



REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 3 – Juillet 2020

Jean Roger MFELAM

La décision de changement organisationnel au sein de l'entreprise bancaire : quand la rhétorique du stratégique s'oppose au discours de l'opérationnel

Apata Christian CODJO

Processus de construction de la confiance du patron envers ses apprentis dans le secteur de l'apprentissage informel au Bénin.

Boënzemwendé Aristide Isidore DONDASSE

Les effets des conditions de travail sur l'implication organisationnelle : cas des enseignants chercheurs des universités burkinabè.

Zakari Yaou KAKA

Apprentissage inter-organisationnel des connaissances pour construire des compétences : le cas de la PME technologique ISISOFT

Sénana Kodjovi Wuayi SEDO

Le transfert de compétences issues d'autoformations : processus et pratiques de management. Une illustration à partir de neuf études de cas en contexte PME au Togo

Yeboa Alexis KOFFI

Napari Elisée YEO

Carmen Laetitia YACO

Kassoum Dramane OUATTARA

La Responsabilité Sociétale et Environnementale des Entreprises publiques : cas de l'Office Ivoirien des Parcs et Réserves (OIPR) dans le contexte du Parc National de la Comoé

Amara NIMAGA

La souffrance au travail et la pérennité du travail des femmes dans le métier de la teinturerie à Bamako au Mali

Série A

GESTION

N°8

Directeur de Publication :

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

Rédacteur en chef :

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Rédacteurs associés :

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d’Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Secrétaires de rédaction :

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N’ZO (julia_nzo@yahoo.fr)

Comité Scientifique :

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d’Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



Apprentissage inter-organisationnel des connaissances pour construire des compétences : le cas de la PME technologique ISISOFT

Zakari Yaou KAKA

Université des Sociales et de Gestion de Bamako (Mali)

e-mail : zakari_yaou@yahoo.fr

RÉSUMÉ :

L'un des défis majeurs des PME technologiques dans un environnement incertain est d'innover constamment pour survivre et se développer. Dans ce contexte, la construction des compétences par l'apprentissage inter-organisationnelle est l'une des solutions les plus préconisées. L'objectif de cet article est donc de comprendre ce phénomène en s'appuyant sur une étude de cas utilisant une PME technologique nigérienne. Les résultats montrent non seulement les difficultés de coopération, d'acquisition des connaissances tacites et surtout de leur exploitation. Ils révèlent néanmoins la capacité d'une PME à changer qualitativement son stock des ressources par le développement des compétences existantes ou la création des nouvelles.

Mots clés : compétences, PME technologiques, acquisition des connaissances, relations inter-organisationnelles

ABSTRACT:

Technological SMEs are increasingly faced with an increasingly uncertain environment that they must manage in order to survive and develop. In this context, building competencies through inter-organizational learning is one of the most recommended solutions. The objective of this paper is therefore to understand this situation based on a case study using a Nigerian technological SME. The results show not only the difficulties of cooperation, of acquiring tacit knowledge and above all of its exploitation. They nevertheless reveal the ability of a small business to qualitatively change its stock of resources by developing existing competencies or creating new ones.

Key words: competencies, technological SMEs, knowledge acquisition, inter-organizational relations

INTRODUCTION

Depuis quelques années, les activités relationnelles des PME technologiques nigériennes ne cessent de se développer. En effet, l'instabilité croissante de l'environnement caractérisée par un changement rapide de la technologie, un court cycle de vie des produits et une forte pression concurrentielle oblige de plus en plus ces entreprises à modifier leur comportement et à procéder à des réajustements pour s'adapter à l'évolution. Les variables clés de leur compétitivité peuvent être liées désormais à leurs capacités à développer des produits variés et complexes, mais surtout à innover rapidement et à réduire l'incertitude (Coutinet 1999). Pour développer ces capacités, elles doivent mettre en œuvre des stratégies pour créer et maintenir des avantages compétitifs mais également pour explorer des connaissances innovatrices (Jansen, Van Den Bosch et Volberda 2005). Dans ce contexte, les coopérations inter-organisationnelles perçues comme des arrangements volontaires et pertinents entre organisations peuvent faciliter l'acquisition des nouvelles connaissances externes pour construire des compétences. En effet, les connaissances sont considérées par Grant (1996) comme les ressources les plus stratégiques et critiques qui contribuent considérablement à la création de valeur pour les firmes. Avec l'émergence de l'économie basée sur le savoir, l'apprentissage des connaissances externes est devenu stratégique pour la survie et la performance des PME technologiques. En permettant aux entreprises de renouveler constamment leur base des connaissances, elle leur offre la possibilité d'améliorer leurs capacités d'innovation et de construire des compétences. Cependant si elle est fréquemment utilisée dans les grandes entreprises, elle reste non seulement rare et peu étudiée chez les PME surtout africaines. Selon Evangelista et al. (2010), la revue de la littérature révèle que la plupart des recherches dans ce domaine se sont surtout focalisées sur les grandes entreprises. Malgré une attention particulière accordée à l'apprentissage inter-organisationnel dans les activités relationnelles, il semble que cette pratique manque toujours de modèle descriptif et explicatif pour construire en interne des compétences. Ses contours restent relativement inconnus chez un grand nombre de public et dirigeants d'entreprise surtout en Afrique.

Sur la base de certains travaux réalisés sur l'approche fondée sur les connaissances et compétences, nous tenterons d'analyser les mécanismes de construction des compétences des PME par l'acquisition de connaissances inter-organisationnelles. Dans ce travail, la construction des compétences est considérée comme un développement des compétences déjà existantes ou une création des nouvelles compétences pour atteindre finalement les objectifs fixés (Sanchez

et al 1996), les PME technologiques comme des petites organisations intensives en connaissances avec des activités à fortes valeurs technologiques comme l'informatique, l'électronique, le logiciel, la biotechnologie et intervenant dans des domaines utilisant largement des actifs immatériels.

1. La construction des compétences

L'attention particulière accordée à la notion de compétence dans les années 90 a favorisé l'émergence d'une perspective indépendante de l'approche fondée sur les ressources : la Competence Based View (CBV). Développée par les travaux de Hamel et Prahalad (1994), Sanchez et al. (1996), la CBV avait pour ambition de repenser la réflexion stratégique en mettant en lumière le rôle stratégique des compétences dans la compétition entre les firmes. Mais le concept de compétence semble revêtir des significations très diverses générant une grande confusion autour de sa définition (Meschi 1997). Par conséquent, nous retenons la définition proposée par Sanchez et al (1996) qui a servi à structurer le courant de la CBV et à synthétiser ses différentes caractéristiques. Ainsi, la compétence est définie par ces auteurs comme « la capacité d'une organisation à soutenir un déploiement coordonné d'actifs en vue d'atteindre ses buts » p. 8. Elle ne se limite pas seulement à l'utilisation des actifs, elle prend en compte certaines conditions dont le rôle de la firme dans le déploiement des actifs et son intention à atteindre les objectifs en guidant l'utilisation de ces actifs.

Sanchez et al (1996) considèrent également la construction de compétence comme un processus par lequel la firme réalise des changements qualitatifs de son stock de ressources et capacités ou crée des nouvelles options lui permettant d'atteindre ses buts ou de réaliser des actions futures. Ce processus se réalise lorsque la firme acquiert des actifs qualitativement différents, en créant des nouvelles capacités ou en adaptant des capacités existantes pour des utilisations nouvelles (Sanchez et Heene 1997). Dans ces conditions, la stratégie ne doit pas permettre seulement à la firme de protéger les sources de son avantage concurrentiel mais aussi de rechercher des sources lui permettant de renouveler continuellement sa position concurrentielle. Cela suppose un renforcement des capacités d'apprentissage de la firme pour enrichir les bases des compétences existantes et exploiter les nouvelles compétences acquises. Ce qui rend complexe les activités de construction des compétences puisque la firme doit gérer ce dilemme pour éviter le risque de blocage (Doz 1994) ou d'inertie Sanchez et al (1996) pouvant constituer un frein à l'enrichissement des compétences par l'intégration d'éléments externes. March (1991) proposent donc aux firmes de trouver un équilibre approprié entre ces deux processus.

Dans cette étude nous considérons simplement la compétence comme le stade le plus élaboré de la chaîne des connaissances (Mack 1995).

2. L'apprentissage des connaissances des PME

Le développement de la théorie des connaissances dans les années 90 permet de concevoir la firme comme un ensemble de ressources dont la plus importante est la connaissance qu'elle doit acquérir pour assurer sa pérennité et sa compétitivité. L'acquisition des nouvelles connaissances organisationnelles est de plus en plus considérée comme une priorité managériale (Inkpen 1998) et associée aussi bien à la performance opérationnelle qu'aux tâches spécifiques de l'organisation. Pour de nombreux auteurs (Cohen et Levinthal, 1990 ; Lane et Lubtakin 1998 ; Inkpen 1998), l'apprentissage des connaissances se réfère à l'acquisition de l'information, de la technologie et du savoir-faire disponible pour accroître l'efficacité organisationnelle. Elle a aussi pour objectif d'obtenir des nouvelles connaissances à partir des sources externes et aptes pour une utilisation ultérieure. Ces sources externes sont d'une importance considérable pour la firme et nécessitent pour cela une approche holistique de la chaîne de valeur (Gamble et Blackwell 2001).

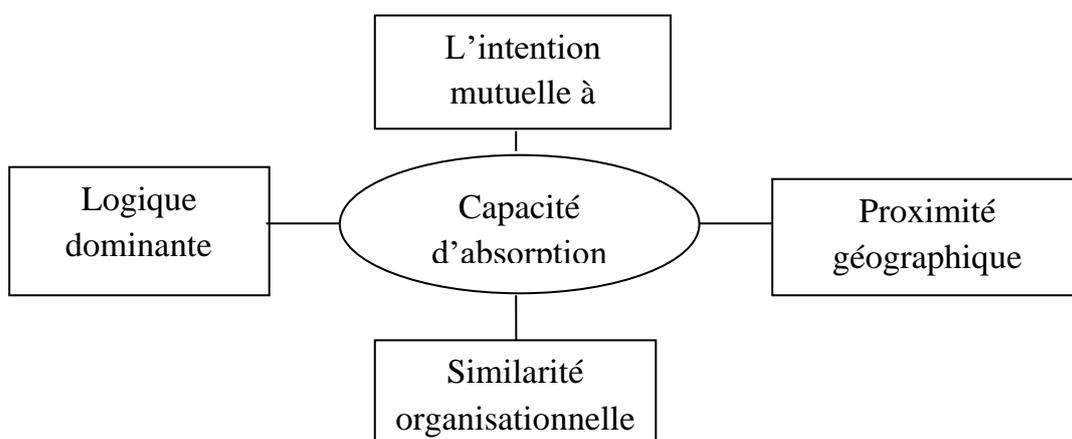
Fortement orientée vers des activités d'innovation, les PME technologiques ont un besoin crucial de connaissance et concentrent par conséquent leurs stratégies sur l'exploitation à des fins commerciaux des connaissances acquises en externe qu'elles doivent ensuite transformer en interne sous forme de produits ou de services. Elles peuvent adopter un processus d'acquisition des connaissances structuré autour des phases d'identification, de transmission, de traitement, de stockage et de récupération. L'identification permet à la PME technologique de reconnaître les connaissances externes à acquérir et la transmission, le passage des connaissances de la PME technologique source à la PME technologique réceptrice. Le traitement permet à la PME technologique de connaître les possibilités d'exploitation future des connaissances acquises et le stockage, de stocker des connaissances avant leur utilisation. La phase de récupération permet de remédier grâce au stockage la perte des connaissances lié au turn-over d'un employé. Lorsque toutes les phases sont réalisées, les PME technologiques peuvent intégrer les connaissances acquises dans leurs procédés internes et leurs produits. Cependant l'aspect tacite, la complexité ou la spécificité des connaissances peuvent entraver le processus d'apprentissage des connaissances (Szulanski 1996 ; Simonin 1999). Selon Szulanski (1996), les connaissances tacites sont difficiles à articuler de façon cohérente et complète d'un individu à un autre. Leur aspect tacite contribuerait considérablement à leur ambiguïté en les

rendant difficilement imitables. La complexité se rapporte à la difficulté de compréhension commune lorsque diverses technologies et expertises sont associées pour former une compétence (Simonin 1999). Quant à la spécificité, elle se réfère à la spécificité des actifs de coût de transaction. Elle est considérée par Simonin (1999) comme une forme d'investissements durables dans des installations et équipements spécialisés ainsi qu'en ressources humaines qualifiées. Difficilement transférables hors de l'entreprise, ces connaissances spécifiques sont également sources d'ambiguïté. Mais selon Nonaka et Takeuchi (1995), ces obstacles peuvent être surmontés par les firmes.

2.1. L'importance des facteurs organisationnels lors de l'apprentissage

Il existe implicitement un consensus sur l'importance du comportement de la firme réceptrice dans le processus d'apprentissage. Sa capacité à absorber des nouvelles connaissances et le rôle joué par les connaissances préalables sont considérées par Cohen et Levinthal (1990), Lane et Lubtakin (1998) comme les principaux éléments sur lesquels reposent essentiellement l'opération d'acquisition des connaissances en influençant l'apprentissage inter-organisationnel. Les connaissances préalables dont disposent les individus leur permettront de développer des schémas mentaux pour gérer des situations et des problèmes similaires, et seront plus capables d'absorber les connaissances, même très complexes et tacites (Weick 1979). Mais d'après la littérature (Dyer et Singh 1998, Mowery et al 1996), la capacité d'absorption doit être associée à certains déterminants de l'apprentissage inter-organisationnel comme l'intention mutuelle des entreprises à apprendre, leur proximité géographique, leur similarité organisationnelle ainsi que leur logique dominante pour soutenir le processus d'apprentissage inter-organisationnel (voir figure 1).

Figure 1 : Facteurs associés à la capacité d'absorption des connaissances



L'intention mutuelle à apprendre reflète la volonté de firme réceptrice à acquérir des nouvelles connaissances basées sur la motivation réciproque des partenaires pour faciliter les flux des connaissances. La logique dominante joue un rôle considérable dans la recherche du partenaire approprié et accorde une importance particulière à l'opportunisme au sein dans la relation. La similarité organisationnelle se réfère au degré de compatibilité et de complémentarité existant entre les partenaires et qui favorise le transfert des connaissances. La proximité géographique est la distance existante entre les partenaires. Si elle est courte, elle favorise la communication et la coordination des activités des partenaires qui ont la possibilité de se retrouver assez facilement. L'ensemble de ces facteurs organisationnels influencent considérablement la capacité de la PME technologique à échanger mais aussi à acquérir des connaissances externes.

2.2. L'importance du contexte relationnel

Le contexte relationnel regroupe les éléments suivants : la confiance et l'engagement des PME, l'interdépendance des partenaires, les dispositifs de soutien à la relation, et l'expérience des relations de collaboration. La confiance traduit la capacité des partenaires à croire que leurs comportements resteront réciproquement honnêtes et cohérents à l'avenir, même si la possibilité d'un comportement opportuniste ne peut être totalement écartée. Elle sert de base à la résolution des conflits et à la coopération face à l'incertitude. L'engagement traduit la volonté des parties à rester dans la relation ou au moins de maintenir sa qualité en raison de son importance (Morgan et Hunt 1994).

Le niveau de dépendance des partenaires dans la relation permet d'accéder et de développer des ressources qui ont un effet notable sur la compétitivité et non disponibles en interne. Selon Hallen et al (1991), son importance s'explique par le fait que les entreprises ne contrôlent pas complètement les ressources dont elles ont besoins et sont donc dépendantes des connaissances externes provenant des partenaires. L'expérience des relations de collaboration influence réciproquement l'image que les entreprises ont l'une de l'autre. Selon Möller et Wilson (1995), les effets de cette expérience sont visibles dans les ressources mais aussi dans les liens sociaux qui se créent entre les organisations et les individus. Ces liens influencent le niveau de confiance des PME et par conséquent la manière dont elles sont disposées à réaliser des investissements supplémentaires ou des adaptations de leurs activités pour développer davantage la relation. Les dispositifs de soutien à la relation ont pour objectif de renforcer le potentiel d'apprentissage des firmes en développant leurs systèmes et leurs canaux de communication. Ils facilitent le

flux de communication, la transaction entre les entreprises et stimulent également leurs efforts d'apprentissage inter-organisationnel. D'après Johnson et Sohi (2003), ces structures sont généralement la conception d'un mode d'interaction des organisations, le développement d'une infrastructure commune ou encore le développement des structures de motivation.

3. Méthodologie de recherche

Vu les objectifs de la recherche, une méthode qualitative basée sur une PME technologique nigérienne a été retenue pour comprendre le phénomène étudié grâce à la réalité vécue et racontée par les dirigeants de l'entreprise et les ingénieurs ayant participé à la réalisation du projet. L'étude de cas est plus adaptée pour cette recherche car elle nous permet de collecter des informations complètes et approfondies sur les relations et les facteurs influençant le processus d'acquisition des connaissances. Elle permet également de répondre aux questions managériales complexes ambiguës et contextuelles au sein d'un réseau interdépendant d'acteurs (Ghauri 2004). Une étude pilote effectuée entre décembre 2018 et mars 2019 nous a facilité l'accès au terrain de recherche et permis également de constituer un échantillon qualitatif sur lequel devait dépendre les études de cas.

Basée sur des PME technologiques situées à Niamey, elle a également facilité le choix des personnes à interroger. Les critères d'échantillonnage retenus reposent essentiellement : sur une PME ayant des activités à fortes valeurs technologiques tissant des relations inter-firmes pour acquérir des connaissances et possédant un projet de construction des compétences grâce aux connaissances externes, la proximité géographique des entreprises, le savoir-faire et la disponibilité des personnes interrogées. La première réunion à laquelle nous avons assisté en juin 2013 en tant qu'observateur non participant, avait pour objectif de déterminer après plusieurs mois d'études des partenaires potentiels, les compétences technologiques dont l'entreprise avait besoin pour soutenir ses objectifs de croissance. Pour collecter les données, l'instrument utilisé est l'entretien semi-structuré à travers un guide pour s'assurer que toutes les questions pertinentes ont été abordées (Yin 1984). Une multi-angulation préconisée par Hlady-Ryspal (2000) a été recherchée au travers des multiples sources de données et personnes interrogées. Ainsi, les données collectées ont été complétées par des informations supplémentaires issues des documents internes des entreprises, des réunions ou ateliers organisés lors des opérations conjointes entre partenaires. Au total une trentaine d'entretiens impliquant 18 personnes ont été effectuées pendant une durée moyenne de 1h 12mn entre décembre 2012 et septembre 2013.

L'analyse du contenu par la méthode manuelle a été retenue pour analyser les données empiriques collectées afin de décrire, d'explicitier, et de comparer les comportements, les discours et les stratégies des acteurs. Une présentation des résultats obtenus aux personnes interrogées de la PME étudiée a renforcé la validité interne de l'étude en leur permettant de procéder à des comparaisons. La validité externe a été également améliorée grâce à une confrontation avec des acteurs externes par des entretiens de validation ayant générés des commentaires et des précisions qui ont finalement enrichi les résultats de l'étude.

4. Présentation de l'étude de cas

Située à Niamey, ISISOFT est une PME de service et d'ingénierie informatique avancée qui est spécialisée dans la conception des logiciels et des systèmes. Créée en 2006 suite à la fusion de deux entreprises de très petite taille, elle intervient dans des activités d'optimisation des ressources, de réalisation des interfaces sophistiquées, de gestion de l'expertise métier et de conception des systèmes de diffusion et audiovisuels classées dans le pôle de sécurité informatique. En 2011, elle employait 19 salariés et réalisait un chiffre d'affaire annuel de 43 millions de FCFA.

4.1. Management de la relation pour l'apprentissage inter-organisationnel

Parmi plusieurs fournisseurs de solution TIC approchés en avril 2011 pour la réalisation d'un projet de conception d'un système de vente d'antenne (SVA), c'est finalement l'entreprise ITT qui fut choisi comme partenaire. Située également à Niamey et possédant un effectif de 28 employés, elle évolue dans le secteur des TIC en proposant les services suivants : mise en œuvre des solutions de gestion et de protection des données, intégration des solutions et maintenance, virtualisation des serveurs et stockage des plates-formes système et des ressources. Avec l'évolution des activités, elle s'intéresse de plus en plus à la conception des systèmes de diffusion et d'audiovisuel, à la publicité interactive et à la commercialisation des systèmes de vente d'antenne. Son expertise et sa réputation dans des projets de développement et de maintenance des systèmes, sa proximité et sa volonté à former les techniciens des firmes partenaires ont motivé ce choix. Le partenariat s'était ensuite développé pour inclure des projets de conception des nouveaux types de systèmes et à leur maintenance. Le SVA à concevoir était très important pour les opérations commerciales de d'ISISOFT surtout que la diffusion de programmes numériques est en forte croissance au Niger. Ce système devait fournir aux gestionnaires la possibilité d'un accès à toutes les informations et rapports via une interface

unique. Il était également conçu pour soutenir les besoins complets des rapports stratégiques et tactiques de vente d'antenne (de l'inventaire à la planification). Lors de la phase de mise au point, le SVA devait être intégré à l'interface avec d'autres systèmes externes. Ces systèmes comprenaient le SPD (utilisé pour la planification des programmes de diffusion et les publicités), le système d'aide à la vente (intégrant des informations sur les clients, les contrats et les publicités), les matériels d'archives (archivage de tous les matériels, publicités ainsi que les programmes), la gestion de l'information sur le contenu et les caractéristiques des publicités et des programmes. Le résultat global des travaux devait fournir une solution de reporting flexible qui offrira un retour rapide sur investissement ainsi qu'une plate-forme pour un développement futur de ces systèmes. Il devait se traduire aussi par l'intégration de tous ces systèmes pour former un système plus performant dénommé Silinel qui fournira des informations sur les statistiques d'audience liées aux programmes et aux publicités.

4.2. L'apprentissage des connaissances inter-organisationnelles

- Le processus d'acquisition

L'identification des connaissances à acquérir a été effectuée avant le début de la relation après examen des activités et compétences du partenaire. Par exemple, le souhait d'obtenir des connaissances liées à l'intégration entre les systèmes et l'expertise solution ont conforté ISISOFT dans le choix du partenaire. Les rencontres informelles de l'équipe en charge du projet, les réunions hebdomadaires de travail et les ateliers, ont facilité la transmission des connaissances. Leur traitement s'était déroulé au fur et à mesure que les opérations de conception du SVA évoluaient et à travers les réunions et ateliers ayant favorisé l'interaction des ingénieurs. Leur stockage reposait principalement sur les acteurs impliqués directement dans le projet et sur le travail de documentation effectué. La récupération a facilité l'opération de diffusion des connaissances stockées.

- Le rôle du contexte relationnel

La confiance réciproque des partenaires a évolué avec le développement de la relation. Elle était basée sur le contrat établi pour clarifier les responsabilités des partenaires et la méthode de travail à adopter, sur la relation sociale existant entre les ingénieurs impliqués dans le projet mais aussi sur les capacités de l'entreprise ITT notamment, ses résultats dans des projets antérieurs de développement des systèmes. L'engagement mutuel des partenaires s'était traduit par des investissements divers dans la coordination de la relation et l'adaptation réciproque des

ressources pour faciliter l'apprentissage. La durée de la relation avait accru l'interdépendance des partenaires. Au fil du temps, ISISOFT était devenue dépendante de son partenaire qui n'a pas tiré directement avantage puisque la relation lui était d'une importance stratégique au sens où elle lui permettait de renforcer ses compétences. Cette interdépendance était liée aux différences existantes dans les bases des ressources des partenaires. De plus, une plate-forme de communication ainsi qu'un système d'information commun ont été mis place comme dispositifs de soutien à la relation afin de faciliter le transfert des connaissances et soutenir les efforts d'apprentissage. Les réputations et le savoir-faire développés grâce aux expériences acquises dans des projets antérieures ont influencé réciproquement l'image que les entreprises ont l'une de l'autre

- Le rôle des facteurs organisationnels

La proximité géographique (500 m) a favorisé l'interaction des entreprises et facilité les travaux des ingénieurs affectés à la réalisation des projets. Elle a permis par exemple aux ingénieurs d'ISISOFT de se rendre régulièrement dans les locaux du partenaire pour négocier les ressources nécessaires à la réussite du projet et réviser le design et le contenu du système. L'expérience, le savoir-faire technique dans l'exécution des tâches et les bases des connaissances des ingénieurs, leur familiarité avec les outils utilisés (systèmes d'exploitation, outils de développement des applications, bases de données etc.) ont mis en exergue le rôle joué par les connaissances préalables dans l'acquisition des connaissances. Si ISISOFT et sa partenaire sont toutes des PME évoluant dans le même secteur d'activité, leur degré de formalisation et l'attribution des tâches sont néanmoins différents. Cette similarité a facilité l'interaction des ingénieurs en tant qu'acteurs assumant des fonctions au sein de ces organisations. L'intention d'apprentissage des entreprises a permis de fixer clairement des objectifs à court et moyen termes et de soutenir leur engagement mutuel dans la relation. Elle a été également essentielle pour soutenir le déploiement des ressources et favoriser un environnement propice à l'apprentissage. Par ailleurs, les capacités d'ISISOFT à capitaliser les connaissances transférées mais aussi à reconnaître leur valeur plus que son partenaire a mis en évidence l'importance de sa logique dominante dans la relation.

4.3. Les connaissances acquises dans la relation et leur diffusion

L'opération d'apprentissage a permis à ISISOFT d'acquérir essentiellement les connaissances considérées par les ingénieurs comme étant tacites car acquises uniquement grâce à l'apprentissage par la pratique. Ces connaissances sont spécifiques au système (voir tableau 1).

Tableau 1 : Types des connaissances acquises par ISISOFT

Intégration des différents systèmes à l'interface unique (Silinel)
Codification des programmes du système d'archivage media et conception des outils de coordination et de planification
Automatisation des options de reporting sur les antennes

Les connaissances liées à l'intégration des systèmes et à la codification des programmes d'archivage ont été largement diffusées au sein de l'entreprise. Selon les ingénieurs, cette diffusion était le résultat des expériences développées par cette entreprise dans les relations inter-organisationnelles et de sa stratégie de diffusion. Cette diffusion est passée du niveau individuel à celui de l'équipe ayant participé à la réalisation du projet et finalement au niveau organisationnel. Par contre les connaissances liées à l'automatisation des options de reporting n'ont pas été diffusées. Elles ont été dépréciées car restées à la possession de l'ingénieur impliqué dans le développement des applications automatiques du SVA. Ce dernier avait entre temps rejoint une autre firme où il devait diriger une équipe travaillant sur le même type de projet. Selon le PDG d'ISISOFT, ce phénomène de turnover est devenu fréquent avec le développement des activités du secteur que les PME nigériennes ont du mal à maîtriser et à gérer dans les activités relationnelles.

4.4. La construction des compétences grâce aux connaissances acquises

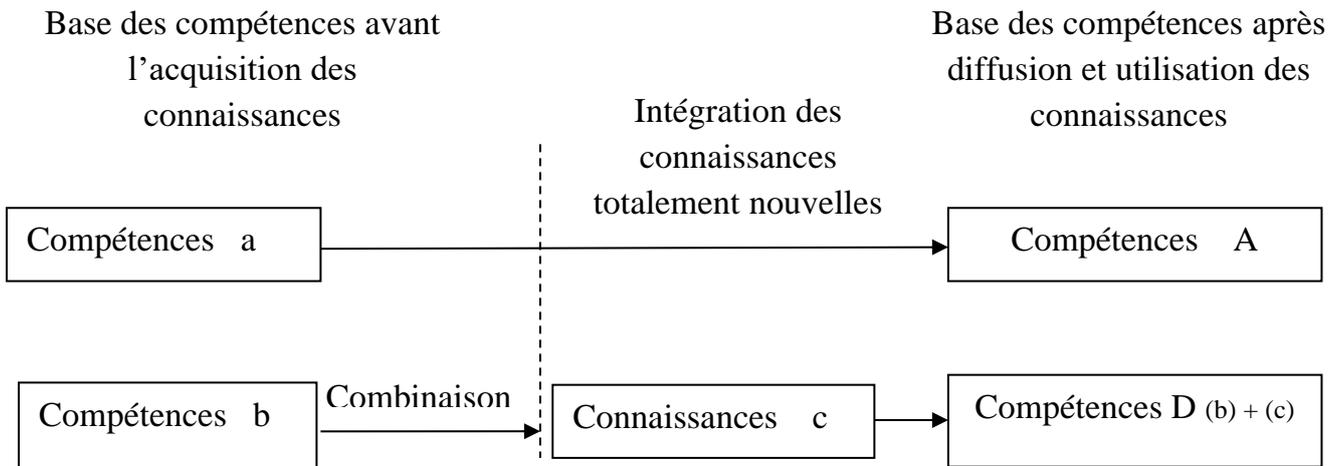
La diffusion des connaissances a permis de construire un certain nombre de compétences relatives au système de vente d'antenne et aux systèmes connexes (voir le tableau 2).

Tableau 2 : Les compétences construites par ISISOFT

Compétences construites uniquement par intégration des nouvelles connaissances externes	Compétences construites par combinaison des connaissances existantes avec celles acquises en externe	Changement qualitatif des ressources et capacités
	<i>Développement des applications relatives à l'intégration des systèmes connexes à une interface unique (Silinel)</i>	<i>Renforcement du savoir-faire et développement de l'expertise solution</i>
<i>Capacités à concevoir le système d'archivage des publicités et programmes de télévision</i>		<i>Amélioration des opérations de diffusion et amélioration de la valeur ajoutée dans les offres de service Pionnière sur le marché nigérien par le développement d'un nouveau produit</i>

Comme l'indique le tableau 2, les compétences liées à la conception du système d'archivage des publicités et programmes de télévision étaient les résultats de l'intégration des nouvelles connaissances externes acquises chez le partenaire dans la base des compétences existantes. Ces connaissances ont constitué avec le savoir-faire, l'expérience et les aptitudes des ingénieurs des nouvelles capacités ayant permis à l'entreprise de faire face aux diverses situations. D'autre part, la compétence liée au développement des applications relatives à l'intégration des systèmes connexes à une interface unique résultait de la combinaison des compétences sur le développement des systèmes simplifiés déjà existantes et les connaissances relatives à l'intégration des différents systèmes à la Silinel. On peut représenter l'ensemble de ces opérations de construction de compétences par la figure 2.

Figure 2 : construction des compétences d'ISISOFT



ISISOFT a construit des nouvelles compétences (compétences A) par une intégration complète dans sa propre base de compétences, les nouvelles connaissances externes acquises. Mais la base de compétence n'a pas radicalement changé. Elle l'a fait également en combinant les compétences dont elle dispose déjà (compétences b) avec les connaissances qui sont acquises à l'extérieur de l'entreprise (connaissances c) pour former des compétences totalement nouvelles (compétences D) par le développement des nouvelles connaissances en collaboration avec d'autres membres de la chaîne de valeur. Ces constructions ont apporté finalement des changements qualitatifs dans les ressources et capacités de la PME étudiée. Selon ses dirigeants, elles ont permis d'atteindre les objectifs fixés au début de la relation. Ainsi, les capacités à concevoir le système d'archivage des publicités et programmes de télévision ont permis d'améliorer fortement les opérations de diffusion de l'entreprise. L'acquisition des pratiques commerciales de vente d'antenne assistées par système constituaient des nouvelles options d'action pour la poursuite des objectifs de l'entreprise. Elles ont permis à ISISOFT de consolider simplement ses parts de marchés relatifs aux systèmes et d'intégrer plus de valeur ajoutée dans ses offres de solution. La maîtrise grâce au partenariat des applications relatives à l'intégration des systèmes à une interface unique a permis non seulement de renforcer les compétences sur les solutions inter-systèmes existant depuis 2011 mais aussi d'être une pionnière dans le développement de ce nouveau produit sur le marché local.

5. Discussion des résultats

L'étude montre que les opérations de construction des compétences dans ce type de relation sont strictement liées à la capacité de la firme à intégrer et à diffuser en interne les connaissances

acquises. L'utilisation répétée de ces connaissances, la réussite de la stratégie de diffusion des connaissances acquises, la capacité des ingénieurs à capitaliser les expériences et le niveau élevé de la capacité d'absorption ont favorisé la construction des compétences chez la PME ISISOFT. L'acquisition des connaissances tacites a créé un besoin d'apprentissage polyvalent (réunions, ateliers et visites réciproques des ingénieurs dans les entreprises). Cette forme d'apprentissage a renforcé l'interaction sociale et rehaussé le niveau de communication des personnes impliquées dans la réalisation du projet. Elle a permis aux entreprises de mieux se connaître en développant une identité commune et aux ingénieurs de développer un état d'esprit collectif.

Les entreprises ont également réussi à surmonter la complexité posée par certaines connaissances en impliquant des personnes compétentes dans les projets et en confiant les tâches de développement des systèmes aux équipes les plus efficaces. L'adoption des phases du processus d'apprentissage a facilité le déroulement du processus et la maîtrise des coûts associés à l'opération. Elle a permis à ISISOFT de reconnaître autant que possible les difficultés que les ingénieurs pourraient rencontrer avant chaque phase du processus. Par ailleurs, le rôle joué par les éléments du contexte relationnel a été essentiel tout au long du processus d'apprentissage. Ainsi, l'interdépendance, l'engagement et la confiance des partenaires ont construit les bases à l'acquisition des connaissances – en incitant d'abord les entreprises à coopérer puis à procéder à des adaptations et à des investissements. Cela corrobore les travaux de Madhok et Tallman (1998). La confiance développée au cours de la relation a réduit considérablement le risque d'opportunisme, l'incertitude et les coûts associés au projet.

Les résultats révèlent une corrélation entre les dispositifs de soutien à la relation (infrastructures communes, mode de gouvernance), l'état d'esprit commun développé et le niveau d'acquisition des connaissances tacites. L'expérience des relations de collaboration a permis à ISISOFT de diffuser des connaissances acquises pour construire des compétences. Elle a lui permis également de trouver un équilibre entre repli sur l'existant (exploitation dans la continuité) et l'élargissement du champ de compétence (saisie d'opportunités), confirmant ainsi les travaux de Doz (1994). Le rôle joué par les facteurs organisationnels a été indispensable à l'opération d'acquisition des connaissances et confirme les travaux de Lane et Lubtakin (1998). Ainsi, l'analyse des données montre que l'intention mutuelle d'apprentissage, la proximité géographique et surtout la capacité d'absorption ont influé positivement sur le niveau d'interaction et de communication des partenaires et facilité le processus d'apprentissage. Enfin,

l'étude met en exergue l'importance de la complémentarité des ressources qu'une firme doit rechercher dans les relations inter-organisationnelles ou en s'ouvrant vers l'environnement externe, confirmant ainsi les travaux d'Amit et Schoemaker (1993).

CONCLUSION

Au terme de cette analyse, il apparaît clairement que la construction des compétences par l'apprentissage des connaissances externes soit une opération extrêmement difficile à réaliser. Les mécanismes par lesquels une PME peut construire des compétences s'illustre parfaitement dans le cas étudié. En effet, les résultats montrent que la capacité de diffusion et d'intégration des connaissances acquises est indispensable à la réussite de cette opération. Ils révèlent aussi la capacité d'une PME à acquérir des connaissances externes complexes voire tacites en utilisant les techniques polyvalentes d'apprentissage. Cette acquisition s'est déroulée en plusieurs phases (identification, transmission, traitement, stockage et récupération) pour faciliter le déroulement du processus et réduire les coûts qu'elle a générés.

Les résultats ont mis en exergue l'importance de certains facteurs organisationnels qui ont influencé le processus d'acquisition des connaissances. Ces facteurs ont fixé la base de l'apprentissage inter-organisationnel en motivant les entreprises à s'impliquer davantage dans la réalisation du projet de conception du SAV, en favorisant la transparence et en facilitant la compréhension des expériences du partenaire. Les éléments constitutifs du contexte relationnel ont permis à ISISOFT d'organiser et de gérer la collaboration en développant la confiance, en démontrant son engagement, en procédant aux adaptations de ses ressources et en stimulant les efforts d'apprentissage. L'une des particularités de l'étude porte sur la construction des compétences dans une relation inter-organisationnelle pour atteindre des objectifs préalablement définis et plus particulièrement sur les méthodes utilisées. Une seconde particularité porte sur le processus inter-organisationnel d'acquisition des connaissances et la compréhension des conditions nécessaires à sa réussite. Cependant, sa faiblesse réside sur le choix limité du nombre d'entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- AMIT R, SCHOEMAKER, P. (1993), "strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol 14, p. 33-46.
- COUTINET N. (1999), « L'importance des compétences dans la compétitivité des firmes : acquisition, création et développement » in *Le capital humain : dimensions économiques et managériales*. J. F. Casta, J. M. Le Page eds. Presses Universitaires d'Angers.
- COHEN M., LEVINTHAL, D. A. (1990), « Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, n° 35, pp. 128-152.
- DOZ Y. (1994), « Les dilemmes du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, pp .93-104.
- DYER J.-H., SINGH.H. (1998), «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *The Academy of Management Review*, Vol. 23, n°4, pp. 660-679.
- EVANGELISTA P., ESPOSITO E., LAURO V., RAFFA M. (2010), «The adoption of knowledge management systems in small firms», *Electronic Journal of knowledge Management*, Vol. 8, n° 1, pp. 33-42.
- GAMBLE P. R., BLACKWELL J. (2001), *Knowledge Management: A State of the Art Guide*, London, UK: Kogan.
- GHAURI P. (2004), «Designing and Conducting Case Studies in International Business Research» in Marschan-Piekkari, R. et Welch, C., *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham: Edward Elgar.
- GRANT R. M. (1996), « Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration », *Organization Science*, n° 4, pp. 375-387.
- HALLEN L., JOHANSON J., SEYED-MOHAMED N. (1991), « Interfirm adaptation in business relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 55, n° 2, pp. 29-37.
- HADLY-RYSPAL M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*.
- INKPEN A. C. (1998), « Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances », *Organization Science*, Vol. 9, n° 4, pp.454-468.
- JANSEN J. J. P., VAN DEN BOSCH F.A.J, VOLBERDA H. W (2005), « Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents », *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, n° 4, pp. 351-363.

- JOHNSON J. L., SOHI R. S. (2003), «The development of interfirm partnering competence: platforms for learning activities, and consequences of learning», *Journal of Business Research*, Vol. 56, n° 9, pp. 757-766.
- LANE P. J., LUBATKIN M. (1998), « Relative absorptive capacity and inter-organizational learning », *Strategic Management Journal*, n° 19, pp. 461-477.
- MADHOK A, TALLMAN S. B. (1998), « Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships », *Organization Science*, n° 9, pp. 326-339.
- MACK M. (1995), « L'organisation apprenante », *Revue Française de Gestion*, n°105, pp. 43-48.
- MARCH J. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, pp71-87.
- MESCHI P. X. (1997), « Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites », 6^{ème} conférence AIMS.
- MÖLLER K, WILSON D. (1995), *Business marketing: An interaction and network perspective*, Kluwer Academic Publishers, Inc.
- MORGAN R. M, HUNT S. D. (1994), «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 58, n°3, pp. 20-39.
- MOWERY D. C., OXLEY, J. E., SILVERMAN B. S. (1996), « Strategic alliances and interfirm knowledge transfer », *Strategic Management Journal*, n° 17, pp. 77-92.
- NONAKA I, TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H. (1996), «Towards the theory and practice of competence based competition» In: Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (Eds.), *Dynamics of Competence- Based Competition*, Elsevier Pergamon, pp. 1-36.
- SANCHEZ R., HEENE A. (1997), «Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, research and Practice», in Heene A, Sanchez R. (Eds.), *Competence-based Strategic Management*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 4-42.
- SIMONIN B. L. (1999), « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, n° 7, pp. 595-623.
- SZULANSKI G. (1996), «Impediments to the transfer of best practice within the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27-44.
- TEECE D. J. (2000), *Managing intellectual capital*, Oxford University Press: Oxford.

WEICK K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Random House.

YIN R. (1984), *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE, Abidjan Cocody rue des
goyaviers, 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire).

N° d'imprimeur : RCCM : CI-ABJ-2016-B-7774

Dépôt légal : Juillet 2020- imprimé en Côte d'Ivoire



SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 3 – Juillet 2020