B), l'opérationnalisation de la variable « caractéristiques de la relation entre les alliés » (C), l'opérationnalisation de la variable « contexte organisationnel et culturel » (D), l'opérationnalisation de la variable « mécanismes de transfert » (E).

A : L'opérationnalisation de la variable « connaissance » objet de transfert :

Dans la littérature, il existe certaines caractéristiques de la connaissance qui peuvent soit faciliter, soit entraver le transfert de connaissances dans les alliances stratégiques (**Szulanski** (1996)[1]; **Simonin** (1999)[2]). En effet, **Zander et Kogut** (1995)[3], **Szulanski** (1996)[4], et **Inkpen** (2000)[5], considèrent que parmi ces caractéristiques, il y'a les trois dimensions suivantes : le caractère tacite, la complexité et la spécificité des connaissances. Ces trois items constituent le socle des échelles de mesure de l'impact des caractéristiques de connaissances à transférer aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques, sur le succès de processus de transfert (**El qouri. A**, 2018)[6]. Le tableau n°9 représente les questions à poser aux responsables des PME au Maroc en situation d'alliance stratégique.

Tableau n°9
Les mesures de variable « les facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance »

Mesures de la variable « caractéristiques de la connaissance »	Origine de l'échelle
-Comment évaluez-vous le degré tacite des connaissances à transférer à votre PME en situation d'alliance stratégique avec un partenaire étranger ? - Comment évaluez-vous le degré de spécificité des connaissances à transférer à votre PME en situation d'alliance stratégique avec un partenaire étranger ? - Comment évaluez-vous le degré de complexité des connaissances à transférer à votre PME en situation d'alliance stratégique avec un partenaire étranger ?	**Zander** et **Kogut** (1995)[7] **Szulanski** (1996)[8] **Inkpen** (2000)[9] **El Qouri A** (2018)[10]

[1]Szulanski G. (1996), op cit.
[2]Simonin, B.L., (1999), op cit.
[3]Zander U; Kogut B (1995), op cit
[4]Szulanski G. (1996), op cit.
[5]Inkpen, A.C., (2000), a note on the Dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope, Strategic Management Journal, Vol.2, n°7, p.775-779.
[6]El quori, A. (2018), « une analyse empirique dans le secteur microfinance au Maroc », thèse de doctorat en sciences de gestion, USMBA fsjes Fès.
[7]Zander U; Kogut B (1995), op cit
[8] Szulanski G. (1996), op cit
[9] Inkpen, A.C., (2000), op cit.
[10] El Qouri, A. (2018), op cit.

B : L'opérationnalisation des variables liés aux caractéristiques des alliés :

Dans ce cadre, il s'agira de retenir les facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur de la connaissance (1), et les facteurs liés aux caractéristiques de récepteur (2).

1 : la variable « caractéristiques liés à l'émetteur de la connaissance » :

Pour évaluer la qualité de la relation des alliés dans les alliances stratégiques, nous nous référons à l'échelle développée par **Benedic et al** (2009)[1], **Minbaeva** (2007)[2] et **Szulanski** (1996)[3]. Pour cela nous avons retenu quatre items principaux pour mesurer les caractéristiques de l'émetteur à savoir :

- La volonté de l'émetteur à transférer des connaissances à son partenaire.
- La crainte de l'émetteur, de perdre sa supériorité exclusive, et ses sources d'influences, dans le cas de transfert des connaissances à son partenaire.
- La motivation de l'émetteur à partager et communiquer des connaissances.
- La perception de l'émetteur en termes de fiabilité et de confiance.

Le tableau n°10 représente les questions à poser aux représentants des PME marocaines en alliances stratégiques.

Tableau n°10 : Les mesures de la variable « caractéristiques de l'émetteur »

Mesures de la variable « caractéristiques de l'émetteur »	Origine de l'échelle
- comment évaluez-vous la volonté de l'émetteur à transférer des connaissances à votre entreprise ? - comment évaluez-vous le degré de crainte, de l'émetteur, de perdre sa supériorité exclusive et ses sources d'influence, dans le cas de transfert des connaissances à votre entreprise ? - comment évaluez-vous la motivation de l'émetteur à partager et à communiquer des connaissances avec votre entreprise ? - comment évaluez-vous la confiance et la fiabilité de votre partenaire étranger ?	**Minbeava** (2006)[4] **Szulanski** (1996)[5] **Notais** (2009)[6] **Benedic et al** (2009)[7]

2 : la variable « caractéristiques de récepteur » :

Dans la littérature, nous avons souligné quelques caractéristiques liées au récepteur et qui permettent de renforcer ou d'améliorer le potentiel de transfert de connaissances inter organisationnel. L'essentielle de ces caractéristiques sont l'engagement (2-1) et la capacité d'absorption (2-2).

2-1. L'engagement :

L'engagement est considéré par **Mohr & Spekman** (1994)[8] comme un facteur clés des stratégies partenariales. Pour l'opérationnalisation de construit « engagement », **Foucher et al.**

[1] Benedic, M., Valoggia Ph., Rousseau, A., et Schmitt, C., (2009), « Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ? », Revue Management & Avenir, N°27, Aout 2009

[2] Minbaeva, D., (2007), Knowledge transfer in multinational corporations, Management International Review, Vol.47, n°4, p.567-593.

[3] Szulanski G. (1996), op cit.

[4] Minbaeva, D., (2006), op cit

[5] Szulanski G. (1996), op cit.

[6] Notais, A., (2009), op cit.

[7] Benedic, M., Valoggia Ph., Rousseau, A., et Schmitt, C., (2009), op cit

[8] Mohr J. et Spekman, R., (1994), op cit.

(2004)[1], dans leur étude portante sur l'application du concept de l'engagement à un système de gestion des compétences, ont pris six items, trois pour évaluer la dimension affective de l'engagement et trois pour la dimension normative.

Dans le même ordre d'idée, **Brulhart et al** (2009)[2] ont proposé six items pour mesurer la variable engagement dans un partenariat logistique portant sur l'attachement, l'implication dans la relation et la volonté des responsables de l'entreprise à maintenir la relation. **Sherer** (2003)[3] utilise huit items se rapportant à l'implication et à la volonté des dirigeants de continuer dans la relation. Dans notre modèle de recherche, nous nous appuierons sur les mesures proposées par **Koubaa. S** (2008)[4], qui ont trouvés leurs justifications dans l'exploration de la littérature et du terrain auprès des entreprises marocaines. Les items retenus sont : l'implication, le maintien et l'importance du partenariat. Le tableau n°11 représente les questions à poser aux représentants des PME marocaines en alliances stratégiques.

Tableau n°11 : Les mesures de la variables « l'engagement de récepteur »

Mesure de la variable « l'engagement de récepteur »	Origine de l'échelle
- comment évaluez-vous le degré d'implication dans votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ? - comment évaluez-vous votre volonté de maintenir votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ? -comment évaluez-vous l'importance de partenariat pour votre entreprise ?	Adapté de : **Koubaa. S** (2008)[5]

2-2. La capacité d'absorption :

Sur la base de la littérature empirique existante, nous essayerons de mesurer le construit « Capacité d'absorption ». Dans ce cadre, nous avons constaté l'existence de différentes mesures de cette variable. **Cohen & Levinthal** (1990)[6] ont proposé des indicateurs relatifs aux R&D, **Escribano Fosfuri et Tribo** (2005)[7] ont développé une approche de mesure en termes des ressources humaines, en s'interrogeant sur le nombre des ingénieurs, des doctorants, des techniciens ainsi que le montant d'investissement en R&D. Mais, ces indicateurs de mesure de ce construit apparaissent non fiables vu l'existence de certaines PME de hautes technologies qui ont un forte capacité d'absorption et qui n'ont pas un département de R&D bien structuré.

Dans ce cadre, **Zahra & George** (2002)[8] ont mesuré la capacité d'absorption par quatre dimensions à savoir : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation. Ces

[1] Foucher. R, et Naji, A. (2004) : « Mesurer l'engagement : l'intérêt de combiner les indices d'engagement affectif et normatif », Actes de conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, [en ligne] : www.agrh2004esg.uqam.ca/pdf/Tome2/Foucher_Morin_Bentein_Trottier.pdf

[2]Brulhart, F. et Claye-Puaux, S., (2009), Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique, Management & Avenir, Vol.4, n°24, p.65-82.

[3]Sherer. S, (2003), "Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators", journal of small business management, vol.41, n°4, p.325-245.

[4]Koobaa, S., (2008), la coopération inter-organisationnelle et l'innovation en PME, l'analyse par le concept de la capacité d'absorption des connaissances, thèse de doctorat national en management, université Med premier fsjes, école doctorale de gestion Oujda.

[5] Ibid.

[6] Cohen, M, Levinthal D.A, (1990), op cit

[7] Escribano. A, Fosfuri. A et Tribo. J (2005): «Managing knowledge spillovers: the impact of absorptive capacity on innovation performance», [en ligne], http://www.vcharite.univ-mrs.fr/EC2/Papers/Josep Tribo. Pdf [224] Ferdinand. J, Graca. M, et Easterby-Smith. M (2004): « Dynamic capability.

[8]Zahra S-A et George G. (2002), op cit.

dimensions ont été reprises par **Chauvet** (2004)[1] en considérant que l'acquisition de connaissances est la dimension la plus complexe mesuré par quatre sous dimensions relatifs aux investissements antérieurs, aux connaissances antérieures, à la volonté d'informer et de rassembler des connaissances et la direction de ce savoir. Quant aux mesures de l'assimilation et la compréhension des employés des connaissances acquises, elles ont été inspirées de recherches antérieures notamment celles de **Powell et al** (1996)[2]. Par contre, la transformation, qui fait référence selon **Chauvet** (2004)[3] à l'internalisation des connaissances, est mesurée par l'implication des employés dans la transformation et l'amélioration des procédés, des pratiques et des outils existants. Enfin, l'exploitation est mesurée par le nombre de brevets et l'arrivé des nouveaux produits ou de services.

Cette mesure de la capacité d'absorption par quatre dimensions composées de sous dimensions ainsi, que de dizaine des items, rend le questionnaire très long à administrer.

Dans ce travail de recherche, nous allons nous référer aux échelles adoptées par **Hamdeni. F & Affes. H** (2012)[4] pour mesurer la capacité d'absorption des entreprises tunisiennes alliées stratégiquement avec des entreprises étrangères. Ces auteurs ont adopté trois composantes de la capacité d'absorption à savoir : la R&D, la capacité et la motivation des employés. La première composante « R&D » est mesurée par deux items : l'investissement en R&D, et l'intensité de R&D, la deuxième composante « la capacité des employés », elle est mesurée par trois items à savoir : le niveau d'éducation, la formation et la compétence, enfin, la troisième composante «la motivation des employés » est mesurée par deux items : la compensation selon la performance et la promotion selon le mérite.

Le tableau n°12 présente les items de mesure des trois dimensions de la variable « capacité d'absorption », ainsi que les questions à poser aux responsables des PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.

Tableau n°12
Les mesures de la variables « capacité d'absorption »

	Mesure de la variable « capacité d'absorption »	L'origine de l'échelle
R&D	- comment évaluez-vous l'investissement en R&D dans votre entreprise ?	**George G. el al** (2001)[5] **Xia T. et Roper S.** (2008)[6] **Minbaeva D. et al.** (2003)[7] **Hamdeni F. et Affes H.**
	- comment évaluez-vous l'intensité des R&D dans votre entreprise ?	
La capacité des employés	- comment évaluez-vous le niveau d'éducation de vos employés ?	
	- comment évaluez-vous la formation de vos employés ?	
	- comment évaluez-vous les compétences de vos employés ?	

[1] Chauvet. V (2004): « les déterminants de la performance des PME technologique: une analyse basée sur l'apprentissage organisationnel et le réseau social du dirigeant », thèse de doctorat en sciences de gestion, université d'Aix-Marseille III

[2] Powell, W., Koput, K. et Smith-Doerr, L., (1996), op cit.

[3] Chauvet. V (2004), op cit

[4] Hamdeni F. et Affes H., 2012, « L'impact des systèmes d'informations et de la gouvernance sur le transfert du savoir dans les alliances stratégiques internationales : Le cas Tunisien », conférence AIM Bordeaux, France.

[5] George G., Zahra S., Wheatley K. ET Khan R., 2001 "The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance A study of biotechnology firms », Journal of High Technology Management Research 12 (2001) 205–226

[6] Xia T. et Roper S., 2008 "From capability to connectivity – absorptive capacity and exploratory alliances in biopharmaceutical firms: A us-europe comparison", Working Paper No. 91 January 2008, Warwick Business School University of Warwick Coventry CV4 7AL

[7] Minbaeva, D.B. et Michailova, S. (2003), op cit.

La motivation des employés	- comment évaluez-vous la compensation de vos employés selon la performance ? - comment évaluez-vous la promotion de vos employés selon le mérite ?	(2012)[1]

C : L'opérationnalisation de variable « facteurs liés à la nature de relation entre alliés » :

La relation entre les deux parties se matérialise par les canaux de communication utilisés entre eux et le degré de proximité existant (cognitive, organisationnelle, sociale et institutionnelle). En se référant à l'échelle de mesure développée par **Kahia** (2013)[2] qui s'appuie aussi sur les travaux de **Lawson et al** (2008)[3], **Kale et al** (2000)[4] et de **Dayer Singh** (1998)[5], nous avons retenus cinq items principaux pour mesurer la qualité de la relation dans les alliances stratégiques à savoir, la confiance mutuelle, la compatibilité des objectifs des partenaires, la qualité des contributions, le pouvoir de négociation, et la relation informelle des dirigeants. Le tableau n°13 représente les questions à poser aux représentants des PME marocaines en alliances stratégiques.

Tableau n°13 : Les mesures de la variable « qualité de relation entre les alliés »

Mesures de la variable « qualité de la relation entre les alliés »	Origine de l'échelle
- comment évaluez-vous la confiance mutuelle entre acteurs impliqués dans le transfert des connaissances à votre entreprise ? - comment évaluez-vous la compatibilité des objectifs de deux parties impliquées dans l'alliance stratégique ? - comment évaluez-vous la qualité de contribution des deux parties impliquées dans le processus de transfert des connaissances à votre entreprise ? - comment évaluez-vous le pouvoir de négociation entre les partenaires impliqués dans le processus de transfert des connaissances à votre entreprise ? - comment évaluez-vous la relation informelle des dirigeants des partenaires impliqués dans le processus de transfert des connaissances à votre entreprise ?	**Kahia** (2013)[6] **Lawson et al** (2008)[7] **Kal et al** (2000)[8] **Dayer et Singh** (1998)[9]

D : l'opérationnalisation de « la variable contexte organisationnel et culturel » :

Le rapprochement contextuel mesure le degré d'intégration contextuelle entre les acteurs de transfert inter-organisationnel de connaissances. Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi de se baser sur la compatibilité organisationnelle et culturelle entre les entités acteurs de transfert de connaissances.

Le rapprochement contextuel a fait l'objet de plusieurs conceptualisations (**Cumming & Teng** (2003)[10] ; **Simonin** (1999)[1], **Szulanski** (1996)[2] ; **Van Wijk et al** (2008)[3]). Dans ce travail

[1] Hamdeni F. et Affes H., 2012, op cit

[2] Kahia, A. Ch., (2013) les conséquences de transfert inter-organisationnelle de connaissances : le cas de la relation client- fournisseur dans l'industrie française, thèse de doctorat en sciences de gestion, université d'Aix Marseille.

[3] Lawson, B., Tyler, B. et Cousins, P.D., (2008), op cit.

[4] Kale, P., Singh, H. et Perlmutter, H., (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, Strategic Management Journal, Vol.21, p.217-23.

[5] Dyer, J. & Singh, H., (1998), op cit.

[6] Kahia, A. Ch., (2013), op cit.

[7] Lawson, B., Tyler, B. et Cousins, P.D., (2008), op cit.

[8] Kale, P., Singh, H. et Perlmutter, H., (2000), op cit.

[9] Dyer, J. et Singh, H., (1998), op cit.

[10] Cummings, J. et Teng, B., (2003), Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success, Journal of Engineering and Technology Management, Vol.20, n° (1-2), p.39-68.

de recherche, pour mesurer le contexte nous nous sommes référés à l'échelle de **Simonin** (1999)[4], compte tenu de son score élevé en termes de fiabilité. Néanmoins, nous avons adapté l'échelle en séparant les pratiques d'affaires et les mécanismes opérationnels d'une part, et la culture de l'entreprise et le style de management d'autre part, pour créer quatre items indépendants. L'item concernant la langue de communication a été adapté pour harmoniser l'échelle. Le tableau n°14 présente les questions à poser aux responsables des PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.

Tableau n°14
Les mesures du variable « contexte organisationnel et culturel »

Mesure de la variable « contexte organisationnel et culturel »	L'origine de l'échelle
- comment évaluez-vous la compatibilité de la culture nationale de votre partenaire avec la vôtre ? - comment évaluez-vous la compatibilité de la langue de communication de votre partenaire avec la vôtre ? - comment évaluez-vous la compatibilité de la culture d'entreprise de votre partenaire avec la vôtre ? - comment évaluez-vous la compatibilité des pratiques d'affaires de votre partenaire aux votre ? - comment évaluez-vous la compatibilité de style de management de votre partenaire avec le vôtre ? - comment évaluez-vous la compatibilité de mécanismes opérationnels de votre partenaire avec les vôtre ?	**Adapté de Simonin** (1999)[5] **Kahia** (2013)[6]

E: l'opérationnalisation de la variable « facteurs liés aux mécanismes de transfert » :

Pour mesurer les facteurs liés aux mécanismes de transfert, nous nous référons aux travaux de **Rebentisch et Ferretti** (1995)[7], qui étudient les transferts de technologies suivant une approche qu'ils définissent comme «Knowledge asset-based view» , de **Makhija et Ganesh** (1997)[8] qui définissent les mécanismes de contrôle des joint-ventures appropriés au transfert de connaissances, d'**Almeida et Grant** (1998)[9] qui analysent les transferts de connaissances au sein de multinationales, de **Brewer et Nollen** (1998)[10] qui listent des outils de transfert inter-organisationnel de connaissances et de **Dyer et Nobeoka** (2000)[11] qui identifient les outils utilisés par Toyota pour transférer des connaissances à ses fournisseurs. En combinant entre ces différents travaux et en les adaptant à notre cas de recherche, nous avons distingué dix items pour mesurer les mécanismes de transfert aux PME marocaines en situation d'alliances :

---

[1]Simonin B.L., (1999), op cit.
[2] Szulanski G. (1996), op cit.
[3]Van Wijk, R., Jansen, J.P. et Lyles, M.A., (2008), Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. Journal of Management Studies, Vol.45, p.815-38.
[4] Simonin B.L., (1999), op cit.
[5]Simonin B.L., (1999), op cit.
[6] Kahia, A. Ch., (2013), op cit
[7]Rebentisch, E. et Ferretti, M., (1995), op cit.
[8]Makhija, M. et Ganesh, U., (1997), The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures, Organization Science, Vol.8, n°5, p.508-527.
[9]Almeida P., Grant R. (1998), op cit.
[10]Brewer, T.L. et Nollen, S.D., (1998), op cit.
[11] Dyer, J.H. et Nobeoka, K., (2000), op cit.

- Les documents : il s'agit des recueils de règles et procédures qui permettent de transférer des connaissances hautement formalisées.
- Les réunions et forums annuels : elles permettent la diffusion des messages à une large audience.
- Le fax et le téléphone qui peuvent être utilisés pour diffuser des connaissances.
- Un système d'information en commun qui peut être utilisé pour diffuser des connaissances formalisées.
- Les visites de site qui permettent au récepteur d'avoir une interaction directe avec le contexte organisationnel de l'émetteur.
- Les rencontres face à face qui permettent en plus un échange au niveau interpersonnel.
- Le travail en équipe qui permet un apprentissage dans l'action au travers de la réalisation de tâches.
- Le personnel dédié à la gestion de la relation avec les fournisseurs, il peut être intégré au processus de transfert et être chargé de diffuser des connaissances et de contrôler le niveau d'assimilation.
- La création des groupes, par l'émetteur, chargés de réaliser des audits et de proposer des conseils pour les entités réceptrices.
- Le programme de formation.
- L'échange de personnel pour une durée déterminée.

Le tableau n°15 représente les questions à poser aux représentants des PME marocaines en alliances stratégiques.

Tableau n°15

Les mesures de la variable « les facteurs liés aux mécanismes de transfert »

Mesures de la variable « facteurs liés aux mécanismes de transfert »	Origine de l'échelle
Comment évaluez-vous l'utilisation de fax et téléphone avec votre partenaire étranger ?	Rebentisch & Ferretti (1995)[1] Makhija & Ganesh (1997)[2] Almeida & Grant (1998)[3] Dyer & Nobeoka (2000)[4] Brewer & Nollen (1998)[5]
Comment évaluez-vous vos visites de site de votre partenaire étranger ?	
Comment évaluez-vous votre utilisation de système d'information en commun avec votre partenaire étranger ?	
Comment évaluez-vous les rencontres face à face avec votre partenaire étranger ?	
Comment évaluez-vous l'échange de personnel avec votre partenaire étranger ?	
Comment évaluez-vous l'utilisation d'audit-conseils de l'émetteur chez votre entreprise ?	
Comment évaluez-vous l'utilisation des documents avec votre partenaire étranger ?	
Comment évaluez-vous l'utilisation des programmes de formation et des séminaires par votre partenaire ?	
Comment évaluez-vous le travail en équipe avec votre partenaire ?	
Comment évaluez-vous les forums annuels de votre partenaire ?	

[1]Rebentisch, E. et Ferretti, M., (1995), A op cit.
[2]Brewer, T.L. et Nollen, S.D., (1998), op cit.
[3]Almeida P., Grant R. (1998), op cit.
[4]Dyer, J.H. et Nobeoka, K., (2000), op cit.
[5]Brewer, T.L. et Nollen, S.D., (1998), op cit.

§2 : L'opérationnalisation de la variable à expliquer « le transfert de connaissances » :

Le transfert de connaissances dans le cadre des relations inter-organisationnelles a fait l'objet de plusieurs analyses. Ainsi, pour opérationnaliser ce construit théorique nous nous sommes basés sur les travaux de **Sako** (2004)[1] et **Kotabe et al**. (2003)[2], et en les adaptant au récepteur, puis en les combinant avec les mesures des travaux de **Kotabe et al**. (2003)[3].

En effet, les échelles retenues ont démontré leur fiabilité dans plusieurs études (**Lawson et al.** 2008)[4], et nous appariaient les mieux adaptés à notre modèle de recherche, pour développer une échelle à neuf items évaluant le degré d'acquisition des connaissances par l'entité réceptrice, le degré de résolution des problèmes techniques, l'amélioration des connaissances existantes, le développement des nouvelles connaissances, l'utilisation des connaissances transférées dans d'autres projets : l'amélioration de concept et de la qualité des produits, l'amélioration des procédés de fabrication, et la réduction des délais de fabrication. Le tableau n°16 présente les questions à poser aux responsables des PME marocaines en alliances stratégiques.

Tableau n°16
Les mesures de la variable « transfert des connaissances »

Mesures de la variable « transfert des connaissances	Origine de l'échelle
Comment évaluez-vous le degré d'apprentissage de votre entreprise, des technologies, des connaissances, et de savoir-faire transférés par son partenaire étranger ?	Elaboré à partir de Sako (2004)[5] Kotabe et al. (2003)[6] Adapté de : Kahia (2013)[7]
Comment évaluez-vous l'acquisition, par votre entreprise, des connaissances et de savoir-faire pour résoudre des problèmes techniques ?	
Comment évaluez-vous l'acquisition, par votre entreprise, des connaissances et de savoir-faire pour améliorer vos technologies, vos connaissances, et vos savoir-faire ?	
Comment évaluez-vous l'acquisition, par votre entreprise, des connaissances et de savoir-faire, pour développer de nouvelles technologies, connaissances et savoir-faire ?	
Comment évaluez-vous la contribution de la technologie, des connaissances et de savoir-faire transférés à d'autres projets développés en dehors de la relation ?	
Comment évaluez-vous l'amélioration du concept de vos produits ?	
Comment évaluez-vous l'amélioration de la qualité de vos produits ?	
Comment évaluez-vous l'amélioration des procédés de fabrication ?	
Comment évaluez-vous l'amélioration des délais de fabrication ?	

§3 : L'opérationnalisation de la variable modératrice « secteur d'activité » :

Pour l'opérationnalisation de la variable « secteur d'activité » nous avons décidé d'opter pour une question fermée. Les réponses sont en fonction de la classification de haut-commissariat au plan (HCP). Le tableau n° 17 présente les différents secteurs d'activité industrielle au Maroc.

[1]Sako, M., (2004), op cit.
[2]Kotabe, M., Martin, X. et Domoto, H., (2003), op cit
[3]Ibid
[4]Lawson, B., Tyler, B. et Cousins, P.D., (2008), op cit.
[5]Sako, M., (2004), op cit
[6]Kotabe, M., Martin, X. et Domoto, H., (2003), op cit
[7] Kahia, A. Ch., (2013), op cit

Tableau n°17
Les secteurs d'activités au Maroc selon HCP

Agroalimentaire	Etudes et conseils
Banques/assurances	Industrie pharmaceutique
Bois/papiers, carton, imprimerie	Informatique/télécommunication
BTP/ matériaux de construction	Machines, équipements, automobiles
Chimie/parachimie	Services aux entreprises
Commerce/négoce/distribution	Métallurgique/travail du métal
Edition/communication/multimédia	Transport/logistique
Electronique/électricité	Plastiques/caoutchouc
Textile/habillements/chaussures/vêtements	

En conclusion, dans l'opérationnalisation des variables de notre modèle de recherche, nous adopterons 48 items dont 38 concernent des variables explicatives (facteurs qui influencent le transfert des connaissances dans les alliances stratégiques), un item pour la variable modératrice « secteur d'activité », et 9 items concernent les variables à expliquer (Transfert des connaissances).

Tableau n°18
Résumé des variables, le nombre des items de mesure pur chaque variable ainsi que son origine

Variables		Nombre des items	Origine de l'échelle
Variables explicatives « les facteurs de transfert »			
Caractéristiques liées à la connaissance transmise		3	Zander et Kogut (1995), Szulanski (1996), Inkper (2000)[1], El Qouri. A (2018)[2]
Caractéristiques liées à l'émetteur		4	Minbaeva (2007)[3], Benedic et al (2009), Szulanski (1996), Notais (2009)
Caractéristiques liées au récepteur	L'engagement	3	Adapté de : Koubaa. S (2008)
	La capacité d'absorption	7	Zohra & George (2002), Chauvet (2004), Koubaa. S (2008)
Caractéristiques liées à la nature de relation entre les alliés		5	Kahia (2013), Lawson et al (2008), Kal et al (2000), Dyer et Singh (1998)
Les caractéristiques liées au contexte organisationnel et culturel		6	Kahia (2013), Simonin (1999), Cumming & Teng, (2003), Szulanski, (1996), Van Wijk, et al. (2008)
Les mécanismes de transfert de Connaissances.		10	Rebetisch & Ferreli (1995), Makhija & Ganesh (1997), Almeida & Grant (1998), Dyer & Nbeoka (2000), Brewer & Nollen (1998)
Variables à expliquer « transfert de connaissances »			
Transfert des connaissances		9	Sako (2004), Kotabe et al. (2003)
Variable modératrice « secteur d'activité »			
Secteur d'activité		1	Notre élaboration

Après la détermination des critères de mesure à utiliser pour opérationnaliser les variables de ce travail de recherche, il s'avère nécessaire de passer à l'encadrement épistémologique et méthodologique de la recherche, ce qui nous permettra de constituer une vision, et d'expliciter notre cheminement réflexif.

Section II : l'approche générale de la recherche

L'objectif de cette section est de présenter la méthodologie de ce travail de recherche et ses étapes. La présentation de l'approche générale que nous avons retenue, et qui nous a permis d'évoquer le positionnement épistémologique de notre recherche et à expliquer notre

[1]Inkpen, A.C., (2000), op cit.
[2] El Qouri, A. (2018), op cit.
[3]Minbaeva, D., (2007), op cit.

choix méthodologique, nous essayerons dans cette section, d'examiner dans un premier paragraphe, le positionnement épistémologique **(§1),** et dans un 2ème paragraphe de présenter la méthodologie de recherche **(§2).**

§1-le positionnement épistémologique :

Avant de dépeindre notre itinéraire de recherche, il est important de présenter notre positionnement épistémologique. En effet, dans la science de gestion, la nature de la connaissance produite, le schéma de la connaissance et les critères de validité de la connaissance déterminent généralement trois paradigmes de recherche, le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme **(Girod-Séville et Perret,** 2003)[1]. Dans ce cadre, nous présenterons les différents paradigmes épistémiques en prenant position dans le paradigme positiviste avec un mode de raisonnement hypothético-déductif. Malgré les divergences et les controverses interminables en épistémologie, il revient au chercheur de choisir une approche permettant de mettre en lumière et d'expliciter son cheminement intellectuel afin de rendre crédibles les résultats de son travail. De même, le chercheur est obligé de choisir sa logique de raisonnement dans les quatre modes existants (inductif, déductif, abductif et hypothético-déductif). Pour cela, nous consacrons ce paragraphe à la justification de notre choix. Dans ce paragraphe, nous essayerons de présenter le positionnement épistémologique de notre recherche (A) et, le mode de raisonnement et choix de la démarche hypothético-déductive (B).

A : Le positionnement épistémologique de notre recherche :

Dans la recherche en sciences de gestion, il existe trois grands paradigmes épistémologiques qui encadrent les différents travaux : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme **(Girod-Séville et Perret**, 2003)[2]. Ces paradigmes constituent des cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire des chercheurs en sciences de gestion. Avant de tenter de justifier la posture épistémologique retenue pour cette recherche, nous rappellerons brièvement les différences existantes entre les paradigmes. Le tableau n°19 présente les positions épistémologiques de ces paradigmes.

Tableau n°19
Les positions épistémologiques des paradigmes

Les questions épistémologiques/les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Independence du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilité	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Statut privilégie de	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégie de la	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégie de la

[1]Girod-Séville, M., Perret, V. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, In Thiétart R-A et al. (Eds.), Méthodes de Recherche en Management, 3rd édition, p.13-33, Paris, Dunod.
[2]Ibid.

	l'explication.	compréhension	construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignable

Source : Girod-Séville et Perret (1999)[1].

Après une description des principales spécificités de chaque paradigme, il s'agira de présenter les trois paradigmes qui constituent des cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire des chercheurs en sciences de gestion, en inspirant des **travaux de Perret et Séville** (2003)[2]. Nous présenterons dans un premier lieu, le paradigme positiviste (1), puis l'approche interprétative (2), enfin l'approche constructive (3).

1 : Le paradigme positiviste :

Pour les adeptes de ce paradigme, la réalité a une essence propre et n'est pas fondamentalement problématique – hypothèse ontologique– c'est une évidence sensible ; elle est exogène à l'observateur. Le chercheur est extérieur à la situation observée, son rôle est de découvrir cette réalité qui lui est extérieure. Cela a été souligné par **Lapointe** (1996)[3], il considère que « l'existence d'une réalité est stable, extérieure et indépendante du sujet ». Cette réalité peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. La connaissance qui en résulte est considérée comme étant le miroir de la réalité, elle est de nature objective et contextuelle et loin de l'influence de l'observateur de la réalité. Selon **Perret et Séville** (2003)[4], elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interaction des acteurs. Selon cette perspective, la validé de ces connaissances nécessite des critères précis et bien définis. Il s'agit des principes de :

- Vérifiabilité : la vérité des annonces du chercheur doit être assurée par une vérification empirique, « une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement » (**Blaug**, 1994)[5] ;
- Confirmabilité dans la logique probabiliste proposée par **Carnap** (1962)[6] qui repose sur l'idée que l'on ne peut pas dire qu'une proposition est vraie universellement, mais seulement qu'elle est probable. Il s'agit d'un degré de probabilité avec lequel les énoncés sont confirmés (**Perret et Séville**, 2003)[7] ;
- Réfutabilité, telle qu'elle est définie par **Popper** (1963)[8] et selon laquelle on ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie, mais qu'on peut en revanche affirmer qu'une théorie n'est pas vraie, c'est-à-dire qu'elle est réfutée. Le chercheur doit donc s'assurer

[1]Ibid.
[2]Ibid.
[3] Lapointe, J.L., (1996) la méthodologie des systèmes souples appliquée à l'amélioration de situation problématique complexe en éducation, notes de cours, département de didactique, de psychopédagogie et de technologie éducative, faculté des sciences d'éducation, Université Laval, Ste- Foy, Québec.
[4]Girod-Séville, M., Perret, V. (2003), op cit.
[5]Blaug, M., (1994), la méthodologie économique, Paris, Economica 2ème édition.
[6]Carnap, R. (1962), logical foundations of probability, Chicago, the university of Chicago press (2ème revue), in Thiétart, R-A (2003), méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.
[7]Girod-Séville, M., Perret, V. (2003), op cit.
[8]Popper Karl, R. (1963), conjonctures et réfutations. La croissance de savoir scientifique, trad de Michelle-Irène et Mrc B., de Launay, Paris, In Thiétart, R-A (2003), méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.

des conditions de réfutabilité de ses énoncés en construisant ses propositions scientifiques sur des hypothèses susceptibles d'être réfutées.

Cette approche méthodologique est utilisée surtout dans le cadre d'études empiriques mesurant des phénomènes et des variables bien identifiés préalablement. Elle cherche à établir et à expliquer les liens de causalité existant entre les variables affectant un phénomène donné et à en dégager des principes théoriques « universels » applicables à des phénomènes semblables.

2 : L'approche interprétativiste :

À l'opposé des positivistes, les interprétativistes présument la réalité inconnaissable dans son essence, car son statut est précaire, il est impossible de l'atteindre directement. Ils adoptent l'hypothèse de la relativité de la réalité qui est dépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente (le sujet – chercheur). Dans ce sens, la réalité est subjective, un produit social réalisé et interprété par les humains comme des acteurs sociaux en fonction de leurs croyances et de leurs systèmes de valeurs (**Saunders et al**. 2009)[1].

S'agissant du statut du chercheur observateur, ce paradigme rejette son statut neutre et distant et met l'accent sur l'interprétation et la compréhension de l'homme comme une partie de la connaissance valide (**Saunders et al**. 2009)[2], il ne détache pas le chercheur de l'objet de l'étude. La recherche affirme que ce paradigme présente la base la plus appropriée pour développer une image plus globale d'un phénomène. Dans ce sens, le but du chercheur ne consiste pas à expliquer la réalité, mais plutôt à la comprendre à travers les interprétations qu'en font les acteurs, il décrit sa façon de voir le monde à travers la connaissance et la compréhension acquises du phénomène étudié.

3 : L'approche constructiviste :

Selon cette approche, la réalité n'est pas une, mais multiple ; elle n'est pas donnée, mais résulte d'une élaboration continuelle (**Berger et Luckman**, 1967)[3]. Son sens n'est pas univoque, mais dépend des individus qui la constituent et qui l'élaborent. Il n'y aurait donc pas une réalité définitive à dévoiler puisqu'elle résulterait d'une construction, d'une interprétation ou d'une négociation entre les acteurs sociaux. En conséquence, la réalité (l'objet) est dépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente (le sujet – chercheur). C'est par l'expérimentation et l'interprétation du sujet que cette réalité est conçue. Par conséquent, l'environnement est créé par les pensées, les actions et les interactions des individus dans des contextes toujours particuliers. La connaissance produite sera donc subjective et contextuelle.

Concernant les critères de validation de la connaissance, **Perret et Séville** (2007)[4], soulignent que deux se présentent comme les plus utilisables par les constructivistes, il s'agit du critère d'adéquation (de convenance) où une connaissance est valide lorsqu'elle convient à une

[1]Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2009), Research Methods for Business Students. Essex, England, Pearson Education Limited.
[2]Ibid
[3]Berger, P., & Luckman, P., (1967), the social construction of reality. New York : Anchor.
[4]Girod-Séville, M., Perret, V. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, In Thiétart (1999), Méthodes de Recherche en Management, 3rd édition, p.13-33, Paris, Dunod.

situation donnée, et du critère d'enseignabilité par lequel le chercheur doit accorder une attention particulière à l'argumentation des connaissances construites et à leurs finalités afin qu'elles soient reproductibles et intelligibles.

En guise de conclusion de la lecture de ces trois paradigmes épistémologiques, nous pouvons associer à chacun d'eux un objectif spécifique. Ainsi, l'objectif d'explication est associé au positivisme, la compréhension à l'interprétativisme et la construction au constructivisme.

Concernant notre positionnement, il se réclame en termes d'objectif de recherche. Notre principale mission est d'expliquer un schéma de causalité entre deux phénomènes, les facteurs déterminants de transfert des connaissances et de compétences aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques et son acquisition, sa création, et son utilisation dans le but de l'objectif recherché. Ce schéma est abordé à travers les deux principales questions de ce travail de recherche :

- Quelle est la réalité de transfert des connaissances et des compétences aux PME marocaines en situation d'alliances stratégique ?
- Quels sont les facteurs qui favorisent ou qui entravent le processus de transfert des connaissances aux PME marocaines impliquées dans les alliances stratégiques ? »

Suite à ces deux questions, nous pouvons avancer que notre démarche est explicative. Ceci ne signifie pas que la compréhension des concepts ne sera pas prise en compte. Le chercheur ne peut pas expliquer la relation causale entre les différents concepts sans en comprendre le sens. Avec cette logique de raisonnement, nous pensons que le paradigme positiviste peut répondre à ce questionnement qui sous-tend notre recherche. En somme, après avoir décrit notre positionnement épistémologique conformément à notre objectif de recherche, nous préciserons, dans un deuxième sous paragraphe, le mode de raisonnement adopté pour développer notre recherche.

B- le mode de raisonnement et le choix de la démarche hypothético-déductive :

La revue de la littérature montre qu'il y a quatre logiques de raisonnement plus complémentaires qu'antagoniques, coexistant en sciences de gestion. Il s'agit de la déduction, de l'induction, de l'abduction et l'hypothético-déduction. Ces logiques se distinguent selon leurs origines et leurs objectifs. Ainsi, le raisonnement dépend de deux questions :

- Quelle est l'origine de la recherche : empirique ou théorique ?
- Quel en est l'objectif : théorique, conceptuel ou explicatif ?

Le raisonnement inductif, il s'agit d'un moyen de généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général (**Morfaux**, 1980)[1], il est plutôt envisagé dans des recherches exploratoires. Le raisonnement s'appuie sur des faits établis par l'observation pour inférer des hypothèses et construire des théories et des lois universelles. Cela est confirmé par **Blaug** (1982)[2] qui considère le raisonnement comme « une étude scientifique qui commence par l'observation libre et sans préjugé des faits, procède par inférence inductive à la formation de lois universelles à ces faits et enfin parvient par induction supplémentaire à des propositions encore plus générales appelées théories ».

[1]Morfaux, L.-M., (1980), Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Paris, Armand Colin.
[2]Blaug, M., (1982), la méthodologie économique. Paris : Economica.

À l'inverse du raisonnement inductif, le raisonnement déductif passe du général au particulier, il est avant tout un moyen de démonstration qui permet de déduire une conséquence à partir d'une règle générale mise à l'épreuve des faits (**Grawitz,** 1996)[1]. Il consiste à valider empiriquement des hypothèses de recherche. Sa logique de raisonnement se base sur le principe suivant : si les hypothèses formulées initialement (prémisses) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie. Sur la base de la connaissance obtenue, on distingue les deux types de déduction : la déduction formelle qui ne permet pas d'apprendre un fait nouveau ; et la déduction constructive qui constitue un apport pour la connaissance dans sa conclusion.

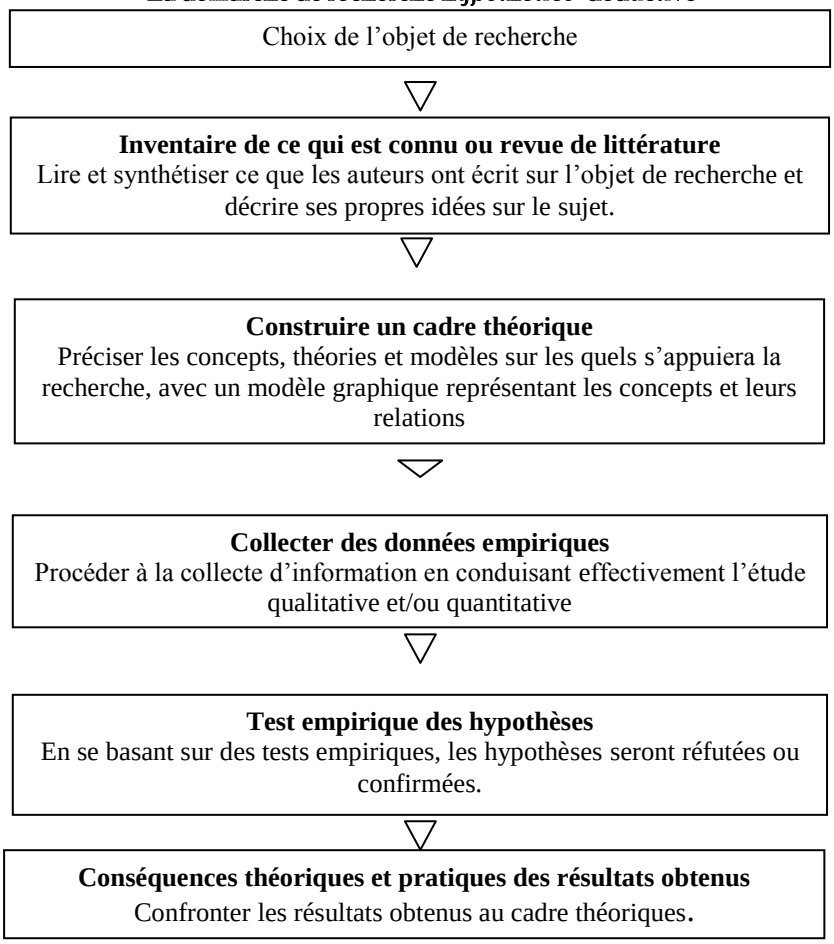
Concernant le raisonnement abductif, il est considéré par **Koenig** (1993)[2] comme un moyen d'élaboration de conjectures, qui permet de proposer de nouveaux concepts théoriques à partir de faits, et de construire une théorie de la connaissance en expliquant et en organisant des idées issues d'expertises. Il s'agit de dériver des idées et des explications plausibles pour construire un modèle d'action en incluant les contraintes liées à l'environnement et aux règles de l'apprentissage. Ainsi, ce modèle évolue et se complète dans le domaine du possible avant d'être formalisé dans le domaine de la certitude (**Thiétart**, 2003)[3].

Enfin, le raisonnement hypothético-déductif qui est le plus couramment utilisé par les chercheurs. Il s'agit d'une démarche classique de la science moderne qui permet au chercheur de construire sa réflexion sur la base de lois ou de théories avant de conceptualiser ses hypothèses et modèles, et d'apporter des explications et prédictions.

Notre démarche de recherche est basée sur une approche hypothético-déductive, il s'agit de tester, par « le biais d'hypothèses, une théorie ou de mettre à l'épreuve dans des situations particulières un certain nombre de connaissances développées préalablement » **(Gavard-Perret, Gotteland, Haoun et Jolibert 2008)**[4]. La logique déductive est utilisée pour ordonner les énoncés décrivant le réel, obtenu grâce au principe de décomposition analytique. C'est une démarche classique de la science moderne qui permet aux chercheurs de construire leur réflexion sur la base de lois ou de théories avant de conceptualiser ses hypothèses et modèles, afin d'apporter des explications et des prédictions. Cette démarche comporte neuf étapes, représentées dans le schéma n°9 :

[1]Grawitz, M., (1996), Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz.
[2]Koenig, G., (1993), op cit.
[3]Thiétart, R-A (2003), méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.
[4]Gavard-Perret L., Gotteland D., Haoun et Jolibert (2008), « méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion », Pearson, éducation, France.

Figure n°9
La démarche de recherche hypothético-déductive



Source : Inspirée de Gavard-Perret, Gotteland, Haoun et Jolibert (2008)[1].

A l'issue de cette revue de littérature, nous avons proposé un ensemble d'hypothèses, à propos des liens de causalité entre des variables dites explicatives (les facteurs déterminants de transfert de connaissances et de compétences) et une variable à expliquer (transfert des connaissances), qui ont donné lieu à notre modèle conceptuel. Dans la perspective de la validation empirique de ce modèle et de la mise en œuvre de la recherche, nous pouvons

[1]Gavard-Perret L., Gotteland D., Haoun et Jolibert (2008), « méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion », Pearson, éducation, France.

soulever le problème de l'approche utilisée pour la collecte et l'analyse des données. Par conséquent, de répondre à l'interrogation suivante : comment aborder la dimension empirique de cette recherche ? La réponse à cette interrogation passe nécessairement par l'examen de la méthodologie de recherche.

§2-La méthodologie de recherche :

Toute recherche repose sur des choix fondamentaux (le positionnement épistémologique, et la méthodologie de recherche). Outre le positionnement épistémologique déjà exposé, il convient de préciser, dans ce paragraphe, le choix méthodologique de notre recherche. Le tableau n°20 présente quelques exemples d'études qui ont déjà été menées sur le transfert de connaissances dans le cadre des alliances stratégiques en précisant le paradigme scientifique, l'approche et la méthode d'analyse des données.

Tableau n°20

Exemple des choix méthodologiques des études sur le transfert de connaissances dans le cadre des alliances stratégiques

Auteur	Paradigme	Approches	Méthode
Simonin (2004)[1]	Positiviste	Quantitative	Equation structurelle Simultanées du modèle
Dhanaraj et al. (2004)[2]	Positiviste	Quantitative	Equation structurelle
Wang et al. (2004)[3]	Interprétativiste	Qualitative	Etude de cas
Beamish et Berdrow (2003)[4]	Positiviste	Quantitative	Analyses de régression bivariées
Berdrow et Lane (2003)[5]	Constructiviste	Qualitative	Etude de cas
Powell et al (2000)[6]	Constructiviste	Qualitative	Etude de cas
Lyles et Salk (1996)[7]	Positiviste	Quantitative	Analyse de régression multiple
Inkpen et Crosnan (1995)[8]	Constructiviste	Qualitative	Etude de cas
Inkpen et Dinur (1998)[9]	Constructiviste	Qualitative	Etude de cas

En sciences de gestion, le chercheur peut recourir exclusivement ou conjointement à deux types de méthodologies : qualitative et quantitative. Dans ce travail de recherche, nous adopterons la méthodologie quantitative pour mener à bien la prospection de notre champ d'investigation, nous utiliserons une enquête par questionnaire pour collecter les données. Dans ce paragraphe, nous présenterons la démarche quantitative (A), afin de mettre en évidence, l'enquête par questionnaire (B).

---

[1]Simonin B.L., (2004), op cit.

[2]Dhanaraj, C., Lyles, M., Steensma, H. et Tihanyi, L., (2004), Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance, Journal of International Business Studies, Vol.35, p.456-458.

[3]Wang, P., Tong, T.W., et Kof C.P., (2004), "integrated model of knowledge transfer: from MNC parent to China subsidiary" journal f world business, 39 (2), pp. 162-168.

[4]Beamich P.M. & Berdrow (2003), op cit.

[5]Berdraw, I., et Lane H.W. (2003), « international joint-venture: creating value through successful knowledge management" journal of world business, 38 pp. 15-30.

[6]Powell, W., (2000), "Learning from collaboration: knowledge and net marks in the biotechnology and pharmaceutical industries" California management review, Berkeley, spring, vol.40, issue 3.

[7]Lyles M. et Salk J. (1996), op cit.

[8]Inkpen, A. et Crossan, M. (1995), **« Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning »**, Journal of Management Studies, Vol. 32 Issue 5, p. 595 – 618.

[9]Inkpen, A.C. et Dinur, A., (1998), op cit.

A. Une méthodologie quantitative :

Avant de justifier notre choix méthodologique pour la collecte et l'analyse des données, il serait utile de définir les deux approches existantes et de les comparer. Concernant la méthode qualitative, elle se concentre sur des cas uniques ou de petits échantillons analysés en profondeur, elle est selon **Strauss & Corbin** (1990)[1], « une recherche qui produit des résultats sans utiliser des procédures statistiques ou toute autre méthode quantitative. Certaines données peuvent être quantifiées, mais leur analyse est, quoi qu'il arrive, un phénomène qualitatif ». **Silverman** (2010)[2] a souligné que la méthode qualitative se caractérise par l'observation méticuleuse et l'implication du chercheur dans le cadre naturel où se produit l'étude. Les méthodes de recherche qualitatives sont choisies lorsque peu d'informations sont disponibles sur la question ou le problème de l'étude. La recherche qualitative tente d'explorer et de découvrir des significations que les acteurs attribuent à leur expérience sur la question de recherche ou le problème (**Sarantakos**, 2005)[3]. Le chercheur parle souvent aux participants et les voit se comporter et agir dans leur contexte (**Creswell**, 1998)[4].

Pour la méthode quantitative, elle a été initialement développée dans les sciences naturelles pour étudier les phénomènes naturels (**Saunders et al**, 2009)[5], elle donne une expression chiffrée aux données et les analyse à l'aide d'outils statistiques. Son objectif est de mesurer les phénomènes sociaux afin de pouvoir tester les hypothèses et construire des modèles théoriques. Les recherches quantitatives sont souvent indépendantes du contexte de l'étude et visent un grand nombre de données contextuelles et dépouillées, cherchant une signification statistique (**David et Sutton** (2004)[6] ; **Neuman** (2003)[7]). Les questionnaires d'enquête, les expériences de laboratoire, les tests de simulation et de modélisation mathématique, et l'économétrie sont des exemples de méthodes de recherche quantitative (**Neuman** (2003)[8] ; **Myers et Avison** (2002)[9]).

Hlady Rispal (2002)[10] présente dans le tableau suivant une comparaison de deux approches quantitative et qualitative, fournissant la base pour justifier l'adoption de la méthode de recherche appropriée.

[1]Strauss, A.L. & Corbin, J., (1990), Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques, Newbury Park: Sage.
[2] Silverman, D., (2010), Doing Qualitative Research, London, Sage Publications.
[3]Sarantakos, S. (2005), Social Research. New York, Palgrave Macmillan.
[4]Creswell, J., (1998), Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions. London, Sage Publications.
[5]Saunders, M., Lewis, P. et Thornhill, A., (2009), op cit.
[6] Sutton, C., et David, M., (2004), Social Research. London, Sage Publications.
[7]Neuman, W. (2003), Social research methods: qualitative and quantitative approaches. London, Pearson Education.
[8]Ibid.
[9]Myers, M. et Avison, D., (2002), Qualitative research in information systems: a reader, London, Sage Publications.
[10]Hlady Rispal, M. (2002), « La méthode des cas – Application à la Recherche en gestion », édition : De Boeck.

Tableau n°21
Comparaison entre approche qualitative et approche quantitative

	Approche quantitative	Approche qualitative
L'explication	- visée explicative - se concentre sur les objets.	- objet la compréhension - se concentre sur les sujets.
L'examen de la théorie	- tests de théorie que l'on cherche à infirmer ou confirmer. - objectif de généralisation des phénomènes observés.	- génération de concepts, de modèles ou de propositions théoriques. - logique de découverte.
L'universalité/ L'idiosyncrasie	- préexistence de lois universelles - objectifs de génération des phénomènes observés.	- description de l'individualité d'un certain phénomène. - la connaissance est un phénomène construit socialement.
La cause/l'interprétation	- identification des explications causales, les corrélations et les lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents observés.	- l'interprétation de la structure d'un phénomène (on cherche alors des liens de causalité locale)
L'objectivité/la subjectivité	- le monde est une réalité extérieure en soi, il est objectif. - l'observateur est indépendant de son sujet de recherche.	- le monde est un construit social. Il est subjectif - l'observateur est partie prenante de l'objet observé.
La réduction/l'analyse interprétative	- les problèmes sont scindés en éléments simples (analyses statistiques uni, bi ou multi variées) -le contrôle des variables est effectué a priori. - le contexte est posé - les données sont considérées comme étant discrètes.	- L'analyse d'un petit nombre d'observations est réalisée en profondeur. - le contrôle des variables est effectué a posteriori - le contexte est appréhendé. - les données sont considérées comme étant riches.

Source : adapté Hlady-Rispal M. (2002)[1]

Au regard de notre objectif de recherche qui est d'expliquer les facteurs déterminants de transfert des connaissances et d'apprentissage organisationnel aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, nous avons fait le choix de l'approche quantitative, qui s'avère la mieux appropriée pour rendre opérationnel le test de nos hypothèses de recherche. Ces dernières ont pour objet de lier des variables explicatives caractérisant les facteurs qui favorisent ou entravent le transfert des connaissances et compétences aux PME marocaines, et une variable à expliquer portant sur le transfert de connaissances avec une variable modératrice « le secteur d'activité ». En d'autres termes, il s'agit d'expliquer et de déterminer empiriquement, par une approche hypothético-déductive, les variables caractérisant les facteurs déterminants de transfert de connaissances et de savoir-faire et favorisant le sucées de ce transfert et ces conséquences chez les PME marocaines.

[1]Hlady Rispal, M. (2002), « La méthode des cas – Application à la Recherche en gestion », édition : De Boeck.

B. L'enquête par questionnaire :

Le questionnaire, l'entretien et l'observation sont trois méthodes pour étudier les faits psychosociologiques. Si l'entretien et l'observation sont des méthodes individuelles, le questionnaire est une méthode collective et quantitative de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits, il s'applique à un ensemble qui doit permettre des inférences statistiques. En effet, c'est la taille de l'échantillon (le nombre d'éléments interrogés) qui assure au questionnaire sa validité et qui permet de collecter des informations plus précises.

En sciences de gestion, l'enquête par questionnaire est l'outil de recueil des données le plus utilisé dans les travaux de recherche d'éléments quantitatifs, elle consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatifs d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs. À la différence du sondage d'opinion, l'enquête par questionnaire vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen des corrélations que suggèrent ces hypothèses.

Pour notre projet de recherche, nous adopterons l'enquête par questionnaire comme outil de collecte des données. Notre choix trouve sa justification, en s'inspirant des écrits de **Quivy et Van Campenhoudt** (1995)[1] et de **Newsted et al.** (1998)[2], d'une part, dans la rigueur des tests statistiques effectués sur les données collectées (qui permettent de quantifier les résultats de la recherche et offrent un degré d'objectivité élevé) et, d'autre part, dans l'objectif de notre recherche qui consiste à construire un modèle, puis à le tester sur un échantillon ciblé.

Après avoir discuté nos choix épistémologique et méthodologique, nous présenterons dans la prochaine section le recueil de données relatives à notre terrain d'investigation. Par ailleurs, il est recommandé, d'avoir établi un plan de recherche cohérent avant de passer à la phase de collecte de données.

Pour cela, nous avons conçu notre plan de recherche comme suit :

- Dans la première étape : nous avons commencé notre recherche par une revue de littérature qui nous a permis de mieux comprendre les objectifs des alliances stratégiques, le concept de compétences et le processus de transfert de connaissances et d'apprentissage organisationnel, ainsi que les facteurs qui les influencent, sur la base des quels nous avons proposé un ensemble d'hypothèses et le modèle de recherche qui en découle.
- Dans la deuxième étape : nous avons affiné notre modèle conceptuel après un ensemble d'entretiens auprès d'experts praticiens du transfert inter-organisationnel des connaissances et d'apprentissage organisationnel dans le cadre des alliances stratégiques et des professeurs chercheures dans le domaine. Elle nous a permis d'améliorer le questionnaire préliminaire et stabilisé les

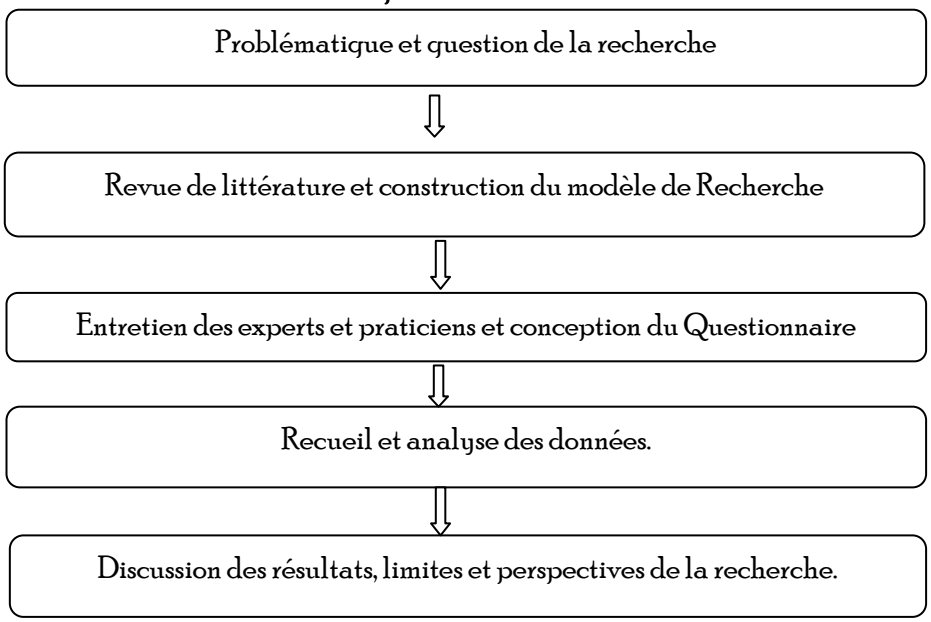
[1]Quivy, R. et Van Campenhoudt, L., (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Dunod.
[2]Newsted, P.R., Huff, S.L. et Munro, M.C., (1998), Survey instruments in Information Systems, MIS Quarterly, vol.22, n°4, p.553-554.

mesures de variables, en traduisant des hypothèses de recherche et leurs variables en indicateurs, afin de mieux connaitre le contexte d'investigation et d'adapter le modèle à la réalité du terrain. Le questionnaire a par la suite été envoyé aux responsables des PME marocaines, puis les données collectées ont été traitées à l'aide d'analyses statistiques variées.

- Dans la troisième étape : nous avons effectué l'analyse des données collectées.
- Enfin, dans la dernière étape : nous avons procédé à un test des hypothèses de notre modèle grâce à l'analyse de régression.

Le schéma suivant résume notre plan de recherche :

Figure n°10
Le plan de recherche



Source : notre élaboration.

Après avoir discuté nos choix épistémologiques et méthodologiques, nous traiterons dans cette troisième section le contexte empirique de notre recherche.

Section III : Recueil des données

Après avoir élaboré le questionnaire adopté à notre projet de recherche, bien formulé, fiable et valide, l'étape suivante a été de prendre contact avec les répondants pour rassembler les informations. Dans cette étape de terrain, il faut continuer à tout mettre en œuvre pour obtenir une information de qualité. Dans cette section, nous allons examiner, la présentation des procédures, les techniques et les résultats de la collecte de données. Cette étape est considérée par les chercheurs comme cruciale dans le processus de la recherche en management, elle permet au chercheur de collecter des données suffisantes afin de rendre opérationnels le test de nos hypothèses formulées et le modèle conceptuel qui en découle.

Dans ce cadre, le terrain de ce travail de recherche s'intéresse au transfert de connaissances et d'apprentissage organisationnel aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques, nous commencerons par justifier le choix des PME marocaines en alliances stratégiques comme population ciblée **(§1)**, puis le choix de multiples secteurs **(§2)**, après l'unité d'analyse de la recherche **(§3),** ensuite l'échantillon d'étude et les sources de données **(§4),** et enfin la construction et l'administration du questionnaire **(§5).**

§1-le choix de PME marocaine :

Le Maroc accorde une attention toute particulière à la conclusion de partenariat entre les entreprises marocaines et étrangères dans une optique de transfert de compétences. L'objectif étant de permettre aux entreprises marocaines d'améliorer leur stock de compétences et de bénéficier de l'expérience de ses partenaires étrangers. Cette dynamique de partenariat représente une opportunité pour les entreprises locales de bénéficier d'un transfert de compétences dans le cadre d'un apprentissage organisationnel **(Laval et ali.** 1998)[1].

Autrement dit, les PME marocaines passent par une période de transition qui les interpelle et qui va inévitablement éprouver ses capacités de réactions et d'adaptation, elles sont les plus menacées par les dysfonctionnements qui pourraient influencer négativement leur compétitivité. Les alliances stratégiques avec des entreprises des PD pourraient asseoir leur compétitivité pour faciliter leur insertion progressive dans l'économie mondiale dont les exigences sont multiples (normes de qualité, performance sociale, ressources financières insuffisantes, globalisation des marchés, tailles critiques, exigences environnementales…), d'où l'intérêt du choix des PME marocaines en situation d'alliances stratégiques comme population cible de notre recherche.

§2. Le choix de multiples secteurs :

Le choix d'analyse multisectoriels nous permettra une capacité de généralisation importante et une amélioration de la validité externe de la recherche, et une comparaison des études antérieures puisque la majorité des études de transfert des compétences et de savoir-faire se concentrent sur un seul secteur d'activité. Dans ce cadre, **Guallino** (2010)[2] s'appuie sur l'étude **d'Ingram et Baum** (1997)[3] pour expliquer que les caractéristiques de secteur d'activité peuvent influencer le processus de transfert et de développement de connaissances. Selon **Prévôt** (2005)[4], les pratiques de connaissances diffèrent selon les secteurs d'activités. Dans notre recherche, nous cherchons à maitriser la variable du secteur d'activité pour cartographier les différentes pratiques de transfert et leurs conséquences. En effet, et d'après **Thiétart et al.** (2007)[5], la maitrise de la variation extérieure permet d'améliorer la validité interne de la recherche.

§3. L'unité d'analyse de la recherche :

Dans le cadre de notre recherche portant sur le transfert des compétences et d'apprentissage organisationnel aux PME marocaines en situation d'alliance stratégique, l'unité d'analyse est la PME marocaine en tant qu'entité réceptrice. Au niveau de cette entité,

---

[1] Laval, F., Guilloux, V., & Kalika, M. (1998), op cit

[2] Guallino, G., (2010), L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, 465 p.

[3] Ingram, P. et Baum, J.A.C., (1997), op cit.

[4] Prévot, F. (2005), op cit.

[5] Thiétart R.A. et al., (2007), Méthodes de recherche en management, 3eme édition. Paris, Dunod.

les données dépendent de l'individu acteur au sein de l'entreprise marocaine, il s'agit de responsable et de manager appartenant à des PME marocaines qui seront sollicité pour fournir des données sur la réalité de transfert des connaissances aux PME marocaines, ainsi que sur les mécanismes utilisés.

§4. L'échantillon d'étude et les sources des données :

Dans le cadre de notre recherche, les PME marocaines en situation d'alliance stratégique avec des partenaires étrangers qui constituent la cible de notre investigation. A notre connaissance, il n'existe aucune base de données où sont référenciées des PME impliquées dans des alliances stratégiques. Ce manque rend l'étape de la recherche difficile à réaliser. En effet, **Mesquita et al.** (2008)[1] confirme la complexité de cette étape en annonçant que, les informations concernant les processus inter-organisationnel et plus précisément les problématiques liées au transfert et l'acquisition des connaissances, sont les plus difficiles à obtenir.

Pour surmonter cette barrière, nous nous sommes orientés vers les sources des données suivantes :

- Les sites : kompasse, kirex.net
- www.Maroc.pme.ma
- Les réseaux des bureaux comptables et bureaux d'études.
- Les contacts directs avec certains responsables à travers notre réseau relationnel.

A travers ces sources, nous avons enquêté 3152 PME de différents secteurs d'activités industrielles au Maroc, par appel téléphonique, pour constituer une base de données des alliances stratégiques conclues par des PME marocaines avec des partenaires étrangers. Cette phase de notre recherche s'est déroulée sur un mois (Juin 2020). Nous avons posé trois questions aux répondants :

- Le secteur d'activité de votre entreprise ?
- Votre entreprise est impliquée dans une alliance stratégique avec un partenaire étranger ?
- Le chiffre d'affaires de votre entreprise dépasse 75 millions de DH ?

Sur la base de cet échantillon, nous avons trouvé 1166 des alliances stratégiques conclues par les PME marocaines avec des partenaires étrangers durant la période de référence 2010-2018, réparties sur les différents secteurs d'activités industrielles. Le tableau n°22 présente la liste et le secteur d'activité industriel des PME marocaines constituant notre base de données.

Tableau n°22
La répartition des alliances stratégiques selon le secteur d'activité industriel

Secteur d'activité industriel	Nombre d'alliances conclues
Automobile	102
Aéronautique	20
Textile	70

[1]Mesquita, L., Anand, J. et Brush, T., (2008), Comparing the resource-based and the relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances, Strategic Management Journal, Vol.29, n°9, p.913-941.

Cuir	60
Electronique	76
Electrique	84
Chimie-parachimie	94
Pharmaceutique	30
Matériaux de construction	41
Energies renouvelables	168
Industries mécaniques et métallurgiques	208
Nouvelles technologies d'information et de communication	213
Total	1166

§5 : Construction et administration de questionnaire :

Après avoir choisi le questionnaire face à face comme méthode de recueil des données dans notre recherche d'éléments quantitatifs, nous examinerons dans ce paragraphe, la méthode et les sources utilisées pour collecter les données empiriques de notre recherche. Nous commencerons par le pré-test (A), ensuite la construction du questionnaire (B), puis nous présenterons son mode d'administration auprès des répondants (C).

A. Le pré-test du questionnaire :

Selon **Thiétart et al**. (1999)[1], le pré-test consiste à « mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence des modalités de repense proposées ». Pour **Evrard et al**. (2003)[2], le pré-test permet de corriger les erreurs commises, de compléter les lacunes et de s'assurer de la fluidité et de la compréhension des questions. Dans ce cadre, notre questionnaire a été testé et validé pour s'assurer de sa qualité avant de le présenter au plus grand nombre de répondants potentiels.

A cet effet, nous avons effectué des entretiens avec des experts, lesquels nous ont permis d'améliorer le questionnaire et de modifier plusieurs éléments concernant certaines variables, et adapter certains items et concepts utilisés au terrain de notre recherche pour rendre les questions bien comprises par les personnes interrogées. Parmi ces experts, il s'agit de quatre responsables des PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques qui, à partir de leurs remarques et suggestions, ont permis de valider la compréhension des questions posées dans notre questionnaires, et deux universitaires chercheurs qui ont donné leurs accords pour la technicité, l'utilisation de la terminologie et l'ordonnancement des questions de notre recherche.

B. Constitution de questionnaire :

D'après **Evrard et al.** (2003)[3] & **Thiétart** (1999)[4], le questionnaire doit respecter un certain nombre de règles et suivre une certaine structure, afin de mettre à l'aise et intéresser les répondants, pour assurer la qualité du questionnaire et des réponses qui en découlent et assurer un taux de réponses élevé.

Le questionnaire de ce travail de recherche repose exclusivement sur des questions fermées, qui proposent un ensemble de réponses, donnant un support à la formulation de

[1]Thiétart, R.A., (1999), méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.
[2] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), Market. Etudes et recherches en marketing, 3ème édition, Paris, Dunod.
[3]Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.
[4]Thiétart, R.A., (1999), op cit.

l'opinion des répondants (**De Singly**, 1992)[1], et permettant de transcrire directement les réponses dans la base des données, et d'éviter un travail de post-codification qui suppose une intervention subjective (**Prévot**, 2005)[2].

Dans ce cadre, le choix des échelles de mesure constitue une étape décisive dans la constitution de questionnaire, permettant au chercheur de repérer des échelles pertinentes pour mesurer les variables de son modèle de recherche à tester. Dans la recherche en gestion, il existe six catégories d'échelles de mesure soulignées par **Vernette** (1991)[3], elles sont présentées dans le tableau n°23.

Tableau n°23

Les types des échelles de mesure selon Vernette

Dichotomique	**Enoncé sous une forme interrogative (?) suivi d'un choix de type : oui/non**
Choix multiple	Enoncé sous une forme interrogative (?) suivi de plusieurs alternatives de réponses,
Rangs	Enoncé invitant à classer par ordre croissant ou décroissant des variables nominales.
Sémantique différentielle	Enoncé invitant à évaluer des variables entre deux pôles extrêmes.
Echelle de Likert	Affirmation suivie par l'indication du degré d'accord ou de désaccord avec le jugement proposé. Tout à fait d'accord/ plutôt d'accord/ légèrement d'accord/ légèrement désaccord/plutôt en désaccord/ tout à fait en désaccord
Echelle sémantique	En répondant à la question suivante : comment évaluer-vous..... ?

Source : Vernette, 1991

L'échelle de mesure utilisée pour mesurer les variables de notre recherche est l'échelle sémantique en se référant à certaines échelles déjà validées dans des recherches antérieures, de même nous avons créé d'autres sur la base de la littérature. Ces échelles sont présentées sous la forme suivante :

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Forte
- Très forte

Cette échelle de mesure a pour objectif de favoriser les repenses sincères et permettre d'éviter les biais liés à la formulation de la question. **Evrard et al.** (2003)[4] ont identifié cinq formes de biais : Utilisation de termes peu familiers ou vagues, formulation de phrase trop longue ou avec une structure trop complexe, et les réponses biaisées ou systématiquement induites.

Pour la constitution de notre questionnaire, nous essayerons de classer les questions du simple au complexe, en les regroupant sous des thématiques spécifiques, et en posant des questions fermées, bien reformulées pour ne pas influencer le répondant.

---

[1] De Singly, F., (1992), L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, Paris, Nathan.
[2] Prévot, F. (2005), op cit.
[3] Vernette, E. (1991), l'efficacité des instruments d'études : évaluation des échelles de mesures, recherche et application en marketing, vol. 6, n°2, p 43-66.
[4] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

Notre questionnaire est articulé en trois parties, chacune comporte un ensemble de variables issues de la revue de littérature.

Avant d'aborder ces trois parties, nous allons définir l'objet de l'étude et le cadre académique et institutionnel dans lequel elle s'inscrit. De même le texte introductif doit mentionner le caractère anonyme de questionnaire.

Nous précisons que le questionnaire concerne les responsables et les managers des PME marocaines en situation d'alliance stratégique.

La première partie contient la fiche signalétique, cette fiche comporte huit questions pour l'ensemble des répondants.

- La Dénomination sociale.
- Le Siège sociale.
- Le secteur d'activité.
- Les produits.
- La Nationalité de partenaire.
- L'année d'alliance.
- L'importance de transfert des connaissances dans vos objectifs de l'alliance stratégique.
- L'expérience de PME dans les alliances stratégiques.

La deuxième partie (les variables explicatives), cette partie a été consacrée aux variables explicatives de notre modèle d'étude, à savoir « les facteurs déterminants de transfert des connaissances », qui sont regroupées dans 42 questions multiples, qui abordent successivement :

- Les caractéristiques des connaissances à transférer.
- Les facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur.
- Les facteurs liés aux caractéristiques de récepteur.
- Les caractéristiques liées à la relation entre les deux alliés.
- Les caractéristiques liées au contexte social et institutionnel.
- Les caractéristiques de mécanismes de transfert.

La troisième partie (les variables à expliquer), dans cette partie nous avons regroupés les variables à expliquer « le transfert des connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques », dans neuf questions multiples, qui abordent le transfert de connaissances. Le questionnaire que nous avons élaboré est présenté dans l'annexe n°2. Le tableau n°24 résume la structure du questionnaire final.

Tableau n°24
La structure du questionnaire final

	Thèmes abordés	Nombre de questions	Numéros de questions
1ère partie	Fiche signalétique	9	1 à 9
2émé partie : les variables explicatives	Les caractéristiques de connaissances à transférées	3	10 à 12
	Les facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur	4	13 à 16
	L'engagement de récepteur	3	17 à 19
	La capacité d'absorption de récepteur	7	20 à 26
	Les caractéristiques liées à la relation entre les	5	27 à 31

	deux partenaires		
	Les caractéristiques liées au contexte organisationnel et culturel	6	32 à 37
	Les caractéristiques de mécanismes de transfert	10	38 à 47
3ème partie : la variable à expliquer.	Le transfert des connaissances.	9	48 à 56.

C. L'administration du questionnaire :

Dans ce travail de recherche, nous avons décidé de nous adresser à des PME œuvrant dans des secteurs d'activités industrielles différentes et dispersées géographiquement afin de nous assurer que notre modèle n'est pas influencé par d'autres variables omises dans la littérature.

Compte tenu de la période d'enquête qui coïncide avec la période de confinement et de l'état d'urgence sanitaire instauré dans le pays à cause de la pandémie de la covid-19, ainsi que la dispersion géographique des PME, nous avons décidé de contacter les répondants via Google Forms en leur envoyant une lettre par message électronique en pièce jointe (e-mail, courriel). Chaque courriel contenait une lettre d'accompagnement des informations recueillies et le lien vers le questionnaire.

Ce mode d'envoie a pour avantage, la réduction des coûts et le contrôle de l'enquête à travers la traçabilité du processus et l'enregistrement des réponses dans la base des données.

Nos interlocuteurs étaient des dirigeants, de sous-dirigeants et parfois des managers, des responsables marketing et des responsables de production et autres, qui ont des informations sur les alliances stratégiques, soit à travers le poste qu'ils occupent, soit à travers les formations dans le cadre de transfert et d'encastrement des connaissances et de savoir-faire provenant du partenaire étranger.

Le premier envoi du questionnaire a été effectué pendant le mois de juillet 2020, auprès de 1166 PME. A l'issue du premier envoi, nous avons obtenu seulement 11 réponses dont 08 exploitables.

Nous avons renvoyé le questionnaire une deuxième fois, du premier octobre 2020 au 30 novembre 2020. Mais, cette fois après une relance téléphonique et contact direct avec certains responsables à travers notre réseau relationnel, nous avons récolté 41 réponses supplémentaires dont 32 sont exploitables.

A la fin, nous avons obtenu 40 réponses, ce qui se traduit par un taux de réponse de 3,43%, c'est un taux très faible et non acceptable. Ce taux de réponse très limité s'explique par deux raisons :

- Les 1166 PME qui constituent notre base de données n'appartiennent pas toutes à des entreprises impliquées dans des alliances stratégiques dont l'objectif est le transfert de connaissances. Selon **Prévôt** (2005)[1] : le problème majeur dans les

[1]Prévot, F. (2005), op cit.

.

recherches sur le transfert de connaissances réside dans l'identification des entreprises ayant réalisé de transfert de connaissances, parce que la majorité des entreprises n'en réalisent pas, ou ne considèrent pas en réaliser.

- La particularité du mode d'envoi du questionnaire via Google forms nous laisse supposons qu'une partie des personnes contactées n'ont dans les faits pas réussi à accéder au courriel sur la boite de réception à cause de filtrage de messages dans le compte.

Devant ce taux de réponses très limité, nous avons procédé par enquête en face à face en contactant directement les PME. Grace à ce mode, nous avons collecté 76 questionnaires dont 68 sont exploitables. Nos interlocuteurs étaient des dirigeants, de sous-dirigeants et parfois des managers, des responsables marketing et des responsables de production et autres. Nous avons distribué environ 420 questionnaires et nous avons reçus 76 réponses, soit un taux de réponse de 18,1%, après vérification nous avons gardé 68 questionnaires exploitables. A la fin du processus, nous avons 108 réponses exploitables, ce qui constitue un échantillon acceptable pour réaliser notre recherche et donner des résultats acceptables. La répartition des alliances stratégiques selon le secteur d'activité industriel est donnée dans le tableau n°25.

Tableau n°25

La répartition des alliances stratégiques selon le secteur d'activité industriel

Secteur d'activité industriel	Nombre d'alliances stratégiques
Automobile	16
Aéronautique	14
Textile	03
Cuir	02
Electronique	07
Electrique	07
Chimie et parachimie	07
Pharmaceutique	12
Matériaux de construction	02
Energies renouvelables	15
Industries mécaniques et métallurgiques	12
Nouvelles technologies d'informations et de communication	11
Total	108

A l'issue de ce processus, nous avons procédé à la constitution de la base de données et l'administration de questionnaire pour lequel nous avons eu 108 alliances stratégiques ayant comme objectif le transfert de connaissances. Les données recueillies seront traitées à l'aide de dispositifs bien précis dans le chapitre suivant.

Conclusion du chapitre IV

Dans la première section de ce chapitre, nous avons détaillé le processus d'opérationnalisation des variables, le modèle conceptuel et l'élaboration de notre questionnaire. L'opérationnalisation des variables constituant notre modèle à tester, a été effectuée sur des échelles de mesure préexistantes issues des travaux de recherche antérieurs. Enfin, nous avons développés des échelles de mesure propres à notre recherche en s'appuyant sur la littérature. Dans la 2éme section, nous avons présenté le positionnement épistémologique positiviste, le mode de raisonnement hypothético-déductive et la démarche méthodologique quantitative adoptée dans le cadre de notre recherche. Concernant le choix de terrain de recherche, il est constitué de la population des PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. Enfin, nous avons procédé à la présentation de questionnaire final, ainsi que son administration.

Chapitre V : les facteurs clés de transfert de connaissances dans les alliances stratégiques asymétrique : analyse statistique, interprétation et discussion des résultats de la recherche.

Après avoir mis en évidence le processus méthodologique et épistémologique de notre recherche et recevoir le questionnaire administré, nous essayerons dans ce chapitre de procéder à des analyses statistiques (à l'aide du logiciel SPSS*, version 25.0) qui permettront de confronter notre modèle de recherche théorique à la réalité économique. Dans ce cadre, nous essayerons de décrire le profil détaillé de notre échantillon des alliances stratégiques contractées par les PME marocaines durant la période 2010-2018. Pour ce faire, nous allons

présenter une analyse des fréquences pour caractériser les alliances stratégiques selon le secteur d'activité, l'importance de transfert de connaissances dans les alliances stratégiques, et le nombre d'années d'ancienneté.

Ensuite, nous essayerons de vérifier la validité et la fiabilité des variables de notre modèle de recherche à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP) en fonction des groupes des items pris en compte dans le processus de transfert de connaissances, puis, nous présenterons une méthode d'analyse multi variable pour tester les liens causals entre la ou les variables dépendantes et les variables indépendantes, enfin, nous interprèterons et nous discuterons les résultats de notre recherche. Ce chapitre est divisé en quatre sections, la première section est réservée à l'analyse statistique (section 1), la 2ème section est consacrée à l'analyse factorielle et à la définition de modèle de recherche (section 2), la 3ème section est réservée au test d'hypothèse par l'analyse de régression (section 3), alors que la 4ème section est consacrée à la discussion de résultats des tests statistiques déjà présentés dans les sections précédentes (section 4).

Section I : l'analyse statistique

Cette section sera consacrée à une analyse statistique descriptive pouvant faire apparaitre des caractéristiques utiles pour l'explication des résultats de notre analyse quantitative. La description nous a permet d'avoir une idée préalable pour caractériser les facteurs clés de succès de transfert de connaissances aux PME impliquées dans des alliances stratégiques. Pour cela, nous aborderons une analyse descriptive relative au profil détaillé de notre échantillon des alliances stratégiques contactées par les PME marocaines durant la période 2010-2018 en utilisant l'analyse des fréquences, puis à une analyse descriptive des variables de notre modèle d'étude en se basant sur les paramètres de position (la moyenne arithmétique) et sur les paramètres de dispersion (l'écart-type et la variance) vu le caractère numérique des variables d'étude. Nous commencerons d'abord par la description de l'échantillon d'étude **(§1),** puis la description de la variable de la recherche **(§2)**.

§1-Description de l'échantillon de l'étude :

Dans ce cadre, les variables suivantes seront mobilisées pour une description utile : la répartition des alliances stratégiques selon le secteur d'activité, selon le nombre d'année de partenariat, selon le degré d'importance de transfert de connaissances dans les objectifs d'alliances stratégiques. Nous commencerons par le secteur d'activité industrielle des PME de l'échantillon (A), puis nous présenterons la répartition des alliances stratégiques selon le nombre d'années de partenariat (B), afin de mettre en évidence le degré d'importance de transfert de connaissances dans les objectifs des alliances stratégiques contractées par les PME de l'échantillon (C).

A : Le secteur d'activité industrielle des PME de l'échantillon :

Le secteur d'activité est une variable modératrice, elle peut caractériser les alliances stratégiques des PME marocaines avec les partenaires des PD. Dans le tableau n°26, nous avons présenté la répartition, en valeur et en pourcentage, des PME marocaines interrogées selon le secteur d'activité.

Tableau n°26
La répartition des PME marocaines interrogées selon le secteur d'activité

Secteur d'activité industriel	Nombre d'entreprises enquêtées	Fréquence %
Automobile	16	14,81
Aéronautique	14	13,00
Textile	3	2 ,77
Cuir	2	1,85
Électronique	7	6,48
Électrique	7	6,48
Chimie-parachimie	7	6,48
Pharmaceutique	12	11,11
Matériaux de construction	2	1,85
Energies renouvelables	15	13,82
Industries mécaniques et métallurgiques	12	11,11
Nouvelles technologies d'information et de communication	11	10,18
Total	**108**	**100**

Les secteurs d'activités les plus représentés sont, l'industrie automobile (14,81%) vue le positionnement de Maroc entant que plateforme de production et d'exportation des équipements et des véhicules automobiles, les énergies renouvelables (13,82%) qui constituent une priorité dans la stratégie énergétique nationale, l'industrie aéronautique (13,00%) qui connait un essor considérable et un dynamisme qui n'est plus à démonter, l'industrie pharmaceutique (11,11%) qui possède un grand potentiel de développement et qui occupe la 2éme place dans le continent africain, l'industrie mécaniques et métallurgiques (11,11%) qui constitue un maillon essentiel de la chaine d'approvisionnement manufacturée par son rôle de fournisseur et de sous-traitant pour de multiple marchés applicatifs, le secteur de NTIC (10,18%) est un secteur porteur pour l'économie nationale à raison de son potentiel de création d'emploi, l'industrie chimie-parachimie, les secteurs d'industrie électronique et électrique représentent (6,48%) chacun, alors que les trois secteurs restants (textile, cuir et matériaux de construction) représentent une faible fréquence dans l'échantillon, et se caractérisent par leur manque de compétitivité.

B. La répartition des alliances stratégiques selon le nombre d'années de partenariat :

Le nombre d'années du partenariat est une variable qui peut influencer le transfert de connaissances aux PME marocaines. Dans notre échantillon constitué de 108 alliances stratégiques, nous avons présenté le nombre d'années d'ancienneté de partenariat dans le tableau n°27.

Tableau n°27

La répartition des alliances stratégiques selon le nombre d'années d'ancienneté de partenariat

Nombre d'années d'ancienneté	Nombre d'alliances	Fréquence en %
3 ans	3	2,78
4 ans	10	9,26
5 ans	10	9,26

6 ans	13	12,04
7 ans	17	15,74
8 ans	21	19,44
9 ans	13	12,04
10 ans	21	19,44
Total	108	100

Dans notre échantillon, 82,42% des alliances ont plus de 5 ans d'ancienneté, 9,26% ont 5 ans d'ancienneté, alors que presque 17,58% ont moins de 5 ans. Ainsi, nous pouvons constater qu'environ 50% des alliances ont plus de 7 ans d'ancienneté, ce qui montre la volonté des PME marocaines de maintenir la relation de partenariat avec leurs partenaires étrangers.

C : le degré d'importance de transfert de connaissances dans les objectifs de l'alliance stratégique :

Les alliances stratégiques sont des instruments importants pour améliorer la compétitivité des PME marocaines en lui permettant d'obtenir des ressources possédées par les entreprises des pays développés afin d'avoir un avantage concurrentiel. Le transfert de connaissances reste donc l'un des facteurs majeurs qui poussent les PME marocaines à former des alliances stratégiques avec des partenaires des PD. Le tableau n°28 présente le degré d'importance de transfert de connaissances dans les objectifs des PME marocaines.

Tableau n°28
La répartition des alliances stratégiques selon le degré d'importance de transfert de connaissances

Degré d'importance de transfert de connaissances	Nombre des alliances stratégiques	Fréquence en %
Peu	8	7,4
Moyen	8	7,4
Fort	72	66,7
Très fort	20	18,5
Total	**108**	**100**

Dans notre échantillon, nous avons constaté que les alliances stratégiques seront non seulement un levier de financement des PME marocaines, mais aussi une opportunité à saisir pour accéder à d'autres ressources stratégiques des partenaires étrangers telles que le savoir technologique, managérial ou organisationnel. En effet, plus de 85% des alliances conclues par les PME marocaines, ont pour objectif le transfert de connaissances et l'accès aux ressources spécifiques des partenaires. Pour le reste (15%), le transfert de connaissances n'est pas important et ne constitue pas un facteur important de motivation, ce sont d'autres facteurs qui ont poussé ces PME de conclure des partenariats stratégiques.

§2. Description de la variable de recherche :

Dans cette partie, nous essayerons de décrire l'ensemble des variables constituants notre modèle de recherche, et de vérifier pour chaque item, constituant la variable, la moyenne, l'écart-type et la variance, parce qu'il s'agit de variables numériques. Le test de moyenne permet de décrire l'importance de la variable dans le modèle et sa significativité, mais la moyenne n'est pas toujours significative pour l'ensemble des réponses, dans ce cas nous allons calculer l'écart-type qui mesure la distribution des réponses auteur de la moyenne. Un écart-type élevé indique que les réponses sont éloignées de la moyenne, elle n'est pas alors significative. Un autre paramètre est calculé pour évaluer la significativité de la moyenne à

savoir le coefficient de variation qui est égal au rapport entre l'écart-type et la moyenne (un coefficient de variation élevé signifie une forte dispersion des réponses).

Pour calculer ces paramètres de position et de dispersion, nous avons utilisé le logiciel SPSS, version 25, et nous avons analysé par la suite les résultats obtenus pour chaque variable. Les items de chacune des variables sont pris en compte dans notre analyse parce qu'ils représentent les sous-variables de construit. Nous rappelons que tous les items de notre modèle sont mesurés selon une échelle sémantique sous la forme :

- Sans
- Peu
- Moyen
- Fort
- Très fort

Cependant, nous essayerons d'analyser d'abord les variables explicatives de notre modèle d'étude afin d'analyser la variable à expliquer. Dans ce paragraphe, il est évident de traiter dans un premier lieu, la description des variables explicatives du modèle d'étude (A), dans un 2ème lieu la description de la variable à expliquer « le transfert de connaissances (B).

A. Description des variables explicatives du modèle d'étude :

A cet effet, nous essayerons de décrire les variables explicatives qui représentent les facteurs de transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. Il s'agit des facteurs liés aux caractéristiques de connaissances objet de transfert (1), des facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur (2), des facteurs liés aux caractéristiques de récepteur (3), de la qualité de relation entre les deux partenaires (4), de contexte organisationnel et culturel (5), et les mécanismes de transfert (6).

1. Les facteurs liés aux caractéristiques de connaissances objet de transfert :

Le tableau n°29 résume la moyenne et l'écart-type de chacun des trois items de la variable à la fois pour le degré tacite (1,94), le niveau de spécificité (1,79), et le degré de complexité (1,8).

Tableau n°29
Description de la caractéristique de connaissance objet de transfert

	Moyenne	Ecart type	N
Comment évaluez-vous le degré tacite des connaissances de votre partenaire étranger ?	1,94	,965	108
Comment évaluez-vous le degré de spécificité des connaissances de votre partenaire étranger ?	1,79	,897	108
Comment évaluez-vous le degré de complexité des connaissances de votre partenaire étranger ?	1,80	,883	108

Pour les caractéristiques de connaissance objet de transfert, les moyennes arithmétiques des réponses aux items donnent des valeurs faibles, inférieure à 2 sur une échelle de 5, avec des écarts types proches de 1. L'indice 2 est attribué dans notre questionnaire à la modalité « faible », ce qui signifie que ces trois items ont un degré d'importance faible dans le transfert de connaissances aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques. Nous constatons aussi que pour l'ensemble des items liés aux caractéristiques de connaissance que la

variation est assez forte, la moyenne n'est pas donc représentative des réponses, ceci signifie que les caractéristiques de connaissances varient d'une entreprise à une autre.

2. Les facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur :

Quatre items sont liés aux caractéristiques de l'émetteur, la volonté, la crainte de perdre sa supériorité exclusive, la motivation, et la confiance. Le tableau n°30 présente les moyennes et l'écart types des quatre items relatifs aux caractéristiques de l'émetteur.

Tableau n°30
La description de caractéristiques de l'émetteur

	Moyenne	Ecart type	N
Comment évaluez-vous la volonté de votre partenaire étranger à partager et à communiquer des connaissances avec vous ?	2,30	,584	108
Comment évaluez-vous la crainte de votre partenaire étranger de perdre sa supériorité exclusive et ses sources d'influence avant de transmettre des connaissances à votre entreprise ?	1,15	1,012	108
Comment évaluez-vous la motivation de votre partenaire étranger pour partager et communiquer avec vous des connaissances ?	2,28	,830	108
Comment évaluez-vous la confiance et la fiabilité de votre partenaire étranger ?	2,47	,716	108

L'examen de résultat montre que la moyenne des trois items, du construit « caractéristiques de l'émetteur », à savoir la volonté, la motivation et la confiance, affichent des valeurs supérieures à 2, avec des écarts types proche de 1, ce qui montre que ces trois items ont un degré d'influence assez moyen dans le transfert de connaissances aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques, avec une dispersion proche de 1. Par contre, l'item « la crainte de perdre la supériorité exclusive » affiche une moyenne et un écart type proche de 1, ce qui signifie que les répondants estiment que cet item n'influence pas le transfert de connaissances aux PME marocaines.

3. les facteurs liés aux caractéristiques de récepteur, L'engagement et la capacité d'absorption de récepteur :

La variable engagement de récepteur est évalué par trois items, le degré d'implication dans la relation, la volonté de maintenir la relation, et l'importance de partenariat. Le tableau n°31 présente les items des caractéristiques de récepteur.

Tableau n°31
Description de la variable « engagement de récepteur »

	Moyenne	Ecart type	N
Comment évaluez-vous le degré d'implication dans votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ?	2,69	,558	108
Comment évaluez-vous votre volonté de maintenir votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ?	2,71	,670	108
Comment évaluez-vous l'importance de partenariat pour votre entreprise ?	2,93	,745	108

Le résultat montre que les trois items de la variable « caractéristiques de récepteur » donnent des moyennes autour de 3 avec des écarts type proches de 1, ce qui signifie que ces items ont une influence moyenne et assez dispersé sur le transfert de connaissances aux PME marocaines.

La variable « capacité d'absorption » est mesurée par sept items, cinq parmi eux affichent une moyenne autour de trois avec des écart-types proche de 1, ce qui signifie que ces items ont une influence moyenne et assez dispersé sur le transfert de connaissances aux PME marocaines. Les deux autres items (l'investissement en R&D, et l'intensité de R&D) n'influencent pas ce transfert, ils ont affiché des moyennes proches de 1 correspondant à la modalité « faible » dans notre questionnaire, avec une dispersion faible (écarts types faibles). Les résultats sont donnés dans le tableau n° 32.

Tableau n°32
Description de la variable « capacité d'absorption »

	Moyenne	Ecart type	N
Comment évaluez-vous l'investissement en R&D dans votre entreprise ?	1,84	1,112	108
Comment évaluez-vous le degré d'intensité de R&D dans votre entreprise ?	1,75	,908	108
Comment évaluez-vous le niveau d'éducation de vos employés ?	2,17	,848	108
Comment évaluez-vous la formation de vos employés ?	2,61	,653	108
Comment évaluez-vous les compétences de vos employés ?	3,29	,581	108
Comment évaluez-vous la compensation de vos employés selon leur performance ?	2,39	,807	108
Comment évaluez-vous la promotion de vs employés selon le mérite ?	2,44	,846	108

4. Les caractéristiques liées à la qualité de la relation :

La variable « qualité de relation » est mesurée par cinq items à savoir : la compatibilité mutuelle, la compatibilité des objectifs, la qualité de contribution, le pouvoir de négociation et la relation informelle entre les dirigeants. Le tableau n°33 présente les moyennes et les écarts types de ces items.

Tableau n°33
La description de la variable « qualité de relation »

	Moyenne	Ecart type	N
Comment évaluez-vous la confiance mutuelle avec le partenaire de votre entreprise ?	2,28	,528	107
Comment évaluez-vous la compatibilité des objectifs avec votre partenaire étranger ?	1,87	,741	107
Comment évaluez-vous la qualité de contribution des deux partenaires ?	2,42	,583	107
Comment évaluez-vous le pouvoir de négociation avec votre partenaire dans l'alliance stratégique ?	2,42	,583	107
Comment évaluez-vous la relation informelle entre les dirigeants des deux partenaires ?	3,01	,937	107

Le résultat montre que quatre items ont des moyennes proches de trois. Cet indice correspond à la modalité « moyenne » dans notre questionnaire, et des écarts types inferieurs à 1, ce qui signifie que ces items ont une influence moyenne et peu dispersée sur le transfert de connaissances aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques. A l'inverse, l'item « compatibilité des objectif » a une moyenne proche de 2 avec un écart type inférieur à 1, ce qui signifie que cet item a une faible influence sur le transfert de connaissances aux PME marocaines.

5. Le contexte organisationnel et culturel :

Cette variable est mesurée par cinq items à savoir : la compatibilité de la culture nationale, la compatibilité de la langue de communication, la compatibilité de culture

d'entreprise des deux partenaires, la compatibilité de style de management et la compatibilité des mécanismes opérationnels. Le tableau n°34 présente les moyennes et les écarts types de ces items.

Tableau n°34
La description du variable « contexte organisationnel et culturel »

	Moyenne	Ecart type	N
Comment évaluez-vous la compatibilité de la culture nationale de votre partenaire avec la vôtre ?	1,21	,986	108
Comment évaluez-vous la compatibilité de la langue de communication de votre partenaire avec la vôtre ?	1,84	,959	108
Comment évaluez-vous la compatibilité de la culture d'entreprise de votre partenaire étranger avec la vôtre ?	1,03	,837	108
Comment évaluez-vous la compatibilité de style de management de votre partenaire avec le vôtre ?	1,82	,653	108
Comment évaluez-vous la compatibilité des mécanismes opérationnels de votre partenaire avec les vôtre ?	2,17	,690	108

D'après le résultat obtenu, nous pouvons conclure que les deux items, la compatibilité de la culture nationale, et la compatibilité de la culture d'entreprise » ont des moyennes de valeurs très faibles proches de 1, signifiant qu'ils ont une influence très faible sur le transfert de connaissances avec une faible dispersion. A l'inverse, les autres items montrent des moyennes proches de 2, correspondant à la modalité « faible » dans notre questionnaire, et des écarts types inferieurs à 1, ce qui signifie que ces items ont une influence faible et moins dispersée sur le transfert de connaissances aux PME marocaines.

6. Mécanismes de transfert :

Cette variable est mesurée par dix items présentés dans le tableau n°35 qui montre aussi la moyenne et l'écart type de chaque item.

Tableau n°35
La description des variables « mécanismes de transfert »

	Moyenne	Ecart type	N
Comment évaluez-vous l'utilisation de fax et téléphone avec votre partenaire étranger ?	1,88	,929	107
Comment évaluez-vous vos visites de site de votre partenaire étranger ?	2,64	,806	107
Comment évaluez-vous votre utilisation de système d'information en commun avec votre partenaire étranger ?	3,05	,873	107
Comment évaluez-vous les rencontres face à face avec votre partenaire étranger ?	2,29	,847	107
Comment évaluez-vous l'échange du personnel avec votre partenaire étranger ?	1,86	,895	107
Comment évaluez-vous l'utilisation d'audit-conseils de l'émetteur chez votre entreprise ?	2,02	,658	107
Comment évaluez-vous l'utilisation des documents avec votre partenaire étranger ?	2,62	,624	107
Comment évaluez-vous l'utilisation des programmes de formation et des séminaires par votre partenaire ?	2,11	,691	107
Comment évaluez-vous le travail en équipe avec votre partenaire ?	2,15	,656	107
Comment évaluez-vous les forums annuels de votre partenaire ?	1,86	,665	107

Le résultat montre que les items (2, 3 et 7) ont des moyennes proches de la valeur 3 qui correspond à la modalité « moyenne » dans notre questionnaire, avec des écarts types inferieurs à 1, ce qui signifie que ces items sont assez variés d'une entreprise à une autre et ayant une moyenne influence sur le transfert de connaissance aux PME marocaines. A l'inverse les items (1, 4, 5, 6, 8, 9 et 10) ont des moyennes de valeur proche de 2, avec des écarts types

inferieurs à 1, ces items sont aussi assez variés d'une entreprise à une autre, mais ayant une influence faible sur le transfert de connaissances aux PME marocaines.

B. Description de la variable à expliquer « le transfert de connaissances » :

La variable transfert de connaissances est représenté par neuf items présentés dans le tableau n° 36.

Tableau n° 36
La description de la variable « transfert de connaissances »
Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
Degré d'apprentissage de technologies, de connaissances et savoir-faire	2,44	,728	108
L'acquisition de connaissances et savoir-faire pour résoudre des problèmes techniques	2,67	,907	108
L'acquisition de connaissances et de savoir-faire pour améliorer la technologie, les connaissances et le savoir-faire existants	2,71	,958	108
L'acquisition de connaissances et de savoir-faire pour développer de nouvelles technologies, connaissances et savoir-faire.	2,59	,786	108
La contribution de technologie et e savoir-faire transférés à d'autres projets développés en dehors de la relation.	2,31	,729	108
L'amélioration de concept de produits	2,41	,749	108
L'amélioration de la qualité de produits	2,41	,749	108
L'amélioration de procédés de fabrication	2,31	,665	108
L'amélioration de délai de fabrication.	2,19	,629	108

Le résultat obtenu montre que tous les items ont des moyennes comprises entre 2 et 3, avec des écarts types inferieurs à 1. Ce que signifie que la moyenne n'est pas représentative, car les écarts types sont assez élevés, et que la réponse diffère d'un répondant à un autre.

Pour conclure, dans cette section nous avons essayé d'examiner les statistiques descriptives qui nous ont permis de décrire le profil de notre échantillon des PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, et de présenter les principales caractéristiques des facteurs déterminants de transfert de connaissances.

Dans la première étape, nous avons procédé à l'analyse des fréquences des variables mobilisées pour décrire l'échantillon de notre recherche tel que le secteur d'activité industrielle des PME enquêtées (plus de 75% de secteurs automobile, aéronautique, énergie renouvelable, I.M.M, Pharmaceutique, et N.T.I.C), le nombre d'année d'ancienneté (88,7% ont plus de 5ans d'ancienneté) et le degré d'importance de transfert de connaissances dans l'objectifs d'alliances (85% ont pour objectif le transfert de connaissances et l'accès aux ressources spécifiques de partenaire).

Dans la 2ème étape nous avons analysé les moyennes et les écarts types de l'ensemble des items. Pour une grande partie des variables de notre modèle de recherche, ils affichent des valeurs moyennes assez dispersées (écarts types proches de 1), ce qui traduit une diversité des facteurs de succès de transfert de connaissance. Toutefois, il y a des items pour certaines variables qui montrent des moyennes faibles avec une faible dispersion, ce que signifie que ces items n'ont pas une influence sur le transfert de connaissance.

Dans la section suivante, nous allons présenter les analyses factorielles afin de vérifier la qualité des échelles de mesure utilisées pour opérationnaliser les variables de notre modèle de recherche.

Section II : l'analyse factorielle et définition du modèle de recherche

L'objectif de cette section est la reconsidération de notre modèle de recherche issue de la littérature à partir de l'analyse factorielle. Nous allons utiliser l'Analyse en Composantes Principales (ACP) pour tester la validité et la fiabilité des échelles utilisées dans notre modèle d'étude afin de simplifier l'ensemble des données. Selon **Crauser et al**. (1989)[1], « tirer des conclusions pertinentes à partir d'un tableau de cinq lignes-individus et deux colonnes-variables est un exercice relativement simple. Mais, lorsque le tableau a 1000 lignes et 50 colonnes, les choses deviennent plus complexes ! Les méthodes d'analyse factorielle, dont l'analyse en composantes principales (ACP), visent à permettre une représentation plus accessible de la structure des données en ne retenant que l'essentiel de l'information ». Extraire l'essentiel de l'information contenue dans les données permet de mieux analyser et interpréter les données.

En effet, les échelles utilisées pour vérifier notre modèle n'ont jamais été vérifiées ou testées dans un conteste similaire au nôtre. S'assurer qu'on mesure bien des phénomènes décrits est une étape nécessaire pour vérifier la validité des échelles (**Evrard et al,** 1997)[2]. L'ACP permet de redéfinir les variables du modèle selon les quatre étapes suivantes (**Evrard et al**, 2003)[3] :

- La vérification de la faisabilité de l'analyse factorielle à travers le test de sphéricité de **Bartlett** qui repose sur l'hypothèse nulle de corrélation entre les variables, et le test de **Kaiser-Meyer-Olkin** (KMO) qui indique si les corrélations entre les différentes variables utilisées pour l'ACP sont assez élevées pour permettre de déterminer des composantes principales.
  - Le KMO est supérieur à 0,8, signifie que la structure factorielle est intelligible et stable et que la factorialité est bonne.
  - Le 0,5<KMO<0,8, permet de conclure que la factorialité est acceptable.
  - Le KMO est inférieure à 0,5 ; signifie que la structure factorielle est difficile à interpréter et la factorialité est mauvaise.
- La détermination du nombre de facteurs à retenir à partir de l'ensemble des variables initiales. Nous éliminerons pas à pas les items ayant une contribution faible (inférieure ou égale à 0,500) sur la ou les composantes principales identifiées (**Evrard et al**. 2003)[4]. Chaque ACP fait l'objet d'une rotation orthogonale Varimax, ce qui permet d'augmenter artificiellement la valeur des coefficients de corrélation des variables les plus corrélées et de diminuer celle des variables les moins corrélées.
- La vérification de la fiabilité des facteurs de chaque ACP, par l'évaluation de la cohérence entre les items censés de mesurer un même concept (**Igalens et**

[1]Crauser, J.P., Harvatopoulos, Y. et Sarnin, P., (1989), op cit.
[2]Evrard, Y., Pras, B., Parx., (1997), Market. Etudes et recherches en marketing, fondements et méthodes, 2ème édition, Paris, Nathan.
[3] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.
[4]Ibid.

Roussel (1998)[1]; Pittenger (2003)[2]). Selon Evrard et al. (2003)[3] et Pittenger (2003)[4], une échelle fiable produit les mêmes résultats lors des mesures répétées, quel que soit le contexte où le test effectué. Nous utiliserons le coefficient alpha de Cronbach dans le cadre de notre recherche, parce qu'il permet de mesurer la fiabilité des différentes questions censées de mesurer un même phénomène (Evrard et al. 2003)[5]. Un alpha supérieur à 0,6 est acceptable dans le cadre des études exploratoires (Evrard et al. 2003)[6].

- La renommée de chaque composante et la redéfinition des hypothèses de recherche pour obtenir un modèle de recherche épuré à l'issue de l'analyse factorielle.

Dans ce qui suit, nous réaliserons un ACP pour chaque variable explicative, modératrice et à expliquer de notre modèle de recherche. Nous essayerons dans un premier paragraphe à réaliser une analyse factorielle des variables explicatives de transfert de connaissances (§1), et dans un 2ème paragraphe nous présenterons une analyse factorielle de la variable à expliquer (§2).

§1. L'analyse factorielle des variables explicatives de transfert de connaissances :

Ce paragraphe est réservé à la présentation de la validité et la fiabilité des échelles de mesure des variables explicatives du modèle de transfert de connaissances. Pour permettre d'épurer chaque construit pas à pas en éliminant les scores ambivalents ou les non-corrélés, nous avons effectué six analyses en composantes principales sur les différents concepts retenus: les caractéristiques de connaissances objet de transfert, les facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur, les facteurs liés aux caractéristiques de récepteur, les caractéristiques liées à la relation entre les deux partenaires, le contexte organisationnel et culturel, et les mécanismes utilisés. Dans ce paragraphe, nous réaliserons une analyse factorielle pour sept variables : les caractéristiques de connaissances (A), les caractéristiques liées à l'émetteur (B), l'engagement de récepteur (C), la capacité d'absorption de récepteur (D), les caractéristiques de la relation entre les alliés (E), le contexte organisationnel et culturel (F), et les mécanismes de transfert (G).

A. L'analyse factorielle de la variable « caractéristiques de connaissances » :

Les caractéristiques de connaissances sont le premier construit de notre modèle de recherche. Il constitue l'un des facteurs clés de réussite de transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques. Dans notre modèle, ce construit est mesuré par trois items. Afin d'épurer l'échelle de mesure de la variable « caractéristiques de connaissances », nous commencerons notre analyse par la vérification de sa validité avec l'analyse en composantes principales.

A l'issue de cette analyse ACP, nous pouvons conclure que l'adéquation des données à ce type d'analyse a été bien vérifiée. L'indice du test KMO affiche une valeur de 0,638

[1] Igalens, J. et Roussel, P., (1998), Méthodes de recherche en GRH, Paris, Economica.
[2] Pittenger, D.J., (2003), Behavioral research: Design and analysis, Boston, McGraw-Hill Higher Education.
[3] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.
[4] Pittenger, D.J., (2003), op cit.
[5] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.
[6] Ibid.

signifiant que les données sont factorisables et le test de Bartlett indique un khi deux significatif (sig : 0<0,01), ce qui nous amène à rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations. Le tableau n°37 justifie l'utilisation de l'ACP.

Tableau n°37

Indice KMO et test Bartlett de la variable « caractéristiques de connaissances »

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,638
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	89,912
	Ddl	3
	Signification	,000

Le résultat de la première itération de l'ACP donne une structure factorielle claire. Le tableau n°38 des **communalités** fait apparaitre une bonne qualité de représentation de tous les items. Tous les items ont des coefficients de **communalités** supérieures à 0,5.

Tableau n°38

Les communalités pour chaque item de la variable « caractéristiques des connaissances »

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous le degré tacite des connaissances de votre partenaire étranger ?	1,000	,513
Comment évaluez-vous le degré de spécificité des connaissances de votre partenaire étranger ?	1,000	,776
Comment évaluez-vous le degré de complexité des connaissances de votre partenaire étranger ?	1,000	,734

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°39

La matrice des composantes de la variable « caractéristiques de la connaissance »

Matrice des composantes[a]	
	Composante 1
Comment évaluez-vous le degré tacite des connaissances de votre partenaire étranger ?	,716
Comment évaluez-vous le degré de spécificité des connaissances de votre partenaire étranger ?	,881
Comment évaluez-vous le degré de complexité des connaissances de votre partenaire étranger ?	,857
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composante extraite.	

L'utilisation de l'ACP à l'aide des indices de KMO et de Bartlett nous a permis d'obtenir des résultats avec une structure factorielle claire à un seul facteur principal ayant une valeur propre supérieure à 1 et expliquant 67,438% de la variance totale (tableau n°40). Les deux autres facteurs ne sont pas retenus, car ils n'expliquent pas suffisamment les variances, et leurs valeurs propres sont inférieures à 1.

Tableau n°40

La variance totale expliquée de la variable « caractéristiques de la connaissance »

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,023	67,438	67,438	2,023	67,438	67,438
2	,657	21,894	89,331			
3	,320	10,669	100,000			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Test de fiabilité :

Comme le précise **Roussel et Wacheux** (2005)[1], l'analyse de la fiabilité couplée à l'analyse factorielle permet de tester l'homogénéité des items de l'échelle de mesure d'un construit, c'est-à-dire la capacité d'un ensemble d'items à ne représenter qu'une seule et même facette d'un construit. Dans ce travail de recherche, l'appréciation de la fiabilité est basée sur le calcul du coefficient alpha de Cronbach. La valeur d'alpha est de 0,750, c'est un score significatif dans le cadre de ce travail de recherche, les facteurs constituants la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations **d'Evrard et al**. (2003)[2]. Le tableau n°41 résume le résultat de la fiabilité.

Tableau n°41
Le test de fiabilité de la variable « caractéristiques de la connaissance » Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,750	,755	3

La mesure de la variable « caractéristiques de connaissances » possède une bonne validité et une fiabilité certaine avec une seule composante principale corrélée avec l'item annoncé dans l'échelle de mesure « caractéristiques de connaissances » : le degré tacite de connaissances de partenaire étranger.

B. L'analyse factorielle de variable « caractéristiques de l'émetteur » :

L'étude de l'unidimensionnalité de l'échelle de mesure des facteurs des caractéristiques liées à l'émetteur peut être appréhendée par la mesure d'adéquation d'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui est de 0, 447 (tableau n°42). Cette valeur est relativement faible, ce qui montre la multi dimensionnalité de cette échelle de mesure. Pour savoir l'item responsable de cette anomalie, il faut faire appel au tableau qualité de représentation.

Tableau n°42
Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « caractéristiques de l'émetteurs »
(1ère itération)

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,447
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	30,236
	Ddl	6
	Signification	,000

Selon le tableau n°43, nous remarquons que le coefficient de représentation de deuxième Item est inférieur à 0,5, chose que va le mettre en position d'item suspect. Pour confirmer cette hypothèse on a procédé à une deuxième itération.

[1]Roussel, P., & Wacheux, F. (2005), op cit.
[2] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

Tableau n°43
Les communalités pour chaque item de la variable « caractéristique de l'émetteur »
Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous la volonté de votre partenaire étranger à partager et à communiquer des connaissances avec vous ?	1,000	,725
Comment évaluez-vous la motivation de votre partenaire étranger pour partager et communiquer avec vous des connaissances ?	1,000	,444
Comment évaluez-vous la confiance et la fiabilité de votre partenaire étranger ?	1,000	,643
Comment évaluez-vous la crainte de votre partenaire étranger de perdre sa supériorité exclusive et ses sources d'influence avant de transmettre des connaissances à votre entreprise ?	1,000	,755

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Après la deuxième itération de l'ACP, nous remarquons que l'item partenaire est inférieur à 0,5 (tableau n°45) et la valeur de KMO est toujours faible (tableau n°44). Donc, nous passerons vers la troisième itération en éliminant le deuxième item pour avoir un degré de fiabilité important.

Tableau n°44
Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « caractéristiques de l'émetteur »

Indice KMO et test de Bartlett[a]		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,450
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	29,329
	ddl	3
	Signification	,000

a. Basé sur les corrélations

Tableau n°45
Les communalités pour chaque item de la variable « caractéristique de l'émetteur »
Qualités de représentation

	Brute		Echelonné	
	Initiales	Extraction	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous la volonté de votre partenaire étranger à partager et à communiquer des connaissances avec vous ?	,688	,360	1,000	,522
Comment évaluez-vous la confiance et la fiabilité de votre partenaire étranger ?	,513	,018	1,000	,035
Comment évaluez-vous la crainte de votre partenaire étranger de perdre sa supériorité exclusive et ses sources d'influence avant de transmettre des connaissances à votre entreprise ?	1,025	,903	1,000	,882

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Après la 3ème itération de l'ACP réalisée sur les items restants, nous pouvons constater que la structure factorielle est relativement claire :

- L'indice de KMO affiche une valeur de 0,5, ce qui est normal puisque nous avons seulement deux items dans l'ACP.
- Le test de Bartlett affiche un indice de Khi-deux significatif à 1% (0,00<0,01) (tableau n°46).

Le tableau de communalités (Tableau n°47) fait apparaitre une bonne qualité de représentation des items (la volonté de partenaire et la crainte de perdre la supériorité exclusive) qui affichent des valeurs supérieures à 0,5. L'ACP retient un seul facteur principal qui a une valeur propre supérieure à 1 et permet d'expliquer 71% de la variance totale (tableau n°48).

De même le résultat de la 3ème itération de l'ACP montre que les coefficients de représentation des items retenus sont supérieurs à 1, chose qui signifie que les deux items ne sont pas interdépendants (Tableau n°49).

Tableau n°46
Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « caractéristiques de l'émetteur »

Indice KMO et test de Bartlett[a]

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	23,878
	Ddl	1
	Signification	,000

Tableau n°47
Les communalités pour chaque item de la variable « caractéristique de l'émetteur »

Qualités de représentation

	Brute Initiales	Extraction	Echelonné Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous la volonté de votre partenaire étranger à partager et à communiquer des connaissances avec vous	,688	,377	1,000	,548
Comment évaluez-vous la crainte de votre partenaire étranger de perdre sa supériorité exclusive et ses sources d'influence avant de transmettre des connaissances à votre entreprise ?	1,025	,893	1,000	,872

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°48
La variance totale expliquée pour la variable « caractéristiques de l'émetteur »

Composante	Valeurs propres initiales[a]			Sommes extraites du carré des chargements			
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	
Brute	1	1,270	74,148	74,148	1,270	74,148	74,148
	2	,443	25,852	100,000			
Echelonné	1	1,270	74,148	74,148	1,419	70,969	70,969
	2	,443	25,852	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lors de l'analyse d'une matrice de covariance, les valeurs propres d'origine sont identiques dans la solution de base et dans la solution rééchelonnée.

Tableau n°49
La matrice des composantes après 3ème itération

Matrice des composantes[a]

	Brute	Echelonné
	Composante 1	Composante 1
Comment évaluez-vous la volonté de votre partenaire étranger à partager et à communiquer des connaissances avec vous	-,614	-,740
Comment évaluez-vous la crainte de votre partenaire étranger de perdre sa supériorité exclusive et ses sources d'influence avant de transmettre des connaissances à votre entreprise ?	,945	,934

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Selon cette itération, nous pouvons dire que les résultats sont assez satisfaisants. Pour confirmer notre hypothèse, nous devons refaire le test de fiabilité avec les deux items :

- La crainte de votre partenaire étranger de perdre sa supériorité exclusive et ses sources d'influence avant de transmettre des connaissances

- La motivation de votre partenaire étranger pour partager et communiquer avec vous des connaissances.

D'après le tableau n°50, nous remarquons que les statistiques de fiabilité sont supérieurs à 0,5, chose qui confirme notre démarche.

Tableau n°50
Le test de fiabilité de la variable « caractéristique de l'émetteur »

Test de fiabilité : Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,534	,539	2

C : L'analyse factorielle de la variable « engagement de récepteur » :

Nous avons effectué un ACP sur les trois items de l'engagement de récepteur :

- Le test KMO est égal à 0,679, ce qui révèle que les données peuvent être factorisées.
- Le test de sphéricité de Bartlett présente un khi deux significatif à 0,01, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations et confirme la faisabilité de l'analyse factorielle.

Tableau n°51
L'indice KMO et test de Bartlett relatives à la variable « engagement de récepteur »

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,679
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	320,057
	(ddl)	45
	Signification	,000

Après la consultation de la qualité de représentation par item, nous avons constaté que l'analyse retient une bonne représentation des items. En effet, toutes les communalités sont supérieures à 0,6 (tableau n°52). Le tableau de variance totale expliquée fait apparaitre l'existence de deux composantes ayant des valeurs propres supérieures et qui permettent d'expliquer 80,00 % de la variance totale (tableau n°53). L'attachement des items aux composantes principales de cette analyse factorielle apparait clairement dans la matrice des composantes (tableau n°54).

Tableau n°52
Les communalités de la variable « engagement de récepteur »

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous le degré d'implication dans votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ?	1,000	,808
Comment évaluez-vous votre volonté de maintenir votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ?	1,000	,758
Comment évaluez-vous l'importance de partenariat pour votre entreprise ?	1,000	,679

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°53
La variance totale expliquée de la variable « engagement de récepteur »

Variance totale expliquée					
	Valeurs propres initiales		Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	3,302	54,00	54	3,302	54,00
2	1,587	26,00	80	1,587	26,00
3	1,230	20,00	100	1,230	20,00
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.					

Tableau n°54
La matrice des composantes de la variable « engagement de récepteur »

Matrice des composantes[a]		
	Composantes	
	1	2
Comment évaluez-vous le degré d'implication dans votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ?	,232	,782
Comment évaluez-vous votre volonté de maintenir votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ?	,804	-,035
Comment évaluez-vous l'importance de partenariat pour votre entreprise ?	,685	,285

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 2 composantes extraites.

La factorisation nous a conduit à retenir deux composantes :

- La première composante comprend deux items : la volonté de maintenir la relation, et l'importance de partenariat. Ils représentent 46,00% de la variance totale et ont un poids supérieur à 0,6 avec la composante principale.
- La deuxième composante comprend un seul item à savoir le degré d'implication dans la relation. Il représente 54,00% de la variance totale et a un poids de 0,782.

Test de fiabilité

Après avoir déterminé les axes factoriels, le calcul de l'Alpha de Cronbach permettra de confirmer la cohérence et la consistance interne des quatre composantes. Le tableau suivant résume le résultat de la fiabilité.

Tableau n°55
La fiabilité de la variable « engagement de récepteur »

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,764	,750	3

Le coefficient est 0,764, ce qui est considéré comme significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations **d'Evrard et al.** (2003)[1].

[1]Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

D : L'analyse factorielle de la variable « capacité d'absorption » :

La capacité d'absorption est mesurée par sept items :

- L'indice de KMO montre une valeur de 0,707 supérieure au seuil d'acceptabilité, chose qui signifie que les données sont factorisables.
- Le test de Bartlett affiche un indice de khi-deux significatif à 1%, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations et confirme la faisabilité de l'analyse factorielle.

Tableau n°56
L'indice KMO et test de Bartlett de la variable « capacité d'absorption »

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,707
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	280,675
	ddl	45
	Signification	,000

- Le tableau n°57 fait apparaitre une bonne qualité de représentation des items qui ont des coefficients supérieurs à 0,5.
- Le tableau n°58 de la **variance totale expliquée** fait apparaitre l'existence de quatre composantes ayant des valeurs propres supérieures et qui permettent d'expliquer 74,56 % de la variance totale.
- Le tableau n°59 fait apparaitre clairement l'attachement des items aux composantes principales de cette analyse factorielle dans la matrice des composantes.

Tableau n°57
Les communalités de la variable « capacité d'absorption »
Qualité de représentions

	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous l'investissement en R&D dans votre entreprise ?	1,000	,859
Comment évaluez-vous le degré d'intensité de R&D dans votre entreprise ?	1,000	,669
Comment évaluez-vous le niveau d'éducation de vos employés ?	1,000	,656
Comment évaluez-vous la formation de vos employés ?	1,000	,675
Comment évaluez-vous les compétences de vos employés ?	1,000	,716
Comment évaluez-vous la compensation de vos employés selon leur performance ?	1,000	,699
Comment évaluez-vous la promotion de vs employés selon le mérite ?	1,000	,624

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Tableau n°58

La matrice des composantes de la variable « capacité d'absorption »

Matrice des composantes[a]

	Composante			
	1	2	3	4
Comment évaluez-vous l'investissement en R&D dans votre entreprise ?	,733	-,519	,033	,225
Comment évaluez-vous le degré d'intensité de R&D dans votre entreprise ?	,781	-,211	,040	-,117
Comment évaluez-vous le niveau d'éducation de vos employés ?	,694	,105	-,159	-,372
Comment évaluez-vous la formation de vos employés ?	,657	,416	-,252	-,075
Comment évaluez-vous les compétences de vos employés ?	,294	,781	,012	,140
Comment évaluez-vous la compensation de vos employés selon leur performance ?	-,585	-,497	,780	,323
Comment évaluez-vous la promotion de vos employés selon le mérite ?	-,354	,083	-,380	,674

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 4 composantes extraites.

La factorisation nous a conduit à retenir quatre composantes :

- La première composante comprend quatre items : l'investissement en R&D, le degré d'intensité de R&D, le niveau d'éducation des employés, et la formation des employés. Ils représentent 61,62% de la variance totale et ont un poids supérieur à 0,6 avec la composante principale.
- La deuxième composante comprend un seul item à savoir les compétences des employés. Il représente 12,94% de la variance totale et a un poids de 0,781.
- La troisième composante comprend un seul item : la compensation selon la performance. Il représente 09,13% de la variance totale et a un poids supérieur à 0,7.
- La quatrième composante comprend un seul item : la promotion selon le mérite. Il représente 4,66% de la variance totale avec un poids supérieure à 0,6.

Tableau n°59

La variance totale expliquée de la variable « capacité d'absorption »

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,022	26,34	26,34	1,022	26,34	26,34
2	,757	19,51	45,85	,757	19,51	45,85
3	,612	15,77	61,62	,612	15,77	61,62
4	,502	12,94	74,56	,502	12,94	74,56
5	,452	11,65	86,21	,452		
6	,354	9,13	95,34	,354		
7	,181	4,66	100,000	,181		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Test de fiabilité :

Le coefficient est 0,737, ce qui est considéré comme significatif dans le cadre de notre recherche. Les facteurs qui constituent la composante ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003)[1].

Tableau n°60
La fiabilité de variable « capacité d'absorption »

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,737	,735	7

E : L'analyse factorielle de la variable « qualité de relation entre les partenaires » :

La relation entre les partenaires est mesurée par cinq items : l'indice du test KMO affiche une valeur de 0,530 dépassant le seuil d'acceptabilité 0,5, et le test de Bartlett un indice de khi deux non significatif à 0,119. Les données apparaissent comme étant non factorisables.

Tableau n°61
L'indice KMO et test de Bartlett de la variable « qualité de relation »
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,530
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	15,367
	(ddl)	10
	Signification	,119

Le résultat de la première itération de l'ACP a donné une structure non factorisable. Le tableau de communalités fait apparaitre une mauvaise qualité de représentation de l'item « confiance mutuelle » qui a un coefficient de communalités inférieur à 0,5 (tableau n°62). Dans ce cas, il faut éliminer cet item et faire une deuxième itération sans prendre en considération la confiance mutuelle.

Tableau n°62
Le tableau de communalités de la variable « qualité de relation »
(1ère itération)
Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous la confiance mutuelle avec le partenaire de votre entreprise ?	1,000	,227
Comment évaluez-vous la compatibilité des objectifs avec votre partenaire étranger ?	1,000	,608
Comment évaluez-vous la qualité de contribution des deux partenaires ?	1,000	,546
Comment évaluez-vous le pouvoir de négociation avec votre partenaire dans l'alliance stratégique ?	1,000	,580
Comment évaluez-vous la relation informelle entre les dirigeants des deux partenaires ?	1,000	,544

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Après la réalisation de la 2ème itération sur les items restants, nous avons constaté que l'indice de KMO fait apparaitre une valeur supérieure à 0,5 ce qui signifie que la structure factorielle est factorisable, et le test de Bartlett présente un khi deux significatif (0,045<0,05), ce qui nous amène à rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations (Tableau n°63).

[1]Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

Le tableau n°62 de communalités fait apparaitre une bonne qualité de représentation (tous les coefficients de représentation sont supérieurs à 0,5). L'ACP retient deux axes qui permettent d'expliquer 60,78% de la variance totale (tableau n°65). La matrice des composantes nous donne la structure factorielle des axes (tableau n°66), laquelle nous conduit à retenir deux composantes :

- La première comprend deux items : la compatibilité des objectifs et la relation informelle des dirigeants. Ces deux items qui représentent 33,29% de la variance totale, et qui corrèlent avec la composante principale, ont un poids supérieur à 0,7.
- La 2ème composante comprend aussi deux items : la qualité de contribution et le pouvoir de négociation. Ces deux items qui représentent 27,49% de la variance totale et qui corrèlent avec la composante principale, ont un poids à 0,6.

Tableau n°63
Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « qualité de relation »
(2ème itération)
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,596
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	12,886
	(ddl)	6
	Signification	,045

Tableau n°64
Le tableau des communalités de la variable « qualité de relation »
Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous la compatibilité des objectifs avec votre partenaire étranger ?	1,000	,662
Comment évaluez-vous la qualité de contribution des deux partenaires ?	1,000	,543
Comment évaluez-vous le pouvoir de négociation avec votre partenaire dans l'alliance stratégique ?	1,000	,592
Comment évaluez-vous la relation informelle entre les dirigeants des deux partenaires ?	1,000	,634

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°65
La variance totale expliquée de la variable « qualité de relation »
Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,332	33,288	33,288	1,332	33,288	33,288
2	1,100	27,491	60,778	1,100	27,491	60,778
3	,894	22,357	83,135			
4	,675	16,865	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°66
La matrice des composantes pour «la qualité de relation »
Matrice des composantes[a]

	Composante 1	Composante 2
Comment évaluez-vous la compatibilité des objectifs avec votre partenaire étranger ?	,796	-,171
Comment évaluez-vous la qualité de contribution des deux partenaires ?	,295	,675
Comment évaluez-vous le pouvoir de négociation avec votre partenaire dans l'alliance stratégique ?	,100	,763
Comment évaluez-vous la relation informelle entre les dirigeants des deux partenaires ?	-,776	,180

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 2 composantes extraites.

Test de fiabilité :

Tableau n°67
La fiabilité de la variable « qualité de relation »
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,764	,750	4

Nous avons recouru au coefficient alpha de Cronbach pour tester la fiabilité des items restants. Le tableau n°67 montre une valeur de 0,75, chose qui signifie que les quatre items restants ont une bonne fiabilité selon les recommandations **d'Evrard et al.** (2003)[1].

F : L'analyse factorielle de la variable « contexte organisationnel et culturel » :

La variable « contexte organisationnel et culturel » est évaluée à travers cinq items. L'analyse de l'ACP par les tests de KMO et celui de Bartlett sont satisfaisants :

- L'indice du test KMO affiche une valeur de 0,505 ce qui signifie que la factorialité est acceptable,
- Le test de Bartlett a un indice de Khi-deux élevé et significatif à 0,01 (tableau n°68).

Ainsi, L'ACP nous indique qu'il faut retenir trois axes qui permettent d'expliquer 75,56% de la variance totale (tableau n°69), et nous montre que les cinq items présentent une bonne qualité de représentation (sup à 0,5) (tableau n°70).

Tableau n°68
L'indice de test KMO et test Bartlett de la variable « contexte organisationnel et culturel »
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,505
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	112,243
	(Ddl)	15
	Signification	,000

[1]Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

Tableau n°69

La variance totale expliquée du variable « contexte organisationnel et culturel »

Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,904	31,740	31,740	1,904	31,740	31,740
2	1,497	24,950	56,691	1,497	24,950	56,691
3	1,132	18,872	75,563	1,132	18,872	75,563
4	,676	11,260	86,822			
5	,409	6,820	93,642			
6	,381	6,358	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°70

Les communalités de représentation des items de la variable « Contexte organisationnel et culturel »

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous la compatibilité de la culture nationale de votre partenaire avec la vôtre ?	1,000	,755
Comment évaluez-vous la compatibilité de la langue de communication de votre partenaire avec la vôtre ?	1,000	,783
Comment évaluez-vous la compatibilité culturelle avec votre partenaire étranger ?	1,000	,789
Comment évaluez-vous la compatibilité de style de management de votre partenaire avec le vôtre ?	1,000	,698
Comment évaluez-vous la compatibilité des mécanismes opérationnels de votre partenaire avec les votre ?	1,000	,871

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

La matrice des composantes donne une structure factorielle de trois axes. Les résultats de corrélation avec les composantes principales, sont :

- La première composante comprend deux items : la compatibilité de la culture nationale, et la compatibilité de style de management. Elle représente 31,74% de la variance totale. Ces items sont corrélés avec la composante principale et ont un poids supérieur à 0,6.
- La deuxième composante comprend un seul item : la compatibilité de la langue. Elle représente 24,95% de la variance totale et elle a un poids de 0,775 avec la composante principale.
- La troisième composante comprend deux items à savoir : la compatibilité culturelle avec le partenaire et la compatibilité des mécanismes opérationnels. Elle représente 18,872% de la variance totale et elle a un poids supérieur à 0,5 avec la composante principale.

Tableau n°71
La matrice des composantes de la variable « contexte organisationnel et culturel »
Matrice des composantes[a]

	Composante 1	2	3
Comment évaluez-vous la compatibilité de la culture nationale de votre partenaire avec la vôtre ?	,744	,424	,145
Comment évaluez-vous la compatibilité de la langue de communication de votre partenaire avec la vôtre ?	,372	,775	-,209
Comment évaluez-vous la compatibilité culturelle avec votre partenaire étranger ?	-,654	,156	,580
Comment évaluez-vous la compatibilité de style de management de votre partenaire avec le vôtre ?	,765	,208	,264
Comment évaluez-vous la compatibilité des mécanismes opérationnels de votre partenaire avec les votre ?	,429	-,287	,778

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 3 composantes extraites.

Test de fiabilité : le tableau n°72 résume les résultats de la fiabilité.

Tableau n°72
La fiabilité du variable « contexte organisationnel et culturel »
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,565	,557	5

Le coefficient alpha est supérieur à 0,5, il est donc significatif. Les facteurs qui constituent les composantes ont une bonne fiabilité selon les recommandations d'Evrard et al. (2003)[1].

G : l'analyse factorielle de la variable « mécanismes de transfert » :

La variable « mécanismes de transfert » est évaluée à travers dix items sur lesquels nous avons effectué un ACP :

- Le test KMO affiche une valeur de 0,68 ce qui révèle une capacité des données à être factorisées.
- Le test de sphéricité de Bartlett présente un khi deux significatif à 0,01 permettant de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations (tableau n°73).

Tableau n°73
L'indice KMO et test de Bartlett de la variable : « mécanismes de transfert »
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,680
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	217,027
	(Ddl)	45
	Signification	,000

Le tableau n°74 de communalités fait apparaitre une mauvaise qualité de représentation des deux items : l'utilisation des documents et les forums annuels qui ont des coefficients de communalités inférieurs à 0,5, d'où l'élimination de ces deux items.

[1]Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

Tableau n°74

Tableau des communalités des variables « mécanismes de transfert »

Qualités de représentation

(Première itération)	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous l'utilisation de fax et téléphone avec votre partenaire étranger ?	1,000	,523
Comment évaluez-vous vos visites de site de votre partenaire étranger ?	1,000	,554
Comment évaluez-vous votre utilisation de système d'information en commun avec votre partenaire étranger ?	1,000	,694
Comment évaluez-vous les rencontre face à face avec votre partenaire étranger ?	1,000	,683
Comment évaluez-vous l'échange du personnel avec votre partenaire étranger ?	1,000	,698
Comment évaluez-vous l'utilisation d'audit-conseils de l'émetteur chez votre entreprise ?	1,000	,605
Comment évaluez-vous l'utilisation des documents avec votre partenaire étranger ?	1,000	,474
Comment évaluez-vous l'utilisation des programmes de formation et des séminaires par votre partenaire ?	1,000	,533
Comment évaluez-vous le travail en équipe avec votre partenaire ?	1,000	,554
Comment évaluez-vous les forums annuels de votre partenaire ?	1,000	,391

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Nous avons procédé à une deuxième itération de l'ACP sur les items restants. Dans ce stade, nous avons enregistré que :

- Le reste de la structure factorielle est claire (Tableau n°75),
- Le tableau des communalités (tableau n°76) fait apparaitre une bonne qualité de représentation des items (coefficients de représentation supérieurs à 0,5).
- Un niveau élevé de chevauchement entre les trois principaux axes extraits de l'ACP (tableau n°77). Chose qui nous a amené à lancer une troisième itération avec une rotation Varimax. Ce type de rotation s'impose du fait de l'interdépendance de certains items.

Tableau n°75

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,658
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	176,691
	(ddl)	28
	Signification	,000

Tableau n°76

Les communalités de la variable « mécanismes de transfert »

Qualités de représentation

(2ème itération)	Initiales	Extraction
Comment évaluez-vous l'utilisation de fax et téléphone avec votre partenaire étranger ?	1,000	,517
Comment évaluez-vous vos visites de site de votre partenaire étranger ?	1,000	,631
Comment évaluez-vous votre utilisation de système d'information en commun avec votre partenaire étranger ?	1,000	,731
Comment évaluez-vous les rencontre face à face avec votre partenaire étranger ?	1,000	,671
Comment évaluez-vous l'échange du personnel avec votre partenaire étranger ?	1,000	,698
Comment évaluez-vous l'utilisation d'audit-conseils de l'émetteur chez votre entreprise ?	1,000	,853
Comment évaluez-vous l'utilisation des programmes de formation et des séminaires par votre partenaire ?	1,000	,588
Comment évaluez-vous le travail en équipe avec votre partenaire ?	1,000	,548

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Tableau n°77

La matrice des composantes pour « les mécanismes de transfert »

Matrice des composantes[a]			
	Composante		
	1	2	3
Comment évaluez-vous l'utilisation de fax et téléphone avec votre partenaire étranger ?	-,056	-,703	,143
Comment évaluez-vous vos visites de site de votre partenaire étranger ?	-,421	,633	,230
Comment évaluez-vous votre utilisation de système d'information en commun avec votre partenaire étranger ?	-,359	,774	-,052
Comment évaluez-vous les rencontre face à face avec votre partenaire étranger ?	,718	,173	-,354
Comment évaluez-vous l'échange du personnel avec votre partenaire étranger ?	,769	,295	,142
Comment évaluez-vous l'utilisation d'audit-conseils de l'émetteur chez votre entreprise ?	,233	,028	,894
Comment évaluez-vous l'utilisation des programmes de formation et des séminaires par votre partenaire ?	,743	,153	-,113
Comment évaluez-vous le travail en équipe avec votre partenaire ?	,724	,048	,148

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
(a) : 3 composantes extraites.

Après la troisième itération et à l'aide des indices de KMO et Bartlett, nous avons obtenu des résultats avec une structure factorielle claire à deux facteurs principaux ayant des valeurs propres supérieure à 1 et représentant 65,151% de la variance totale (tableau n°78).

Tableau n°78

La variance totale expliquée par la variable « mécanismes de transfert »

Variance totale expliquée						
	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,585	39,624	39,624	1,577	39,429	39,429
2	1,021	25,528	65,151	1,029	25,723	65,151

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Ainsi, après la rotation Varimax, les résultats obtenus montrent que toutes les communalités sont représentées par un coefficient supérieur à 0,5 et qu'il n'y a pas d'interdépendance entre les items (Tableau n°79).

Tableau n°79

La matrice de composante après rotation

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
Comment évaluez-vous vos visites de site de votre partenaire étranger ?	,862	,134
Comment évaluez-vous votre utilisation de système d'information en commun avec votre partenaire étranger ?	,799	-,130
Comment évaluez-vous les rencontre face à face avec votre partenaire étranger ?	-,393	,565
Comment évaluez-vous l'utilisation d'audit-conseils de l'émetteur chez votre entreprise ?	-,204	,822

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser
a. Convergence de la rotation dans 3 itérations

Le calcul de l'alpha de Cronbach nous a permis de confirmer la cohérence et la consistance interne des deux composantes (tableau n°80).

Tableau n°80
La fiabilité des facteurs de la variable « mécanismes de transfert »
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,589	,530	4

La valeur d'alpha est supérieure à 0,5. C'est un score significatif dans le cadre de ce travail de recherche. Les facteurs qui constituent les deux composantes ont une bonne fiabilité selon les recommandations **d'Evrard et al**. (2003)[1].

§2 : L'analyse factorielle de la variable à expliquer « transfert de connaissances » :

Le transfert de connaissances est évalué à travers neuf items codés sous les abréviations présentées dans le tableau n°81.

Tableau n°81
Les indicateurs de la variable « transfert de connaissance »

Code	Description	N
VTC i1	Degré d'apprentissage	108
VTCi2	L'acquisition des connaissances pour résoudre des problèmes techniques	108
VTCi3	L'acquisition de connaissances pour améliorer la technologie, le savoir-faire et les connaissances	108
VTCi4	L'acquisition de connaissances pour développer des nouvelles technologies, connaissances et savoir-faire	108
VTCi5	La contribution de la technologie, des connaissances et de savoir-faire transférés à d'autres projets développés en dehors de relation.	108
VTCi6	L'amélioration du concept des produits	108
VTCi7	L'amélioration de qualité des produits	108
VTCi8	L'amélioration des procédés de fabrication	108
VTCi9	L'amélioration de délai de fabrication.	108

L'analyse de l'ACP montre des indices satisfaisants, le tableau n°82, affiche une valeur de 0,809 pour l'indice du test KMO et un indice de khi-deux élevé et significatif à 1% selon le test de Bartlett. Le tableau des communalités (Tableau n°83) fait apparaitre une mauvaise qualité de représentation des items VTC i5, VTC i6, VTC i8 et VTCi9 qui ont des coefficients des communalités inferieurs à 0,6, chose qui signifie que la première itération de l'ACP ne donne pas une structure factorielle claire. D'où le passage à une deuxième itération.

Tableau n°82
Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « transfert de connaissances »
Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,809
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	372,369
	(ddl)	36
	Signification	,000

[1]Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

Tableau n°83
Tableau des communalités de la variable « transfert de connaissances »
Qualités de représentation

	Extraction
V_T_C_i1	,645
V_T_C_i2	,749
V_T_C_i3	,670
V_T_C_i4	,723
V_T_C_i5	,308
V_T_C_i6	,508
V_T_C_i7	,711
V_T_C_i8	,445
V_T_C_i9	,520

Après la réalisation de la deuxième itération sur les items restants, nous avons obtenu une structure factorielle claire, tous les items ont des coefficients de communalités supérieurs à 0,7 (Tableau n°84). Ces indicateurs confirment la faisabilité de l'analyse factorielle des données. L'ACP a retenu deux axes principaux ayant des valeurs propres supérieures à 1 et permettant d'expliquer 76,542% de la variance totale (tableau n°86). De même, les items restants sont corrélés à deux composantes principales avec des coefficients supérieurs à 0,6 (tableau n°85).

Tableau n°84
Communalités de la variable « transfert de connaissances »
Qualités de représentation

	Extraction
V_T_C_i1	,717
V_T_C_i2	,813
V_T_C_i3	,811
V_T_C_i4	,715
V_T_C_i7	,771

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau n°85
La matrice de composante de la variable « transfert de connaissances »
Matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
V_T_C_i1	,647	,546
V_T_C_i2	,819	-,378
V_T_C_i3	,885	-,166
V_T_C_i4	,763	-,366
V_T_C_i7	,575	,664

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 2 composantes extraites.

Tableau n°86 : La variance totale expliquée de la variable « transfert de connaissances »
Variance totale expliquée

	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
Composante	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,784	55,686	55,686	2,256	45,123	45,123
2	1,043	20,856	76,542	1,571	31,419	76,542

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Test de fiabilité :

Pour le test de la fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « transfert de connaissances », il est fiable selon les recommandations d'Evrard et al. (2003)[1], le tableau n°87, affiche une valeur d'Alpha de Cronbach de 0,795.

Tableau n°87
La fiabilité des facteurs de la variable « transfert de connaissances »
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,800	,794	5

§3 : Le modèle de recherche validé après l'analyse statistique factorielle :

A l'aide de l'ACP, nous avons vérifié la validité et la fiabilité des échelles de mesure de notre modèle théorique. Le tableau n°88 présente la synthèse des résultats de l'analyse en composante principale des variables explicatives et à expliquer, ainsi que la valeur de l'Alpha de Cronbach et le pourcentage de la variance expliquée de l'ensemble des composantes.

[1]Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

Tableau n°88
Les résultats de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure

Composantes	Alpha de Cronbach	Items	% de la variance expliquée	Nombre d'items
Caractéristiques de connaissances	0,755	-le degré tacite de connaissances. -le degré de spécificité. -le degré de complexité.	67,438	3
Caractéristiques de l'émetteur	0,539	-la volonté de partager et de communiquer des connaissances. -la crainte de perdre la supériorité exclusive et ses sources d'influence.	74,148	2
Engagement de récepteur	0,75	-degré d'implication dans le partenariat. -volonté de maintenir la relation. -l'importance de partenariat.	80%	3
Capacité d'absorption de récepteur	0,737	-l'investissement en R&D. -le degré d'intensité en R&D. -niveau d'éducation des employés. -niveau de formation des employés. -les compétences des employés. -la compensation des employés. -la promotion des employés.	74,56	7
Qualité de relation	0,750	-la compatibilité des objectifs. -la qualité de contribution. -le pouvoir de négociation. -la relation informelle entre les dirigeants.	60,778	4
Contexte organisationnel et culturel	0,557	-la compatibilité de la culture nationale. -la compatibilité de la langue de communication. -la compatibilité culturelle avec le partenaire. -la compatibilité de style de management. -la compatibilité des mécanismes opérationnels.	75,563	5
Mécanismes de transfert	0,53	-visite de site. -utilisation de système d'information en commun. -les rencontre face à face. -l'utilisation d'audit-conseils.	65,151	4
Transfert de connaissances	0,794	-degré d'apprentissage de technologie, de connaissances et de savoir-faire. -l'acquisition de connaissances et de savoir-faire pour résoudre des problèmes techniques. - l'acquisition de connaissances et de savoir-faire pour améliorer la technologie, les connaissances et le savoir-faire. - l'acquisition de connaissances et de savoir-faire pour développer des nouvelles technologies, connaissances et savoir-faire. -l'amélioration de qualité de produits	76,542	5

Après la purification des échelles de mesure, nous essayerons dans la section suivante, de tester les hypothèses de notre modèle de recherche.

Section III : Test d'hypothèse par l'analyse de régression

Ce travail de recherche a pour objet, la détermination des facteurs de succès de transfert de connaissances aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. La méthode explicative utilisée pour tester les hypothèses de notre modèle est la régression linéaire. Cette dernière permet d'établir les liens entre les diverses dimensions et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons formulées. Dans cette section, il est nécessaire de mettre en évidence les types de régression linéaire (§1),

et de vérifier les conditions de son application **(§2),** avant de tester le modèle théorique et de présenter les résultats **(§3).**

§1 : Les types de régressions linéaires :

Dans ce cadre, On distingue entre deux types de régressions linéaires :

- **La régression linéaire simple,** dans laquelle une seule variable indépendante est testée pour prédire la valeur d'une variable dépendante. Cette méthode ne satisfait pas notre attente, car elle ne prend pas en considération le poids global des liens et de l'interaction entre les variables pour expliquer un phénomène, et cela n'assure pas la qualité de régression et la signification des coefficients de régression.
- **La régression linéaire multiple** : il s'agit de la régression choisie pour analyser simultanément le lien entre plusieurs variables explicatives (plus de deux variables) et une variable à expliquer. « Le principe consiste à rechercher la relation entre la variable à expliquer et les autres variables qui expliquent le mieux la réalité des observations. Cette relation s'exprime par l'équation de régression, qui présente la variable à expliquer comme la somme de chacune des variables explicatives affectées de leurs coefficients de régression à laquelle s'ajoute un terme constant. » **(Crauser et al.** 1989)[1].

Cette méthode nous offre la possibilité de tester notre modèle de recherche dans sa globalité et de déterminer l'importance et la signification de chaque variable explicative à la variation de transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. La méthode permet de traduire notre modèle conceptuel sous l'équation suivante : Le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques = β1 (caractéristiques de connaissances à transférer) + β2 (caractéristiques de l'émetteur) + β3 (l'engagement de récepteur) + β4 (la capacité d'absorption de récepteur) + β5 (qualité de relation entre les partenaires) + β6 (le contexte organisationnel et culturel) + β7 (mécanismes de transfert) + ϵ.

Avec :

- (βi) : le coefficient de régression qui mesure la contribution de la variable indépendante (Xi) à l'explication de la variable dépendante (Yi).
- (ϵ) : le résidu qui représente la portion qui ne peut être expliquée par le modèle, c'est à dire l'erreur commise par le modèle pour chaque valeur de Y.

En effet, selon **Evrard et al.** (2003)[2], l'utilisation de cette méthode est soumise à plusieurs conditions dont les principales sont :

- Les variables explicatives doivent être indépendantes les unes des autres.
- Les variables doivent êtres métriques, une distribution normale de la variable à expliquer (Y) pour chaque valeur de la variable explicative (X).
- Une ligne droite des moyennes des distributions.
- Les différents niveaux de X (distributions de Y) ont des variances égales.

[1]Crauser, J-P., Harvatopoulos, Y. et Sarnin, P., (1989), op cit.
[2] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

- La distribution des erreurs doit être, selon une loi normale de moyenne 0 et de variance constante, les erreurs doivent être indépendantes de toutes les variables explicatives.
- Les erreurs relatives à deux observations différentes, quelles qu'elles soient, ne doivent pas être corrélées entre elles (sinon on parle d'autocorrélation).

Le test d'hypothèses de ce travail de recherche selon cette méthode exige l'utilisation de certains indicateurs, à savoir :

- La vérification de VIF (Facteur d'Inflation de la Variance) et le critère de tolérance, pour s'assurer que le modèle ne contient pas de variable explicative inutile. Le VIF doit être inférieur à 10 et le critère de tolérance inférieur à 1.
- Tester la qualité du modèle. Pour ce faire, nous réaliserons trois tests :
    - Le coefficient de détermination (R square noté R2) qui est le carrée de coefficient de corrélation simple ou multiple. Il s'agit de l'indicateur usuel de la qualité d'ajustement global, et qui représente le % de variance de la variable à expliquer restitué par le modèle de régression. En effet, la valeur de R2 augmente avec le nombre de variables indépendantes incluses dans la régression. Il surestime la qualité de l'ajustement du modèle à la population. C'est pourquoi nous récurons au coefficient de détermination ajusté (adjusted R square) pour corriger R2 afin d'offrir une qualité plus réaliste d'ajustement du modèle à la population.
    - Le test F (test de Fischer-Snedecor) : il permet l'interprétation de la signification statistique des résultats obtenus et la contribution de chaque variable explicative. Sa valeur de signification notée « Signif F », désigne le seuil observé de la statistique de Fischer-Snedecor, elle doit être inférieure à 0,05 au seuil de 5% ou à 0,01 au seuil de 1% pour que l'hypothèse nulle, stipulant l'inexistence de relation linéaire entre les variables explicatives et la variable à expliquer, soit rejetée.
    - Test de Student t, il permet de vérifier si l'estimation obtenue du coefficient de régression non standardisé ou le lambda non standardisé (B) est significativement différent de zéro. La signification doit être inférieure à 0,05 au seuil de 5% ou à 0,01 au seuil de 1%.

§2 : Vérification des conditions :

Dans le cadre de ce paragraphe, nous allons vérifier les hypothèses de multicolinéarité, d'hétéroscédasticité des perturbations et d'auto corrélation des erreurs. Nous allons procéder à une vérification des conditions sans variable modératrice (A), et une vérification avec la variable modératrice (B).

A : Vérification des conditions sans variable modératrice :

Pour procéder à une vérification des conditions sans variable modératrice, il s'agit de recourir aux tests suivants :

- Test de multicolinéarité : nous recourons à la vérification de VIF et de tolérance pour s'assurer d'absence de multicolinéarité, c'est-à-dire que le modèle ne

contient pas de variables explicatives inutiles. Le VIF doit être inférieur à 10 et le critère de tolérance inférieur à 1. Dans notre cas, le tableau n°85 montre une absence du problème de multicolinéarité, les tolérances sont comprises entre 0,5 et 0,9 et le VIF est au-dessous de 10.

Tableau n°89
Les coefficients de colinéarité des variables de modèle de recherche :

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	Caractéristique de_ connaissance	,555	1,802
	Caractéristique de l'émetteur	,903	1,107
	Engagement de récepteur	,537	1,863
	Capacité d'absorption	,748	1,704
	Caractéristique relation	,925	1,081
	Contexte organisationnel et culturel	,850	1,176
	Caractéristique de mécanisme transfert	,643	1,555

- Test d'autocorrélation des erreurs : l'hypothèse de non autocorrélation des résidus est une condition nécessaire pour la validation des résultats de l'estimation par la méthode de moindre carré ordinaire (MCO). Le test de non autocorrélation des erreurs s'effectue par l'analyse des résidus. Dans notre modèle nous utilisons le test de Durbin-Watson pour vérifier l'autocorrélation des erreurs. Le test de Durbin Watson indique une valeur de 1,653, donc, nous pourrons confirmer que les valeurs résiduelles ne sont pas corrélées entre les individus.
- Test d'homoscédasticité des résidus : la vérification de cette hypothèse peut être faite à l'aide du graphique des résidus en fonction des valeurs de la variable dépendante (**Figure n°11**). Dans notre cas, les résultats montrent que les résidus sont alignés et normalement répartis. En effet, l'histogramme montre que les résidus sont compris entre -3 et 3 ce qui confirme l'hypothèse d'homoscédasticité.

Figure n°11
Le graphique de répartition des résidus

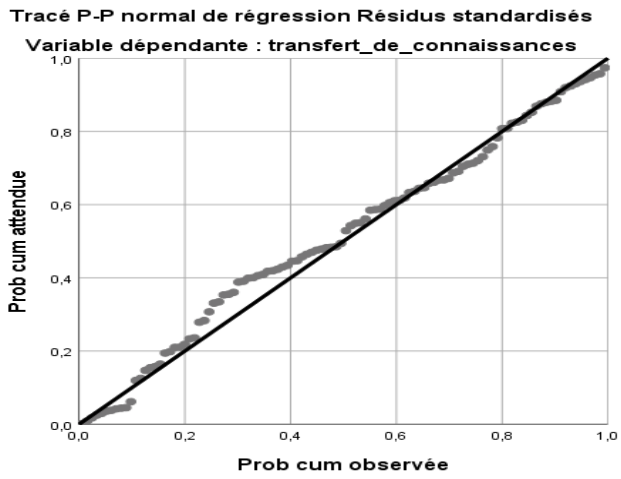
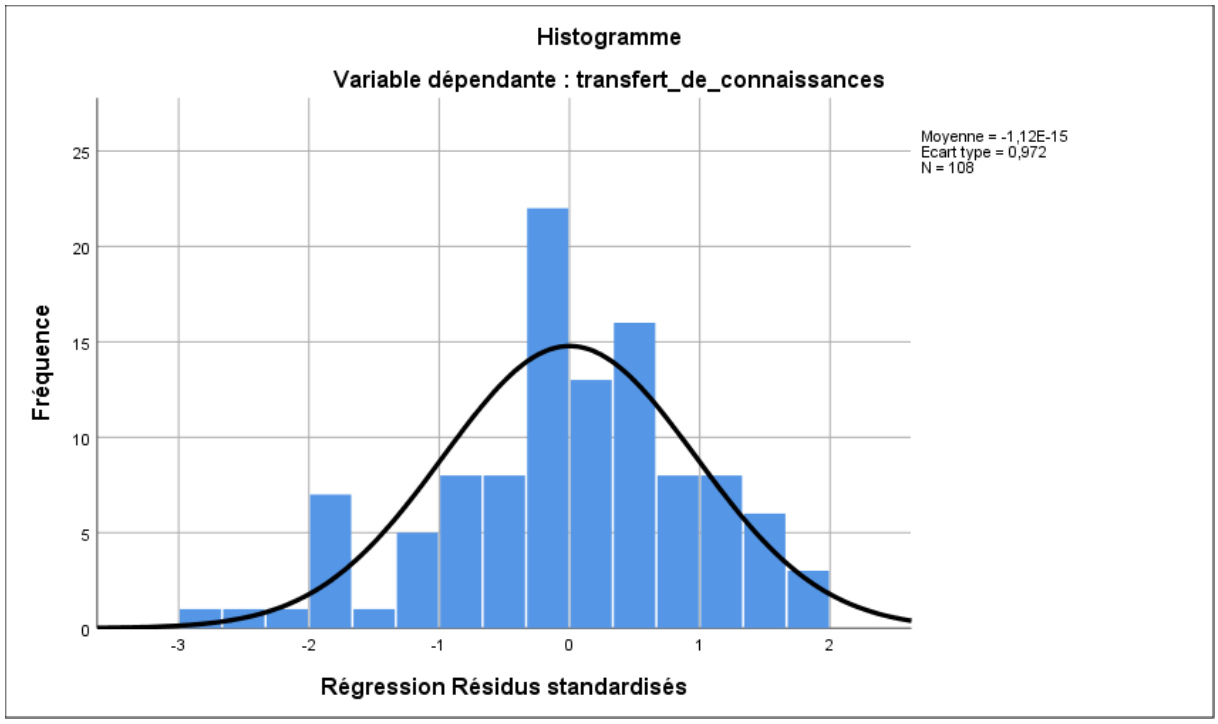


Figure n°12 : Histogramme de répartition des résidus



B : Vérification des conditions avec variable modératrice :

Pour procéder à une vérification des conditions avec variable modératrice, il s'agit de recourir aux tests suivants :

- Test de multicolinéarité : l'absence de multicolinéarité entre les variables indépendantes est vérifiée à l'aide des tests de VIF et de tolérance. Le facteur d'influence de la variance (VIF) montre des valeurs entre 1 et 2 inférieurs à 3, alors que les statistiques de tolérance affichent des valeurs supérieures à 0,3 (entre 0,5 et 0,9) pour chaque variable indépendante (Tableau n°86). Ces valeurs sont recommandées par **Carricano et Poujol** (2009)[1]. On peut conclure qu'il y a une absence significative de multicolinéarité pour nos variables explicatives.

Tableau n°90 : Les coefficients de colinéarité des variables de modèle avec variable modératrice

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	Caractéristiques _de_ connaissance	,534	1,873
	Caractéristique_ de l'émetteur	,903	1,108
	Engagement de récepteur	,530	1,887
	Capacité d'absorption	0,709	1,787
	Caractéristique relation	,925	1,081
	Contexte organisationnel et culturel	,850	1,177
	Caractéristique de mécanisme transfert	,635	1,574
	Secteur d'activité	,821	1,217

[1]Carricano, M., et Poujol, F. (2009), « analyse des données avec SPSS, coll. Synthèse » Pearson, Education, Paris.

a. Variable dépendante : transfert_de_connaissances

- Test de non autocorrélation des erreurs : le test de Durbin Watson indique une valeur de 1,630 signifiant que l'ensemble des données montrent que les valeurs résiduelles ne sont pas corrélées entre les individus.
- Test d'homoscédasticité : le graphe de la répartition des résidus (figure n°13) montre qu'ils sont alignés et normalement répartis. L'histogramme (figure n°12) montre que les résidus sont tous compris entre -3 et 3, chose qui confirme l'hypothèse d'homoscédasticité.

Figure n°13 : Le graphique de répartition des résidus

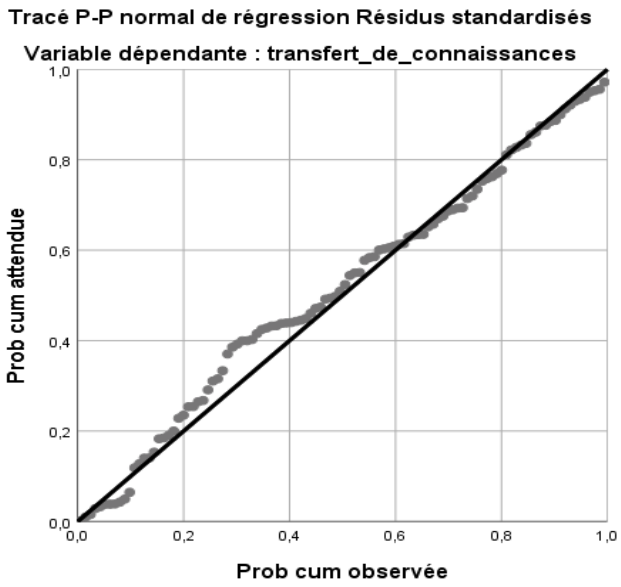
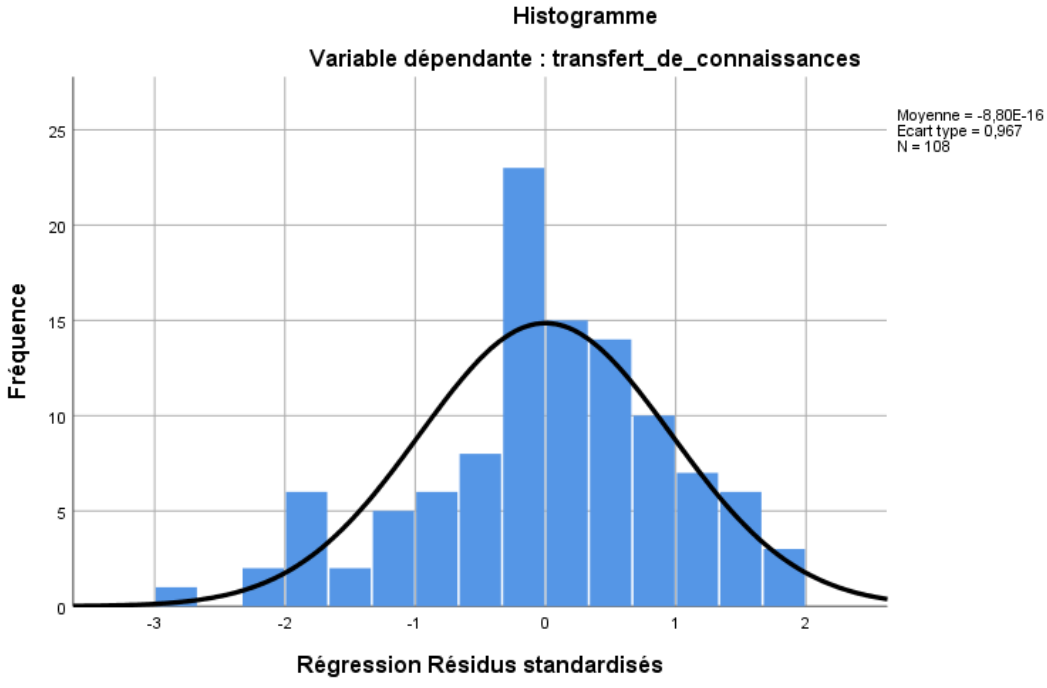


Figure n°14 : Histogramme de répartition des résidus



§3. Test du modèle théorique et présentation des résultats :

La vérification des conditions d'applicabilité de la régression linéaire multiple, nous amène à passer à la validation des hypothèses du modèle théorique en procédant au test de significativité du modèle. L'analyse de la significativité du modèle se fera en deux étapes : l'analyse de la significativité globale et l'analyse de la significativité individuelle. Dans un premier temps, nous allons nous interroger sur la significativité globale du modèle, c'est-à-dire si l'ensemble des variables explicatives ont une influence sur la variable dépendante. Ce test peut être formulé de la manière suivante : existe-t-il au moins une variable explicative significative ?

L'appréciation de la significativité globale du modèle se fait avec la statistique de Fischer, elle indique si les variables explicatives ont une influence sur la variable à expliquer. Soit le test d'hypothèse suivant :

- H0 : tous les coefficients du modèle sont nuls.
- H1 : il existe au moins un coefficient non nul.

L'arbitrage se fait par la comparaison de la valeur de la F-statistique estimée à celle tabulée par Fischer. Le logiciel SPSS 25 fournit automatiquement la probabilité associée à la F-statistique calculée, ce qui facilite grandement l'analyse. Il suffira donc de comparer la probabilité associée à la F-statistique au seuil de 5% retenu. Dans le cas où la probabilité associée à F-statistique calculée est inférieure à 5%, alors l'hypothèse H0 sera rejetée au profil de l'hypothèse alternative selon laquelle la régression est globalement significative.

Pour se prononcer sur la significativité individuelle des variables, nous allons utiliser la statistique de Student directement fournie par SPSS 25. L'hypothèse de significativité de la variable est retenue lorsqu'au seuil considéré la valeur de la statistique de Student estimée est supérieure à celle tabulée par Student. Dans ce travail de recherche, il sera utilisé la probabilité de rejet que fournit le logiciel SPSS 25 au seuil retenu. Dans un premier lieu, nous procéderons à tester les hypothèses sans variable modératrice (A), et dans un deuxième lieu, nous procéderons à tester les hypothèses en introduisant la variable modératrice (B).

A : Test des hypothèses sans variable modératrice :

Deux tests sont à effectuer, un test de significativité globale (1), et un test de significativité individuelle (2).

1 : Test de significativité globale :

Dans ce travail de recherche, la statistique de Fischer calculée par le logiciel SPSS25 est F= 15,845 et la probabilité associée est inférieure à 5% (0,00<0,05), donc l'hypothèse nulle est rejetée et le modèle est globalement significatif (tableau n°91). Ce résultat est conforme à la valeur de la statistique R2 ajusté (0,454) qui renseignent aussi sur la qualité du modèle économétrique, et indique que les facteurs de transfert expliquent 45,4% de la variance de transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliance stratégique (Tableau n°92).

Tableau n°91 : Indice de régression du modèle ANOVA

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	(ddl)	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,907	7	2,485	15,845	,000[b]
	de Student	15,837	100	,157		
	Total	30,744	107			

a. Variable dépendante : transfert_de_connaissances

b. Prédicateurs : (Constante), caractéristiques de mécanisme de transfert, caractéristique de relation, caractéristiques de l'émetteur, contexte organisationnel et culturel, caractéristiques de connaissance, engagement de récepteur, capacité d'absorption.

Tableau n°92 : Les coefficients de la significativité du modèle

Récapitulatif des modèles[b]

					Modifier les statistiques					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Durbin-Watson
1	,696[a]	,485	,454	,39598	,485	15,845	7	100	,000	1,653

a. Prédicteurs : (Constante), caractéristiques de mécanismes de transfert, caractéristiques de relation, caractéristiques de l'émetteur, contexte organisationnel et culturel, caractéristiques de connaissance, engagement de récepteur, capacité d'absorption

b. Variable dépendante : transfert de connaissances

2 : Test de significativité individuelle :

Les résultats de l'estimation indiqués dans le tableau ci-dessous montrent que quatre variables sont statistiquement significatives vu la probabilité qui leur est attribuée :

- La variable « caractéristiques de connaissances » est significative au seuil de 5% puisque les normes statistiques du test de Student sont respectées (t>2, p=0,028<0,05).
- La variable « engagement de récepteur » est significative à 5% (t>2, p=0,038<0,05).
- La variable « capacité d'absorption » est significative à 1% (t>2, p=0,007<0,01).
- La variable « mécanisme de transfert » est significative à 1% (t>2, p=0,000<0,01).

Tableau n°93 : Les coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,135	,481		-,281	,779		
	Caractéristiques, de connaissance	,153	,069	,214	2,227	,028	,555	1,802
	Caractéristiques, émetteur	,005	,127	,003	,038	,970	,903	1,107
	Engagement de récepteur	,324	,128	,246	2,527	,013	,537	1,863
	Capacité d'absorption	0,287	0,104	0,336	2,76	0,007	0,748	1,704
	Caractéristiques de relation	-,049	,138	-,027	-,358	,721	,925	1,081
	Contexte, organisationnel, culturel	-,004	,108	-,003	-,040	,969	,850	1,176
	Caractéristiques, mécanismes, transfert	,735	,169	,388	4,362	,000	,643	1,555

a. Variable dépendante : transfert_de_connaissances

Par ailleurs, les résultats de cette régression affichent que les relations significatives entre les facteurs de transfert de connaissances et le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliance stratégique sont toutes positives. Dans ce cas, nous pouvons exprimer le poids des relations suivantes :

- La relation entre les caractéristiques de connaissances et son transfert aux PME marocaines en situation d'alliance stratégique a un coefficient β1=0,153.
- La relation entre l'engagement de récepteur et le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliance stratégique a un coefficient plus au moins élevé β2=0,324.
- La relation entre la capacité d'absorption de récepteur et le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliance stratégique a un coefficient β3=0,287.
- La relation entre les mécanismes de transfert et le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliance stratégique a un coefficient très élevé β4=0,735.

En effet, avec ces résultats, nous pouvons résumer la relation entre les variables explicatives et la variable expliquée de notre modèle sous la forme de l'équation suivante : Le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques = 0,153 (caractéristiques de connaissances à transférer) + 0,324 (engagement de récepteur) + 0,287 (capacité d'absorption de récepteur) + 0,735 (mécanismes de transfert) + ϵ.

B : Test des hypothèses avec variable modératrice :

Dans ce cadre, il s'agit de procéder à deux tests de significativité, un test de significativité globale (1), et un test de significativité individuelle (2).

1 : Test de significativité globale :

Dans le cas d'introduction de la variable modératrice « le secteur d'activité », la statistique de Fischer calculée par le logiciel SPSS25 est F= 13,574, et la probabilité associée est inférieure à 0,05 (tableau n°94), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle, et le modèle est considéré comme globalement significatif. Ce résultat est conforme à la valeur de R2 ajustée affichée dans le **tableau n°92**, R2=0,454 indique que les facteurs de transfert de connaissances expliquent 45,4% de la variance du transfert de connaissances aux PME marocaines.

Tableau n°94
Indices de régression du modèle ANOVA avec variable modératrice

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,979	8	2,140	13,574	,000[b]
	de Student	15,765	99	,158		
	Total	30,744	107			

a. Variable dépendante : transfert de connaissances

b. Prédicteurs : (Constante), secteur d'activité, caractéristique relation, contexte organisationnel et culturel, caractéristique émetteur, engagement de récepteur, capacité d'absorption de récepteur, caractéristique mécanisme transfert, caractéristique de connaissance

Tableau n°95
Coefficient de significativité du modèle avec variable modératrice
Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin - Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,698[a]	,487	,451	,39705	,487	13,574	8	99	,000	1,630

a. Prédicteurs : (Constante), secteur d'activité, caractéristique relation, contexte org culturel, caractéristique émetteur, engagement de récepteur, capacité d'absorption de récepteur, caractéristique mécanisme_transfert, caractéristique_de connaissance

b. Variable dépendante : transfert_de_connaissances

2 : Test de significativité individuelle :

Dans ce cadre, nous allons utiliser la statistique de Student calculée à l'aide de logiciel SPSS25. Une variable est considérée comme significative si la valeur du test est supérieure à 2 et la probabilité associée est inférieure à 5%. Le tableau n°96, montre qu'il y a statistiquement quatre variables significatives, vu la probabilité qui leur attribuée.

- La variable « caractéristiques de connaissances » est significative au seuil de 5% car t= 2,047 est supérieure à 2 et p=0,043 est inférieure à 5%.
- La variable « engagement de récepteur » est significative au seuil de 5%, car t= 2,426>2 et p=0,017<0,05.
- La variable « capacité d'absorption » est significative au seuil de 5%, car t= 2,657>2 et p=0,009<0,01.
- Le variable « mécanisme de transfert » est significative à 5%, car t=4,249>2 et p=0,00<0,01.

Par ailleurs, les résultats de cette régression montrent que les relations entre les facteurs déterminants de transfert de connaissances et le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques sont toutes positives. En effet,

- La relation entre les caractéristiques de connaissances et le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques à un coefficient positif assez moyen (β=0,144 et p=0,043<0,05).
- La relation entre l'engagement de récepteur et le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques a un coefficient positif assez élevé (β=0,314 et p=0,017<0,05).
- La relation entre la capacité d'absorption de récepteur et le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques a un coefficient positif assez élevé (β=0,267 et p=0,009<0,01).
- La relation entre les mécanismes de transfert et le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques, a un coefficient positif élevé (β=0,722 et p=0,00<0,01).

D'après les résultats obtenus, nous allons présenter la relation entre les facteurs déterminants et le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques, de la manière suivante : le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques = 0,144 (caractéristiques de connaissances à transférer) + 0,314 (engagement de récepteur) + 0,267 (capacité d'absorption de récepteur) + 0,722 (mécanismes de transfert) + ϵ.

Enfin, nous pouvons conclure que le secteur d'activité n'a aucune influence sur le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques.

Tableau n°96
Les coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle avec variable modératrice
Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,023	,510		-,045	,964		
	Caractéristiques de connaissance	,144	,070	,201	2,047	,043	,534	1,873
	Caractéristiques d'émetteur	,008	,128	,004	,059	,953	,903	1,108
	Engagement de récepteur	,314	,129	,239	2,426	,017	,530	1,887
	Capacité d'absorption de récepteur	,267	,124	,345	2,657	,009	,786	1,676
	Qualité de relation	-,048	,139	-,026	-,350	,727	,925	1,081
	Contexte organisationnel, culturel	-,006	,109	-,005	-,058	,954	,850	1,177
	Caractéristiques de mécanismes de transfert	,722	,170	,382	4,249	,000	,635	1,574
	Secteur d'activité	-,010	,015	-,053	-,675	,501	,821	1,217

a. Variable dépendante : transfert_de_connaissances

Après le test des hypothèses de notre modèle de recherche, par l'analyse de régression linéaire multiple, qui nous a permet de constater que le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, est influencé par les caractéristiques de connaissance l'objet de transfert, l'engagement de récepteur, la capacité d'absorption de récepteur et les mécanismes de transfert utilisés, et que ces facteurs ne sont pas influencés par le secteur d'activité d'entité réceptrice, nous procéderons, dans la dernière section, à l'interprétation et la discussion des résultats, afin de mettre en évidence les perspectives et les limites de ce travail de recherche.

Section IV : discussion et interprétation des résultats de la recherche.

L'objectif de ce travail de recherche, est d'identifier les facteurs qui favorisent ou qui entravent le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. La littérature sur le transfert de connaissances nous a permet d'identifier six facteurs déterminants de transfert de connaissances aux entreprises des PVD: les caractéristiques de connaissances l'objet de transfert, les caractéristiques de l'émetteur, les caractéristiques de récepteur, la qualité de relation entre les partenaires, le contexte organisationnel et culturel et les mécanismes de transfert. Les données de l'étude ont été recueillies auprès des PME marocaines en situation d'alliances stratégiques avec des partenaires des PD. Dans la présente section, nous procéderons à la discussion de résultats des tests statistiques déjà présentés dans la section précédente, afin d'apporter une réponse à la problématique de notre recherche. Nous proposerons, dans un premier paragraphe **(§1)**, l'interprétation des résultats de la régression, et dans un deuxième paragraphe **(§2)**, la discussion des résultats tirés de développement et la validation des échelles de mesure, afin de discuter, dans un troisième paragraphe **(§3)**, les résultats tirés de l'analyse de la régression multiple.

§1 : Interprétation des résultats de la régression :

Après avoir effectué le test du modèle et des hypothèses de notre recherche, nous avons conclu que quatre facteurs influencent le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. Il s'agit principalement de caractéristiques de connaissances transmises, de l'engagement de récepteur, de la capacité d'absorption de récepteur et de mécanismes utilisés. Alors que d'autres facteurs ne sont pas retenus comme des facteurs déterminants de transfert à savoir les caractéristiques liées à l'émetteur, la qualité de la relation entre les partenaires, et le contexte organisationnel et culturel. Afin de faciliter l'interprétation, une distinction est faite entre les facteurs qui influencent le transfert aux PME en situation d'alliances stratégiques, et ceux qui n'ont pas un impact significatif. Nous traiterons d'abord, les facteurs déterminants de transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques **(A),** ensuite, les facteurs qui n'ont pas un effet significatif sur le transfert de connaissances aux PME marocaines **(B).**

A : Les facteurs déterminants de transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques :

Après une analyse de régression, quatre facteurs sont jugés déterminants de transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques. Il s'agit, dans un premier lieu, de mécanismes de transfert de connaissances. Ce facteur contribue le plus à l'explication de transfert de connaissances aux PME marocaines (β=0,753, p=0,00<1%). Il impacte positivement le transfert. Ce résultat est conforme avec notre **septième hypothèse (H7) et la littérature escomptée**.

En deuxième lieu, nous avons constaté la contribution positive et déterminante de l'engagement de récepteur sur le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliance (β=0,324, p=0,013<0,05). Chose qui confirme notre **troisième hypothèse (H3).** En effet, l'application du concept de l'engagement à un système de gestion favorise le transfert et facilite son processus. Cet engagement porte sur l'implication dans la relation, la volonté de responsable à maintenir la relation ainsi que l'importance de partenariat.

En troisième lieu, nous avons constaté l'impact positif et significatif de la capacité d'absorption de récepteur sur le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques avec des partenaires étrangers (β=0,287, p=0,007<0,01). Chose qui confirme notre **quatrième hypothèse (H4).** En effet, la capacité d'absorption de récepteur permet d'acquérir, d'assimiler, de transformer et d'exploiter les différents types de connaissances transférées telle que les connaissances tacites qui sont ambiguës et difficilement transférables.

En quatrième lieu, nous avons enregistré l'effet positif et significatif de caractéristiques de connaissances dans le processus de transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques (β=0,153, p=0,028<0,05). Ce qui est conforme avec notre **première hypothèse (H1).**

B : Les facteurs qui n'ont pas un effet significatif sur le transfert de connaissances aux PME marocaines :

L'analyse de régression fait apparaitre également des résultats montrant que les variables « caractéristiques de l'émetteur » (β=0,005, p=0,97>0,05), « qualité de relation »

(β=-0,049, p=0,721>0,05), et « contexte organisationnel et culturel) (β= -0,004, p=0,969>0,05) n'ont aucun effet significatif sur le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques. Chose qui nous permet d'infirmer les hypothèses **(H2, H5, H6)** de notre modèle de recherche.

De même, l'introduction de secteur d'activité comme variable modératrice ne change pas les résultats obtenus, et n'a aucun effet sur le transfert de connaissances. En effet, l'invalidation de ces trois hypothèses peut être expliquée par la pseudo-compréhension des questions par l'interlocuteur ce qui conduit à des réponses biaisées impactant négativement notre recherche.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, est expliquée par plusieurs facteurs dont les plus significatifs sont : les caractéristiques de connaissances objet de transfert, les caractéristiques de récepteur, et les mécanismes de transfert.

Nous pouvons aussi constater, d'après les résultats obtenus, que les mécanismes de transfert constituent le facteur ayant l'impact le plus élevé sur le transfert de connaissances aux PME marocaines avec un coefficient β=0,753.

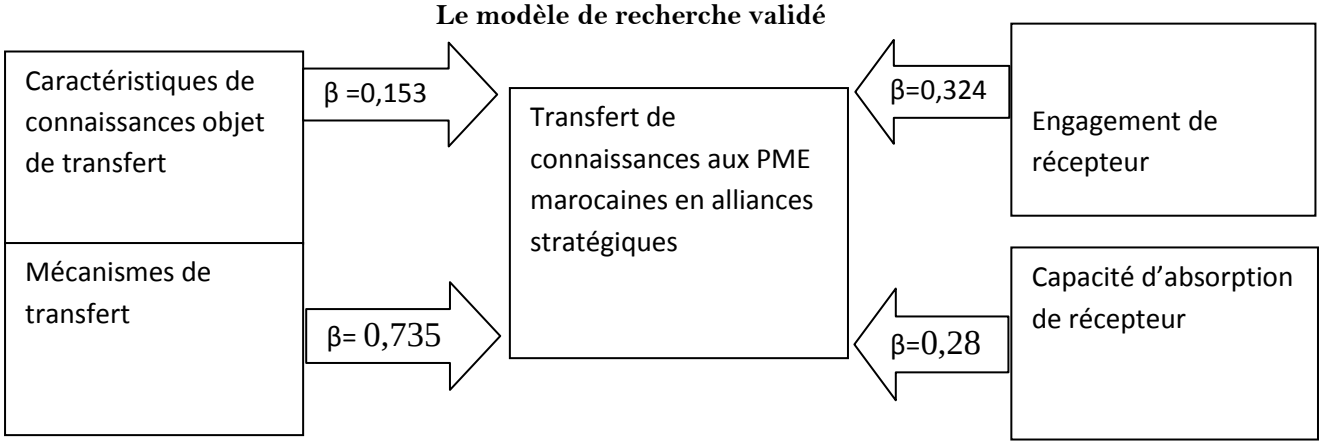
Le tableau n°97 ci-après reprend l'ensemble des résultats obtenus sur les principales hypothèses. Au total, nous avons pu confirmer trois hypothèses et infirmer trois durant notre étude.

Tableau n°97
Synthèse des résultats après analyse statistique

Codes	Hypothèses	Résultats
H1	Les caractéristiques de connaissances influenceront le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.	Confirmée
H2	Les caractéristiques de l'émetteur influenceront le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.	Infirmée
H3	L'engagement de récepteur influencera le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.	Confirmée
H4	La capacité d'absorption influencera le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.	Confirmée
H5	La qualité de relation entre les partenaires influencera le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.	Infirmée
H6	Le contexte organisationnel et culturel influencera le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.	Infirmée
H7	Les mécanismes de transfert influenceront le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques.	Confirmée

Nous pouvons présenter notre modèle de recherche validé en prenant en considération les hypothèses confirmées.

Figure n°15
Le modèle de recherche validé



§2 : Discussion des résultats relatifs à la vérification et la validation des échelles de mesure

Cette section est réservée à la discussion des résultats tirés de l'analyse de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure des items proposés pour opérationnaliser les construits de transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques. Nous avons, dans notre modèle conceptuel, sept variables explicatives influençant le transfert de connaissances aux entités réceptrices, et une variable à expliquer correspondant au transfert de connaissances. Dans ce paragraphe, nous essayerons de traiter, les résultats relatifs aux échelles de mesure des variables explicatives (A), les échelles de mesures relatives à la variable à expliquer (B).

A. Les résultats relatifs aux échelles de mesure des variables explicatives :

Dans ce paragraphe, il est évident de présenter les résultats des échelles de mesure de sept variables explicatives à savoir : les caractéristiques de la connaissance objet de transfert (1), les caractéristiques de l'émetteur (2), l'engagement de récepteur (3), la capacité d'absorption de récepteur (4), la qualité de relation entre les alliés (5), le contexte culturel et organisationnel (6), et les mécanismes de transfert (7).

1 : Les échelles de mesure de la variable « caractéristiques de connaissances » :

Dans ce travail de recherche, nous avons utilisé trois échelles de mesure liées à la variable « caractéristiques de connaissances transmises » : l'échelle de mesure du degré tacite de connaissances, l'échelle de mesure de degré de spécificité de connaissances, et l'échelle de mesure de degré de complexité. Suite à des recommandations des experts et des professionnels interrogés dans le pré-test du questionnaire, nous avons essayé de choisir des échelles de mesure simple avec des items facilement à interpréter par les répondants. Après un processus de purification, nous avons validé deux items avec une fiabilité significative : alpha égal à 0,638. Ce résultat est identique à la fiabilité de l'échelle d'El Quori (α=0,622). Ainsi, notre résultat confirme celui d'étude **d'El Quori** (2018)[1].

2 : Les échelles de mesure de la variable « caractéristiques de l'émetteur » :

L'échelle de mesure de la variable « caractéristiques liées à l'émetteur » est emprunté à **Benedic et al** (2009)[2] qui s'appuient sur les travaux de **Minbaeva** (2007)[1] et **Szulanski**

[1]El quori, A. (2018), op cit.
[2]Benedic, M., Valoggia Ph., Rousseau, A., et Schmitt, C., (2009), op cit.

(1996)[2]. Pour adapter l'échelle, nous avons éliminé deux items concernant la motivation pour partager et communiquer des connaissances, et la confiance et fiabilité, parce qu'ils ont des coefficients de communalités inferieures à 0,5. Nous avons validé une échelle de mesure à deux items avec une fiabilité satisfaisante α=0,539 acceptable selon les recommandations **d'Evrard et al**. (2003)[3]. Les modifications apportées à l'échelle de mesure ont permis de rendre les items plus compressibles et plus clairs, et ont entrainés une plus grande richesse de l'échelle utilisée. Certes, cette échelle possède une structure stable expliquant 74,148% de la variance totale, chose qui signifie que l'échelle que nous avons créée est considérée comme valide, compte tenu de la nature exploratoire de notre recherche.

3 : L'échelle de mesure de la variable « l'engagement de récepteur » :

L'échelle de mesure utilisée pour mesurer l'engagement de récepteur, est créée sur la base des travaux de **Foucher et al**. (2004)[4] ; **Sheser** (2003)[5], **Koubaa. S** (2008)[6]. Elle comporte trois items validés dans la phase de pré-test. Après l'analyse de fiabilité et de l'ACP, nous avons retenu les trois items car ils sont bien représentés sur les composantes retenues. Ces items expliquent 80% de la variance totale, avec un coefficient α=0,75 signifiant que la fiabilité est satisfaisante selon les recommandations d'Evrard et al. (2003)[7]. Ce résultat est identique à la fiabilité de l'échelle de **Koubaa. S** (α=0,8075). Ainsi, notre résultat confirme celui d'étude de **Koubaa. S** (2008)[8].

4 : L'échelle de mesure de la variable « capacité d'absorption de récepteur » :

Pour mesurer la capacité d'absorption de récepteur, nous allons se référer aux échelles adoptées de **Hamdeni. F & Affes. H** (2012)[9]. Ces auteurs ont adopté trois composantes de la capacité d'absorption à savoir : la R&D, la capacité et la motivation des employés. Chaque composante est mesurée par une sous échelle :

- La première composante « R&D » est mesurée par deux items : l'investissement en R&D, et l'intensité de R&D.
- La deuxième composante « la capacité des employés », elle est mesurée par trois items à savoir : le niveau d'éducation, la formation et la compétence.
- La troisième composante «la motivation des employés » est mesurée par deux items telles que : la compensation selon la performance et la promotion selon le mérite.

Après l'analyse de fiabilité et de l'ACP, nous avons retenu les sept items car ils sont bien représentés sur les quatre composantes principales avec un coefficient d'un poids supérieur à 0,6. Ces items expliquent 61,62% de la variance totale, avec un alpha de Cronbach α=0,737 signifiant que la fiabilité est satisfaisante selon les recommandations d'**Evrard** et **al**. (2003)[10].

---

[1] Minbaeva, D., (2007), op cit.
[2] Szulanski G. (1996), op cit.
[3] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.
[4] Foucher. R, et Naji, A. (2004), op cit
[5] Sheser. S, (2003), op cit.
[6] Koubaa, S., (2008), op cit.
[7] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.
[8] Koobaa, S., (2008), op cit.
[9] Hamdeni F. et Affes H., (2012), op cit
[10] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.

Ce résultat est identique à la fiabilité de l'échelle Hamdeni. F & Affes. H (α=0,714). Ainsi notre résultat confirme celui d'étude **Hamdeni. F & Affes. H** (2012)[1].

5 : L'échelle de mesure de la variable « qualité de la relation » :

Pour évaluer ce construit, nous avons emprunté de **Kahia** (2013)[2] une échelle de mesure à cinq items confirmés par les experts de la phase pré-test. Après une analyse de l'ACP et de fiabilité, nous avons éliminé un seul item à savoir la confiance mutuelle qui est mal représenté sur les deux composantes retenues. Finalement, l'échelle validée comporte quatre items expliquant 60,778% de la variance totale, avec un alpha de Cronbach α=0,75, chose qui signifie que la fiabilité est satisfaisante selon les critères **d'Evrard et al.** (2003)[3]. Ce résultat est identique à la fiabilité de l'échelle de **Kahia** (α=0,898). Donc, notre résultat confirme celui d'étude de **Kahia** (2013)[4].

6 : L'échelle de mesure de la variable « contexte organisationnel et culturel » :

Pour mesurer ce construit, nous avons créé une échelle de mesure en s'appuyant sur la littérature antérieure et sur les recommandations des experts et des professionnels de la phase pré-test. La première version comporte six items ayant pour origine les travaux de **Zukin et Dimaggio** (1990)[5], **Hong et Nguyer** (2009)[6], **Yamis et Anderson** (2011)[7]. Après une analyse de la fiabilité et de l'ACP, nous avons validé une échelle de mesure retenant tous les items car ils sont bien représentés sur les trois composantes retenues, permettant d'expliquer 75,563% de la variance totale, avec un coefficient alpha de Cronbach α=0,557 indiquant une fiabilité acceptable selon les critères **d'Evrard et al**. (2003)[8], compte tenu de la nature exploratoire de notre recherche.

7 : L'échelle de mesure de la variable « mécanismes de transfert » :

L'échelle de mesure de la variable « mécanismes de transfert » a été développée à partir de plusieurs études antérieures (**Ingham et Mothe** (2000)[9], **Simonin** (2004)[10], **Powel et al**. (1996)[11], **Szulanski** (2000)[12], **Almeida et Grant** (1998)[13]) et de la confirmation des experts et des professionnels consultés dans la phase pré-test de notre questionnaire. Elle est constituée de dix items, mais le processus de vérification de la qualité de représentation et le test de fiabilité, nous a conduits à éliminer cinq parmi eux qui sont mal représentés sur les trois composantes retenues. L'échelle que nous avons validée, comporte cinq items expliquant 65,463% de la variance totale avec un alpha de Cronbach α=0,53 signifiant que la fiabilité est acceptable

---

[1] Hamdeni F. et Affes H., (2012), op cit
[2] Kahia, A. Ch., (2013), op cit
[3] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.
[4] Kahia, A. Ch., (2013), op cit
[5] Zukin S. et Dimaggio P. (1990). «Structures of capitals: the social organization of the economy" Cambridge university press, Cambridge
[6] Hong J.-F.-L. et Nguyen T.-V. (2009), op cit.
[7] Yami; S. et Anderson. (2011) "competition: winning statistique for the 21° st century; Edward Elgar; Cheltenham; 288p.
[8] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.
[9] Ingham, M. et Mothe, C., (2000), op cit.
[10] Simonin B.L., (2004), op cit.
[11] Powell, W., Koput, K. et Smith-Doerr, L., (1996), op cit.
[12] Szulanski G (2000), op cit.
[13] Almeida, P., Grant R. (1998), op cit.

selon les recommandations **d'Evrard et al.** (2003)[1], compte tenu de la nature exploratoire de notre recherche.

B : Les échelles de mesures relatives à la variable à expliquer :

La variable à expliquer dans notre modèle de recherche est le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. Ce construit est mesuré par neuf items emprunté à **Sako** (2004)[2], **Kotabe et al.** (2003)[3] et confirmé par les experts et les professionnels du pré-test. Mais, le processus de purification statistique, nous a conduits d'éliminer quatre items n'ayant pas une bonne représentation sur les deux composantes retenues. La version purifiée, nous a permet d'améliorer la qualité d'échelle au niveau de fiabilité et de la clarté de sa structure factorielle. Elle a montré une bonne fiabilité (α=0,794). Ce résultat est identique à la fiabilité de l'échelle de **Kahia** (α=0,780). Donc, notre résultat confirme celui d'étude de **Kahia** (2013)[4].

En conclusion, après la vérification de la qualité des échelles de mesure, nous avons emprunté et adapté cinq échelles de mesure existantes dans le cadre de notre étude, validées avec une bonne fiabilité presque identique à celle des échelles de mesure d'origine. Nous avons également construit et validé trois échelles sur la base de la littérature. **Le tableau n°98** synthétise la nature des échelles de mesure de l'analyse factorielle de notre recherche.

Tableau n°98
Les résultats de l'analyse factorielle

Echelles de mesure	Alpha de Cronbach	Résultats
Caractéristiques de la connaissance objet de transfert	α = 0,638	Echelles adoptées et confirmées
Engagement de récepteur	α = 0,75	
Capacité d'absorption de récepteur	α = 0,638	
Qualité de relation	α = 0,75	
Transfert de connaissances	α = 0,794	
Caractéristiques de l'émetteur	α = 0,539	Echelles construites et validées
Contexte organisationnel et culturel	α = 0,557	
Mécanismes de transfert	α = 0,53	

§3 : Discussion de résultats relatifs aux hypothèses de recherche

L'objet de notre recherche est d'aborder la relation causale entre les alliances stratégiques conclues par des PME marocaines et le transfert de connaissances en mettant l'accent sur les facteurs qui peuvent favoriser ou entraver le processus de transfert.

Sur la base d'une revue de littérature, nous avons développés un modèle conceptuel mettant en évidence les facteurs qui peuvent influencer le transfert de connaissances aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques. En effet, le test de ce modèle sur le terrain, à l'aide d'une analyse de régression multiple, nous a permis de valider quatre hypothèses exprimant les facteurs pouvant influencer significativement le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliance. Il s'agit des caractéristiques de connaissances

[1] Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), op cit.
[2] Sako, M., (2004), op cit.
[3] Kotabe, M., Martin, X. et Domoto, H., (2003), op cit
[4] Kahia, A. Ch., (2013), op cit.

objet de transfert, de l'engagement de récepteur, la capacité d'absorption de récepteur et des mécanismes de transfert.

Sur la base des résultats des études descriptives et explicatives, dégagés par l'utilisation du logiciel SPSS version 25, nous discuterons notre modèle théorique en mettant en évidence les caractéristiques de connaissances objet de transfert favorisent le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques (A), l'engagement de récepteur favorise le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques **(B),** la capacité d'absorption favorise le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques (C), et les mécanismes de transfert favorisent le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques (D).

A : Les caractéristiques de connaissances objet de transfert favorisent le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques *:*

Dans notre recherche, le résultat sur les caractéristiques de connaissances et leur transfert aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques va dans le sens de départ, et des travaux antérieurs de **Szulanski** (2000)[1], **Zander et Kogut** (1995)[2], **Inkpen** (2000)[3] et **Nelson et Winter** (1982)[4]. Le résultat obtenu confirme l'influence significative et positive des caractéristiques de connaissances sur leur transfert aux PME en alliances stratégiques (P=0,013<0,05). Ainsi, les caractéristiques de connaissances objet de transfert favorisent positivement le processus de transfert avec un coefficient β=0,153, ce qui est en conformité avec les attentes exprimées dans notre hypothèse de départ **(H1)**.

Pour **Zander et Kogut** (1995)[5], **Szulanski** (2000)[6], **Inkpen** (2000)[7], **Prévôt** (2005)[8], les caractéristiques de connaissances objet de transfert peuvent favoriser ou freiner le processus de transfert vue leurs caractéristiques ambigües. Cette ambigüité dépend du caractère tacite, de la complexité et de la spécificité de la connaissance. En effet, le degré tacite, le degré de spécificité, et le degré de complexité des connaissances peuvent influencer le processus de transfert. Dans ce cas, l'efficacité de transfert de tout type de connaissances, nécessite une interaction entre l'émetteur et l'entité réceptrice **(Maaref,** 2014)[9], et l'instauration d'un climat de confiance et de transparence mutuelle **(Ghassane**, 2014)[10].

Lors de la collecte des données, les répondants ne perçoivent pas de la même manière le caractère tacite, la spécificité et la complexité des connaissances objet de transfert aux PME

[1]Szulanski G (2000), op cit.
[2]Zander U; Kogut B (1995), op cit
[3]Inkpen, A.C., (2000), op cit.
[4]Nelson, R., & Winter, S., (1982), op cit.
[5]Zander U; Kogut B (1995), op cit
[6]Szulanski G (2000), op cit.
[7] Inkpen, A.C., (2000), op cit
[8] Prévot, F. (2005) op cit.
[9]Maaref, A. (2014), « le transfert de connaissances dans un cadre de j.v, une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive ». Thèse de doctorat en science de gestion, université de Littoral côte d'opale, école doctorale SESAM (Lille).
[10] Ghassan, H. (2014), le partenariat public- privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage : cas d'entreprises publiques algériennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nice-Sophia Antipolis, institut d'administration des entreprises

marocaines en alliances stratégiques, mais la majorité d'entre eux annoncent que ces caractéristiques n'affichent pas des scores excessifs.

B : L'engagement de récepteur favorise le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques :

L'engagement de récepteur a été l'un des principaux facteurs soulignés par la littérature comme étant hautement indispensable pour favoriser le transfert de connaissances aux PME en alliances stratégiques. Il est considéré par **Mohr & Spekman** (1994)[1] comme un facteur clés des stratégies partenariales. Cette littérature suggère un ensemble de caractéristiques permettant de faciliter le processus de transfert de connaissances et de savoir-faire. Ainsi, l'entité réceptrice peut faciliter le transfert de connaissances par son engagement avec son partenaire étranger, à travers l'implication dans la relation, le maintien et l'importance du partenariat. En effet, l'engagement de récepteur permet de motiver l'émetteur à partager des connaissances et de savoir-faire avec son allié.

Dans cette recherche, nous avons également montré que l'engagement de récepteur influence positivement et significativement le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques (β=0,324 et p=0,028<0,05). Ce résultat va dans le même sens des travaux antérieurs.

Notre étude illustre le rôle central de l'engagement de récepteur dans le processus de transfert de connaissances, et notamment sa volonté d'acquérir, d'exploiter, de transformer et d'utiliser les connaissances transférées dans le but recherché.

C : La capacité d'absorption favorise le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques :

La capacité d'absorption est l'un des principaux facteurs soulignés par la littérature qui ont un effet positif sur le processus de transfert de connaissances et de savoir-faire aux entités réceptrices. Elle permet l'acquisition, l'exploitation, la transformation et l'utilisation de connaissances et compétences transférées, par le degré d'intensité de R&D, par la compétence des employés et leur motivation. En effet, un récepteur compétent est celui qui possède un personnel bien formé, avec une portée plus large de connaissances et de l'expérience technique et managériale lui permettant d'absorber les connaissances transférées et les encastrer, afin de les utiliser dans le but recherché. Ainsi, la capacité d'absorption favorise le transfert de connaissances et son exploitation dans l'objectif souhaité.

Dans cette recherche, nous avons également montré que la capacité d'absorption de récepteur influence positivement et significativement le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques (β=0,287 et p=0,007<0,01). Ce résultat va dans le même sens des travaux antérieurs.

D : Les mécanismes de transfert favorisent le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques :

Les mécanismes de transfert sont considérés parmi les facteurs qui peuvent favoriser le transfert de connaissances et de savoir-faire aux PME marocaines en alliances stratégiques

[1]Mohr J. et Spekman, R., (1994), op cit.

avec des partenaires étrangers. Ils peuvent faciliter ou ralentir le processus de transfert (**Inglam et Mothe** (2000)[1], **Simonin** (2004)[2], **Szulanski** (2000)[3], **Brewer & Nollen** (1998)[4], **Dyer & Nobeoka** (2000)[5], **Almeida & Grant** (1998)[6]).

Dans notre recherche, nous avons montré que les mécanismes de transfert influencent significativement et positivement le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques (β=0,735 et p=0,00<0,05). En effet, les mécanismes de transfert ont participé largement au processus de transfert de connaissances en prenant en considération son fort pouvoir d'explication (β=0,735).

[1] Ingham, M. et Mothe, C., (2000), op cit.
[2]Simonin B.L., (2004), op cit.
[3]Szulanski G (2000), op cit.
[4]Brewer, T.L. et Nollen, S.D., (1998), op cit.
[5]Dyer, J.H. et Nobeoka, K., (2000), op cit.
[6]Almeida P., Grant R. (1998), op cit.

Dans ce chapitre, nous avons procédé à des analyses statistiques à l'aide du logiciel SPSS*version 25, qui nous ont permis de confronter notre modèle de recherche théorique à la réalité économique. Dans la première section, nous avons présenté une analyse descriptive détaillée du profil des PME constituant notre échantillon composé de 108 alliances stratégiques conclues par des PME marocaines avec des partenaires étrangers. Dans la deuxième section, nous avons procédé à l'analyse de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire. Cette analyse a montré des niveaux satisfaisants de fiabilité et de validité des items proposés pour opérationnaliser les variables de notre modèle de recherche, puis, dans la troisième section, afin de tester les hypothèses de notre modèle de recherche, nous avons utilisé l'analyse de régression linéaire multiple. Cette analyse nous a permet de constater que le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, est influencé par les caractéristiques de connaissance l'objet de transfert, l'engagement de récepteur, la capacité d'absorption de récepteur et les mécanismes de transfert utilisés. Ces facteurs ne sont pas influencés par le secteur d'activité d'entité réceptrice. Enfin, dans la 4ème section, nous avons essayé de présenter, d'interpréter, et de discuter en détail les résultats obtenus lors des tests statistiques. Pour ce faire, nous avons confronté nos propositions théoriques et la littérature utilisée dans notre recherche, avec nos résultats empiriques.

Dans un premier paragraphe, nous avons procédé à une interprétation des résultats issus des tests statistiques. Ces résultats nous ont permet de valider quatre hypothèses indiquant les facteurs qui influencent le transfert de connaissances aux PME marocaines, et de rejeter trois autres n'ayant pas une influence significative sur le processus de transfert. Les hypothèses validées sont : les caractéristiques liées à la connaissance objet de transfert (H1), l'engagement de récepteur (H3), la capacité d'absorption de récepteur (H4), et les mécanismes de transfert (H7). Les hypothèses rejetées sont : les caractéristiques de l'émetteur (H2), la qualité de relation entre les alliées (H5), et le contexte organisationnel et culturel (H6).

Dans le deuxième paragraphe, nous avons montré, en se basant sur les résultats des analyses factorielles exploratoires, que les échelles de mesure utilisées ont un niveau de qualité et de fiabilité acceptable.

Dans le 3ème paragraphe, nous avons montré, en se basant sur les analyses de régression multiple, que ces résultats complètent ou confirment les recherches existantes de manière générale. De plus, ils apportent un éclairage nouveau sur les facteurs de succès de transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers.

Cette discussion des résultats dans une perspective théorique a permis de proposer un modèle des facteurs déterminants de transfert de connaissances aux PME impliquées dans des alliances stratégiques.

Ce travail de recherche avait pour objectif de s'interroger sur les facteurs clés de succès de transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques. Pour satisfaire cet objectif, nous avons adopté une démarche scientifique exploratoire, en six chapitres. Les trois premiers chapitres ont été réservés à une revue de littérature visant à la construction du modèle théorique de recherche, alors que les trois derniers chapitres ont été consacrés à la confrontation de modèle théorique avec la réalité empirique.

- Le premier chapitre a été consacré à la définition d'alliance stratégique, il a abordé la notion d'asymétrie, ses critères et ses formes, ainsi que les différents types d'alliances et ses fondements théoriques.
- Dans le 2éme chapitre, nous avons mis en évidence une analyse du concept de la connaissance sur le plan individuel et organisationnel, et ensuite nous avons précisé les différentes approches théoriques de la connaissance.
- Le troisième chapitre a été consacré à la notion de transfert de connaissance dans les alliances asymétriques, ainsi que ses acteurs et ses objectifs, en mettant en évidence les différents modèles théoriques qui ont traité ce concept, et en spécifiant les facteurs déterminants qui favorisent ou bien qui freinent ce transfert afin de formuler les hypothèses de notre modèle de recherche et d'établir le modèle conceptuel.
- Le quatrième chapitre a mis en évidence la présentation de la méthodologie de recherche adoptée pour la conduite de notre présente recherche.
- Dans le cinquième chapitre, nous avons procédé à des analyses statistiques (à l'aide du logiciel SPSS*, version 25.0), qui nous ont permet de confronter notre modèle de recherche théorique à la réalité économique. Nous avons essayé d'abord, de décrire le profil détaillé de notre échantillon des alliances stratégiques contractées par les PME marocaines durant la période 2010-2018. Ensuite, nous avons essayé de vérifier la validité et la fiabilité des variables de notre modèle de recherche à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP) en fonctions des groupes des items pris en compte dans le processus de transfert de connaissances. Puis, nous avons présenté une méthode d'analyse multivariable pour tester les liens causals entre la ou les variables dépendantes et les variables indépendantes. Et enfin nous avons réservé la dernière section à la présentation, l'interprétation, et la discussion en détail des résultats obtenus lors des tests statistiques.

En conclusion, nous avons fourni un résumé de notre recherche focalisée sur les PME marocaines en situation d'alliances stratégiques, pour analyser les facteurs clés de transfert de connaissances. Les apports de cette recherche sont d'ordre théorique, méthodologique et pratique (1). En fin, nous allons finir ce travail par la présentation des limites de la recherche afin de fournir les orientations pour les futures recherches (2).

1 : Les implications de la recherche.

Cette recherche a eu comme objectif la détermination des facteurs clés de succès de transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. L'étude d'investigation est portée sur 108 alliances stratégiques conclues par des PME marocaines de différent secteur d'activité industrielle. Il convient alors d'apprécier l'apport de cette thèse par rapport aux travaux existants, et l'intérêt croissant de transfert de

connaissances aux PME des PVD, afin d'améliorer leur compétitivité et leur performance. Dans ce cadre, nous présenterons les contributions théoriques (1-1), méthodologiques et pratiques (1-2) et les contributions managériales (1-3).

1-1 : Les contributions théoriques :

Notre étude a permis de fournir des contributions importantes et des idées nouvelles visant à examiner et comprendre les facteurs qui favorisent le transfert de connaissances aux PME impliquées dans des alliances stratégiques asymétriques.

- **Un modèle intégrateur des facteurs déterminants de transfert de connaissances :** la contribution théorique de notre étude est l'élaboration d'un modèle conceptuel des facteurs qui peuvent faciliter ou entraver le transfert de connaissances aux PME marocaines impliquées dans des alliances stratégiques. Le modèle a été validé par 108 alliances stratégiques conclues par des PME marocaines de différents secteurs d'activités industrielles. Ce modèle appelle quatre facteurs pouvant favoriser le processus de transfert de connaissances, à savoir : les caractéristiques de connaissances objet de transfert, l'engagement de récepteur, La capacité d'absorption de récepteur, Les mécanismes de transfert.
- **Le rôle central de récepteur dans le transfert de connaissances :** cette étude contribue à la littérature actuelle en reconnaissant le rôle de récepteur (PME) dans le transfert de connaissances. Notre travail apporte un éclairage complémentaire en soulignant l'importance de la capacité d'absorption et d'assimilation de récepteur pour favoriser le transfert de connaissances.la capacité de l'entreprise réceptrice s'avère indispensable, car le flux de la connaissance de l'émetteur vers le récepteur dépend principalement de la capacité de récepteur d'absorber et d'assimiler les connaissances transférées. Les résultats empiriques montrent que les unités réceptrices qui ont une capacité d'absorption et d'assimilation, et qui s'engagent dans le transfert favorisent le transfert de connaissances et son encastrement.
- **L'effet de caractéristiques de connaissances sur le transfert :** le modèle proposé reconnait l'importance des caractéristiques liées aux connaissances transférées, dans le processus de transfert de connaissances. Notre étude confirme les études antérieures, qui stipulent que les caractéristiques de connaissances influencent leur transfert et leur assimilation par l'entité réceptrice. Les données empiriques ont montré que les caractéristiques de connaissances sont des facteurs majeurs qui favorisent le transfert de connaissances aux PME marocaines en situation d'alliance stratégique.
- **L'effet de mécanismes utilisés sur le transfert de connaissances :** une autre contribution de cette étude est l'examen des différents mécanismes utilisés dans le transfert de connaissances. La majorité des études antérieures en matière de transfert de connaissances inter-organisationnel n'ont pas examiné ces facteurs ni leur influence sur le processus de transfert de connaissances. Dans notre étude, la vérification empirique a permis d'établir un lien entre les mécanismes utilisés et le transfert de connaissances.

1-2 : Les contributions méthodologiques :

Pour aborder la question des facteurs déterminants de transfert de connaissances aux PME marocaines, nous avons recouru à une approche quantitative. Comme examiné dans le quatrième chapitre qui porte sur le positionnement épistémologique, le contexte empirique, et le choix méthodologique, notre étude a adopté une approche d'analyse quantitative,

permettant de fournir une étude détaillée et une compréhension approfondie de phénomène de transfert de connaissances aux PME impliquées dans des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers qui nous a permis de construire un modèle d'investigation empirique propre, par l'adoption des échelles de mesures existantes, développées et validées dans d'autres contextes afin de les adapter au contexte spécifique des PME marocaines et de secteurs d'activité industrielle au Maroc. Elle nous a permis aussi, de créer de nouvelles échelles de mesure, en se basant sur la littérature existante et les recommandations des experts et de professionnels. Après, nous avons procédé à la vérification de leur validité et leur fiabilité à travers une analyse factorielle en composantes principales qui nous a conduits à une purification des échelles de mesure afin de les adapter au contexte spécifique de notre étude.

Un autre apport de cette méthodologie de recherche, est celui de la méthode de collecte des données, qui nous a conduit à construire une base de données à partir des informations collectées sur les réseaux sociaux professionnels et qui a été le seul moyen en notre possession vu l'épuisement de toutes les autres possibilités. En effet, les réseaux sociaux ont montré leur efficacité et leur fiabilité, ils nous ont permis d'effectuer des recherches ciblées et de communiquer directement avec les personnes interrogées afin d'accéder aux informations nécessaires permettant de justifier et d'expliquer les résultats de notre recherche.

1-3 : Contributions managériales :

Cette étude, nous a conduits à des résultats qui fournissent des indicateurs très précieux pour les mangers des PME marocaines en alliances stratégiques, et qui ont pour objectif le transfert de connaissances. Bien que, plusieurs entreprises de secteur industriel marocain ont conclu des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers dans le but d'améliorer leurs capacités concurrentielles et de créer des valeurs grâce à un transfert de technologies et d'apprentissage organisationnel, elles n'ont pas toujours une vision claire sur les facteurs qui peuvent favoriser ou entraver le processus de transfert.

Cette étude nous a permis de fournir aux managers des PME marocaines les facteurs de succès de transfert de connaissances émanant de leurs partenaires étrangers.

Les PME impliquées dans des alliances stratégiques, et qui ont pour objectif le transfert de connaissances, ont besoins de développer la capacité d'absorption de leurs employés, et de s'assurer de l'efficacité de mécanismes de transfert utilisés, en vue de maximiser les avantages de transfert de connaissances.

Cette étude a montré également que le degré d'implication dans la relation de partenariat par l'entité réceptrice, ainsi que la compétence et la motivation des employés, ont un impact positif sur le processus de transfert de connaissances aux PME, en lui permettant l'accès efficace aux nouvelles connaissances externes et au savoir-faire des partenaires étrangers.

Aussi, nous pouvons ajouter que les mécanismes de transfert ont un impact majeur sur le processus de transfert, et les PME marocaines sont invitées à accorder une attention particulière aux mécanismes utilisés dans le processus de transfert, afin de transférer des compétences et de bénéficier de l'expérience de partenaires étrangers.

2 : Les limites et les perspectives de la recherche :

Si ce travail apporte une contribution théorique et managériale à la compréhension des facteurs déterminants de transfert de connaissances et de savoir-faire aux PME marocaines en alliances stratégiques, néanmoins, il reste perfectible et porte des limitations qui peuvent ouvrir des pistes fructueuses pour les futures recherches.

Premièrement, cette étude a examiné les facteurs de succès de transfert de connaissances en se limitant aux entités réceptrices sans prendre en considération les entités émettrices. En effet, une étude bilatérale de collecte des données permettrait une analyse plus complète et équilibré, et un traitement plus approfondi, chose qui représente une perspective plus importante pour les futures recherches.

Deuxièmement, nous avons adopté une approche d'analyse quantitative de nature hypothético-déductive, mais il serait, intéressant de faire en même temps une analyse qualitative, même exploratoire, afin de déterminer les facteurs favorisants le transfert de connaissances et de savoir-faire aux PME en alliances stratégiques.

Troisièmement, l'étude est portée sur un échantillon des PME d'un seul pays (Le Maroc) et des secteurs industriels. Or les résultats doivent être plus pertinents dans d'autres secteurs d'activités et d'autres pays en voie de développement. Les recherches futures doivent être menées pour d'autres secteurs d'activités et dans différents pays en voie de développement afin de vérifier les résultats de cette étude et de fournir d'autres connaissances intéressantes et complémentaires. Ainsi, la réalisation de ces futures recherches permettrait de fournir une vue d'ensemble de phénomène et d'effectuer une comparaison entre les pays et entre les secteurs d'activités.

Enfin, cette étude a été réalisée dans un laps de temps donné et dans un seul pays (le Maroc) sans prendre en considération l'évolution des facteurs déterminants de transfert de connaissances dans le temps et dans l'espace.

Ouvrages :

- Argyris, C. (2003), « Savoir pour agir », édition Dunod .
- Argyris, C.; Schon, D. A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading : Addison-Wesley.
- Balmisse, G., (2005), « management de connaissances » panorama, choix et mise en œuvre, Paris, Vuibert.
- BÈS, M. P. (1998). La capitalisation active des connaissances Principes, contextes et obstacles. In Annales des Mines.
- Berger, P., & Luckman, P., (1967), the social construction of reality. New York : Anchor.
- Blaug, M., (1994), la méthodologie économique, Paris, Economica 2ème édition.
- Carricano, M., et Poujol, F. (2009), « analyse des données avec SPSS, coll. Synthèse » Pearson, Education, Paris.
- Charreire S. et Durieux F. (2003), Explorer et tester ; in R-A et al. 2007 méthodes de recherche en management ; Dunod.
- Chandler, A. (1962), « Strategy and structure », Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Coase, R.H., (1937), « The nature of the firm », Economica, vol 16, p331-351.
- Contractor, F. et Lorange, P. (2002), «Cooperative strategies in international business Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms », edition Emerald Group Publishing, 2002.
- Coriat, B. & Orsi, F. (2005), 'Propriété intellectuelle, marchés financiers et promotion des firmes innovantes. Un retour sur la nouvelle ´économie', Droit et Economie de la Propriété Intellectuelle, LGDJ Edition, collection Droit & Economie.
- Crauser, J.P., Harvatopoulos, Y. et Sarnin, P., (1989), guide pratique d'analyse des données, Paris, éditions de l'organisation.
- De Singly, F., (1992), L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, Paris, Nathan.
- Dieng R., Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, Paris, 2000
- Drucker-Godard, Ehlinger S., et Grenier C., (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart R.A., Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 257-287.
- Doz, y et Hamel, G. (2000). « L'avantage des alliances : logique de création de valeur » édition Dunod.
- Dussauge P., Garrette B. (1997), les stratégies d'alliance, Editions d'Organisation, PP.288.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (2003), Market. Etudes et Recherches en marketing, 3ème édition, Paris, Dunod.
- Fincham R., Rhodes P., 1994, the Individual Work and Organization: Behavioral Studies for Business and Management, Second Edition, Oxford University Press, Great Britain.
- Foray D. (2000), l'économie de la connaissance, Repères, Ed, la découverte.
- Gavard-Perret L., Gotteland D., (2008), « méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion », Pearson, éducation, France.
- Girod-Séville et Perret, V. (2003), fondements épistémologiques de la recherche, In, R-A et al., (2007), méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.
- Girod-Séville, M., Perret, V. (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, In Thiétart R-A et al. (Eds.), Méthodes de Recherche en Management, 3rd édition, p.13-33, Paris, Dunod.
- Grawitz, M., (1996), Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz.
- Igalens, J. et Roussel, P., (1998), Méthodes de recherche en GRH, Paris, Economica.
- Hamel Gary et Prahalad K. La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain. Inter Editions 1995.
- Hamel, G. Et Prahalad, C. K. (1999), « La conquête de future : Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir », édition Dunod.
- Hlady Rispal, M. (2002), « La méthode des cas – Application à la Recherche en gestion », édition : De Boeck.
- Jolly. D (2001) « Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération » Vuibert, Paris.
- Kolb, D. (1984). Experiential learning as the science of learning and development. Englewood Cliffs NPH, editor1984.

- Liebowitz, J. Beckman, T. 1998 knowledge Organizations What Every Manager SHould Know éd CRC Press LLC Florida 10.
- Morfaux, L.-M., (1980), Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Paris, Armand Colin.
- Penrose, E.T. (1959) the theory of the Growth the Firm. Brazil Blackwell.
- Prax, J. Y. (2000). Le guide du knowledge management. Paris : Dunod, 189.
- Prax, JY. (2005). Le manuel du Knowledge Management, une approche de 2ème génération. Editions Dunod, Paris, France.
- Polanyi, M (1980). Personal knowledge. University of Chicago Press, 1980.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L., (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Dunod.
- Reix, R. (1995). Systèmes d'Information de Gestion. Editions d'Organisation.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005), management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, de Boeck.
- Sarantakos, S. (2005), Social Research. New York, Palgrave Macmillan.
- Smida, A. (1995), ingrédients de prospective et levier de stratégie, in A. Noel, P. Véryet M. Wissler (dir.), perspectives en management stratégique, Tome III, Economica, P. 455-483.
- Thiétart, R-A (2003), méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.
- Tinlot G., Mothe C., (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des Traductions française de J.C. Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991.

Articles et revues :

- Addams, J.A., (2009) « revue historique et critiques de la recherche sur l'apprentissage ; la rétention et le transfert des habitudes motrices » ; Paris France : Edition revue EPS.
- Aggeri, F., et Segrestin, B., (2002), « le rôle des régimes de conception dans la coordination des compétences et les conditions de coopération interentreprises » international journal of automotive technology and management 2(1), 63-83.
- Allard-Poesi, F., Germain, O., Huault, I., & Koenig, G. (2015). Les théories des organisations sont-elles bien inspirées ? Quatre regards. Economies et Sociétés-série Economie de l'entreprise, (23), 111-140.
- Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G. (1998). Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: the role of the leader firm. Technovation, 19(1), 53-63.
- Almeida P., Grant R. (1998). International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry, Carnegie Bosch Institute Working Paper.
- Alamargot, 2001, l'acquisition des connaissances, in c. Golder, D. Gaonac'h (Eds) enseigner à des adolescents, manuel de psychologie, Coll. Professeur enseignant Hachette éducation, pp 78-113.
- Amit R., Shoemaker P.J.H (1993)., «Strategic Assets and organizational Rent», Strategic Management Journal, vol 14, p33-46.
- Alvarez, S. et Barney, J. (2001), «How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners», Academy of Management Executive, Vol. 15, n° 1.
- Anand B.N., et Khanna T., (2000), "Do firms learn to create value? The case of alliances", SMJ, Vol.21, Issue: 3, pp: 295-315.
- Argote L; Ingram P (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.82, n°1, p.150-169. .
- Asthey. W. G & Sachdeva. S.P, (1984), structural sources of interorganizational Power: A theoretical synthesis, academy of management review, vol.9, 104-113.
- Atlan, J., 2000, « facteurs déterminant les stratégies d'apprentissage » spécial Eurocall'99, vol 3, N°1, p. 109-123.
- Ballay, J.F., (1997), « capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise » Paris, Eyrolles, 1er septembre 1997.
- Baloff, N. (1970). Startup management. Engineering Management, IEEE Transactions on, (4), 132-141.
- Barnay, J.B., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol.17, n°1, p.99-120.
- Barney J.B, (2001), Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes, Academy of Management Review, Vol.26 n°1, p.41-56.
- Barney, J.B., (1995), «Looking inside for competitive advantage», Academy of Management Executive, Vol 9, p 49-61.
- Barkama, H.G. et Vermalen, F. (2001), Learning through acquisitions, Academy of management journal, 44(3), 457-476.
- Barkama, H.G. et Vermalen, F. (1998), international expansion through start-up or acquisition: Alearning perspective, Academy f management journal, 41(1), 7-26.
- Baum J.; Ingram P (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980.
- Baumard P. & Starbuck W.H. (2005) "learning from failures: why it doesn't happen" long range planning, vol .38, N° 3, June, pp .281-298.
- Bazerman, C. (1980) «Relationship between reading and writing: the conversational model "vol. 41, N°6, pp. 665-661.
- Beamich P.M. (1993): «the characteristics of JV in the people's Republic f china", journal of international Marketing, vol. 1, 12, 1993 p.p. 29-48.
- Beamish, P. (1985), «The characteristics of joint ventures in developing countries», Behaviour and Human Decision Process, vol. 82, n°1, p.150-169
- Beamich P.M.& Berdrow (2003): "learning from IJVS: the unintended outcome" long range planning, 36, 285-303.
- Benedic, M., Valoggia Ph., Rousseau, A., et Schmitt, C., (2009), « Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ? », Revue Management & Avenir, N°27, Aout 2009

- Benson L., Harkavay I., et Puckett J. (2007), le rêve de Dewey : universités et démocraties à l'ère de la réforme de l'éducation. History of education Quarterly vol. 49 N°1.
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985), Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York, Harper and Rowe.
- Berdraw, I., et Lane H.W. (2003), « international joint-venture: creating value through successful knowledge management" journal of world business, 38 pp. 15-30.
- Blodgett L.L., (1991), «Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures », Journal of International Business Studies, 20, p 63-78.
- Blodgett L.L., (1992), «Factors in instability of international joint venture: An event history analysis », Strategic Management Journal, vol 13, n°3, p 475-481.
- Brewer, T.L. et Nollen, S.D., (1998), Knowledge transfer to developing countries after WTO: theory and practice in information technology in India, Carnegie Bosch Institute Working Paper.
- Brulhart, F. et Claye-Puaux, S., (2009), Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique, Management & Avenir, Vol.4, n°24, p.65-82.
- Bower, G. H. (1970). Imagery as a relational organizer in associative learning. Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 9(5), 529-533.
- Browen S.B & Duguid P. (2001): knowledge and organization: A social –Practice perspective", vol.12 N°2, Marsh- April.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. Organization science, 2(1), 40-57.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. Academy of management Review, 8(1), 61-70.
- Blumentritt R., et Johnston R., (1999), Towards a strategy for knowledge management, technology analysis, vol.11, N°3.
- Buttolph, D. (1992). A new look at adaptation. Science Communication, 13(4), 460-470.
- Carr, A. S. & Pearson, J.N., (1999), Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, Journal of Operations Management, Vol.17, p.497-519.
- Catim, Guilhan, B., Lebas, C., (2003) "activités technologiques, croissance et organisation", L'Harmanan, 2001, 236p.
- 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.
- Cheriet F., (2009) "Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée". Université de Montpellier, vol. 1, no.10.
- Chen H., Chen T. J., (2002), "Asymmetric strategic alliances, a network view", Journal of Business Research, Vol 55. P.1007- 1013.
- Chen, J. et McQueen, R., (2010), Knowledge transfer process for different experience levels of knowledge recipient at offshore technical support center, Information Technology & People, Vol.23, n°1, p.54-79.
- Cherbib, J. et Assans G., (2010) « l'alliance asymétrique : une stratégie durable ? Direction et gestion (La RSG), la revue des sciences de gestion 2010/3, N° 243-244, P. 111-119.
- Chew, W. B., Leonard-Barton, D., & Bohn, R. E. (1991). Beating Murphy's law. Sloan Management Review, 32(3), 5-16.
- Chi, T., (1994), Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure, Strategic Management Journal, Vol.15, n°4, p.271-90.
- Child J. & Markoczy L. (1993), "comportement et apprentissage managers du pays HTE dans les co-entreprises chinoises et Hongroises" journal des études de gestion vol. 30, N°4, p. 611-631.
- Choo, C.W., (2005), Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning. In Introducing Information Management: An Information Research Reader, London, E. Maceviciute & T. Wilson.

- Creplet F., Dupouet, O., Kern F., et Munier F., (2002), "organizational and cognitive duality of the firm with Community concept" bureau d'économie theories et appliqué (BETA) université de Strasbourg.
- Crouse J. [1991], the power of partnership, Journal of business Strategy, Nov.-Dec.
- Cummings, J. et Teng, B., (2003), Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success, Journal of Engineering and Technology Management, Vol.20, n° (1-2), p.39-68.
- Cohen, M, Levinthal D.A, 1990, Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, administrative science quarterly, 35, p 128-152;
- Cohen, W., Nelson, R. & Walsh, J. (2002), 'Links and impacts: The influence of public research on industrial R&D', Management Science (Special issue on University Entrepreneurship and Technology Transfer) 48(1), 1–23.
- Conner K. ; Prahalad C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge versus.
- Coff, R., Coff, D., et Eastvold, R., (2006), «The knowledge leveraging paradox: how to achieve scale without making knowledge imitable», Academy of Management Review, Vol. 31, No. 2, 452–465
- Cossette P. (1996), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, Revue Internationale PME, 9(1) : 123-142.
- Cossette P. (2004) "évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise » université Laval.
- Creswell, J., (1998), Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions. London, Sage Publications.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. Academy of management review, 9(2), 284-295.
- Dhanaraj, C., Lyles, M., Steensma, H. et Tihanyi, L., (2004), Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance, Journal of International Business Studies, Vol.35, p.456-458.
- Daghfous, A. (2004). Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study. The Learning Organization, 11(1), 67.
- Daghfous, A. (2004). «Absorptive capacity and the implementation of knowledge intensive best practices »SAM Advanced management journal vol 6
- Darr E; Kurtzberg T (2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. Organizational Behaviour and Human Decision Process, vol.82, n°1, p.28-44.
- Das et Tang, 2003 «Partner analysis and alliance performance», Scandinavian Journal of Management; 19 (2003) 279-308.
- Davenport, T.H. et Prusak, L., (1998), Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know? Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. et Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects, Sloan Management Review, 43-57
- David, M. et Sutton, C., (2004), Social Research. London, Sage Publications.
- 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.
- Dodgson, M. (1993), «Organizational Learning: A Review of Some Literatures», Organization studies, 14/3, p. 375-394.
- Dosi G., (1982) « Technological paradigms and technology trajectories : à suggested interpretation of the determinants and directions of technical change", Research Policy, volume 11, 1982 dans Guillouzo Raymond, Perrot Pascal, Ruffio Philippe, « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires, le cas de l'ouest de la France », Annals of Public and Coopérative Economics, 72.3, CIRIEC, 2001.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. Strategic Management Journal, 12(S1), 145-164.
- Doz, Y., (1994), Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, Revue Française de Gestion, janvier-février, p.92-104.

- Doz, Y.L., Shuen, A., (1988), «From Intent to Outcome: A Process Framework of Partnerships». WP 88/46, INSEAD.
- Doz Y.L., (1996), «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? », Strategic Management Journal, vol 17, p 55-83.
- Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (Vol. 1). Greenwich, Conn.: JAI Press, 75-123
- Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., (2000) «Learning from competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », Strategic Management Journal, 21, p 99-126.
- Dyer, J.H. et Nobeoka, K., (2000), Creating and managing a high-performance knowledge sharing network: The Toyota case, Strategic Management Journal, Special Issue, Vol.21, p.345-367.
- Dyer, J. et Singh, H., (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, Academy of Management Review, Vol.23, n°4, p.660-679.
- Eisenhardt, K.M., et Schoonhoven, C.B., (1996), «Resource- based view of strategic alliance formation: strategic and social effects of entrepreneurial firms», Organization Science, Vol 7, p 136-150.
- Easterby-Smith, M. & M. A. Lyles (Eds.) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, London, Blackwell.
- Easterby & Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. Journal of management studies, 37(6), 783-796.
- Eisenhardt Kathleen et Martin Jeffrey. Dynamic capabilities: what they are? Strategic Management Journal, 2000/vol 21, N° 10/11.
- Emerson R.M, (1962), «Power-Dependence Relations», American Sociological Review, vol.27, p 31-41.
- Ernst, D. et Kim, L. (2002), «Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation », Research Policy – Elsevier.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. Academy of management review, 10(4), 803-813.
- Ferreira, M.P., Storopoli, J.E. et Serra, F.R. (2014), two decades of research on strategic alliances: analysis of citations, co-citations and themes researched, Revista de administracao contemporanea, 18 (SPE), 109-133.
- Fombrum, C.& Draham Astley, W. (1983), Beyond corporate strategy, journal of Business strategy, 3(4), 47-54.
- Foss Nicolaï J. (1996), Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments, Organization Science, Vol. 7, No. 5, Sep-Oct 1996.
- Foss, N. J., & Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. Organization Studies, 28(5), 749-772.
- Galbraith, C.S., (1990), transferring core manufacturing technologies in high technology firms, California Management Review, Vol.32, n°4, p.56-70.
- Gherardi, S., et Nicolini, D., (2000), «To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge», Organization, 7, 2, pp. 329-348.
- George G., Zahra S., Wheatley K. ET Khan R., (2001) "The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance A study of biotechnology firms», Journal of High Technology Management Research 12 (2001) 205–226.
- Ghrouzli KH. (1997). « Les conditions de réussite de la coopération euromaghrébine » Revue française de gestion n°114JJA1997.
- Gherzouli. KH, (1978), « différence ce comportements et réciprocité d'intérêts dans le partenariat entre entreprises de pays d'inégal développement », Revue internationale PME 10 (1), 73-102, université de Québec 1997.
- Gilbert, M. et Cordey-Hayes, M., (1996), Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation, Technovation, Vol.16, n°6, p.301-12.

- Grabher G. (1993) The embedded firm: on the socioeconomics of industrial relation; Rutledge, London.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American journal of sociology, 481-510.
- Granovetter, M.S., (1992), Economic institutions as social constructions: a framework for analysis, Acta Sociologica Vol.35, n°1, p.3-11.
- Grant, R-M., (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol.17, winter special issue, pp. 109-122.
- GUPTA A. et GOVINDARJAN, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. Strategic management journal, 21(4), 473-496.
- Gulati, R., (1999), Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, Strategic Management Journal, Vol.20, n°5, p.397-420.
- Glaister et Buckely (1996), strategics motives for international alliance formation; journal of management studies, vol. 33 N 3. PP 301 -332
- Golden, P.A., et Döllinger, M. (1983). Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 17(4), 43-57.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. Strategic Management Journal, 15(S2), 91-112.
- Gulati 1998 alliance and networks strategic management journal vol. 19. N°4, p. 293- 317.
- Hagedoorn J. & SChakenraad J., "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", Strategic Management Journal, 15 (4), 1994, pp. 291-309.
- Hall. R, et Andriani, P., (2002), Managing Knowledge for Innovation, Long Range Planning, Vol.35, p.29-48.
- Hall R. (2000), the management of external resources journal of general management vol 26 n 1 p 56-68.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K., (1994), Competing for the future, Harvard Business Review, Juillet-Août.
- Hamel, G. (1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", Strategic Management Journal, n°12, p. 83-103
- Hansen, M.T., (1999), The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, Administrative Science Quarterly, Vol.44, p.82- 111.
- Harrigan K.R, (1987), Bases of Interorganization cooperation: propensity, power and persistence, Working Paper CTIS/Columbia U.
- Harrigan. K. R, (1988), «Strategic Alliances and Partner Asymmetries», Management International Review, vol 28, p 53-72.
- Harrigan K.R, Newman W.H, (1990), «Bases of Interorganization Co-operation: Propensity, Power, Persistence », Journal of Management Studies, vol.27, 417-431.
- Harzing, A.W. (2002), of bears, bumble-bees, and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries, journal of World business, 36(4), 366-379.
- Hatchuel, A., (1999), « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations, de la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », Revue d'Economie Industrielle, N°88, pp. 187-209.
- Hedlund G et Nonaka 1993 model of knowledge management in the west and Japan in P. Lorange B.G. Chakravarthy J. Roos et H. Van de Ven implementing strategic processes change learning and cooperation Brazil Blackwell lenders PP 117-144.
- Hedlund, G., (1994), A model of knowledge management and the N-form corporation. Strategic Management Journal, Vol.15, summer special issue, p.73-90
- He, W. et Wei, K., (2009), What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and seeking beliefs, Decision Support Systems, Vol.46, n°4, p.826-838.
- Hennart J. F., (1988), "A transaction costs theory of equity joint ventures". Strategic management journal, volume 17, P; 73-90.
- Huber, G.P. (1991), « Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures » Organization Science, vol. 2, n°1, p 88-115
- Hoffman W. H., Schlosser R., (2001), "Success factors of strategic alliances in small and Information & Management, Vol.45, n°8, p.528-539.

- Hong J.-F.-L. et Nguyen T.-V. (2009), «Knowledge embeddedness and the transfer mechanisms in multinational corporations", Journal of World Business, Vol.44, p.347- 356.
- Ingham, M. et Mothe, C., (2000), Les déterminants de l'apprentissage organisationnel, Revue française de gestion, janvier-février, p.71-79.
- Ingham, M. (1997), « Introduction à l'édition française », dans, Nonaka, I. et Takeuchi, H., « La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante », De Boeck Université, p. 1-19.
- Ingram, P. et Baum, J.A.C., (1997) opportunity and constraint: organizations learning from the operating and competitive experience of industries. Strategic management journal, n° 18, p 75-98.
- Inkpen A.C., Currall S.C., (2004), «The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures», Organization Science, vol 15, p 586-599.
- Inkpen A.C., Beamish W.P., (1997), «Knowledge, Bargaining power, and the instability of international joint venture», The Academy Management Review, vol. 22, p 177-202.
- Inkpen, A.C., (2000), A note on the Dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope, Strategic Management Journal, Vol.2, n°7, p.775-779.
- Inkpen, A. et Pien, W., (2006), An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou industrial park, Journal of Management Studies, Vol.43, n°4, p.779-811.
- Inkpen, A. et Crossan, M. (1995), «Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning», Journal of Management Studies, Vol. 32 Issue 5, p. 595– 618.
- Inkpen, A.C. et Dinur, A., (1998), Knowledge management processes and international joint ventures, Organization Science, Vol.9, p.454-468.
- Ipe, M., (2003), Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework, Human Resource Development Review, Vol.2, n°4, p.337-359.
- Juiellet, A. (2006), référentiel de formation en intelligence économique, rapport technique, secrètement générale de la défense nationale.
- Jolly D. (2001), Joint-venture et transferts technologiques, Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai.
- Jolly, D., (2005), The Exogamic Nature of Sino-Foreign Joint Ventures, Asia Pacific Journal of Management, Vol. 22, and n ° 3, p. 285-306.
- Kale, P., Singh, H. et Perlmutter, H., (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, Strategic Management Journal, Vol.21, p.217-237.
- Kalaignanam K, Shankar V, Varadarajan R.P, (2007), «Asymmetric New Product Development Alliance: Win-Win or Win-Lose Partnership? », Management Science, Vol 53, 357-374.
- Kalling, T., (2007), The lure of simplicity: learning perspectives on innovation, European Journal of Innovation Management, Vol.10, n°1, p.65-89.
- Khanna, T., Gulati, R., et Nohria, N., (1998), «The dynamics of Learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope», Strategic Management Journal, Vol 19, p 193-210.
- Kedia, B. L., et 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.
- Kim L. (1997). "Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning, Knowledge Development in Strategic Alliances», Organization Science, Vol. 9, n° 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances.
- Koenig, G., (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de l'AGRH, Vol.9, p.4-17.
- Koenig, G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Janvier-Février.
- Ko, D., Kirsch, L. et King, W., (2005), Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise systems implementation, MIS Quarterly, Vol.29, n°1, p.59-83.
- 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.
- Kogut, B. (1988), «Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives», Strategic Management Journal, 9 (4), p. 319-332.

- Kogut, B. et Zander, U. (2003), « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation», Journal of International Business Studies, 34, 516- 529 (2003 Decade Award Winning Article).
- Kotabe, M., Martin, X. et Domoto, H., (2003), Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries, Strategic Management Journal, Vol.24, n°4, p.293-316
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. Academy of management review, 24(2), 308-324.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. Academy of management journal, 45(1), 215-233.
- Koza P.M., Lewin A.Y., (1998), "The Co-evolution of strategic alliances". Organization Science, n°9(3), p. 255-264.
- Krackhardt. D Rowley. T, et Behrens. D (2000): "Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", Strategic Management Journal, vol 21, N°3, pp: 369- 386.
- Koka, B. R., et Prescott, J.E., (2002), «Strategic alliances as social capital: A multidimensional view ». Strategic management journal, 23 (9), pp. 795-816.
- Killing P, (1983), Strategic for joint venture success. New York: Praeger.
- Lakshman, C., et Parente, R.C., (2007): supplier-focused knowledge management in the automobile industry and its implication for production performance. Journal of management.
- Laiken, M., Edge, K., Friedman, S., et West, K., (2008), Chapitre formalizing the informal: from informal to organizational learning in the post-industrial work place, dans learning through community- exploring participatory practis, (Basein, N. et Shragge, E., Ed) springle.
- Lane P.J., Koka B.R. et Pathak S. (2006). "The reification of absorptive capacity: A critical.
- Lapointe, J.L., (1996), la méthodologie des systèmes souples appliquée à l'amélioration de situation problématique complexe en éducation, notes de cours, département de didactique, de psychopédagogie et de technologie éducative, faculté des sciences d'éducation, Université Laval, Ste- Foy, Québec.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. Strategic management journal, 19(5), 461-477.
- Lane, P., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001), "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", Strategic Management Journal, n°22(12), p. 1139.
- Lam, A., (1997), Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures, Organization Studies, Vol.18, n°6, p.973-996.
- Lawson, B., Tyler, B. et Cousins, P.D., (2008), Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement, Journal of Operations Management, Vol.26, n°3, p.446-460.
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'inter-objectivité. Sociologie du travail, 587-607.
- Larson A., (1992), «Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships», Administrative Science Quarterly, Vol.5, p 583-601.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. et Sparks, J., (1998), The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances, Organization Science, Vol.9, n°3, p.285-305.
- Lenox, M. et King, A. (2004), « Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision », Strategic Management Journal, 25.
- Levinson, N.A., et Asahi, M. (1995), "Cross-national alliances and interorganizational learning", Organizational Dynamics, n°24(2), p. 50-64. Managment Journal, vol.21, p.473-496
- Lasbordes, V. (2000). Les contrats déséquilibrés, Université d'Aix-Marseille.
- Laseter T. (2001), Balanced sourcing: the Honda way, in Woods, J. A. (coord), the supply chain year book, McGraw Hill, 205-213.
- Latouche, S., (2000), "nature, écologie et économie. Une approche anti-utilitariste » revue de Mauss 2001/1 (N° 17), P. 57-70.

- Le Botref Guy, (2002) « analyser, capitaliser et transférer des pratiques : une exigence pour agir en professionnel » innover et réussir, n°4, mai 2002.
- Lee, D. et Ahn, J., (2007), Reward systems for intra-organizational knowledge sharing, European Journal of Operational Research, Vol.180 n°2, p.938-956.
- Lecraw D.J., (1984), Bargaining Power, ownership, and profitability of transaction corporations in developing countries, journal of international business studies, vol.15, n° 1, 27-43.
- Levitt, B. et March, JG., (1988), Organizational learning, Annual Review of Sociology, vol.14, p.319-340.
- Levin, D.Z., et Cross, R., (2004), «The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust ineffective knowledge transfer», Management Science, Vol. 50, 1477–1490.
- Luo Y., (1997), "Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China". Organization Science, vol 8, N° 6, p. 648 – 662.
- Luo Y. (2007), "The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances", Academy of Management Journal, Vol.50, N°3, p.644–664.
- Lyles, M., et Salk, J. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination of the Hungarian context. Journal of International Business Studies, p.877-903.
- Makhija, M. et Ganesh, U., (1997), The Relationship Between control and Partner Learning in learning-related joint-ventures, Organization Science, Vol.8, n°5, p.508-527.
- Malo, M.C., Elkouzi N., (2001), « Alliance stratégique et apprentissage : collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter – CDEC », Nouvelles pratiques sociales, vol 14, N°2, p 157- 172.
- March, J.et Simon, H. (1958), « Organizations », New York, John Wiley and Sons.
- March, J., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, Organizational science, Vol.7, n°1, p.71-87.
- Marashall, W., et Brady, T., (2001), knowledge management and the politics of knowledge: illustration from complex productions and systems. Européen journal of information journal 10 : 99-112
- 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 (2007), « les rapprochements des entreprises : perspectives théoriques et managériales » management et avenir : 2007 /4.
- MacElory M. W. (2003), The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and sustainable innovation, Hartland VT: KMCI Press, p. 246
- McFadyen, M.A. et Cannella, A., (2004), Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships, Academy of Management Journal, Vol.47, n°5, p.735-746.
- Mazloomi, H. et Jolly, D., (2008), Knowledge transfer in alliances: determinant factors. Journal of Knowledge Management, Vol.12, n°1, p.37-50.
- Meier, O., Missonier, A., (2006) «la gestion dynamique d'un processus d'innovation technologique dans le cadre d'une fusion », finance contrôle stratégie- volume 9, n°5, mars 2006, pp. 209-235.
- Meschi, P.X., (2003), « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ?», Revue Française de Gestion, N° 143, p 159-179.
- Minbaeva, D.B. et Michailova, S. (2004), "Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity", Employee Relations, n°26(6), p. 663-679.
- Minboeva, D. (2005). HRM. Practices and knowledge transfer, personnel review, 35,1, pp 125-144.
- Minbaeva, D., (2007), Knowledge transfer in multinational corporations, Management International Review, Vol.47, n°4, p.567-593.
- Midler, C., (1990), apprentissage et organisation, CRG, Ecole polytechnique.
- Meyer, M. H., & Zack, M. H. (1996). The design and development of information products. MIT Sloan Management Review, 37(3), 43.

- Mohr J. et Spekman, R., (1994), «Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques», Strategic Management Journal, vol. 15, p165-152.
- Mothe C. & Tinlot G. (2005), alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault, management international, vol 10, 31-49.
- Morgan, R.M., et Hunt, S.D., (1994) «The commitment-trust theory of relationship marketing», Journal of Marketing, Vol. 58, N° 3, pp. 20-38
- Monczka, R.M., Trent, R.J. et Callahan, T.J., (1993), Supply base strategies to maximize supplier performance, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.23, n°4, p.42-54.
- Mouline A, (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : le cas des télécommunications », Management international, vol 10, p 75-87.
- Moorman C., Zaltman, G. & Desphande R. (1992), "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", Journal of Marketing Research, vol. 29 (3), p. 314-328.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. et Silverman, B. S. (1996), «Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, strategic management journal, vol.17 (WS), p.75-87.
- Mucchielli J L. (1981). « Alliances stratégiques : une nouvelle théorie pour des nouvelles formes de multinationalisation » revue d'économie industrielle n°118-134.
- Mesquita, L., Anand, J. et Brush, T., (2008), Comparing the resource-based and the relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances, Strategic Management Journal, Vol.29, n°9, p.913-941.
- Myers, M. et Avison, D., (2002), Qualitative research in information systems: a reader, London, Sage Publications.
- Mudambi, R., Mudambi, S. et Navarra, P., (2007), Global innovation in MNCs: the effects of subsidiary self-determination and teamwork, Journal of Product Innovation Management, Vol.24, n°5, p.442-455.
- Mukherjee, A., Mitchell, W. et Talbot, F.B. (2000). The impact of new manufacturing requirements on production line productivity and quality at a focused factory. Journal of Operations Management, 18(2), 139-168
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S., (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, Academy of Management Review, Vol.23, n°2, p.242-266.
- Nanda A., "Resources, capabilities and competencies", Organizational learning and competitive advantage, Moingeon B., Edmonson (eds.), Sage, 1996, p. 93-120.
- Nelson, R., & Winter, S., (1982). An evolutionary theory of economic change, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Neuman, W. (2003), Social research methods: qualitative and quantitative approaches. London, Pearson Education.
- Newsted, P.R., Huff, S.L. et Munro, M.C., (1998), Survey instruments in Information Systems, MIS Quarterly, vol.22, n°4, p.553-554.
- Nonaka, I., (1994), «A dynamic Theory of organizational Knowledge creation», Organization Science, p 14-35.
- Nonaka et al. (2000), knowledge creation, knowledge management magazine.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995). The knowledge creating company how Japanese campanis create the dynamics of innovation, New York: oxford university press.
- Nonaka, I. et Teece, D., (2001), Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization, Sage Publications, ISBN 0-7619-5498-8.
- Nurbel, A. et Ahamada, I. (2008), « Investissements directs étrangers entrants et développement : l'enjeu de la capacité d'absorption », Mondes en Développement. Vol.36, 3, n°143. p. 833-863 p.27 44.
- Nurmi; R. 1998 Knowledge intensive firm's business horizon, May-June.
- Pallas-Saltiel, V., et Labaki, R., (2009), « Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ? », Revue Française de Gestion, N° 191/2009.

- Park, B. et Ghauri, P., (2011), Key factors affecting acquisition of technological capabilities from foreign acquiring firms by small and medium sized local firms, Journal of Business World, Vol.46, n°1, p.116-125.
- Park S.H., Ungson G.R., (1997), «The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution», The Academy of Management Journal, vol 40, n°2, p 279-307.
- Parck S.H., Ungson G.R. (1997), «the effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution", the academy of management journal, vol 40, n°2, 398-418.
- Parent, R., Roy, M. et St-Jacques, D., (2007), A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model, journal of knowledge management, Vol.11, n°6, p.81-93.
- Park, S. H. et Russo, M. V., (1996), «When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure», Management Science, 42(6), p 875-890.
- Paturel R ; Degravel O (1998). L'effet en retour du transfert de technologie à l'étranger – apports conceptuels, Management Technologie Innovation, vol.1, n° 2, p. 5-36
- Pérez-Nordtvedt, L.P., Kedia, B.L., Datta, D.K. et Rasheed, A.A., (2008), Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination, Journal of Management Studies, Vol.45, n°4, p.714-44.
- Pfeffer J., Nowak P., (1976), "Joint Ventures and inter-organizational dependence" administrative science quarterly, Vol. 21, p. 398-418, September.
- Pfeffer J., Salanick G.R., (1978), the external control of organizations. Harper and Row, Now York.
- Polanyi, M. (1962). Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. Reviews of modern physics, 34(4), 601.
- Pittenger, D.J., (2003), Behavioral research: Design and analysis, Boston, McGraw-Hill Higher Education.
- Porter, M.E., et Fuller, M.B., (1986), Coalitions and Global Strategy. In M. Porter (ed), Competition in global industries: p 316-343 Boston Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Powell, W., Koput, K. et Smith-Doerr, L., (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, Administrative Science Quarterly, Vol.41, n°1, p.116-145.
- Purnam, B., Singh, H., Zollo, M. (2006), "organizing for innovation: managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions" academy of management journal, 49(2): p263-280.
- Prévôt, F. (2003). Le transfert inter-organisationnel de compétences dans les coopérations verticales. Gestion 2000, vol.20, n°5, p.29-45.
- Priestley, J., & Samaddar, S. (2007). The role of ambiguity in the transfer of knowledge within organizational networks. Knowledge and Technology Management in Virtual Organizations: Issues, Trends, Opportunities and Solutions, Idea Group, Hershey, PA, 211-9.
- Quélin, B. (1996), Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances, in Sanchez, R., et Heene, A., (eds), Strategic learning and knowledge management, John Wiley& Sons, 1997, chap. 8, p.139-160.
- Quintas P., Lefrere, P. et Jones, G., (1997), Knowledge management: a strategic agenda, Journal Long Range Planning, Vol.30, n°3, p.385-391.
- Reed, R. et De Fillippi, R., (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, Academy of Management Review, Vol.15, p.88-102.
- Rebentisch, E. et Ferretti, M., (1995), A knowledge asset-based view of technology transfer in international joint ventures, International Journal of Technology Management, Vol.12, p.1-25.
- Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. Science Communication, 1(4), 499-514.
- Rugman, A.M., et Verbeke, A., (2002), « contribution d'Edith penrose à la vision des ressources du management stratégique » revue de management stratégique 23 (8), 769-780.
- Rowan B., et Meyer J.W., (1977), « organisations institutionnalisées : structure formelle comme mythe et cérémonie. Journal américain de sociologie. Vol.83, N°2 (sep 1977), pp. 340-363.

- Saadi, M.S., (1999) " Partenariat et restructuration industrielle au Maroc", Karthala-AUF, 1999.
- Sanchez, R., Heene, A. et Thomas, H., (1996), Towards the theory and practice of competence-based competition, in Sanchez, R., Heene, A. et Thomas, h., (eds), Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management, John Wiley & Sons, 1996, chap 1, p.1-35.
- Sako, M., (2004), Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement, Industrial and Corporate Change, Vol.13, n°2, p.281-308.
- Saunders, M., Lewis, P. et Thornhill, A., (2009), Research Methods for Business Students. Essex, England, Pearson Education Limited.
- Schmidt, T. (2005), «Absorptive Capacity- One Size Fits All? A Firm-Level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge», ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 05-072.
- Sherer. S, (2003), "Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators", journal of small business management, vol.41, n°4, p.325-245.
- Sim A.B., Yunus A., (1998), «Performance of international joint ventures from developing and developed countries: An empirical study in developing country context», Journal of World Business, Vol 33, n°4, p 357-377.
- Simonin, B.L., (1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in international strategic alliances", Strategic Management Journal, Vol. 20, pp. 595-623.
- Smida, A. (2006), management anticipatif et stratégique, université virtuelle de Tunis.
- Senge, P. (1990), « Building Learning Organizations », in, «Organization Theory: Selected Readings », edition Derek's S. Pugh, 4ème edition (1997), p. 7-23.
- Shannon, C. E. & Weaver, W., (1949). The mathematical theory of communication, Urbana: University of Illinois Press.
- Silverman, D., (2010), Doing Qualitative Research, London, Sage Publications.
- Simon, E., Noblet, J.P., (2010), "Capacité d'absorption : revue de littérature, opérationnalisation et Exploration", Gestion 2000, N°5, automne 2010, [CNRS 4], [AERES B]
- 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, vol.30 n°3, p.463-490.
- Stalek, G., Evans, P., & Shulman, L., (1992) "competing on capabilities: the new rules of corporate strategy: Harvard business review, 70, 57-69.
- Spender J.-C.; Grant R (1996). Knowledge and the firm: overview. Strategic Management Journal, vol.17, Winter special issue, p.5-9
- Spender, J., (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, strategic management journal, vol.17, winter special issue, p. 45-62.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge- intensive firms. Journal of management Studies, 29(6), 713-740.
- Sutton, C., et David, M., (2004), Social Research. London, Sage Publications.
- Sveiby K.E (2000), Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises, Maxima.
- Stock, G.N., Greis, N.P. et Fischer, W.A. (2001), "Absorptive Capacity and new product development", The Journal of High Technology Management Research, n°12, p. 77-91.
- Strauss, A.L. & Corbin, J., (1990), Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques, Newbury Park: Sage.
- 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.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: a diachronica analysis of stickiness. Organizational Behaviour and Human Decision Process, vol.82, n°1, p.9-27.
- Szulanski, G., Cappetta, R. et Jensen, R., (2004), When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. Organization Science, Vol.15, n°5, p.600-613.
- O'Dell C, Grayson J (1998). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. California Management Review, vol.40, n°3, p.154-174.

- Taghzouti, A. « les alliances stratégiques interentreprises : quelles motivations stratégiques des managers des PME marocaines ? université de Lille juin 2007.
- Tampoe, M., (1994), Exploiting the core competences of your organization. Long Range Technology & People, Vol.23, n°1, p.54-79.
- Tebourni Nadia, (2000), "l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion de connaissances et de développement de la théorie d'usage »
- Teece David, Pisano Gary et Shuen Amy. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 1997/ vol 18, N° 7, pp.509-533.
- Teece, D.J., (1977). Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how. The economic journal, 87: 242-261.
- Teigland, R. et Wasko, M., (2009), Knowledge transfer in MNCs: examining how intrinsic The International Journal of Management Reviews, Vol.9, n°1, p.31-51.
- Tidjani B. et Faye E.H. 1999 partenariat nord-sud ; existe-il vraiment des opportunités pour les PME de sud. Revue africaine de gestion ; septembre 2005.
- Todeva, E. & knoke, D. 2005, strategic alliances and models of collaboration, Management decision, 43(1), 123-148.
- Tounkara, T., (2005), gestion de connaissances veille : vers une grande méthodologie pour améliorer la collecte d'information. Université de Paris Dauphin, Paris, France.
- Tsang; E. (1999). A preliminary typology of learning in international strategic alliance. Journal of World Business, vol.34, n°3, p.211-229
- Tsoukas, H., (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist Approach, Strategic Management Journal, 17: 11-25.
- Van den Bosch, F.A.J., Van Wijk, R. et Volberda, H.W. (2005), "Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes", In M. Eaterby-Smith et M. Lyles (dir.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (p. 278-301), Oxford: Blackwell Publishing.
- Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. & de Boer, M. (1999), "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities", Organization Science, n°10 (5), p. 551-568.
- 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.
- Veuglers R. & Cassiman B., (1999), "stratégies de fabrication et d'achat d'innovation : témoignages d'entreprises manufacturières belges. Politique de recherche 28(1), 63-80.
- Vidot-Delerue, H. et Simon E. (2005). « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », Management International, Vol. 10, n° 1, p 51-60.
- Vernette, E. (1991), l'efficacité des instruments d'études : évaluation des échelles de mesures, recherche et application en marketing, vol. 6, n°2, p 43-66.
- Vinding Anker Lund. Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. Papers for the Winter vol. 24, no 10, p. 991-995.
- W. Simonin B-L. (1999)." Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", strategic management journal, vol.20, p 595-623.
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. Research in organizational behavior, 1(1), 41-74.
- Wernerfelt, B. (1984), «A Resource-based View of the Firm», Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180.
- Westney, D. E. (1993). Cross- Pacific internationalization of R&D by US and Japanese firms. R&D Management, 23(2), 171-181.
- Williamson, O. E. (1985), «The Economic Institutions of Capitalism», New York, The Free Press.
- Williams, T., (2005), cooperation bay design: structure and cooperation inter-organizational networks. Journal of business research, 58: 223-231.
- Winter S.G. (2003). "Understanding dynamic capabilities", Strategic Management Journal, wiong, Tjosvold et Zhang 2005

- Wang, C.L. et Ahmed, P.K., (2007), Dynamic capabilities: à review and Research agenda, The International Journal of Management Reviews, Vol.9, n°1, p.31-51.
- Weppe, X., (2011), « Proximité entre humains et non-humains dans la construction de connaissances », Revue française de gestion – N° 213/2011
- Weick, KE., et Roberts, KH., (1993), "l'esprit collectif dans les organisations : l'interrelation attentive sur les ponts d'envol" administrative science Quarterly, vol.38, N°3 (sep., 1993), pp. 357-381.
- Wijk, R.V., Justin, J.P. Jansen, & Marjorie, A., Lyles, (2008) «Inter and intra-organizational knowledge transfer: A meta analysic review and assessment of its antecedents and consequences», Journal of Management Studies, 45: 4, pp 830-853.
- Winter, S, (1987), Knowledge and competences as strategic assets, in Teece, D.J., (eds), The competitive challenge, Ballinger, 1987, Chapitre 8, p.159-184
- Windsperger. J et al, (2009), « attribution des droits de décision dans les coentreprises » économie de gestion décisionnelle 30(8) : 491-501.
- Wong, A., Tjosvold, D. and Zhang, P. (2005), «Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence», Industrial Marketing Management, Vol. 34, p722-731.
- Xia T. & Roper S., 2008 "From capability to connectivity – absorptive capacity and exploratory alliances in biopharmaceutical firms: A US-EUROPE COMPARISON", Working Paper No. 91 January 2008, Warwick Business School University of Warwick Coventry CV4 7AL
- Xu, Q. et Ma, Q., (2008), Determinants of ERP implementation knowledge transfer. Information & Management, Vol.45, n°8, p.528-539.
- Yami; S. et al. (2010) "competition: winning statistique for the 21° st century; Edward Elgar; Cheltenham; 288p.
- Yan A., Gray B., (1994), «Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study», The Academy of Management Journal, Vol 37, n°6, p1478-1517.
- Yan, A. (1998), «structural stability and reconfiguration of international joint venture » journal of international business studies, vol.,29, N°4.PP 773-795.
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. MIT Sloan Management Review, 40(4), 45.
- Zaim H. and al. (2007), Performance of knowledge management practices: a causal analysis, Journal of Knowledge Management, Volume 11. Number 6.
- Zarifian, P. (2001) "le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et proposition » revue française de sociologie, 43-1, pp. 162-164.
- 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.
- Zander, U. et Kogut, B., (1995). Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: an empirical test. Organization Science, vol.6, n°1, January February, p.76-92
- Zukin S. et Dimaggio P. (1990). «Structures of capitals: the social organization of the economy" Cambridge university press, Cambridge.
- Zollo. Z, Reuer. J, et Singh. H (2002), « post-formation Dynamics in strategics alliances » strategics management journal, vol 23, N°2, pp : 135-151.

Cahiers de recherche et actes de conférences :

- Barthélemy, J., (2004), « Les renégociations des contrats d'externalisation : Une étude empirique » 13ème conférence internationale de Management Stratégique, 2,3 et 4 juin 2004, Vallée de Seine, Normandie.
- Bayad M. & Bénédoic M. (2008) : « Etude des facteurs de succès du processus de transfert de connaissances au sein des réseaux d'innovation : proposition d'un cadre conceptuel » colloque « en route vers Lisbonne » 4 et 5 Décembre.
- Ben Slimane, S. et Poix, M. (2003), « Impact des implantations étrangères sur le développement des capacités technologiques dans les pays émergents », Revue francophone de gestion (dernier trimestre) Conférence 2001.
- Berthon, B (2001), revue de littératures : le transfert intra-organisationnel de connaissance. In actes de la Xème conférence de l'AIMS, Québec -13 (vol.14).
- Cheriet F. (2007), Alliances stratégiques et relations interentreprises dans la recherche francophone en stratégie : Bilan des contributions de l'AIMS entre 1996 et 2006, XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin.
- Cazal, D. Et Dietrich, A. (2003), « compétences et savoirs : entre GRH et stratégie ?» les cahiers de la recherche CLAREE, UPRESA CNRS 8020.
- Cherbib, J., Assens, C., (2008), « Les alliances Asymétriques : Un état de l'art », dans les Actes de la XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice, 28-31Mai.
- Chtourou, W. et Laviolette E.M. (2005), « Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques », XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Angers.
- Durand. R et Quélin. B (1997) : « Comment envisager l'évolution économique sans concevoir une firme évolutionniste : contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste de la firme », 6ème Conférence Internationale en Management Stratégique, Montréal.
- Escribano. A, Fosfuri., A et Tribo. J (2005): «Managing knowledge spillovers: the impact of absorptive capacity on innovation performance», [en ligne], http://www.vcharite.univ-mrs.fr/EC2/Papers/Josep Tribo.pdf [224] Ferdinand. J, Graca. M & Easterby-Smith. M (2004): « Dynamic capability"
- Fernandez E., Montes J.M., Vazquez C.J., (1999), «Typology and Strategic analysis of intangible resources: A resource-based approach», University of Oviedo, Department of Business Administration and Accountancy, Faculty of Economics, Avenida del Cristo S/N, Oviedo-33006.
- Ferrary, M., et Pesqueux, Y., (2011), « Management de la connaissance : Knowledge Management, Apprentissage organisationnel et société de la connaissance », Economica, coll. Gestion, Paris, 230 p.
- Foucher. R, et Naji, A. (2004) : «Mesurer l'engagement : l'intérêt de combiner les indices d'engagement affectif et normatif », Actes de conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, [en ligne] www.agrh2004esg.uqam.ca/pdf/Tome2/Foucher Morin Bentein Trottier.pdf.
- Grundstein, M., (2002), « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue », 1er Colloque du groupe de travail Gestion des

Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances », 12-13 décembre 2002, Nante.

- Guallino G. & Missonier A. (2005) Une analyse du processus de transfert de compétences technologiques dans le cadre d'une fusion dans le secteur de TIC conférence AIMS Angers.
- Hamdeni F. et Affes H., 2012, « L'impact des systèmes d'informations et de la gouvernance sur le transfert du savoir dans les alliances stratégiques internationales : Le cas Tunisien », conférence AIM Bordeaux, France.
- Hamdeni F. et Haddar M., 2011, « Succès des alliances stratégiques : Cas des entreprises Tunisiennes avec les entreprises étrangères », Conférence de l'Atlas, Paris, France.
- 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.
- Lyles, M. A., & Schwenk, C. R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. Journal of management Studies, 29(2), 155-174.
- Maalaoui, A., (2006), « L'apprentissage inter-organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B », 8ième Congres International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In Communication à la conference de l'AIMS.
- Mazloomi, H.& Jolly, D., (2013), Knowledge Transfer in Alliances: The Moderating Role of the Alliance Type, Knowledge Management Research & Practice, disponible en ligne sur: http://www.palgravejournals. com/kmrp/journal/vaop/ncurrent/abs/kmrp201263a.html.
- Mothe. C (1999) : "La confiance : une revue de littérature anglo-saxonne", 8ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Chatenay-Malabry.
- Noël, A., Zhang J., (1993), « Alliances stratégiques : une bibliographie thématique », cahier de recherche, CETAI (HEC Montréal), mai.
- Noël A. et Fernandez G. 1993 ; les alliances stratégiques une réponse des PME aux mondialisations. Cahier de recherches CETAI ; HEC ; Montréal, décembre 2005, 21p.
- Roy, M., Guindon, J.C., & Fortier, L., (1995), Le transfert de connaissances : revue de littérature et propositions d'un modèle, Etudes et recherches, Institut de Recherche en Santé et en Sécurité du Travail du Québec IRSST, R-099, p.53. http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-099.pdf.
- Smida, A. (2007), SMOCS, un modèle de management anticipatif stratégique pour piloter l'organisation dans des environnements complexes, 6ème colloque international de l'Association Tunisienne des sciences de gestion, Hammamet, Tunisie.
- Soulignac, V., (2010) « gestion de connaissances et innovation : état et perspectives, 11octobre, Rabat, Maroc.
- Tarondeau J.C. (1998), Le management des savoirs, Paris : Collection Que sais- je ? Presse Universitaire de France.
- Taghzouti, A, (2005), "Do strategic alliance contribute in financing South-Mediterranean firms? The Second Annual Business Administration Conference, USEK-Faculté de Gestion- Liban.

Thèses de doctorat :

- Belgacem B., « opportunité du partenariat pour la croissance des entreprises : cas des entreprises des industries manufacturières en Tunisie », Thèse, FSEG – Tunis 2003.
- Beylier, C., (2007), « Une approche collaborative de gestion des connaissances Application à une PME du secteur de l'ingénierie mécanique », Thèse de doctorat présentée à l'université de Grenoble I, 16 octobre 2007.
- Chauvet. V (2004) : « les déterminants de la performance des PME technologique : une analyse basée sur l'apprentissage organisationnel et le réseau social du dirigeant », thèse de doctorat en sciences de gestion, université d'Aix-Marseille III
- El quori, A. (2018), « une analyse empirique dans le secteur microfinance au Maroc », thèse de doctorat en sciences de gestion, USMBA fsjes Fès.
- Fillol, C., (2006), « L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : Études de cas chez EDF », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université Paris Dauphine, 22 Novembre 2006.
- Gallais, M., (2009), « Instrumentation de gestion, cognition et apprentissage en PME », Thèse de doctorat ès Science de Gestion, Université de Nancy II.
- Ghassan, H., (2014), le partenariat public- privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage : cas d'entreprises publiques algériennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nice-Sophia Antipolis, institut d'administration des entreprises.
- Guallino, G., (2010), L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, 465 p.
- Jamila E M., « La joint-venture : analyse conceptuelle : réalités et prospective », Thèse, Université de Nice Sophia- Antipolis, Institution d'Administration des Entreprises, Décembre, 1992.
- Kahia, A. Ch., (2013) les conséquences de transfert inter-organisationnelle de connaissances : le cas de la relation client- fournisseur dans l'industrie française, thèse de doctorat en sciences de gestion, université d'Aix Marseille.
- Koobaa, S., (2008), la coopération inter-organisationnelle et l'innovation en PME, l'analyse par le concept de la capacité d'absorption des connaissances, thèse de doctorat national en management, université Med premier fsjes, école doctorale de gestion Oujda.
- Maaref, A. (2014), « le transfert de connaissances dans un cadre de j.v, une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive ». Thèse de doctorat en science de gestion, université de Littoral côte d'opale, école doctorale SESAM (Lille).
- Marcotte C., "connaissances ; apprentissage et succès lors du transfert de technologie en Chine" Thèse de Doctorat (UQAM), Juillet 1999.
- Notais, A., (2009), « Le transfert de connaissance intra-organisationnel : Une approche par les mouvements de mobilité interne », Thèse de doctorat ès science de gestion de Tours, 23 Octobre 2009.
- Prévôt, F. (2007), le transfert inter-organisationnel de compétences : application aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de la méditerranée, 706p.

- Smida, A. (1992), perspectives des métamorphoses du système technique et management des ruptures technologiques, thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, université de Caen Basse-Normandie.
- Ouédraogo A., « Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance », Thèse de doctorat, HEC Montréal, Avril 2003.
- Viola J.M., «la gestion des relations duales », thèse de doctorat, Ecoles des HEC, 2000.
- Ziam, S., (2010), « Les déterminants de la capacité d'absorption des connaissances : le cas des courtiers de connaissances œuvrant dans le domaine de la santé au canada », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université de Laval, Québec.

Tableaux

Tableau n°1 : Récapitulation non exhaustive des taxonomies de connaissances 43
Tableau n°2 : Distinction entre connaissance tacite et connaissance implicite 47
Tableau n°3 : Différents niveaux de la connaissance 50
Tableau n°4 : Les modes de conversion de la connaissance 75
Tableau n°5 : Les principaux facteurs déterminants du transfert de connaissance selon les modèles étudiés 85
Tableau n°6 : Les types de connaissances véhiculées dans un contexte international 89
Tableau n°7 : les hypothèses de recherche sans variable modératrice 105
Tableau n°8 : les hypothèses de recherche avec variable modératrice 105
Tableau n°9 : Les mesures de variable « les facteurs liés aux caractéristiques de la connaissance » 112
Tableau n°10 : Les mesures de la variable « caractéristiques de l'émetteur » 113
Tableau n°11 : Les mesures de la variables « l'engagement de récepteur » 114
Tableau n°12 : Les mesures de la variables « capacité d'absorption » 115
Tableau n°13 : Les mesures de la variable « qualité de relation entre les alliés » 116
Tableau n°14 : Les mesures du variable « contexte organisationnel et culturel » 117
Tableau n°15 : Les mesures de la variable « les facteurs liés aux mécanismes de transfert » 118
Tableau n°16 : Les mesures de la variables « transfert des connaissances » 119

Tableau n°17 : Les secteurs d'activités au Maroc selon HCP 120
Tableau n°18 : Résumé des variables de notre modèle de recherche, le nombre des items de mesure pour chaque variable ainsi que leur origine 120
Tableau n°19 : Les positions épistémologiques des paradigmes : positiviste, interprétativiste, et constructiviste .121
Tableau n°20 : Exemple des choix méthodologiques des études sur le transfert de connaissances dans le cadre des alliances stratégiques 127
Tableau n°21 : Comparaison entre approche qualitative et approche quantitative 129
Tableau n°22 : La répartition des alliances stratégiques selon le secteur d'activité industriel 133
Tableau n°23 : Les types des échelles de mesure selon Vernette 135
Tableau n°24 : La structure du questionnaire final 136
Tableau n°25 : La répartition des alliances stratégiques selon le secteur d'activité industriel 138
Tableau n°26 : La répartition des PME marocaines interrogées selon le secteur d'activité 143
Tableau n°27 : La répartition des alliances stratégiques selon le nombre d'années d'ancienneté de partenariat 144
Tableau n°28 : La répartition des alliances stratégiques selon le degré d'importance de transfert de connaissances 145
Tableau n°29 : Description de la caractéristique de connaissance objet de transfert 146
Tableau n°30 : La description de caractéristiques de l'émetteur 147
Tableau n°31 : Description de la variable « engagement de récepteur » 147
Tableau n°32 : Description de la variable « capacité d'absorption » 148
Tableau n°33 : La description de la variable « qualité de relation » 148
Tableau n°34 : La description du variable « contexte organisationnel et culturel » 149
Tableau n°35 : La description des variables « mécanismes de transfert » 149
Tableau n° 36 : La description de la variable « transfert de connaissances » 150
Tableau n°37 : Indice KMO et test Bartlett de la variable «caractéristiques de connaissances » 153
Tableau n°38: Les communalités pour chaque item de la variable « caractéristiques des connaissances» 153
Tableau n°39 : La matrice des composantes de la variable « caractéristiques de la connaissance » 153
Tableau n°40 : La variance totale expliquée de la variable « caractéristiques de la connaissance » 153
Tableau n°41 : Le test de fiabilité de la variable « caractéristiques de la connaissance » Statistiques de fiabilité 154
Tableau n°42 : Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « caractéristiques de l'émetteurs » (1ère itération) 154
Tableau n°43 : Les communalités pour chaque item de la variable «caractéristique de l'émetteur» 155
Tableau n°44 : Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « caractéristiques de l'émetteur » 155
Tableau n°45: Les communalités pour chaque item de la variable « caractéristique de l'émetteur» 155
Tableau n°46 : Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « caractéristiques de l'émetteur » 156
Tableau n°47 : Les communalités pour chaque item de la variable «caractéristique de l'émetteur» 156
Tableau n°48 : la variance totale expliquée pour la variable « caractéristiques de l'émetteur » 156
Tableau n°49 : La matrice des composantes après 3ème itération 156
Tableau n°50 : Le test de fiabilité de la variable « caractéristique de l'émetteur » 157
Tableau n°51: L'indice KMO et test de Bartlett relatives à la variable «engagement de récepteur» 157
Tableau n°52 : Les communalités de la variable « engagement de récepteur » 157
Tableau n°53 : La variance totale expliquée de la variable « engagement de récepteur » 158
Tableau n°54 : La matrice des composantes de la variable « engagement de récepteur » 158
Tableau n°55 : La fiabilité de variable « engagement de récepteur » 158
Tableau n°56 : L'indice KMO et test de Bartlett de la variable « capacité d'absorption » 159
Tableau n°57 : Les communalités de la variable « capacité d'absorption » 159
Tableau n°58 : La matrice des composantes de la variable « capacité d'absorption » 160
Tableau n°59 : La variance totale expliquée de la variable « capacité d'absorption » 160

Tableau n°60 : La fiabilité de variable « capacité d'absorption » 161
Tableau n°61: L'indice KMO et test de Bartlett de la variable « qualité de relation » 161
Tableau n°62 : Le tableau de communalités de la variable « qualité de relation » 161
Tableau n°63 : Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « qualité de relation » 162
Tableau n°64 : le tableau des communalités de la variable « qualité de relation » 162
Tableau n°65 : La variance totale expliquée de la variable « qualité de relation » 162
Tableau n°66 : La matrice de composantes pour « la qualité de relation » 163
Tableau n°67 : La fiabilité de la variable « qualité de relation » 163
Tableau n°68 : L'indice de test KMO et test Bartlett de la variable « contexte organisationnel et culturel » 163
Tableau n°69 : La variance totale expliquée du variable « contexte organisationnel et culturel » 164
Tableau n°70 : communalités de représentation des items de la variable « contexte organisationnel et culturel » 164
Tableau n°71: La matrice des composantes de la variable « contexte organisationnel et culturel » 165
Tableau n°72 : La fiabilité du variable « contexte organisationnel et culturel » 165
Tableau n°73 : L'indice KMO et test de Bartlett de la variable : « mécanismes de transfert » 165
Tableau n°74 : Tableau des communalités des variables « mécanismes de transfert » 166
Tableau n°75 : Indice de KMO et test de Bartlett 166
Tableau n°76 : Les communalités de la variable « mécanismes de transfert » 166
Tableau n°77 : La matrice des composantes pour « les mécanismes de transfert » 167
Tableau n°78 : La variance totale expliquée par la variable « mécanismes de transfert » 167
Tableau n°79 : La matrice de composante après rotation 167
Tableau n°80 : La fiabilité des facteurs de la variable « mécanismes de transfert » 168
Tableau n°81 : Les indicateurs de la variable « transfert de connaissance » 168
Tableau n°82 : Indice de KMO et test de Bartlett de la variable « transfert de connaissances » 168
Tableau n°83 : Tableau des communalités de la variable « transfert de connaissances » 169
Tableau n°84 : Tableau de communalités de la variable « transfert de connaissances » 169
Tableau n°85 : La matrice de composante de la variable « transfert de connaissances » 169
Tableau n°86 : La variance totale expliquée de la variable « transfert de connaissances » 169
Tableau n°87 : La fiabilité des facteurs de la variable « transfert de connaissances » 170
Tableau n°88 : Les résultats de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure 171
Tableau n°89 : Les coefficients de colinéarité des variables de modèle de recherche : 174
Tableau n°90 : Les coefficients de colinéarité des variables de modèle avec variable modératrice 175
Tableau n°91 : Indice de régression du modèle ANOVA 178
Tableau n°92 : Les coefficients de la significativité du modèle 178
Tableau n°93 : Les coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle 178
Tableau n°94 : Indices de régression du modèle ANOVA avec variable modératrice 179
Tableau n°95 : Coefficient de significativité du modèle avec variable modératrice 180
Tableau n°96 : coefficients de la significativité individuelle des variables du modèle avec variable modératrice 181
Tableau n°97 : Synthèse des résultats après analyse statistique 183
Tableau n°98 : Les résultats de l'analyse factorielle 187

- **Figure** 1: Présentation schématique de la structure de la thèse 8
- **Figure** 2: Typologie d'apprentissage dans l'alliance stratégique 25
- **Figure** 3: Le champ de transfert de connaissance 71
- **Figure** 4: modèle de communication de Shannon et Weaver 73
- **Figure** 5: Les étapes de processus de transfert de connaissance selon Szulanski (1996) 77
- **Figure** 6: Transferts de pratiques organisationnelles selon le modèle de Kostova (1999) 84
- **Figure** 7: Le modèle de la capacité d'absorption selon (Minbaeva & alii, 2003) 99
- **Figure** 8: Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche avec variable modératrice 106
- **Figure** 9: La démarche de recherche hypothético-déductive 125
- **Figure** 10: Le plan de recherche 131
- **Figure** 11: Le graphique de répartition des résidus 174
- **Figure** 12: Histogramme de répartition des résidus 174
- **Figure** 13: Le graphique de répartition des résidus 176
- **Figure** 14: Histogramme de répartition des résidus 176
- **Figure** 15: Le modèle de recherche validé 184

Introduction générale....1
Plan et cheminement du manuscrit....10
Chapitre I : les alliances stratégiques : un enchevêtrement de perspectives....12
Section I : Les alliances stratégiques : définition et typologies....13
§1 : Définition des alliances stratégiques :....13
§2 : Les alliances asymétriques : caractéristiques, critères et formes d'asymétrie....14
A : Les alliances symétriques et les alliances asymétriques :....14
B : les critères d'asymétrie :....15
C : Les formes d'asymétrie dans l'alliance :....18
§3 : Les typologies des alliances stratégiques :....21
A : Les alliances additives :....23
B : Les alliances complémentaires :....23
C : Autres classifications :....24
Section II : les fondements théoriques des alliances stratégiques....26
§1-La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Novak 1976) :....26
§2-La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) :....27
§3-L'approche des ressources :....28
§4-La théorie de l'apprentissage organisationnel :....29
Section III : Les objectifs et les motivations des alliances stratégiques des PME marocaines :....31
§1-Les objectifs des alliances stratégiques :....31
§2-Les motivations des PME marocaines :....33
Conclusion du chapitre 1....35
Chapitre II : Concept de compétences, définition et cadre théorique :....37
Section I : le concept de la connaissance....38
§1 : Présentation de définition de la connaissance :....38
§2 : Les caractéristiques et les attributs de la connaissance :....40
A- Les attributs de la connaissance :....40
B- les caractéristiques de la connaissance :....41
§3- les typologies de la connaissance :....43
A : Les connaissances explicites :....44
B- Les connaissances tacites :....45
§4 : Les différents niveaux d'analyse de la connaissance :....47
A : Le niveau individuel :....47
B : Le niveau collectif :....48
C : Le niveau organisationnel :....49
D : niveau inter-organisationnel :....49
Section II : gestion de la connaissance et l'apprentissage organisationnel....50
§1 : Le management de connaissance (Knowledge management) :....51
§2 : L'apprentissage organisationnel :....52
§3 : L'apprentissage organisationnel comme gestion de connaissance :....57
Section III : La connaissance organisationnelle au sein de l'entreprise....58
§1-théorie des ressources (RBV, ressources based view) :....58
§2 : La théorie basée sur les compétences, compétences based view :....59
§3-la théorie basée sur les connaissances (KBV) :....61
§4- la théorie dynamique de la connaissance :....63
§5- la théorie néo institutionnelle :....64
Conclusion du chapitre II :....67
Chapitre III : la transférabilité des compétences, enjeux et complexité 66
Section I : le transfert de connaissance inter-organisationnel : définition, acteurs, et objectifs....70
§1 : Définition de transfert de connaissance :....70

§2 : Le transfert de connaissances : objet, acteurs et objectifs. 71
A : l'objet et les acteurs de transfert : 71
B : les objectifs de transfert : 72
Section II : les modèles théoriques de transfert de connaissances : 73
§1 : Modèle de Shannon et Weaver (1949) : 73
§2 : Le modèle de Nonaka, Takeuchi (1995), modèle de conversion de la connaissance SECI 74
§3 : Le modèle de Szulanski (1996) : 76
§4 : Le modèle contextuel de Kostova (1999) : 81
A. les facteurs liés au contexte social ou national : 82
B. les facteurs liés au contexte organisationnel : 82
C. les facteurs liés au contexte relationnel : 82
§5 : Synthèse des modèles théoriques sur les facteurs déterminants de transfert de connaissance : 85
Section III : développement des hypothèses et conceptualisation du modèle de recherche 87
§1 : Les hypothèses de recherche : les facteurs de transfert de connaissances dans les alliances stratégiques : 87
A. les caractéristiques liées à la connaissance objet de recherche : 88
B. les caractéristiques liées à l'émetteur : 90
C. les facteurs liés aux caractéristiques du récepteur : 91
D. la nature de la relation entre les partenaires : 100
E. les facteurs liés au contexte organisationnel : 103
F. Les mécanismes de transfert de connaissances : 103
§2 : Modèle conceptuel de la recherche et récapitulation des hypothèses : 105
A. récapitulation des hypothèses : 105
B. modèle conceptuel de recherche : 106
Conclusion de chapitre III : 108
Chapitre IV : cadre méthodologique et positionnement épistémologique 110
Section I : l'opérationnalisation des variables de recherches 111
§1- l'opérationnalisation des variables explicatives : 112
A : L'opérationnalisation de la variable « connaissance » objet de transfert : 112
B : L'opérationnalisation des variables liés aux caractéristiques des alliés : 113
C : L'opérationnalisation de variable « facteurs liés à la nature de relation entre alliés » : 116
D : l'opérationnalisation de « la variable contexte organisationnel et culturel » : 116
E : l'opérationnalisation de la variable « facteurs liés aux mécanismes de transfert » : 117
§2 : L'opérationnalisation de la variable à expliquer « le transfert de connaissances » : 119
§3 : L'opérationnalisation de la variable modératrice « secteur d'activité » : 119
Section II : l'approche générale de la recherche 120
§1-le positionnement épistémologique : 121
A : Le positionnement épistémologique de notre recherche : 121
B- le mode de raisonnement et le choix de la démarche hypothético-déductive : 124
§2-La méthodologie de recherche : 127
A. Une méthodologie quantitative : 128
B. L'enquête par questionnaire : 130
Section III : Recueil des données 131
§1-le choix de PME marocaine : 132
§2. Le choix de multiples secteurs : 132
§3. L'unité d'analyse de la recherche : 132
§4. L'échantillon d'étude et les sources des données : 133
A. Le pré-test du questionnaire : 134
B. Constitution de questionnaire : 134
C. L'administration du questionnaire : 137
Conclusion du chapitre IV 140

Chapitre V : les facteurs clés de transfert de connaissances dans les alliances stratégiques asymétrique: analyse statistique, interprétation et discussion des résultats de la recherche.....142
Section I : l'analyse statistique.....143
§1-Description de l'échantillon de l'étude :.....143
A : Le secteur d'activité industrielle des PME de l'échantillon :.....143
B. La répartition des alliances stratégiques selon le nombre d'années de partenariat :.....144
C : le degré d'importance de transfert de connaissances dans les objectifs de l'alliance stratégique :.....145
§2. Description de la variable de recherche :.....145
A. Description des variables explicatives du modèle d'étude :.....146
B. Description de la variable à expliquer « le transfert de connaissances » :.....150
Section II : l'analyse factorielle et définition du modèle de recherche.....151
§1. L'analyse factorielle des variables explicatives de transfert de connaissances :.....152
A. L'analyse factorielle de la variable « caractéristiques de connaissances » :.....152
B. L'analyse factorielle de variable « caractéristiques de l'émetteur » :.....154
C : L'analyse factorielle de la variable « engagement de récepteur » :.....157
D : L'analyse factorielle de la variable « capacité d'absorption » :.....159
E : L'analyse factorielle de la variable « qualité de relation entre les partenaires » :.....161
F : L'analyse factorielle de la variable « contexte organisationnel et culturel » :.....163
G : l'analyse factorielle de la variable « mécanismes de transfert » :.....165
§2 : L'analyse factorielle de la variable à expliquer « transfert de connaissances » :.....168
§3 : Le modèle de recherche validé après l'analyse statistique factorielle :.....170
Section III : Test d'hypothèse par l'analyse de régression.....171
§1 : Les types de régressions linéaires :.....172
§2 : Vérification des conditions :.....173
A : Vérification des conditions sans variable modératrice :.....173
B : Vérification des conditions avec variable modératrice :.....175
§3. Test du modèle théorique et présentation des résultats :.....177
A : Test des hypothèses sans variable modératrice :.....177
B : Test des hypothèses avec variable modératrice :.....179
Section IV: discussion et interprétation des résultats de la recherche. 174
§1: Interprétation des résultats de la régression.....182
A: Les facteurs déterminants de transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques :.....182
B: Les facteurs qui n'ont pas un effet significatif sur le transfert de connaissances aux PME marocaines :.....182
§2: Discussion des résultats relatifs à la vérification et la validation des échelles de mesure.....184
A. Les résultats relatifs aux échelles de mesure des variables explicatives :.....184
a: Les échelles de mesure de la variable « caractéristiques de connaissances » :.....184
b: Les échelles de mesure de la variable « caractéristiques de l'émetteur » :.....184
c: L'échelle de mesure de la variable « l'engagement de récepteur » :.....185
d: L'échelle de mesure de la variable « capacité d'absorption de récepteur » :.....185
e: L'échelle de mesure de la variable « qualité de la relation » :.....186
f: L'échelle de mesure de la variable « contexte organisationnel et culturel » :.....186
g: L'échelle de mesure de la variable « mécanismes de transfert » :.....186
B: Les échelles de mesures relatives à la variable à expliquer :.....187
§3: Discussion de résultats relatifs aux hypothèses de recherche.....187
A: Les caractéristiques de connaissances objet de transfert favorisent le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques.....188
B: L'engagement de récepteur favorise le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques :.....189
C: La capacité d'absorption favorise le transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques :.....189

D: Les mécanismes de transfert favorisent le transfert de connaissances aux PME en situation d'alliances stratégiques : 189
Conclusion du chapitre V 191
Conclusion générale 193
Bibliographie 198
Tableaux 222
Les figures 225
Table des matières 227
Annexes 232

Annexe 1 : Lettre d'accompagnement

Cher(e) répondant(e)

Le questionnaire en présence, auquel vous êtes priés de répondre, fait partie d'une thèse de doctorat national sur le thème « les facteurs clés de succès de transfert de connaissances aux PME marocaines en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers » sous la direction de **Mr ELJADDAOUI ABDELHAKIM.**

Par alliance stratégique, nous entendons toutes coopérations entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes et qui ont choisi de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant leurs compétences, leurs moyens et leurs ressources nécessaires plutôt que de lutter entre elles sur un marché qui devient de plus en plus exigeant et qui pourrait amener à des cessations ou des acquisitions d'activités.

Dans ce questionnaire, nous nous référons aux PME en alliances stratégiques qui ont des entités réceptrices, nous nous intéressons essentiellement au transfert de connaissances et plus précisément aux facteurs clés de succès du processus de transfert.

Pour répondre au questionnaire, nous vous demandons de considérer la période de 2010-2018 comme cadre de référence de vos réponses. Il suffit dans la majorité des cas, de cocher une case parmi les choix de réponse déjà identifiés. Nous vous remercions d'indiquer la réponse qui décrit le mieux la situation de votre entreprise et de répondre en toute confiance car :

- La confidentialité et l'anonymat des informations seront scrupuleusement respectés.
- Les résultats globaux de cette enquête seront utilisés pour une thèse académique en sciences de gestion de laboratoire de recherches juridiques, politiques et économiques (LRJPE) à la fsjes Fès.
- La présente thèse est appuyée par le centre national de recherches scientifiques et techniques (CNRST) Rabat.

Veuillez agréez, Mr (Mme), nos salutations les plus distinguées.

Directeur de la thèse
Abdelhakim El Jaddaoui

doctorant
El hammoumi Ahmed

Annexe 2 : questionnaire de recherche
Questionnaire N° : À caractère anonyme

1ère partie : fiche signalétique :

1 : Dénomination sociale :

.....

2 : Siege social :

.....

- ☐ Tél .....
- ☐ Fax .....
- ☐ E-mail.....

2 : Secteur d'activité :

.....

3 : Produits :

.....

4 : Nationalité de(s) société(s) étrangère (s)

.....

5 : L'expérience de PME marocaines dans les alliances stratégiques :

.....

6 : Année d'alliance :

.....

7 : L'importance de transfert des connaissances dans vos objectifs de l'alliance stratégique :

- ☐ Sans
- ☐ Peu
- ☐ Moyen
- ☐ Important
- ☐ Très important

2émé partie- les variables explicatives : Les facteurs déterminants de transfert de connaissances :

I – les caractéristiques de connaissances objet de transfert :

- Comment évaluez-vous le degré tacite des connaissances de votre partenaire étranger ?
  - ☐ Très faible
  - ☐ Faible
  - ☐ Moyenne
  - ☐ Forte
  - ☐ Très forte

- Comment évaluez-vous le degré de spécificité des connaissances de votre partenaire étranger ?
  - ☐ Très faible
  - ☐ Faible
  - ☐ Moyenne
  - ☐ Forte
  - ☐ Très forte

- Comment évaluez-vous le degré de complexité des connaissances de votre partenaire étranger ?
  - ☐ Très faible
  - ☐ Faible

- Moyenne
- Forte
- Très forte

II – les facteurs liés aux caractéristiques de l'émetteur :

- Comment évaluez-vous la volonté, de votre partenaire étranger, à partager et à communiquer des connaissances avec vous ? :
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous la crainte, de votre partenaire étranger, de perdre sa supériorité exclusive, et ses sources d'influence avant de transmettre des connaissances à votre entreprise ? :
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous la motivation de partenaire de votre entreprise, pour partager et communiquer avec vous des connaissances ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous la confiance et la fiabilité de votre partenaire étranger ?
  Très faible □ faible □ moyenne □ forte □ très forte □

III – les facteurs liés aux caractéristiques de récepteur :

III.1. L'engagement :

- Comment évaluez-vous le degré d'implication dans votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous votre volonté de maintenir votre relation de coopération avec votre partenaire étranger ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous l'importance de partenariat pour votre entreprise ?
  - Très faible
  - Faible

- Moyenne
- Forte
- Très forte

III.2. La capacité d'absorption :

III.2.1 R&D :

- Comment évaluez-vous l'investissement en R&D dans votre entreprise ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous le degré d'intensité de R&D dans votre entreprise ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

III.2.2 la compétence des employés :

- Comment évaluez-vous le niveau d'éducation de vos employés ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous la formation de vos employés ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous les compétences de vos employés ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

III.2.3 la motivation des employés :

- Comment évaluez-vous la compensation de vos employés selon leur performance ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous la promotion de vos employés selon le mérite ?
  - Très faible
  - Faible

- ☐ Moyenne
- ☐ Forte
- ☐ Très forte

IV- les caractéristiques liées à la relation entre les deux partenaires :

- Comment évaluez-vous la confiance mutuelle avec le partenaire de votre entreprise ?
  - ☐ Très faible
  - ☐ Faible
  - ☐ Moyenne
  - ☐ Forte
  - ☐ Très forte

- Comment évaluez-vous la compatibilité des objectifs avec votre partenaire étranger ?
  - ☐ Très faible
  - ☐ Faible
  - ☐ Moyenne
  - ☐ Forte
  - ☐ Très forte

- Comment évaluez-vous la qualité des contributions des deux partenaires ?
  - ☐ Très faible
  - ☐ Faible
  - ☐ Moyenne
  - ☐ Forte
  - ☐ Très forte

- Comment évaluez-vous le pouvoir de négociation avec votre partenaire dans l'alliance stratégique ?
  - ☐ Très faible
  - ☐ Faible
  - ☐ Moyenne
  - ☐ Forte
  - ☐ Très forte

- Comment évaluez-vous la relation informelle entre les dirigeants des deux partenaires ?
  - ☐ Très faible
  - ☐ Faible
  - ☐ Moyenne
  - ☐ Forte
  - ☐ Très forte

V- le contexte organisationnel et culturel :

- Comment évaluez-vous la compatibilité de la culture nationale de votre partenaire avec la vôtre ?
  - ☐ Très faible
  - ☐ Faible
  - ☐ Moyenne
  - ☐ Forte
  - ☐ Très forte

- Comment évaluez-vous la compatibilité de la langue de communication de votre partenaire avec la vôtre ?
  - ☐ Très faible

- Faible
- Moyenne
- Forte
- Très forte

- Comment évaluez-vous la compatibilité culturelle avec votre partenaire étranger ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous la compatibilité de style de management de votre partenaire avec le vôtre ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous la compatibilité de mécanismes opérationnels de votre partenaire avec les votre ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous la compatibilité de la langue de communication de votre partenaire avec la vôtre ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

VI- les caractéristiques des mécanismes de transfert :

- Comment évaluez-vous l'utilisation de fax et téléphone avec votre partenaire étranger ?
  - Très souvent
  - Souvent
  - Moyennement
  - Rarement
  - Très rarement

- Comment évaluez-vous vos visites de site de votre partenaire étranger ?
  - Très souvent
  - Souvent
  - Moyennement
  - Rarement
  - Très rarement

- Comment évaluez-vous votre utilisation de système d'information en commun avec votre partenaire étranger ?
  - Très souvent

- Souvent
- Moyennement
- Rarement
- Très rarement

- Comment évaluez-vous les rencontres face à face avec votre partenaire étranger ?
  - Très souvent
  - Souvent
  - Moyennement
  - Rarement
  - Très rarement

- Comment évaluez-vous l'échange de personnel avec votre partenaire étranger ?
  - Très souvent
  - Souvent
  - Moyennement
  - Rarement
  - Très rarement

- Comment évaluez-vous l'utilisation d'audit-conseils de l'émetteur chez votre entreprise ?
  - Très souvent
  - Souvent
  - Moyennement
  - Rarement
  - Très rarement

- Comment évaluez-vous l'utilisation des documents avec votre partenaire étranger ?
  - Très souvent
  - Souvent
  - Moyennement
  - Rarement
  - Très rarement

- Comment évaluez-vous l'utilisation des programmes de formation et des séminaires par votre partenaire ?
  - Très souvent
  - Souvent
  - Moyennement
  - Rarement
  - Très rarement

- Comment évaluez-vous le travail en équipe avec votre partenaire ?
  - Très souvent
  - Souvent
  - Moyennement
  - Rarement
  - Très rarement

- Comment évaluez-vous les forums annuels de votre partenaire ?
  - Très souvent
  - Souvent
  - Moyennement
  - Rarement

- Très rarement

3éme partie : La variable à expliquer : « Le transfert des connaissances » aux PME marocaines en situation d'alliances stratégiques

- Comment évaluez-vous le degré d'apprentissage de votre entreprise, des technologies, des connaissances, et de savoir-faire transférés par ton partenaire étranger ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous l'acquisition, par votre entreprise, des connaissances et de savoir-faire pour résoudre des problèmes techniques ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous l'acquisition, par votre entreprise, des connaissances et de savoir-faire pour améliorer vos technologies, vos connaissances, et vos savoir-faire ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous l'acquisition, par votre entreprise, des connaissances et de savoir-faire, pour développer de nouvelles technologies, connaissances et savoir-faire ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous la contribution de la technologie, des connaissances et de savoir-faire transférés à d'autres projets développés en dehors de la relation ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous l'amélioration du concept de vos produits ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous l'amélioration de la qualité de vos produits ?

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Forte
- Très forte

- Comment évaluez-vous l'amélioration des procédés de fabrication ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

- Comment évaluez-vous l'amélioration des délais de fabrication ?
  - Très faible
  - Faible
  - Moyenne
  - Forte
  - Très forte

Annexe 3 : analyse de la régression linéaire multiple

Variables introduites/éliminées[a]

Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
Caractéristique mécanisme transfert, caractéristique relation, caractéristique émetteur, contexte organisationnel culturel, caractéristique de connaissance, caractéristique recépteur[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : transfert de connaissances
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

					Modifier les statistiques			
	R	R-deux	R-deux Modèle ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,696[a]	,485	,454	,39598	,485	15,845	6	101	,000

a. Prédicteurs : (Constante), caractéristique mécanisme transfert, caractéristique relation, caractéristique émetteur, contexte organisationnel culturel, caractéristique de connaissance, caractéristique récepteur
b. Variable dépendante : transfert de connaissances

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,907	6	2,485	15,845	,000[b]
	De Student	15,837	101	,157		
	Total	30,744	107			

a. Variable dépendante : transfert de connaissances
b. Prédicteurs : (Constante), caractéristique mécanisme transfert, caractéristique relation, caractéristique émetteur, contexte organisationnel, culturel, caractéristique de connaissance, caractéristique récepteur

Coefficients[a]

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations			Statistiques de colinéarité	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,135	,481		-,281	,779					
	Caractéristique_de_connaissance	,153	,069	,214	2,227	,028	,527	,216	,159	,555	1,802
	Caractéristique_émeteur	,005	,127	,003	,038	,970	,181	,004	,003	,903	1,107
	Caractéristique_émeteur	,324	,128	,246	2,527	,013	,568	,244	,180	,537	1,863
	Caractéristique relation	-,049	,138	-,027	-,358	,721	-,059	-,036	-,026	,925	1,081
	Context_org_culturel	-,004	,108	-,003	-,040	,969	,190	-,004	-,003	,850	1,176
	Caractéristique_mécanisme_transfert	,735	,169	,388	4,362	,000	,595	,398	,311	,643	1,555

a. Variable dépendante : transfert_de_connaissances

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dime	Valeur	Index de	Proportions de la variance

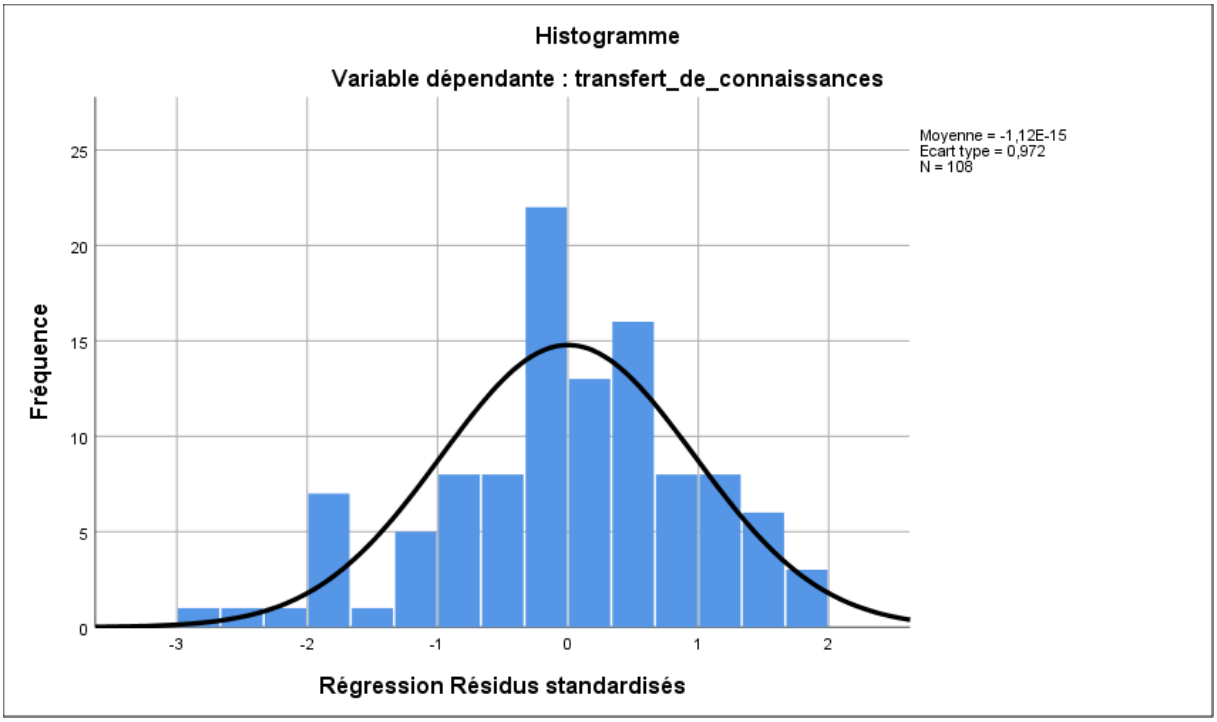
	nsion	propre	condition	(Constante)	Caractéristique_de_connaissance	Caractéristique_emeteur	Caractéristique_emeteur	Caractéristique relation	Context_org_culturel	Caractéristique_mécanisme_transfert
1	1	6,799	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,117	7,617	,00	,52	,00	,00	,01	,02	,00
	3	,039	13,129	,01	,01	,05	,01	,04	,78	,00
	4	,018	19,303	,00	,03	,75	,17	,03	,03	,03
	5	,013	23,253	,01	,42	,12	,35	,45	,03	,07
	6	,009	27,355	,03	,02	,02	,48	,06	,14	,62
	7	,005	38,088	,95	,00	,06	,00	,42	,00	,27

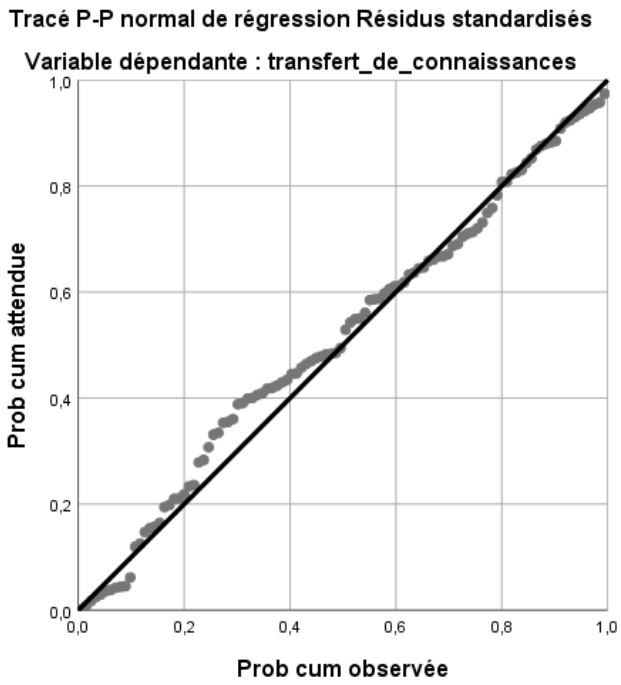
a. Variable dépendante : transfert de connaissances

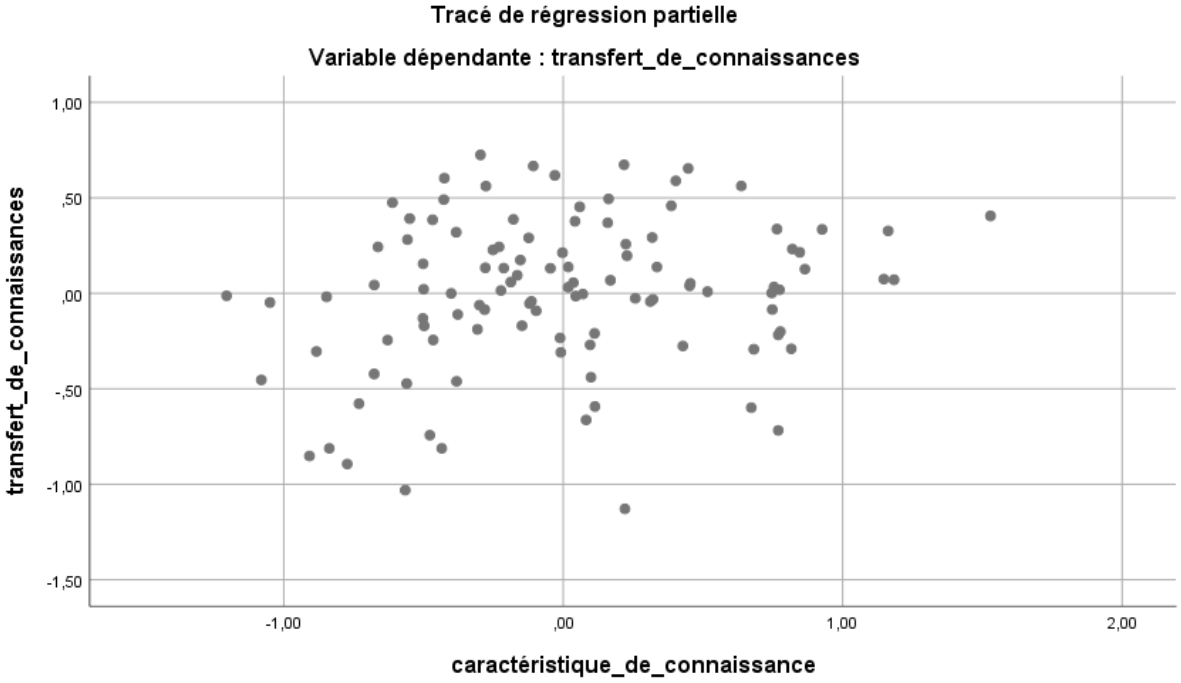
Statistiques des résidus[a]

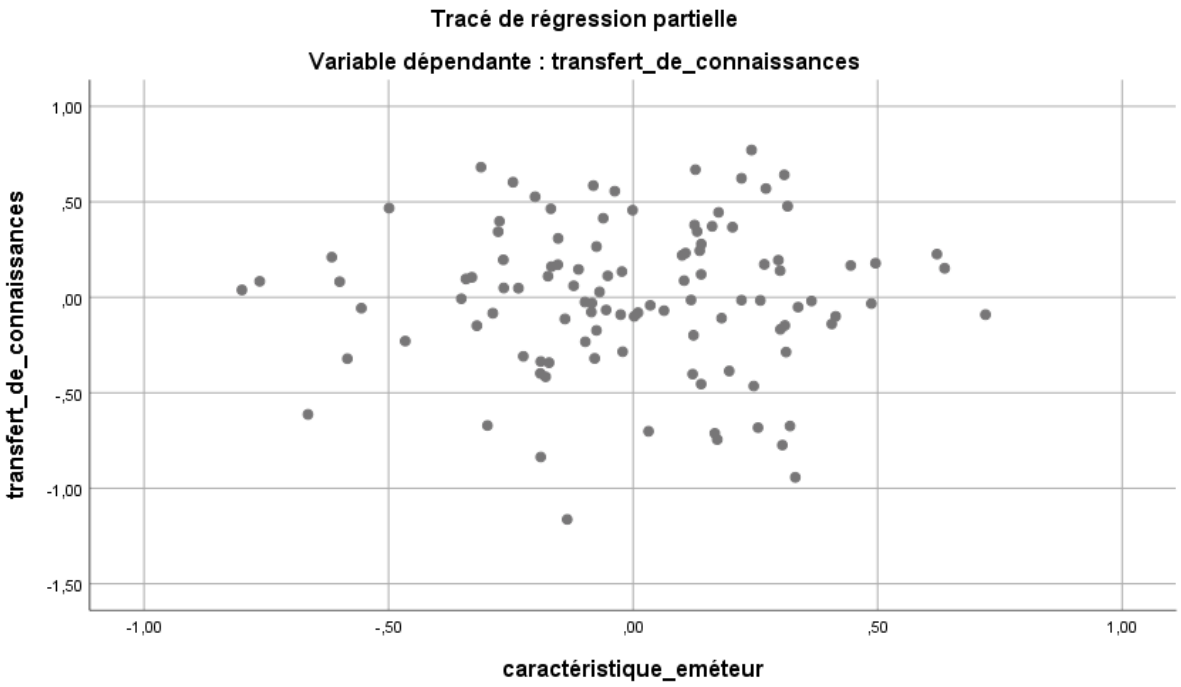
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,1700	3,1626	2,4815	,37326	108
Valeur prévue standard	-3,514	1,825	,000	1,000	108
Erreur standard de la prévision	,041	,168	,098	,026	108
Valeur prédite ajustée	1,3007	3,4174	2,4876	,36822	108
de Student	-1,16257	,76989	,00000	,38472	108
Résidu standard	-2,936	1,944	,000	,972	108
Résidu Student	-3,242	1,973	-,007	1,014	108
Résidu supprimé	-1,41742	,79315	-,00613	,41970	108
Résidu Student supprimé	-3,408	2,003	-,010	1,027	108
Distance de Mahalanobis	,171	18,248	5,944	3,720	108
Distance de Cook	,000	,329	,014	,039	108
Valeur influente centrée	,002	,171	,056	,035	108

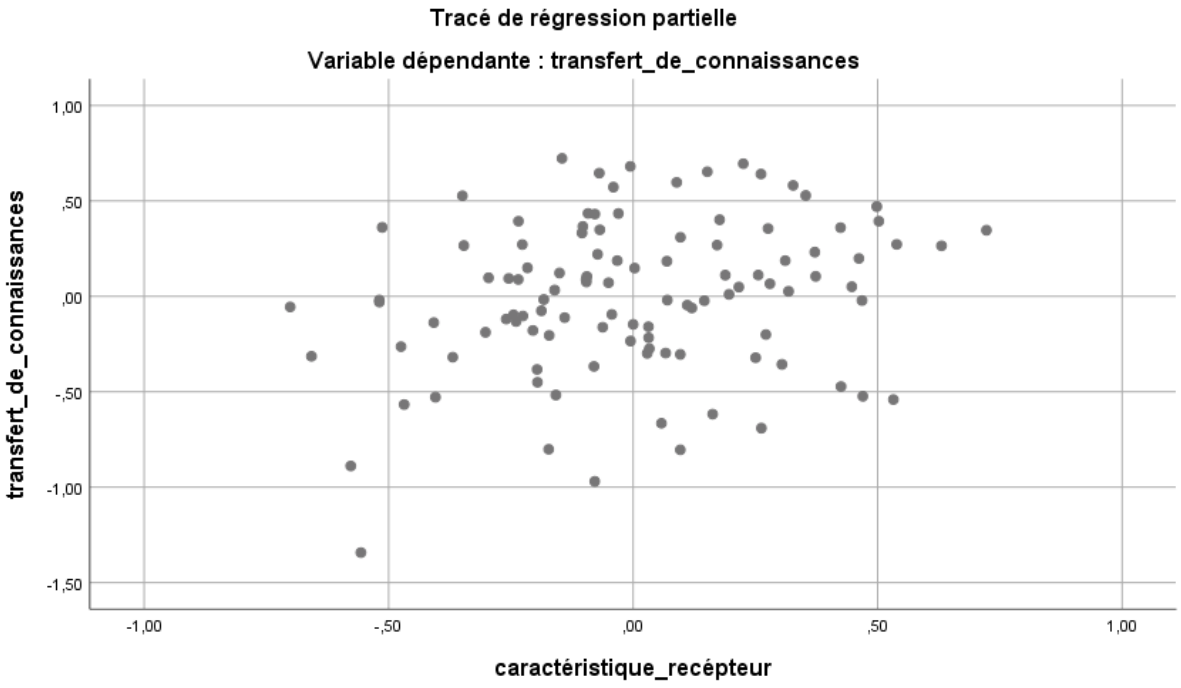
a. Variable dépendante : transfert de connaissances

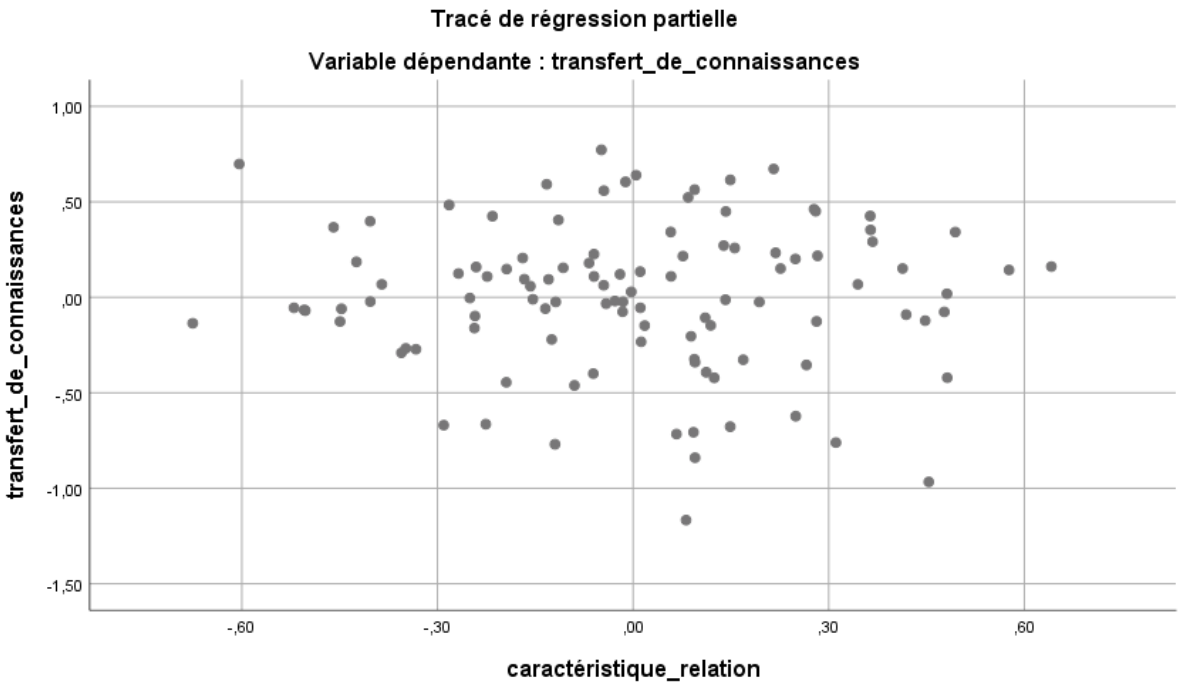


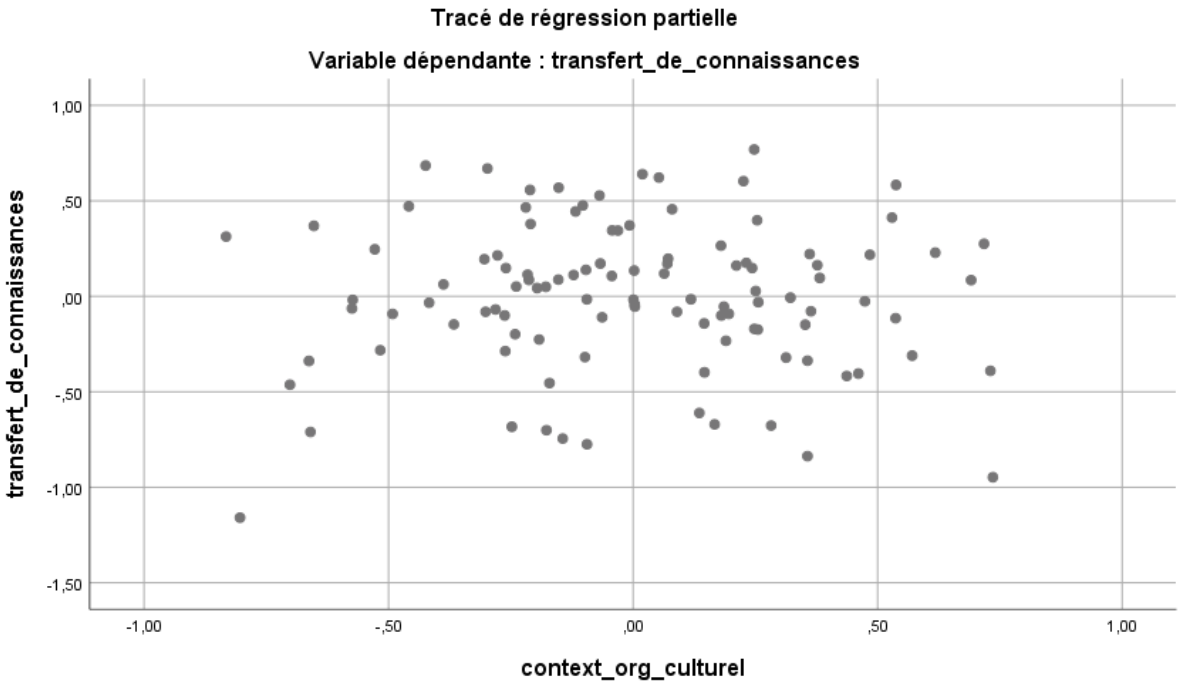

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés
Variable dépendante : transfert_de_connaissances
Prob cum attendue
Prob cum observée
0,0
0,2
0,4
0,6
0,8
1,0

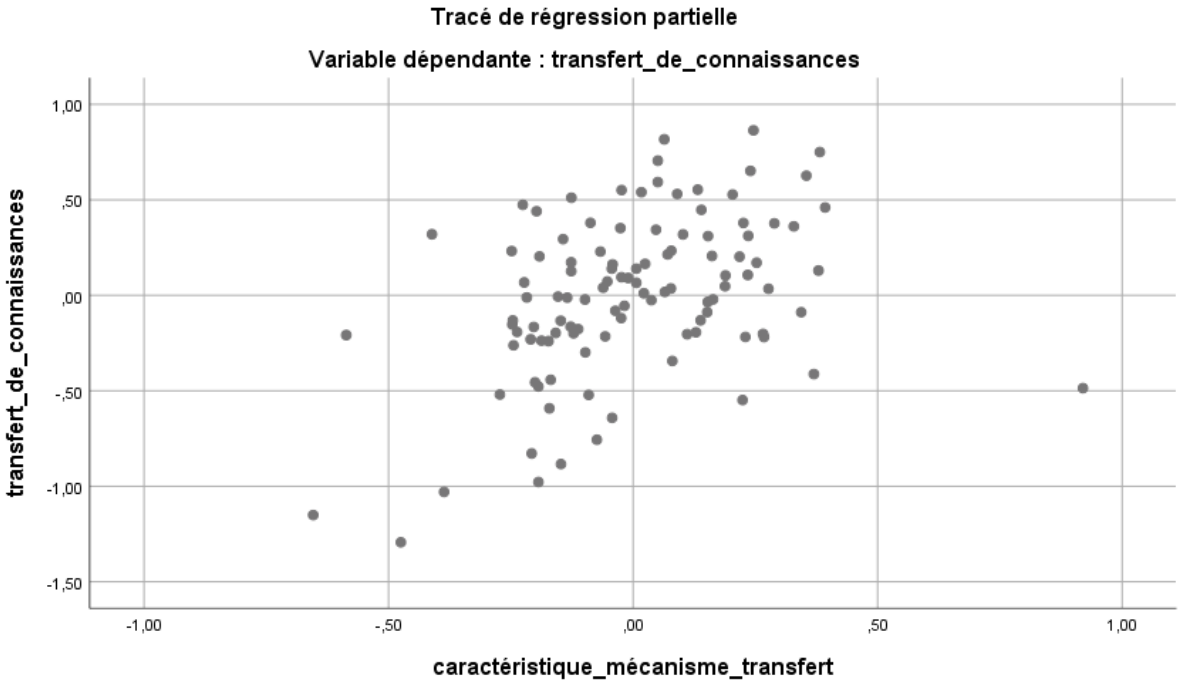

Tracé de régression partielle
Variable dépendante : transfert_de_connaissances
transfert_de_connaissances
caractéristique_de_connaissance
1,00
,50
,00
-,50
-1,00
-1,50
-1,00
,00
1,00
2,00


Tracé de régression partielle
Variable dépendante : transfert_de_connaissances
transfert_de_connaissances
1,00
,50
,00
-,50
-1,00
-1,50
-1,00
-,50
,00
,50
1,00
caractéristique_emeteur


Tracé de régression partielle
Variable dépendante : transfert_de_connaissances
transfert_de_connaissances
1,00
,50
,00
-,50
-1,00
-1,50
-1,00
-,50
,00
,50
1,00
caractéristique_recépteur


Tracé de régression partielle
Variable dépendante : transfert_de_connaissances
transfert_de_connaissances
1,00
,50
,00
-,50
-1,00
-1,50
-,60
-,30
,00
,30
,60
caractéristique_relation


Tracé de régression partielle
Variable dépendante : transfert_de_connaissances
transfert_de_connaissances
1,00
,50
,00
-,50
-1,00
-1,50
-1,00
-,50
,00
,50
1,00
context_org_culturel


Tracé de régression partielle
Variable dépendante : transfert_de_connaissances
transfert_de_connaissances
1,00
,50
,00
-,50
-1,00
-1,50
-1,00
-,50
,00
,50
1,00
caractéristique_mécanisme_transfert