

**-IX<sup>IÈME</sup> CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE-**  
**" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE "**

***AIMS 2000***

Montpellier  
- 24-25-26 Mai 2000 -

**.L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DE COMPETENCES  
MANAGERIALES DANS LES ALLIANCES STRATEGIQUES :  
UNE APPROCHE PAR LE MANAGEMENT DE LA  
CONNAISSANCE**

**ROLLAND Nicolas**

**CERAG-ESA Université de Grenoble 2  
Assistant de recherche Institut THESUS  
Rue Albert Einstein BP 169  
06903 Sophia Antipolis cedex**

**04 92 94 51 34  
04 93 65 38 37**

**[Nicolas.rolland@thesus.fr](mailto:Nicolas.rolland@thesus.fr)**

## **.L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DE COMPETENCES MANAGERIALES DANS LES ALLIANCES STRATEGIQUES : UNE APPROCHE PAR LE MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE**

L'intensité grandissante de la complexité environnementale et le dynamisme de la compétition dans les différentes industries ont impliqué des modifications dans la stratégie des entreprises à la fin des années quatre-vingt. Précédemment perçue comme une adaptation de la firme face à son environnement, l'analyse stratégique a du être modifiée afin que la firme puisse évoluer efficacement dans des environnements en continuel changement. Le développement des entreprises n'étant plus basé sur les perspectives statiques d'évolution du couple marché / produit s'appuyant sur le modèle industriel classique, mais sur le développement lié à l'évolution de ses ressources et de ses compétences propres (Grant, 1991). Ces ressources et ces compétences devenant des sources de l'avantage concurrentiel, les entreprises doivent transformer leur organisation pour la faire évoluer et en acquérir une nouvelle.

L'alliance stratégique, forme organisationnelle partagée, apparaît comme une manœuvre pertinente permettant l'acquisition de nouvelles compétences par l'apprentissage (Hamel, 1991). Les différentes conceptions de l'apprentissage organisationnel convergent vers une compréhension cognitive de l'apprentissage comme des changements du niveau du savoir organisationnel. Le transfert de connaissances au sein des alliances ou l'apprentissage inter-organisationnel a été étudié par la littérature académique à de nombreuses reprises. Malgré l'attention particulière portée sur cet apprentissage, il apparaît que ce processus ne possède toujours pas de modèle descriptif et explicatif. Un tel manque provient du fait que les recherches sur ce domaine ont principalement été réalisées sur les difficultés des alliances internationales ou sur le transfert de connaissances technologiques.

Notre étude tente, à partir d'une synthèse des travaux réalisés sur l'apprentissage inter-organisationnel, sur le management des connaissances et sur l'apprentissage organisationnel, de décrire le processus d'apprentissage inter-organisationnel de compétences managériales par l'intermédiaire des conditions organisationnelles et de ses processus stratégiques essentiels au transfert des connaissances.

Il nous paraît important, alors que le management de la connaissance semble être le cœur de la stratégie dans la nouvelle économie (Grant, 1999) et que les alliances deviennent une des manœuvres les plus empruntées par les firmes pour se développer, de faire le point sur ce processus de transfert des compétences managériales. Ces types de compétences apparaissant comme intangibles, basés sur des connaissances tacites, notre papier s'attache, dans un premier temps, à synthétiser la perspective selon laquelle la théorie de la connaissance est une théorie explicative du développement des alliances et du processus. Dans un second temps, nous chercherons à décrire le processus d'apprentissage des compétences managériales.

### **1- La théorie de la connaissance comme explicatif de la formation des alliances**

Les alliances stratégiques, étant couramment utilisées par les entreprises, font l'objet d'une attention particulière de la part des chercheurs en management stratégique. Les

principales théories explicatives de la formation des alliances ont été, premièrement, les théories industrielles expliquant que les alliances étaient une réponse aux modifications structurelles de l'environnement et se formaient dans des objectifs stratégiques de positions concurrentielles dans l'environnement. Deuxièmement, la théorie des coûts de transaction, qui suggère que les entreprises choisissent d'organiser leurs transactions au sein d'une structure (marché, hiérarchie ou structure hybride) qui leur permet d'augmenter leur efficacité économique. Ce paradigme ne s'inscrit pas dans notre démarche d'apprentissage et son champ d'application se trouve plus naturellement du côté de l'intégration verticale.

Dans une approche plus dynamique de la stratégie, une des principales théories explicatives, issue de la théorie des ressources, peut être la théorie de la connaissance.

### **1-1 - Les origines : la théorie des ressources et des compétences.**

Durant les années quatre-vingt, les principaux développements en management stratégique ont été focalisés sur le lien entre l'entreprise et son environnement (Porter, 1985). En réponse à ce modèle statique de l'analyse industrielle de nombreuses théories ont émergé afin de comprendre comment les entreprises se développaient dans des environnements de plus en plus complexes (Grant, 1991). La rapidité des innovations dans certaines industries telles que les télécommunications et l'informatique, explique que les firmes ont du mal à se développer par le modèle classique orienté vers le couple marché/produit. Les entreprises ont alors porté un intérêt croissant sur le rôle des ressources comme fondement de leurs stratégies.

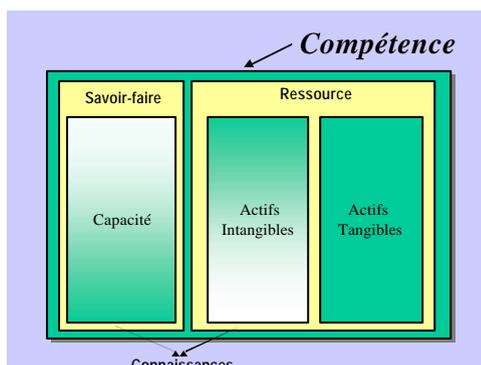
La théorie des ressources permet de concevoir la firme, non plus comme un ensemble d'activités, mais comme un ensemble de ressources (Wernerfelt, 1984 ; Rumelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Collis, 1991, Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993) que la firme mobilise en compétences pour se développer. Une des principales sources d'avantage concurrentiel, dans cette vision idiosyncrasique de la firme, relève des capacités organisationnelles distinctes, qui permettront aux entreprises de mobiliser leurs ressources en compétences clés. L'avantage concurrentiel provient donc des compétences clés qui elles-mêmes sont une combinaison de ressources que la firme possède (Prahalad et Hamel 1991). La compétence est formée à la fois de connaissances, de pratiques et d'attitudes. Elle représente l'habileté à soutenir le déploiement coordonné des ressources dans une direction stratégique qui permet à la firme d'atteindre ses buts (Grant, 1991). Le management pouvant être défini comme l'art de diriger les hommes d'une organisation en vue d'atteindre des objectifs, les compétences managériales sont définies comme un ensemble de ressources et de savoir-faire que la firme mobilise pour coordonner et réaliser une activité donnée. Les compétences clés ou stratégiques sont définies comme fournissant des accès potentiels à une grande variété de marché, contribuant à la valeur perçue par le client du produit final, difficile à imiter par les concurrents (Prahalad et Hamel, 1990). Elles sont donc organisationnelles, utiles, difficiles à transférer, imiter, substituer, ainsi qu'opaques et rares (Doz, 1994). Ces compétences sont présentes dans de nombreuses activités de l'entreprise, permettent d'avoir une dominance temporelle et se soulèvent au travers d'un apprentissage collectif, spécialement par la coordination des capacités des diverses productions de l'entreprise. Les compétences managériales font partie des compétences clés. En effet, de part leur spécificité, leur opacité et leur utilité,

elles permettent à la firme de détenir un avantage concurrentiel. L'apprentissage organisationnel apparaît comme une capacité dynamique de l'entreprise à développer et à valoriser ces compétences clés. L'essence de la théorie des compétences repose alors sur la perspective qu'une firme apprend par l'action dans un objectif d'accumulation des compétences. Cette théorie permet de comprendre que les firmes réalisent des alliances dans un but d'acquisition et de développement de nouvelles compétences stratégiques comme les compétences managériales.

Néanmoins, certaines firmes ne possèdent pas des ressources stratégiques qui leur permettent de se différencier des autres. Dans ce cas, la distinction entre les entreprises provient de la façon dont les ressources sont mobilisées. Les entreprises qui ont des connaissances supérieures ou qui sont capables de coordonner ou de combiner leurs ressources d'une manière différente et innovante posséderont une valeur stratégique distinctive source d'avantage concurrentiel (Penrose, 1957). La source même de l'avantage concurrentiel devient alors la possession d'une ressource intellectuelle supérieure. Les compétences managériales entrent dans cette vision. De ce fait, la connaissance peut être considérée comme la ressource la plus stratégique de la firme et l'habileté de l'acquérir, de la partager, et de l'appliquer comme la capacité la plus importante pour soutenir un avantage concurrentiel (Cohen and Levinthal, 1990). Ceci est aussi le cas pour les compétences managériales qui sont composées essentiellement de ressources intangibles et de savoir-faire. L'apprentissage de connaissances managériales devient alors une problématique stratégique pour l'entreprise. Afin de mieux comprendre cette problématique nous proposons une synthèse des travaux sur la théorie organisationnelle des connaissances. C'est le transfert d'intérêt des ressources tangibles vers les intangibles qui a permis le développement de cette nouvelle théorie organisationnelle.

## 1-2 La théorie de la Connaissance

Cette théorie permet de voir la firme comme un ensemble de ressources dont la plus importante est la connaissance. Cette connaissance est une ressource « non-consommable », c'est à dire qu'il est possible de l'utiliser sans l'user. La connaissance, possédée par la firme, est une entité dynamique qui peut se modifier et se valoriser une fois qu'une nouvelle est intégrée. Pour se développer, l'organisation doit donc se focaliser sur sa connaissance, sa création, son acquisition et sa diffusion. Elle doit ainsi mettre en place une stratégie de la connaissance (Zack, 1999). L'un des problèmes majeurs posés par cette approche se rapporte au fait que cette ressource est intangible et par conséquent, elle est difficilement transférable. Afin de schématiser l'ensemble des différentes définitions, nous conceptualisons la connaissance et la compétence comme telle :



La connaissance est comprise dans la compétence. La connaissance managériale est principalement formée de savoir-faire et de ressources intangibles.

L'avantage concurrentiel est principalement lié à une connaissance spécifique de la firme qui permet d'apporter une valeur ajoutée à des facteurs de production d'une manière relativement unique. C'est la connaissance organisationnelle et l'habileté de la firme à générer du savoir qui permettent de définir basiquement la théorie de la firme (Spender, 1996). Cette version de la « knowledge-based view of the firm », permet de modifier l'effet d'anciennes théories de management selon lesquelles les firmes sont des structures hiérarchiques dominées non seulement par les actionnaires dont l'argent est investi dans les actifs tangibles, mais aussi par les connaissances supérieures des dirigeants ou de l'entrepreneur (Spender, 1998). Elle introduit ainsi des limites aux pouvoirs de la bureaucratie weberienne (1968), selon laquelle l'ensemble des connaissances nécessaires pour les choix stratégiques sont disponibles par les dirigeants. Dans cette approche, la relation entre l'apprentissage et l'implication active des employés dans les choix stratégiques apparaît comme nécessaire, proposant ainsi une approche plus démocratique de la firme dans laquelle les employés sont à charge de différentes activités, apprenant ainsi différentes connaissances sur les processus de transformation des inputs en outputs. Il n'y a ainsi plus de raisons particulières de penser que les connaissances de la direction sont supérieures à celles du reste des employés. Cette approche met ainsi en avant les connaissances et l'apprentissage du reste de la firme et montre que l'apprentissage est aussi effectif à ce niveau que s'il l'était de la direction. L'intérêt de cette théorie est d'expliquer pourquoi et comment la connaissance peut être conçue comme la base de la théorie de la firme (Spender, 1996). Cela n'est possible qu'en définissant la connaissance organisationnelle et ses relations avec les entités qui la créent et l'appliquent ainsi que sa relation avec la poursuite de rentes économiques. L'apprentissage étant conçu par cette approche comme le processus d'expérimentation et d'analyse, ou le processus de communication de la connaissance préalablement générée par d'autres. L'approche par la connaissance (Drucker, 1993 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 et Spender, 1996) montre que le savoir est devenu plus important que les facteurs de production. Les managers doivent alors se focaliser sur sa production, son acquisition, ses mouvements, ses freins et son application (Spender, 1996, 1998). Il permet ainsi de dynamiser l'approche organisationnelle de la firme. Grant (1996), explique que les organisations peuvent être structurées de façon à maximiser l'efficacité de l'intégration des connaissances organisationnelles. L'organisation est alors vue comme un système d'entités interdépendantes qui créent, partagent et appliquent les connaissances organisationnelles dans la poursuite d'objectifs stratégiques et économiques

Afin de développer un processus d'apprentissage de compétences managériales dans les alliances stratégiques, il est essentiel de faire le point sur les différents types de connaissances comprises dans ces compétences managériales et les différents niveaux où elles sont détenues :

La connaissance peut être définie comme l'ensemble des croyances détenues sur des relations causales entre différents phénomènes (Sanchez, Heene et Thomas, 1996). Il existe deux principaux **types de connaissances** :

*Les connaissances explicites* sont transmissibles par un langage formalisé et incluent les symboles et les faits explicites (Kogut et Zander, 1992). Elle se situe dans les bases de données, dans les procédures, dans les standards et dans les manuels. Elle est donc objectifiée.

*Les connaissances tacites* sont définies comme des savoirs intuitifs, non verbalisables et non articulables (Polanyi, 1962) par conséquent non communicables (Spender, 1996). Elle peut être divisée en deux principaux types : automatique ou collective, auxquels il convient d'ajouter certaines connaissances consciencieuses.

Polanyi, dans une volonté de critique des scientifiques positivistes, ajoute d'importantes nuances à cette distinction. Sa notion de connaissance tacite apporte une dimension psychologique post-Freudienne amenant le savoir conscient vers un sub- et préconscient mode de savoir, expliquant ainsi que l'on sait plus que l'on peut dire (Polanyi, 1962 ; Spender, 1998). Pour les connaissances tacites, Nelson et Winter (1982), puis Spender (1996), réfèrent aux routines organisationnelles, qui peuvent représenter la « carte génétique » des organisations, incluant non seulement les règles bureaucratiques mais aussi des règles implicites comme les artéfacts, les valeurs partagées et les hypothèses de bases définissant ainsi la culture organisationnelle (Schein, 1992). Les organisations sont alors une représentation de leurs expériences. L'interaction de la connaissance tacite et de l'explicite permet la création d'une connaissance organisationnelle (Nonaka et Takeuchi, 1995) et permet ainsi, de déterminer les performances futures des entreprises. Une connaissance organisationnelle ne pouvant être objectivement uniquement tacite ou explicite, la distinction entre les deux types de connaissance doit plus être vue comme un spectre plutôt qu'une réelle dichotomie. Parmi les connaissances détenues au sein des compétences managériales, il est possible de faire une distinction supplémentaire en termes de savoir-faire. Les capacités peuvent être définies comme des « connaissances en action » et résultent principalement de connaissances liées à l'expérience (Sanchez, Heene et Thomas, 1996). Les capacités peuvent donc être assimilées à une partie des routines organisationnelles, à savoir aux connaissances enfouies dans les processus. Les individus développent des connaissances tacites comme ils résolvent des problèmes réels. Cela signifie que la connaissance tacite, comparée à l'explicite ou même à l'information, tend à une réflexion plus proche de la réalité à savoir, de comment les organisations travaillent. Dans ce cas, il est possible de concevoir que les compétences managériales sont principalement composées de connaissances tacites et de savoir-faire. L'apprentissage de telles compétences nécessitera une acquisition de connaissances tacites et de savoir-faire au sein de l'alliance.

**Les différents niveaux** de connaissances managériales sont l'individu et le social (Spender, 1996). Ce social peut être divisé en sous niveaux : le groupe, l'organisation auquel il convient d'ajouter l'inter-organisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Chacun de ces groupes peut détenir une connaissance particulière stratégique face à une problématique donnée.

L'ensemble des définitions permet de construire un schéma synthétisant l'ensemble des travaux sur le sujet.

Niveau	Individu	Group	Organisation	Inter-Organisation
<b>Connaissance</b>				
Type				→
Explicite				
Capacité				
Tacite				

La connaissance peut donc être transmise au sein de cette matrice entre les différents niveaux et les différents types de manière plus ou moins facile. Cela suggère qu'une

connaissance peut-être détenue à différents niveaux et par conséquent être applicable aux activités de manières dissemblables. La théorie organisationnelle de la connaissance permet de comprendre, d'après les différents types et niveaux de connaissances, qu'il existe des difficultés dans la capture d'une connaissance et son utilisation pas la firme. L'organisation est alors vue comme un système de distribution des connaissances dans laquelle la connaissance organisationnelle est distribuée dans une direction indéterminée. Les organisations sont alors confrontées à des incertitudes : elles ne savent pas et elles ne peuvent pas savoir ce dont elles ont besoin de savoir. La firme peut alors être définie comme un système cherchant à résoudre ces incertitudes (Spender, 1996).

Le «cycle de vie de la connaissance » peut se schématiser et s'étudier en fonction de ses éléments dynamiques : sa création, son application et sa préservation. Sa création peut être due soit à une innovation, soit à un apprentissage (Nonaka, 1994). Son application se rapproche de la notion de transformation du tacite en explicite ou de l'explicite en explicite. Sa préservation suppose une protection de la connaissance notamment par une application spécifique à la firme de ce capital intellectuel. Le but pour la firme étant de transférer la compétence en une connaissance sociale explicite pouvant argumenter la stratégie de la firme. Pour cela, il convient de maîtriser parfaitement la compétence et pouvoir l'expliquer à l'ensemble des membres de la firme pour qu'ils puissent adopter les transformations nécessaires. Si la connaissance peut être transmise d'un type à l'autre ou d'un niveau à un autre c'est essentiellement par l'apprentissage. Par cette approche, l'apprentissage peut être défini comme un processus qui change le niveau de connaissance d'un individu, d'un groupe d'une organisation ou d'une inter-organisation. Ce changement de niveau de connaissance peut prendre la forme d'une modification des schémas de pensées actuels ou d'adoption de nouveaux schémas de pensées. La firme peut développer des connaissances à certains niveaux dans le but de les transférer à d'autres dans le cas où elle serait face à des problématiques stratégiques nouvelles.

La littérature sur la connaissance organisationnelle a exploré, par l'intermédiaire de l'apprentissage organisationnelle, le rôle des organisations dans l'acquisition, le stockage et la mise en application du savoir (Argyris et Schön, 1978 ; Levitt et March, 1988). La connaissance permet de soutenir un avantage concurrentiel dans le sens où plus une firme sait, plus elle veut apprendre (Zack, 1999) car elle est prête à acquérir un savoir complémentaire du sien que les autres ne détiennent pas. Cela implique la création de synergies uniques. Le nouveau savoir est intégré avec les existants pour en développer un unique avec plus de valeur. Cette théorie permet d'expliquer que les entreprises réalisent des alliances dans le but d'acquérir des connaissances qu'elles jugent stratégiques pour leur développement afin, dans un second temps, de pouvoir les transférer au sein des différents niveaux de connaissance. Néanmoins, l'apprentissage de ce capital intellectuel est particulièrement difficile compte tenu de son caractère intangible. Les entreprises doivent donc chercher à posséder certaines caractéristiques essentielles au management de la connaissance.

Il est donc possible d'expliquer que les entreprises réalisent des alliances dans le but d'acquérir des connaissances. Notre recherche a pour but de modéliser le processus d'acquisition des compétences par l'intermédiaire du transfert des connaissances. Pour cela nous adopterons une approche originale de description de ce processus par l'intermédiaire des conditions organisationnelles et des processus stratégiques essentiels à l'apprentissage.

Cette étude théorique est une synthèse des travaux déjà réalisés sur le sujet et tente d'établir à partir des résultats un modèle de transfert des connaissances. La plupart des études réalisées sur ce sujet portent soit sur le rôle de l'apprentissage inter-organisationnel dans la dynamique des alliances, soit sur le transfert de connaissances «internationales» ou technologiques, soit s'attachent à décrire les problèmes liés à l'apprentissage dans les alliances. Le tableau suivant montre les différents résultats sur le processus des études réalisées.

<b>Auteurs</b>	<b>But de la Recherche</b>	<b>Conditions</b>	<b>Processus</b>
Hamel 1991	Comprendre, par une étude sur 9 joint-ventures internationales, l'étende par laquelle le processus de collaboration peut amener une redistribution des compétences entre les partenaires. Montrer que tous les partenaires ne sont pas égaux dans l'apprentissage.	Intention Transparence organisationnelle Transparence des compétences Réceptivité	
Inkpen & Dinur 1996, 1998	Examiner les processus qui représentent une connexion des connaissances entre les parents et l'alliance internationale. Etude sur 5 cas par la grounded theory.		Partage de la technologie Interaction entre l'alliance et les parents Transfert de personnel Intégration stratégique
Doz 1996	Examiner comment l'apprentissage prend place dans l'alliance et contraint son évolution. Au travers d'études longitudinales sur 2 alliances, il montre que des cycles d'apprentissage permettent le succès de l'alliance.	Environnement Tâche Processus Compétences Buts	
Mowery, Oxley, Siverman 1996	Ils mesurent le changement des capacités technologiques des partenaires dans les alliances.	Forme (Joint venture)	La capacité d'absorption
Makhija Ganesh 1997	Ils montrent comment le contrôle sur les joint ventures affecte les dynamiques de l'apprentissage.	type de connaissance	Contrôle
Larson, Bengtsson, Henriksson, Sparks 1998	Ils développent un cadre de travail pour comprendre le dilemme de l'apprentissage commun dans l'alliance. Ils créent une typologie de 5 différentes stratégies d'apprentissage par la théorie des jeux.	Confiance inter-organisationnelle  Dynamique de pouvoir	Transparence  Réceptivité  Interactivité
Lane Lubatkin 1998	Conceptualisation de la capacité d'absorption par ses principaux déterminants.	Base de connaissance Structure organisationnelle	Logique dominante
Simonin 1999	L'étude montre le rôle de l'ambiguïté dans le transfert de connaissances et quels sont les effets de cette ambiguïté.	Le caractère tacite de la connaissance et sa spécificité. Complexité Expérience Protectivité Distance organisationnelle	Ambiguïté

Shenkar Li 1999	Examiner les implications liées à un besoin d'apprentissage dans les alliances en Chine. Ils introduisent la capacité d'apprentissage comme principe de gouvernance des alliances.	une base de connaissances commune	capacité d'absorption
-----------------------	--	-----------------------------------	-----------------------

Nous cherchons à synthétiser l'apport de ces recherches dans le but de construire un modèle du processus d'apprentissage dans les alliances par le biais du transfert des connaissances, de ses conditions organisationnelles essentielles et des processus que les firmes ont à mettre en œuvre dans cet objectif.

Ces recherches étudient soit l'objet apprentissage, c'est à dire le processus d'apprentissage, soit le contenu de cet apprentissage, à savoir les connaissances ou les compétences ou, enfin, elles analysent le rôle de cet apprentissage dans l'évolution des alliances. L'ensemble de ces études sont faites, soit sur le sujet même de l'alliance, soit du point de vue de la firme, soit de la relation firme – alliance. Les principales remarques contextuelles de ces recherches soulignent qu'elles se focalisent sur des alliances à l'internationales, expliquant que les alliances permettent l'apprentissage de connaissances commerciales, culturellement distinctes, ainsi que sur les accords de recherche et développement ou sur les alliances mettant en jeu des connaissances technologiques.

## 2- Le transfert des connaissances dans les alliances.

Le transfert effectif de connaissances peut être défini comme l'intégration, par la firme dans sa propre base de connaissances, de nouvelles connaissances qui, à l'image d'un apprentissage organisationnel cognitif, modifient ses croyances et ses routines et peuvent être utilisées dans d'autres activités. Nous considérons l'apprentissage comme un processus d'interactions sociales qui débouche sur la production de nouvelles connaissances organisationnelles qui facilitent le changement. Il s'agit alors d'un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes (Koenig, 1996). L'apprentissage à dominante cognitive implique une démarche heuristique de critique imaginative et entraîne des modifications dans les schémas de connaissances et de réponses. Cet apprentissage se rapproche du concept de *double loop learning* d'Argyris et Schön (1978) qui peut être résumé comme une remise en cause des savoirs existants et de la nature des normes de fonctionnement de l'organisation après que les membres aient détecté une erreur. Dans cette optique, les alliances, par la confrontation des expériences individuelles et organisationnelles et la remise en cause des routines existantes dans la firme, aident l'organisation à apprendre et à modifier ses normes.

A l'exception de la différence individuel / organisationnel, il existe, d'après la revue de la littérature, 2 formes d'apprentissage principales :

- L'apprentissage comportemental (béhavioriste) qui a pour résultats des adaptations successives des actions qui s'exercent en général dans le cadre de schémas de réponses et de routines. Il s'apparente à des apprentissages en simples boucles (Argyris et Schön, 1978) ou d'ajustement (Hedberg, 1981). C'est un aspect reproducteur de l'apprentissage. Un tel apprentissage a pour principal objet des connaissances procédurales.

- L'apprentissage cognitif résulte des études de l'approche cognitive qui étudie ce qui se passe au cœur de la boîte noire (Schneider et Angelmar, 1993) car elle voit dans les phénomènes mentaux des facteurs déterminants des comportements. Cet apprentissage en doubles boucles remet en cause les savoirs existant et la nature des normes de fonctionnement de l'organisation.

### **Le Rôle de l'Apprentissage dans les Alliances**

Les travaux montrant le rôle de l'apprentissage dans l'évolution des alliances et le comportement des partenaires sont principalement les premiers travaux sur ce sujet. En effet, la principale dichotomie sur ce sujet est le dilemme collaboration / compétition. Si Hamel (1991) est l'un des premiers à expliquer que tous les partenaires ne sont pas égaux dans l'apprentissage et que ces asymétries altèrent le pouvoir relatif des partenaires, il montre que l'effet de l'apprentissage sur la pérennité des alliances explique que la longévité et la stabilité ne sont pas un critère de succès. Dans son étude sur des filiales communes internationales, si les partenaires ont pu apprendre les compétences recherchées initialement, l'alliance peut se terminer. Si cet apprentissage est rapide la longévité de l'alliance aura été courte mais cela peut se traduire par un succès. Dans la même logique comportementale dans les alliances, Larson et al (1998) développent un cadre de travail théorique expliquant le rôle du positionnement collaboration/compétition sur le succès ou l'échec dans le développement de connaissances communes. Par la théorie des jeux ils suggèrent que la manière selon laquelle les partenaires managent le processus d'apprentissage collectif joue un rôle central dans le succès ou l'échec de l'alliance ainsi que dans son développement, par l'intermédiaire des différentes stratégies d'apprentissage possibles. Si l'apprentissage peut être considéré comme une terminaison de l'alliance, il peut aussi être analysé comme le moteur même de cette coopération (Doz, 1996). Dans ce cas, les cycles d'apprentissage sont la clé de réussite des alliances. Il joue le rôle de médiateur entre les conditions initiales de la coopération et les extrants de l'alliance (Doz, 1996). Cette analyse, menée sur des alliances de développement de nouveaux produits, montre que les conditions initiales sont essentielles mais qu'elles peuvent aussi être un frein à l'apprentissage. Les extrants de l'alliance sont analysés indépendamment de leur bénéficiaire par Doz. Or, Khanna et al (1998) montrent le rôle important de la différence entre les bénéfices privés et les bénéfices communs aux partenaires. Selon eux, les tensions entre la coopération et la compétition dans les alliances affectent l'apprentissage. Les firmes chercheraient ainsi à dégager des bénéfices communs au partenariat, utiles à la pérennisation de l'alliance, tout en essayant de posséder des bénéfices propres, utiles à leur développement.

Parmi l'ensemble des travaux sur ce sujet, il est possible de voir que l'apprentissage joue un rôle important dans les alliances. Il permet son développement ou son succès mais il est aussi la cause de problématiques stratégiques, convergeant vers le dilemme classique de la compétition ou de la collaboration.

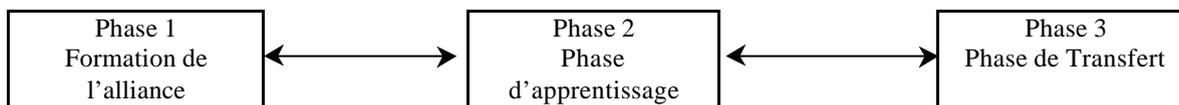
Dans une logique d'alliances, nous distinguons trois types d'apprentissage.

- L'apprentissage voulu : il s'agit d'un apprentissage planifié, les entreprises réalisant des alliances dans le but d'acquérir une compétence ou connaissance particulière.
- L'apprentissage émergent : il s'agit d'un apprentissage que l'entreprise n'avait pas planifié mais qui s'avère stratégique lorsqu'elle s'aperçoit que le partenaire détient une

compétence ou connaissance dont elle a besoin pour se développer et appliquer à d'autres activités.

- L'apprentissage caché : il s'agit d'un apprentissage que l'entreprise réalise lors de l'alliance et dont elle réalise l'acquisition qu'après l'alliance. Ceci se référant particulièrement au caractère cognitif de l'apprentissage.

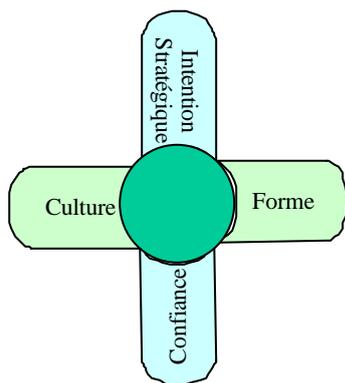
Nous nous attacherons à étudier les déterminants du processus de transfert par une analyse de l'alliance. Ce processus commence lorsque la firme émet la volonté de réaliser une alliance avec, parmi ses motivations, une intention d'apprentissage et il se termine lorsqu'elle a intégré les connaissances dans sa propre base de connaissances. Pour mieux comprendre et synthétiser les approches sur le sujet et le processus d'apprentissage, nous «divisons» l'alliance en trois phases distinctes mais interdépendantes. La première phase est la phase de formation correspondant aux conditions que la firme doit posséder pour un transfert effectif. La seconde phase, la phase même d'apprentissage, correspond aux processus que la firme doit mettre en œuvre pour acquérir les connaissances. Enfin la phase de transfert des connaissances de l'alliance vers la firme.



## 2-1 La phase de formation ou les conditions organisationnelle

D'après la revue de la littérature les conditions organisationnelles nécessaire à un apprentissage effectif sont l'intention stratégique, la culture organisationnelle, la confiance et la forme de l'alliance.

Conditions Organisationnelles



Ces conditions sont interdépendantes et favorisent le transfert de connaissances. Cela signifie qu'elles interagissent mutuellement l'une sur l'autre et que leur existence au sein de la firme permet de faciliter le transfert. Si elles ne sont pas présentes ou si leurs caractéristiques ne sont pas théoriquement idéales, le transfert pourra avoir lieu, mais l'apprentissage ne sera pas le même. Il risquera de ne pas être effectif.

### L'intention stratégique

Cette notion représente l'opposition de l'adaptation de la firme à son environnement. Elle suppose une conception volontariste de la stratégie d'entreprise. Pour cela, la firme doit chercher à modifier son environnement en transformant les facteurs clés de succès en son avantage à partir d'un management spécifique de ses ressources (Hamel et Prahalad, 1989). L'intention stratégique apparaît comme essentielle dans le processus d'apprentissage (Hamel, 1991). Elle résulte de l'émergence d'une stratégie proactive. La revue de la littérature montre qu'il existe trois types principaux d'intention stratégique appliquée au transfert des compétences et des connaissances lors des alliances :

*Les alliances de co-spécialisation* (Hamel et Doz, 1995) Ces alliances ont pour but de rassembler les savoir-faire complémentaires afin d'exercer un effet de levier sur les compétences en jeu. Les partenaires, en combinant des ressources complémentaires et en gardant une partie de leur savoir-faire, deviennent substantiellement plus efficaces stratégiquement, et compétitifs lorsqu'ils s'unissent pour créer, développer et valoriser des compétences. Lorsque les entreprises souhaitent réaliser une nouvelle activité commune, elles tentent de formaliser leurs routines et leurs connaissances de façon à réaliser l'activité proprement dite.

*Les alliances d'internalisation* (Doz et Hamel, 1998) sont des alliances dont l'objet est explicitement ou implicitement d'apprendre et de transférer les savoirs d'un partenaire via la collaboration. Dans cette logique, les partenaires réalisent des alliances dans l'unique but d'acquérir une compétence nouvelle et complémentaire. Ce choix peut être vue comme un moyen d'acquérir des connaissances à moindre coût.

*Les alliances de simple accès* où les partenaires collaborent dans l'intention de se servir temporairement d'une compétence détenue par le partenaire sans volonté d'acquérir cette compétence. Néanmoins, cette forme d'intention peut impliquer des alliances verticales où les connaissances à transférer peuvent s'avérer stratégiques (Bidault, et al, 1998).

En se référant à la revue de la littérature, la valorisation apparaît comme le type d'intention favorisant un apprentissage effectif (Doz et Hamel, 1998 ; Badaracco, 1991). L'exemple couramment utilisé pour illustrer ce type d'alliance est NUMMI (alliance entre General Motors et Toyota en 1984). Cette alliance est fondée indirectement sur le transfert de connaissances managériales. D'après les différentes annonces de presse et documents publiés sur NUMMI, l'une des principales motivations à la formation de l'alliance a été la volonté d'apprentissage des compétences de management de la qualité dans les différents niveaux de la chaîne de fournisseurs. De son côté, Toyota souhaitait apprendre comment vendre ses voitures sur le marché américain. La création d'une nouvelle activité commune a permis, dès l'origine, d'établir une volonté d'échange des connaissances managériales spécifiques.

## **La culture**

Dans une approche de transfert de connaissances managériales, les organisations ont besoin de développer une culture qui favorise l'apprentissage. La culture étant définie comme un ensemble de croyances et de valeurs partagées par les individus d'une même organisation. Les connaissances managériales, de part leur caractère tacite et organisationnel sont fortement influées par la culture de l'entreprise. Les recherches sur l'apprentissage inter-organisationnel soulignent qu'une distance culturelle trop importante entre les entreprises peut être un frein à l'acquisition de connaissances. Cette appréciation de l'ouverture de la culture a été exprimée par les approches sur les différences nationales. En effet, selon les critères d'Hofstede (1980), il est

possible de déterminer qu'une distance culturelle entre deux firmes de deux pays différents peut être une des causes d'échec de l'alliance. Cet argument s'appuie sur les exemples d'échecs comme notamment l'alliance entre Renault et Volvo où sur les quatre critères d'Hofstede (Distance hiérarchique, Masculinité, Contrôle de l'incertitude et Individualisme), trois étaient fortement distants, ce qui causa l'échec de l'alliance. Cet argument de distance culturelle est aussi appuyé par les exemples d'alliances entre firmes américaines et japonaises. Les premières difficultés ont été de convaincre les Japonais de réaliser des alliances où les deux firmes pourront échanger des connaissances sur une activité commune (Inkpen, 1996, 1998). Les principales recherches s'attachent donc à montrer les problèmes liés aux différences culturelles nationales et non pas la culture organisationnelle dans sa globalité. Les études sur la culture organisationnelle montre qu'elle influence et qu'elle est influencée par la stratégie (Gagliardi, 1986) et de fait, dans une approche d'apprentissage, la culture peut être amenée à se modifier de manière à faciliter le processus de transfert des connaissances. Cette culture organisationnelle peut être définie en fonction de deux principales dimensions qui sont l'ouverture de la firme face à son environnement et sa capacité d'intégration (Schein, 1985).

Ces deux dimensions représentent les déterminants de la culture organisationnelle pour le transfert de connaissances.

- L'ouverture face à son environnement : Dans une approche de management de la connaissance au sein d'une alliance, la firme se doit de modifier ses croyances de façon à communiquer ses connaissances sur une compétence donnée. Une firme ne possédant pas une culture dite «ouverte» ne pourra pas – théoriquement – réaliser un transfert effectif (Hamel, 1991 ; Inkpen, 1996). En effet, cette forme de transfert consiste à un apprentissage par l'action qui stipule une volonté initiale de partager des expériences et des connaissances. L'ouverture face à l'environnement attire l'attention sur l'orientation interne et l'intégration versus l'orientation externe et la différenciation. Quinn et Cameron (1998) montrent qu'il existe des firmes qui sont vue comme effective si elle possèdent des caractéristiques internes harmonieuses. Ces entreprises comme IBM adoptent une seule façon d'agir stratégiquement et se développent de manière uniforme dans leur environnement. Par opposition, les entreprises dites ouvertes face à l'environnement sont en interaction ou en compétition avec des entreprises externes à leurs frontières environnementales. Ces organisations sont représentées par des entreprises qui pensent globalement et agissent localement.

- La capacité de changement ou flexibilité : L'apprentissage peut être considéré comme une des sources du changement (Pettigrew, 1987), une firme souhaitant transférer des connaissances d'une alliance se doit de pouvoir changer ses structures et procédures ou, dans une approche plus cognitive, elle doit être capable de modifier ses routines afin d'utiliser au mieux le nouveau capital intellectuel acquis. Tout comme le *double loop learning* d'Argyris et Schön (1978), cette transformation implique un changement des valeurs principales de la firme concernant un processus donné (Newman et Nollen, 1998). Dans une perspective d'alliance de complémentarité à volonté de transfert de connaissances, les difficultés aux changements se remarquent notamment entre les firmes où les niveaux hiérarchiques à franchir pour les prises de décisions sont élevés par rapport aux firmes qui bénéficient d'une autonomie stratégique à des niveaux hiérarchiques moindres. Néanmoins, la volonté initiale de changement dans l'intérêt du transfert des connaissances est une dimension importante de l'apprentissage. Si l'on s'en réfère à l'alliance NUMMI, le style de management utilisé dans l'alliance est basé sur les concepts et la philosophie de Toyota. Les employés de General Motors concernés par l'alliance ont donc du faire évoluer

leurs schémas de pensées et leurs procédures pour adopter ces pratiques et par conséquent apprendre des compétences managériales au sein de l'alliance (Quinn et Cameron, 1998).

### **La confiance**

La confiance apparaît dans la littérature comme une condition essentielle à la formation des alliances (Koenig et Van Wick, 1993 ; Gulati, 1995 ; Bidault, 1998) et au transfert des connaissances (Gulati, 1995 ; Larson et al, 1998), peut être définie comme un mode de contrôle informel qui gouverne les acteurs mutuellement identifiés (Van Wijk, 1985). Les déterminants de la confiance comme condition de transfert sont :

- La réputation du partenaire qui, pour Grant (1991), est la ressource la plus importante que l'entreprise possède. Il conviendra alors que la firme réalise une alliance avec un partenaire qui jouit d'une bonne réputation.

- La croyance dans les compétences du partenaire. Ce déterminant est soit lié à l'expérience dans la relation avec le partenaire (Gulati, 1995), soit de la place du partenaire dans l'industrie. Il apparaît nécessaire que la firme perçoive les connaissances du partenaire comme stratégiquement viables pour pouvoir réaliser un apprentissage effectif.

Ces deux premiers déterminants font partie de la confiance ex ante (Bidault, 1998) pour laquelle il y a transaction parce qu'il y a confiance. Elle peut être intégrée dans l'ensemble des actifs intangibles de l'alliance et fait ainsi partie des différentes dimensions du management des connaissances (Moingeon et Edmonson, 1996).

- L'interdépendance. Dans leur approche sur la théorie de la dépendance des ressources, Pfeffer et Salancik (1978) argumentent que la dépendance vis à vis d'un partenaire peut être jugée comme stratégique selon les cas. L'interdépendance est source de confiance puisque la firme ne pourra pas agir à l'encontre de son partenaire sous peine de fragiliser l'alliance (Gulati, 1995). Dans ce troisième déterminant, la confiance est plus fondée sur le calcul. Elle est alors perçue comme un réducteur du risque et complète alors les contrats. La confiance apparaît comme une dimension dynamique de l'alliance pouvant évoluer durant la collaboration et permettant alors différents cycles d'apprentissage (Doz, 1996).

La dernière étape du processus d'apprentissage dans la phase de formation de l'alliance est le choix de la forme de l'alliance.

### **La forme**

L'ensemble des études semble préconiser la co-entreprise pour un transfert effectif des connaissances (Mowery, Oxley et Silverman, 1996 ; Das et Teng, 1998). En effet, le fait de travailler quotidiennement au sein d'une même organisation permet un échange informel des connaissances (Kogut, 1988). L'un des déterminants essentiels semble être le type de contrôle exercé au sein de l'alliance. En effet, dans une co-entreprise, le contrôle étant moins contractuel il permet par moins d'informalité de transférer plus efficacement les connaissances (Mowery et al, 1996). Néanmoins des études ont montré que pour les alliances en recherche et développement (Colombo, 1998) la forme contractuelle semble la mieux adaptée pour protéger les savoir-faire tout en transférant les connaissances nécessaires au développement de l'alliance. De même, dans les alliances verticales le transfert de connaissance peut être jugé stratégique par la firme (Bidault et al, 1998), mais le type de contrôle peut être un frein à l'apprentissage. Dans la description du

processus, les co-entreprises apparaissent tout de même plus appropriées. Dans cette forme organisationnelle la confiance est manifestée par plus d'autonomie et de délégation du pouvoir. De plus, par un travail conjoint quotidien, les firmes peuvent cerner les différentes connaissances managériales plus facilement que dans des relation purement contractuelles. Ces deux principes semblent être essentiels dans l'apprentissage (Lyles et Reger, 1993).

L'ensemble de ces quatre conditions initiales apparaît dans la revue de la littérature comme essentiel pour satisfaire un transfert effectif des connaissances. Néanmoins posséder ces conditions n'est pas suffisant pour satisfaire un apprentissage. La firme se doit de mettre en place des processus stratégiques de management de la connaissance afin d'acquérir le capital intellectuel du partenaire (Inkpen et Dinur, 1998). C'est sur ces processus qu'influent les conditions organisationnelles.

## **2-2 La Phase d'Apprentissage : Les Processus Stratégiques**

La mise en place de ces processus n'est efficacement possible que si les conditions initiales sont présentes au sein de la firme. Chacune des conditions influe alors sur les processus mais d'autres déterminants apparaissent importants. Nous déterminons, dans la littérature, deux principaux processus :

### **La Transparence**

La transparence correspond à l'ouverture de la firme vis à vis de son partenaire, à savoir comment la firme communique ses connaissances au sein de l'alliance. Selon Hamel (1991), la transparence détermine le potentiel d'apprentissage de l'alliance. Il convient alors, afin de pouvoir acquérir les connaissances, que les firmes soient transparentes. Cette dimension, même si elle est utilisée dans le transfert de connaissances au sein des alliances, reste difficile à analyser et à mesurer.

Mowery et al (1996) déterminent quatre déterminants à cette transparence :

- *La nature de la connaissance* : Les principales théories sur le management des connaissances (Nonaka, 1994 ; Spender, 1996 ; Grant, 1996) expliquent les difficultés de communication des connaissances tacites par rapport aux explicites. La transformation du savoir tacite en explicite est possible par le biais de métaphores, d'analogies, d'hypothèses, de modèles et de redondances (Nonaka, 1994, 1996 ; Nonaka et Takeushi, 1995). Dans une perspective de valorisation, les entreprises devant transférer des connaissances tacites, se voudront plus ouvertes afin de faciliter le partage de ce capital intellectuel. Il apparaît plus évident de communiquer des connaissances explicites comme le savoir technologique (Grant, 1996) mais dans ce cas les entreprises chercheront à protéger ce savoir et de ce fait ne seront pas nécessairement ouvertes.

- *Les systèmes de management de la connaissance* : Ce déterminant n'est pas étudié dans la littérature, mais les travaux sur le management de la connaissance expliquent que le travail de groupe, la mise en place d'Intranet, la rotation du personnel et la création de communautés de pratiques facilitent la communication. D'un point de vue organisationnel, l'autonomisation de l'alliance (Wacheux, 1995) permet des échanges plus informels et plus complets sur l'essence même de la connaissance.

- *Les relations pré-alliance* : Ces relations particulières permettent aux firmes de se rendre compte de la volonté du partenaire de transférer ou non ses connaissances lors de l'alliance. Elles influencent alors directement la transparence des partenaires.

- *La communicabilité du savoir* : Ce déterminant est essentiel car le transfert est facilité si les entreprises parlent le même langage. Cela est vérifié dans le cadre d'alliances internationales mais aussi dans la plupart des alliances. En effet, pour un transfert efficace, les entreprises se doivent d'avoir une base de connaissances commune pour pouvoir partager leur savoir (Hamel, 1991 ; Simonin, 1999 ; Shenkar et Li, 1999).

Ces processus permettent une communication des connaissances entre les partenaires. Le rôle du dialogue (Senge, 1995) ou de la communication est important dans les processus d'apprentissage (Ford et Ford, 1995), en référence au constructivisme social, elle n'est pas un simple outil au changement, mais elle apparaît au sein même de ce changement comme un moteur, notamment par le développement de nouvelles connaissances organisationnelles.

Cette transparence apparaît fortement liée à l'intention stratégique et la culture puisqu'elle représente les moyens mis en œuvre pour coopérer et partager les connaissances.

Dans une optique d'apprentissage, il ne suffit pas que la firme puisse communiquer son savoir, elle se doit aussi de pouvoir capter la connaissance stratégique du partenaire.

### **La Capacité d'Apprentissage**

Cette notion se réfère principalement à « l'absorptive capacity » de Cohen et Levinthal (1990). Si l'on considère la transparence comme la capacité de la firme à communiquer, la capacité d'apprentissage représente la manière selon laquelle la firme mobilise ses compétences pour intégrer les connaissances. Cette capacité correspond aussi à comment l'organisation reconnaît la valeur de la connaissance, comment elle l'intègre et comment elle l'exploite. Cette capacité se réfère alors dans le concept de *double loop learning* d'Argyris et Schön (1978) et devient une source d'avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Cohen et Levinthal, 1990 ; Hamel, 1991). Dans cette logique, il est possible d'analyser la capacité d'apprentissage comme un processus par lequel les entreprises transforment les compétences du partenaire en leurs et cela de façon à ce qu'elles soient compréhensives par l'ensemble de l'alliance.

Les déterminants à cette capacité d'apprentissage sont les processus stratégiques de développement du personnel et la volonté d'apprentissage de la firme (Inkpen, 1996).

- les processus de développement du personnel interviennent directement dans la capacité d'apprentissage : une firme qui a l'expérience d'apprendre pourra apprendre plus rapidement. La firme doit porter une attention particulière sur ses processus de développement du personnel avant et durant l'alliance. Cette approche est similaire au processus *d'Action Learning* (Boshyk, 1999) selon lequel les cadres sont impliqués, lors de leurs processus de développement, dans la résolution de problématiques stratégiques réelles pour l'entreprise. Durant ces programmes, les participants doivent partager leurs connaissances et leurs expériences. En développant une capacité à partager le capital intellectuel, la firme développe alors une capacité à changer ses processus de prise de décision, à changer la façon dont ses employés travaillent ensemble et comment ils partagent leurs croyances (Weinstein, 1995). L'ensemble de ces changements permet une mobilisation collective de l'intelligence facilitant le transfert inter-organisationnel de connaissances. Dans une approche visant à acquérir des compétences managériales, les processus d'action learning nous semblent les plus adaptés, non seulement car ils génèrent une expérience

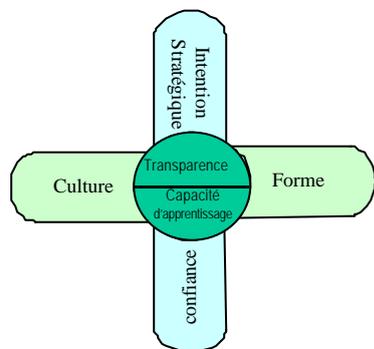
dans la mobilisation collective de l'intelligence, mais aussi parce qu'ils concernent essentiellement les cadres dirigeants qui seront les premiers à devoir utiliser et mettre en pratique ce type de compétence.

- Cette expérience d'apprentissage est améliorée par une expérience dans la réalisation des alliances. Cela permet à la firme de choisir une intention stratégique en fonction de ses capacités d'apprentissage. Selon son intention stratégique la firme choisira de développer son personnel en fonction de sa volonté d'apprentissage. La capacité d'apprentissage se définissant comme la détection, l'internalisation et l'utilisation de la compétence stratégique (Cohen et Levinthal, 1990), l'intention stratégique répond alors parfaitement à ces critères par ces trois différents types définis précédemment. Cela peut se schématiser de la façon suivante :

Intention Stratégique	Simple Accès	Internalisation	Valorisation
Capacité d'apprentissage	Détection	Internalisation	Utilisation

Une firme qui développe une forte capacité d'apprentissage sera plus à même d'accumuler des compétences managériales et donc de développer ses compétences stratégiques présentes. Les principaux facteurs de développement de cette habileté sont donc la culture, l'intention et la formation.

Les conditions d'apprentissage ainsi que les processus stratégiques intervenant dans le processus d'apprentissage peuvent être schématisés comme suit :



Chacune des conditions étant caractérisée par différents déterminants et chacun des processus par différentes conditions.

Une fois les connaissances managériales apprises par les membres de l'alliances, la firme mère doit pouvoir, dans une optique d'apprentissage effectif, les intégrer dans sa propre base de connaissances pour les utiliser dans d'autres activités.

### 2-3 La phase de transfert

Cette phase du processus est très peu étudiée dans les travaux sur l'apprentissage inter-organisationnel. Il en ressort tout de même deux processus importants:

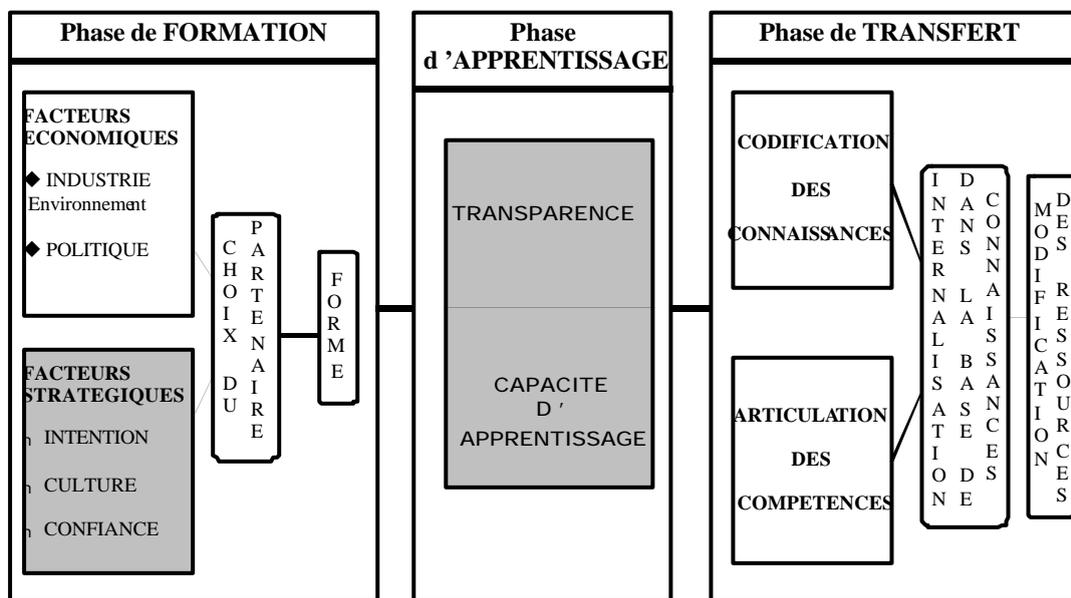
- **Internalisation des connaissances et de la compétence** au sein de la base de connaissances de la firme. Cela n'est possible que par une codification des connaissances et une articulation des

compétences. Le fait d'avoir effectué lors de l'alliance une rotation du personnel et de s'être pleinement impliqué dans la mission de l'alliance facilite l'internalisation (Inkpen, 1996). Tout comme pour la transparence, cela revient à communiquer les savoirs, mais ici, de l'alliance vers la firme mère. Cette internalisation est facilitée par une base de connaissance commune entre l'alliance et la firme mère. En effet, des connaissances managériales utilisées pour des processus très techniques peuvent être difficilement intégrés compte tenu de leur spécificité.

- **Changement** : Cette phase peut s'expliquer dans la logique d'une volonté initiale de transfert effectif. La firme doit alors chercher à modifier ses routines organisationnelles afin de modifier ses schémas de pensée pour utiliser stratégiquement les nouvelles connaissances. Ici encore, la communication et le management des connaissances sont des éléments majeurs du changement. Les recherches sur l'apprentissage organisationnel suggèrent généralement que les structures non hiérarchiques supportent le mieux les processus de changement (Levinthal et March, 1993 ; Senge, 1990), les unités clés d'apprentissage étant les équipes ou groupes de travail (Senge, 1990). De ce fait, les réseaux inter-fonctionnel et inter-activité internes de communication entre les différents membres de la firme aident à modifier les routines existantes par un partage des connaissances.

Les Processus de transfert des connaissances peut, d'après la revue de la littérature, se modéliser de la façon suivante :

### Processus de Transfert des Connaissances



## Conclusion

Dans une volonté de synthétiser l'ensemble des travaux sur le transfert des connaissances dans les alliances et l'apprentissage inter-organisationnel, nous avons expliqué le processus d'apprentissage par l'intermédiaire de ces conditions organisationnelles essentielles et des processus stratégiques nécessaires à mettre en œuvre par la firme.

Notre approche stipule que l'existence de ces conditions et processus facilite l'apprentissage qui peut tout de même avoir lieu si tous ne sont pas présents. Dans un tel cas, le transfert des connaissances pourra être différent et l'apprentissage ne sera pas nécessairement effectif.

Le management de la connaissance apparaît comme l'une des dimensions stratégiques essentielles pour la stratégie des entreprises dans les prochaines années. Ses caractéristiques sont essentiellement étudiées dans la littérature anglo-saxonne. Le transfert des connaissances au sein des alliances connaît lui une attention toute particulière dans la littérature académique car les alliances apparaissent comme une manœuvre pertinente d'acquisition de compétences. Néanmoins ces études s'appliquent essentiellement à expliquer le transfert de connaissances technologiques ou techniques.

Nous espérons que cet article permet une vision plus générale du processus d'apprentissage et ce, par l'intermédiaire de connaissances tacites fortement enfouies dans les organisations.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS C. et SCHON D. (1978). - *Organizational learning : a theory of action perspective*. - Adison Wesley. -
- BADARACCO J.L. (1991) - *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances* - Harvard Business School Press: Boston 189p.
- BIDAULT F. et al (1998) - *Leverage Innovation* - Mac Millan
- DOZ Y. (1996). - The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes ? - *Strategic Management Journal*. - Vol 17, p. 55-83.
- DOZ Y. et HAMEL G. (1995). - *The Use of Alliances in Implementing Technology Strategies*. - Working Papers, INSEAD 95/22.
- DOZ Y. et HAMEL G. (1998). - *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnership*. - Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 316p.
- DUSSAUGE, P and GARRETTE B, (1999) - *Cooperative Strategy* - Wiley : New York - 236 p.
- FORD J.D. et FORD L.W. (1995). - The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations - *Academy of Management Review* - Vol 20: 541-570.
- GAGLIARDI, P (1986)- *The Creation and Change of Organizational Culture : A conceptual Framework* - *Organization Studies* -
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1990). - The Core Competence of the corporation. - *Harvard Business Review*.
- HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1994). - *Competing for the future*. - Harvard Business School Press. - 358 p.
- HAMEL G. (1991). - Competition for competence and interpartner Learning within international strategic alliances. - *Strategic Management Journal*, vol 12, p. 82-103.
- HEDBERG B. (1981). - *How Organization learn and Unlearn*. - *Handbook of organizational designing*. - p. 3-27.
- HENNART J.F. (1988). - A transaction Cost Theory of Equity Joint Venture. - *Strategic Management Journal*. - Vol 9, n°4, p. 371-374.
- HOFSTEDE G. (1980). - *Cultures's Consequences : International Differences in Work Related Values* - Sage Publication : Beverly Hills.

- INKPEN A. (1996). – Creating Knowledge through Collaboration. – *California Management Review*. – Vol 39, n° 1.
- INKPEN A. (1998). – Learning, Knowledge, Acquisition and Strategic Alliances. – *European Management Journal*. – Vol 16, n° 2.
- INKPEN A. et LI K.Q. (1999). – Joint Venture Formation : Planning and Knowledge-Gathering for Success.
- INGHAM M. (1994). - L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. - *Revue Française de Gestion*, p.105-120.
- INGHAM M. (1991). - La perception du succès des alliances stratégiques. - *Revue Internationale PME*. - Vol 4, n° 2 , p. 43-84.
- INGHAM M. et MOTHE C. (1998). – Apprentissage Organisationnel et Coopération en R&D – Acte de Colloque de L'AIMS
- KILLING P. (1987). - The role of task and organization learning. - *Sloan Management Review*.
- KOGUT B. (1988). - Joint Venture : Theoretical and empirical perspectives. - *Strategic Management Journal*. - Vol 9, n° 4, p. 319-332.
- KOGUT B. (1988). - *A study of the life cycle of joint venture*. - Lexington Book.
- LARSON R., BENGTTSSON L., HENRINKSSON K., SPARKS J. (1998). - The Interorganizational Learning Dilemma : Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. - *Organizational Sciences*. - Vol 9, n° 3, p. 285-305.
- MAKHIJA M.V. et GANESH U. (1997). – The relationship between control and partner learning in learning-related Joint Ventures. - *Organizational Sciences*. - Vol 8, n° 5.
- MOTHE C. (1997). - *Comment réussir une alliance en recherche et développement*. - Harmattan.
- MOWERY D.C., OXLEY J.E., SILVERMAN B.S. (1996). – Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. - *Strategic Management Journal*. - Vol 17, p. 77-91.
- NELSON R. R. et WINTER S.G. (1982). - *An Evolutionary Theory of Economic Change*. - Harvard University Press.
- NOHRIA N. et GHOSHAL S. (1997). – *The Differentiated Network*. – Jossey-Bass Publishers. – 253 p.
- NONAKA I. (1994). - A dynamic theory of organizational knowledge creation. - *Organization Science*. - Vol 2, n° 1, p. 14-37.
- NONAKA and TAKEUCHI, H (1995)– *The Knowledge Creating Company* – New York.
- PENROSE E.T. (1959). - *The Theory of the Growth of the firm*. - Oxford, Basil Blackwell.
- PETTIGREW A. (1987). – Context and Action in the Transformation of the Firm – *Journal of Management Studies*. – Vol 24, n°6.
- PFEFFER J. et SALANCIK G.R. (1978). - *The external control of organizations : a resource dependance perspective*. - New York : Harper & Row Publisher. - 300 p.
- SHENKAR O. et LI J. (1999). – Knowledge Search in International Cooperative Ventures. – *Organization Science*. – Vol 10, n° 2.
- SIMONIN B.L. (1999). – Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. - *Strategic Management Journal*. – Vol 20, p. 595-623.