HAL
archives-ouvertes.fr

Transfert de connaissances et pratiques managériales dans les relations de sous-traitance Grandes entreprises - PME : cas de l'industrie automobile au Maroc

Mustapha Zahir

▶ **To cite this version:**

Mustapha Zahir. Transfert de connaissances et pratiques managériales dans les relations de sous-traitance Grandes entreprises - PME : cas de l'industrie automobile au Maroc. Gestion et management. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2015. Français. <NNT : 2015CLF10481>. <tel-01340362>

HAL Id: tel-01340362
https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01340362

Submitted on 1 Jul 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE CADI AYYAD
Faculté des **S**ciences **J**uridiques, **E**conomiques et **S**ociales
CED : **D**ROIT, **E**CONOMIE ET **G**ESTION
Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales et les Stratégies des Organisations -GREFSO -

UNIVERSITE D'AUVERGNE
École **D**octorale des **S**ciences économiques et de **G**estion (ED 245)
Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management -CRCGM-

Thèse préparée en co-tutelle internationale

Pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion

TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET PRATIQUES MANAGERAIALES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE Grandes Entreprise-PME

– Cas de l'Industrie Automobile au Maroc -

Thèse présentée par
Mustapha ZAHIR

Soutenue publiquement le ***24 juillet 2015***

Directeurs de thèse
M. Abdenbi LOUITRI, Professeur de l'Enseignement Supérieur
M. Abdallah ALAOUI, Maître de Conférences HDR

Jury composé de :

M. Abdallah ALAOUI	Maître de conférences HDR, Université d'Auvergne	**Co-directeur de thèse**
Mme Sonia CAPELLI	Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3	**Rapporteur**
M. Abdelmajid IBENRISSOUL	Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG - Université Hassan II	**Rapporteur**
M. Abdenbi LOUITRI	Professeur de l'Enseignement Supérieur, FSJES - Université Cadi Ayyad	**Co-directeur de thèse**
M. Abdelhak MOUNIR	Président-Directeur Général, Institut de Formation aux Métiers de l'Industrie Automobile de Casablanca	**Suffragant**
M. Mohamed Larbi SIDMOU	Professeur de l'Enseignement Supérieur, FSJES - Université Cadi Ayyad	**Rapporteur**

Année Universitaire 2014-2015

A MES PARENTS

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à remercier chaleureusement mes deux directeurs de thèse, Monsieur Abdenbi LOUITRI, Professeur à l'Université Cadi AYYAD, et Monsieur Abdallah ALAOUI, Maître de Conférences habilité à diriger les recherches à l'Université d'Auvergne, dont les contributions à cette thèse ont été si importantes et complémentaires.

Je remercie le professeur Abdenbi LOUITRI pour son engagement avec moi, son encadrement solide ainsi que sa disponibilité permanente. C'est tellement riche et fructueux d'avoir travaillé avec vous. Ce que vous avez fait pour me soutenir et m'encourager me marquera à jamais. Je suis aussi profondément reconnaissant au professeur Abdallah ALAOUI pour ses conseils judicieux, son implication, son suivi efficace et pour sa grande gentillesse.

J'adresse mes sincères remerciements aux professeurs Mohamed Larbi Sidmou, Abdelmajid Ibenrissoul et Sonia Capelli qui m'ont fait l'honneur d'évaluer ce travail en tant que rapporteurs. Je remercie aussi Mr Abdelhak Mounir qui m'a fait le privilège de participer à mon jury de soutenance en tant que praticien.

Je tiens également à remercier l'ensemble des responsables des entreprises qui ont fait l'objet de mon étude empirique, pour le partage de leurs expériences, leur confiance et leur disponibilité.

En courant le risque d'omettre certains, je remercie quand même mes cher(e)s ami(e)s Anas Hattabou, Doha Sahraoui, Sara Bentebbaa, Rabbah Rabbou Mounir, Salah Baba Arwata, Salah Kartobi, Fabrice Shurweryimana, Ouiakoub Mohamed, Abdesslam Janah, Hassan Ousaid, Mohamed Tazoulte, Abdelhadi Charhaddine, Abdelghani Boudiaf. A vrai dire, cette liste est loin d'être exhaustive. Je remercie très chaleureusement l'ensemble des membres du GREFSO et du CRCGM, que j'ai rencontré que ce soit à Marrakech ou lors de mes séjours à Clermont-Ferrand.

Un grand merci à ma sœur Aicha et mes frères Moha, Brahim et Youssef pour leur confiance, leur soutien et leur encouragement tout au long de ce parcours universitaire. J'exprime aussi mes remerciements à ma cousine Khadija et mon cousin Mohamed.

Et finalement, mes remerciements les plus sincères à tous ceux et celles qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce travail de recherche et qui se reconnaîtront.

Structures de recherche

Cette thèse a été préparée en cotutelle entre l'Université Cadi Ayyad de Marrakech et l'Université d'Auvergne de Clermont-Ferrand dans les équipes de recherche suivantes:

- **GREFSO** : **G**roupe de **R**echerche sur les **E**ntreprises **F**amiliales et les **S**tratégies des **O**rganisations
  Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
  Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

- **CRCGM** : **C**entre de **R**echerche **C**lermontois en **G**estion et **M**anagement
  Université d'Auvergne
  Batiment Extension
  3ième étage 28 place Henri Dunant 63000 Clermont-Ferrand

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIERE PARTIE : 13

ANALYSE THÉORIQUE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE 13

CHAPITRE I : ÉMERGENCE ET FONDEMENTS THÉORIQUES DES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE..... 16

Section I : Émergence et dynamiques des relations de sous-traitance 17

Sous-section 1 : Genèse des relations de sous-traitance..... 17

Sous-section 2 : Différentes conceptions de la sous-traitance 26

Sous-section 3 : Dynamique des relations de sous-traitance..... 31

Section II : Fondements théoriques des relations de sous-traitance : d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle 45

Sous-section 1 – Insuffisance de l'approche transactionnelle des relations de sous-traitance. 46

Sous-section 2 – Les théories explicatives des relations durables de sous-traitance 56

Sous-section 3 : La confiance, une dimension centrale dans l'approche relationnelle 75

CHAPITRE II : TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE..... 87

Section 1 – Les différentes approches de la gestion de connaissances 87

Sous-section 1 : La conceptualisation de la connaissance 87

Sous-section 2 : Les différentes approches théoriques de la connaissance..... 96

Sous-section 3 : La théorie de la firme basée sur les connaissances..... 99

Section II : Proposition d'un cadre d'analyse du transfert de connaissances dans le contexte de la sous-traitance..... 102

Sous-section 1. Déterminants du transfert interorganisationnel de connaissances 103

Sous-section 2 : Outils et mécanismes du transfert inter-organisationnel de connaissances . 134

Sous-section 3 : Les retombées du transfert inter-organisationnel de connaissances 142

DEUXIEME PARTIE : 157

ANALYSE EMPIRIQUE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE 157

CHAPITRE III : CHOIX METHODOLOGIQUES ET CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE 160

Section I : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche..... 160

Sous-section 1 : Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche 160

Sous-section 2 : Stratégie de recherche et techniques d'accès au réel 166

Sous-section 3 : L'analyse des données et la validation de la recherche 182

Section II : Présentation des résultats de la phase de contextualisation et terrain de la recherche 188

Sous-section 1 : Importance et évolution de la sous-traitance marocaine..... 189

Sous-section 2 : L'industrie automobile au Maroc 197

Sous-section 3 : Transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance : un essai de contextualisation..... 208

CHAPITRE IV : TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE ENTRE PME-GE..... 231

Section 1 : Politique de transfert de connaissances dans quatre relations PME-GE au Maroc.... 231

Sous-section 1 : L'analyse du cas « Auto A »..... 232

Sous-section 2 : L'analyse du cas « Auto B »..... 263

Sous-section 3 : L'analyse du cas « Auto C »..... 284

Sous-section 4 : L'analyse du cas « Auto D »..... 300

Section 2 : Analyse et enseignements des quatre cas étudiés 317

Sous-section 1 : Retour aux questions de recherche : une analyse inter-cas..... 318

Sous-section 2 : Discussion des enseignements de la recherche au regard de la littérature... 336

CONCLUSION GENERALE 351

Liste des abréviations

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité

AMICA : Association Marocaine de l'Industrie et de Commerce Automobile

ANPME : Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise

ANPQP: Alliance New Quality Product Procedure

BNSTP : Bourse nationale de la sous-traitance et de partenariat

DO : Donneur d'Ordres

EDI : Échange des données informatisées

FIMME : Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Électromécaniques

GE : Grande entreprise

MOF : Manuel d'Organisation des Fonctions

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ONUDI : Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel

PME : Petite et moyenne entreprise

RIOST : Réseau international des organismes de sous-traitance

SOMACA : Société Marocaine de Construction Automobile

ST : Sous-traitant

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de la recherche

Le paysage géo-socio-économique actuel, marqué par la mondialisation, la complexité des processus de production et les changements perpétuels, conduit à des évolutions structurelles importantes des entreprises. Dans ce contexte, les organisations doivent demeurer compétitives à travers les facteurs coûts et hors coûts (qualité, délais, réactivité, flexibilité, etc). Ces nouveaux impératifs ont amené les entreprises à changer leur façon de produire et à réorganiser leurs activités, surtout dans un objectif de flexibilité. Dans ce cadre, les modèles d'organisation des entreprises et des filières industrielles ont profondément évolué vers les firmes réseaux ou encore les firmes virtuelles. En effet, chaque entreprise s'est recentrée sur le cœur de son métier (les activités considérées indispensables et pour lesquelles l'entreprise détient un savoir-faire spécifique), et s'est mise à rechercher des savoir-faire externes, en sous-traitant des activités périphériques. Ce processus de recentrage, reposant sur le passage d'un système d'entreprise intégrée vers un système basé sur l'organisation de réseaux d'entreprises spécialisées, a contribué à la prolifération et à la densification des relations interfirmes, notamment celles de sous-traitance.

Si les grandes firmes représentent des acteurs incontournables dans l'émergence de ces tendances, les PME ont également un rôle crucial dans cette dynamique et sont amenées à relever plusieurs défis, mais également à saisir des opportunités offertes par cette nouvelle dynamique. Paché et Paraponaris (2005) affirment l'importance des PME dans le processus de « revitalisation » des systèmes productifs. Par ailleurs, l'actualité vient rappeler, autant dans les pays développés que dans ceux en voie de développement, que les PME constituent la trame du tissu productif et participent activement à la croissance économique et à la création de l'emploi. Cette importance croissante s'explique par le fait que ces entités se caractérisent par une forte flexibilité et une forte souplesse au niveau de leur fonctionnement contrairement aux grandes entreprises où la rigidité domine les modes de gestion. Plus spécifiquement, cette nouvelle réalité a conduit les grandes firmes, ces vingt dernières années, à recourir à des réseaux étendus de sous-traitants, notamment de taille modeste.

Aujourd'hui, l'importance de la politique de sous-traitance dans la dynamique économique n'est plus à démontrer. Elle est considérée comme une réalité complexe (Barbat et Hlady Rispal, 2006), du fait qu'elle peut revêtir différentes formes, allant d'une simple relation de

sous-traitance à une relation de partenariat basée davantage sur la coopération et la durée. Ces relations, en pleines mutations, surtout avec les pressions grandissantes de la mondialisation des marchés, ont progressé de la sous-traitance classique, caractérisée par une logique de subordination et de dépendance économique, vers une relation de sous-traitance partenariale où la confiance, la coopération, l'interdépendance sont des mots clefs. Les sous-traitants, initialement mis en concurrence uniquement sur la base des prix et intervenant comme de simples exécutants, se voient aujourd'hui assigner un nouveau rôle et sont appelés à prendre en charge, en plus des activités de fabrication, des tâches liées à la conception des produits (Chanaron, 1995 ; Laigle, 1995 ; Bourgault, 1997 ; Rejeb et Ghorbel, 2004 ; Ezzerari, 2008).

Depuis quelques décennies, on a assisté à un bouleversement historique des relations de sous-traitance. Initialement, il s'agissait d'une sous-traitance de capacité puisque les grandes entreprises intègrent et contrôlent l'ensemble des fonctions (conception, production et de distribution) et n'externalisent qu'une partie de la production pour faire face aux aléas de la demande. Ensuite, le contexte socio-économique a connu de nombreux changements, ce qui a incité les donneurs d'ordres à s'engager dans des relations de sous-traitance de spécialité, en externalisant certaines activités à des sous-traitants détenant un savoir-faire spécifique. Par ailleurs, le recours massif à cette politique de sous-traitance par les grands groupes a conduit à l'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle qui est l'entreprise réseau. Enfin, vers la fin des années 1990, suite à la complexité croissante des produits et l'obsolescence accélérée des technologies, l'organisation tend à devenir modulaire (le donneur d'ordres confie la conception, la réalisation et la production à un nombre restreint de fournisseurs directs, qui se chargent d'organiser leur propre sous-traitance).

Cette évolution montre clairement qu'aujourd'hui, le fait d'établir des relations de coopération dynamiques devient, aussi bien pour les PME que pour les grandes entreprises, un impératif économique incontournable pour survivre dans un monde où la concurrence est de plus en plus dense (Morgan et Hunt, 1994; Eggert et Ulaga, 2005). Ainsi, les donneurs d'ordres privilégient des rapports basés davantage sur un partenariat gagnant-gagnant, favorisant le co-développement des produits. Cela implique, pour les sous-traitants désireux s'inscrire dans cette logique, la nécessité de se doter de certaines ressources et d'accumuler les connaissances susceptibles de leur conférer un avantage compétitif. Cette nouvelle réalité de relation, où le sous-traitant assume plus de responsabilités qu'auparavant, suppose un profil particulier en termes de compétences aussi bien managériales qu'organisationnelles.

Dans cette perspective, au regard des travaux de l'approche RBV[1], la performance de la firme dépend de sa capacité à développer, à accéder et à combiner des ressources tangibles et intangibles (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991; Hamel et Prahalad, 1995). En effet, il est devenu nécessaire de développer et d'acquérir de nouvelles connaissances. Pour cela, deux options se présentent à l'entreprise : une approche basée sur le développement en interne des connaissances et celle fondée sur la coopération avec d'autres organisations comme source de transfert de connaissances. D'ailleurs, une prolifération des travaux de recherche sur les stratégies relationnelles de management des connaissances mettent en avant l'importance des relations inter-entreprises dans le partage de connaissances et l'apprentissage organisationnel (Koenig, 2004). De ce point de vue, ces relations se voient comme un lieu où la création et le développement des connaissances pourraient se produire. Ainsi, la sous-traitance constitue l'un des vecteurs à travers lesquels se sont véhiculés les savoirs et les connaissances.

Sur le plan conceptuel, à travers une analyse de la littérature sur les relations inter-firmes, nous constatons une évolution des recherches dans ce champ, allant des travaux qui s'intéressent à l'analyse des conditions de formation de ces rapprochements, jusqu'à l'étude des facteurs et des conditions à mettre en place pour instaurer des relations de partenariat entre organisations. En effet, si la logique de l'échange marchand a prouvé sa pertinence jusqu'au début des années quatre-vingt, la logique coopérative a commencé à se développer dans la littérature gestionnaire comme étant source d'avantage concurrentiel et de création de valeur pour les entreprises.

D'autres recherches approfondissent l'analyse des relations inter-firmes, en s'intéressant à l'apprentissage inter-organisationnel qui peut se produire (Ingham, 1994 ; Prévot, 2005 ; Volkov, 2011 ; Vézina et Messier, 2005 ; Kahia, 2013). Il s'agit de l'apprentissage supra organisationnel qui donne lieu à l'appropriation et à la création de nouvelles connaissances organisationnelles. Dans ce sens, la littérature en sciences de gestion soulève l'importance du transfert inter-organisationnel de connaissances dans l'appropriation d'un avantage concurrentiel durable (Vézina et Messier, 2005 ; Wijk et al, 2008 ; Liao et Yu, 2012). Plus spécifiquement, le partage et la diffusion des connaissances occupent une place primordiale dans le management stratégique des organisations. Nous nous inscrivons, dans le cadre de cette recherche, dans la perspective de management stratégique afin d'analyser ce phénomène de transfert dans les relations asymétriques de sous-traitance. En général, le transfert de

[1] Review-Based-View

connaissances vise essentiellement un double objectif : d'une part, il vise la diffusion des meilleures pratiques au sein de l'organisation en vue de maximiser la productivité ; en s'inscrivant alors dans le transfert intra-organisationnel ; d'autre part, il ambitionne la transmission des connaissances à d'autres organisations dans la perspective de faciliter et rationaliser le management des relations inter-organisationnelles.

En général, les travaux s'intéressant au transfert de connaissances traitent essentiellement trois questionnements. Le premier concerne la compréhension et la conceptualisation du phénomène: l'analyse du processus, des mécanismes, des objets et des acteurs du transfert. Le deuxième, se concentre sur l'analyse des facteurs qui facilitent ou, à contrario, qui entravent le transfert. Et enfin, le dernier s'intéresse aux objectifs et à la finalité de ce transfert de connaissances entre organisations. L'examen de la littérature atteste l'existence de plusieurs facteurs qui concourent à la réalisation de ce processus. Il s'agit, entre autres, de développement du capital social, qui facilitera l'échange et la combinaison. Nahapiet et Ghoshal (1998) soulignent que le processus d'échange et de combinaison résulte de quatre conditions : l'opportunité d'accès au savoir existant, la possibilité d'anticiper la création d'une valeur souhaitée, la motivation et enfin l'aptitude à combiner les ressources intellectuelles de chacun.

Les travaux de recherche traitant les relations inter-firmes laissent apparaitre une double insatisfaction théorique pour expliquer et comprendre le transfert inter-organisationnel de connaissance. D'une part, l'aspect opérationnel demeure sous-exploré dans l'analyse du fonctionnement et la dynamique de ces relations (Dumoulin et Lococq, 2000 ; Arnaud, 2007). D'autre part, le caractère encore marginal de l'analyse de la problématique du transfert de connaissances qui s'inscrit dans une double perspective intra et inter-organisationnelle. La mobilisation de cette approche nous semble pertinente dans la mesure où elle permet d'analyser le phénomène en se focalisant sur un modèle intégrateur des variables internes et externes aux relations inter-firmes. Plus encore, on note l'insuffisance des travaux traitant cette problématique dans le cadre des relations de sous-traitance, notamment dans le contexte d'un pays en développement.

Au Maroc, depuis une dizaine d'années, une stratégie volontariste a été mise en place par les pouvoirs publics visant à repositionner l'industrie au niveau de l'économie du pays. En 2009, les entités en charge de la sous-traitance au Maroc ont évalué le total de facturation des

secteurs à vocation principale de sous-traitance à près de 55,6 milliards de dirhams[2], avec une forte représentativité relative du textile, habillement et cuir, suivis de l'électronique, etc. Cette valeur correspondait à l'activité de 5826 entreprises employant un effectif de plus de 291 426 personnes. Ceci montre sans doute l'importance et le poids de la sous-traitance dans l'économie marocaine. Par ailleurs, dans le cadre du plan Émergence[3], les pouvoirs publics ont formulé une politique pour dynamiser la croissance industrielle et ont identifié un ensemble de secteurs à fort potentiel de développement dans le contexte marocain. Le diagnostic fait ressortir sept secteurs pour lesquels le Maroc peut avoir un avantage concurrentiel à l'échelle mondiale (offshoring, automobile, aéronautique, électronique, textile, agro-alimentaire, transformation des produits de la mer). Plus récemment, le Maroc a conçu une nouvelle stratégie industrielle (plan de l'accélération industrielle) pour la période allant de 2014 à 2020. Les mesures phares de cette stratégie sont : la création d'écosystèmes industriels[4], la réduction du poids de l'informel, l'encouragement de la compensation industrielle, la création d'un fonds de développement industriel, le soutien à la compétitivité des PME et la formation. L'objectif ultime de cette stratégie est de transformer l'industrie en véritable moteur de croissance et d'emploi. Concrètement, les pouvoirs publics visent à porter le PIB industriel à 23% du PIB national avec 500 000 emplois d'ici 2020[5]. Un fond d'investissement industriel, doté de 20 milliards de dirhams à l'horizon 2020, a été créé pour financer l'ensemble des actions de cette orientation stratégique. Cette dynamique de l'industrie marocaine a été accompagnée par l'implantation de certains grands donneurs d'ordres avec l'objectif de développer un tissu de sous-traitants locaux capables d'intégrer le marché mondial et de répondre favorablement aux standards internationaux en termes d'indicateurs de compétitivité (coût, qualité, délai et réactivité). La prise en compte de cet enjeu implique, pour ces multinationales, la nécessité d'accompagner les fournisseurs locaux afin de développer leurs compétences.

[2] Rapport sur « le développement de la sous-traitance industrielle marocaine » réalisé par RIOST (Réseau international des organisations de sous-traitance).

[3] Conçu et mis en place par le gouvernement marocain en 2005.

[4] Les écosystèmes industriels sont des regroupements de grands groupes industriels et de PME dans des zones industrielles dédiées dans la perspective de constituer de véritables filières technologiques, axées sur la coopération afin d'aboutir à des contrats de fourniture à long terme et des transferts technologiques. La stratégie insiste sur l'intérêt d'encourager des industriels leaders, nationaux ou étrangers, qui sous-traitent à des fournisseurs de premier rang en leur transférant la technologie et le savoir-faire, qui eux aussi confient une partie du travail à des fournisseurs de deuxième rang.

[5] Note de présentation du projet de loi de finance pour l'année budgétaire 2015.

Le secteur automobile a acquis, durant ces dernières années, une place de plus en plus prépondérante dans le tissu industriel marocain et présente des performances singulières[6]. Cette importance du secteur automobile n'est pas le fruit du hasard, elle résulte de profondes mutations aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. Au niveau national, nous constatons que l'économie marocaine ne cesse d'affirmer sa volonté de s'insérer dans la mondialisation (notamment avec les accords de libre-échange signés soit avec l'Union Européenne, USA ou autre pays), sur le plan international, la forte concurrence entre les grands constructeurs automobiles et les nouveaux rapprochements opérés entre eux sont autant d'éléments qui caractérisent la réalité de ce secteur. Ces nouvelles tendances incitent aujourd'hui ces entreprises à recourir à une externalisation massive de leurs activités[7], tout en réduisant le nombre de leurs fournisseurs directs. Généralement, les constructeurs privilégient des rapports avec des équipementiers qui s'inscrivent dans des relations durables et qui offrent des composants plus au moins complets. Ainsi, dans ce contexte, ces grands constructeurs sont devenus plus exigeants en matière de choix de leurs fournisseurs (notamment la nécessité d'une réduction systématique des coûts, la qualité, la flexibilité, la réactivité, etc).

De par son importance dans la dynamique industrielle marocaine, le secteur automobile constitue un terrain propice d'investigation pour cette recherche. D'autant plus, les relations partenariales y sont particulièrement étendues et le transfert de connaissances est relativement présent dans ces relations. De plus, ce secteur apparaît souvent comme précurseur des nouveaux modes d'organisation et de développement des nouvelles méthodes de travail. Ainsi, les constructeurs automobiles s'inscrivent généralement dans la logique d'amélioration de tout le processus de production, en participant à la mise en place de nouvelles méthodes auprès de leurs fournisseurs, afin de s'assurer de la productivité et de la qualité des composants externalisés.

L'ensemble de ces éléments justifie pleinement l'intérêt que nous accordons à l'étude du phénomène de transfert de connaissances entre un constructeur et ses sous-traitants. La focalisation sur ce seul secteur et la mise à l'écart des autres secteurs tels que l'aéronautique, le textile habillement, l'électronique et l'informatique,…où la sous-traitance se manifeste

[6] Une hausse importante du chiffre d'affaires à l'export avec une moyenne de 30% l'an sur la période 2004-2011 ; (Rapport sur « L'industrie automobile au Maroc : performance à l'export » édité par le Département des Statistiques des Échanges Extérieurs, Décembre 2013).

7 Selon certains observateurs, entre 70% et 80% de la valeur d'un véhicule c'est des achats auprès des fournisseurs. Le constructeur, qui est devenu de plus en plus un assembleur, n'apporte que près de 20% de la valeur.

également, sont guidées davantage par son caractère pionnier et son niveau de maturité quant à la question de partenariat et des démarches de transfert de connaissances.

2. Problématique et objectifs de la recherche

Le point de départ de notre recherche s'articule autour de deux éléments fondamentaux. D'abord, en dépit du développement des travaux de recherche sur le transfert inter-organisationnel de connaissances, les modèles restent, nous semble-t-il, limités en termes d'apport à la compréhension profonde du phénomène. Ensuite, les spécificités de la PME et de la relation de sous-traitance ont été peu explorées dans l'analyse de ce processus.

Parti d'une interrogation sur l'influence du mode de gestion sur l'acquisition des compétences par la PME dans une relation de sous-traitance avec une grande entreprise, notre recherche s'est focalisée sur l'étude du processus de transfert de connaissances dans le contexte d'une relation de sous-traitance entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante et des facteurs qui l'influencent ainsi que ses implications en termes d'amélioration des pratiques managériales des partenaires. Afin d'apporter une meilleure compréhension du phénomène étudié, la problématique, qui a été définie progressivement pendant la phase de la revue de la littérature, s'articule autour d'une interrogation principale et déclinée en une série de questions de recherche auxiliaires.

Comment le transfert de connaissances s'opère-t-il dans une relation donneur d'ordres - PME sous-traitante et quelles sont ses implications sur les pratiques managériales de ces entreprises ?

Nous nous intéressons plus particulièrement à analyser comment se réalise le transfert de connaissances dans le contexte de la sous-traitance marocaine, et d'étudier les facteurs susceptibles de faciliter ou, à contrario, de bloquer ce transfert ainsi que ses implications pour les deux partenaires.

Cette problématique générale se décline en plusieurs questionnements de recherche, qui visent à éclairer les articulations entre les différentes catégories de facteurs susceptibles d'influencer le processus du transfert inter-organisationnel de connaissances dans le cadre des relations de sous-traitance. Cette interrogation principale sera reliée à quatre éléments : les caractéristiques des partenaires, les caractéristiques de l'objet transféré, la nature de la relation et la finalité du transfert en termes de ses implications sur les pratiques managériales.

Cette recherche s'attache à répondre à trois principaux objectifs :

- Analyser et comprendre les déterminants qui peuvent influencer le transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance PME-GE. L'analyse portera en particulier sur les différents facteurs qui peuvent affecter le transfert inter-organisationnel de connaissances. Une série de questions se posent à ce niveau :
    - Quelles sont les caractéristiques organisationnelles de la PME qui interviennent dans l'intégration des nouvelles connaissances ? Comment la PME sous-traitante s'approprie-t-elle de nouvelles connaissances acquises dans le cadre de sa relation avec le grand donneur d'ordres ?
    - Comment le contexte organisationnel des deux parties influence-t-il le transfert des connaissances ?
    - De quelle manière la nature de la relation influence-t-il le transfert de connaissances dans une relation de sous-traitance ?
- Appréhender la manière avec laquelle le transfert entre PME sous-traitante et grand donneur d'ordres s'effectue. Il s'agit de décrire et de repérer les outils que les partenaires mobilisent pour assurer et soutenir le processus de transfert. Les démarches de transfert seront également analysées afin de comprendre comment l'asymétrie de taille peut dicter le processus de transfert et de partage de connaissances.
- Analyser les caractéristiques des connaissances transférées dans le cadre d'une relation de sous-traitance et quelle est l'influence de ce transfert sur les pratiques managériales des partenaires (PME sous-traitante et donneur d'ordres). Quelle est la nature de la connaissance transférée et quel type de pratiques visent-elles à générer ?

3. L'intérêt de la recherche

Dans le contexte actuel, la principale source de création de valeur pour les organisations réside plus dans les connaissances que dans les ressources tangibles. En effet, la performance d'une entreprise est basée sur la valorisation et le développement des ressources de l'organisation et sa capacité de créer, de transférer et d'utiliser les connaissances (Nonaka, 1994, Prahalad et Hamel, 1994). Par ailleurs, comme évoqué précédemment, les relations inter-entreprises peuvent véhiculer des savoirs et des connaissances sous un certain nombre de conditions. La réussite de partage de connaissances représente donc un enjeu stratégique pour les entreprises.

Les écrits scientifiques sur les relations inter-firmes laissent apparaitre quelques insatisfactions pour expliquer et comprendre le transfert inter-organisationnel de

connaissance, surtout dans le contexte de la sous-traitance. La marginalisation de l'aspect opérationnel et du fonctionnement quotidien dans l'analyse et la compréhension des relations constitue l'une de ces insuffisances. Aussi, le caractère encore marginal de l'analyse de la problématique du transfert de connaissances, notamment dans les relations de sous-traitance, est également à souligner. Par ailleurs, on note également une forte prédominance de l'approche transactionnelle dans l'explication et l'appréhension du phénomène de la sous-traitance. En réalité, comme souligné plus haut, ces relations de sous-traitance ont considérablement évolué durant ces dernières années, dans le sens où elles s'inscrivent beaucoup plus dans le partenariat. À ce titre, une nouvelle lecture de ces relations, en mobilisant l'approche relationnelle, s'avère nécessaire. Nous espérons contribuer donc à mieux comprendre le phénomène du transfert inter-organisationnel de connaissances, grâce à la mobilisation de l'approche relationnelle. Nous poursuivons l'objectif d'éclairer les déterminants de la réussite de ce processus, en intégrant à la fois les facteurs liés au grand donneur d'ordres, à la PME sous-traitante et au contexte inter-organisationnel. À travers la confrontation des avis des deux acteurs, nous espérons affiner la compréhension du transfert de connaissances surtout sa finalité et ses retombées pour les deux partenaires.

Malgré leur importance dans la dynamique de l'industrie, les relations de sous-traitance demeurent peu explorées dans le contexte marocain. Depuis un peu plus d'une décennie, nous avons assisté considérablement à un développement de la sous-traitance dans plusieurs secteurs d'activité, ceci a suscité l'intérêt d'appréhender l'effet d'entrainement de cette politique pour les entreprises locales. Il semble qu'il est temps d'évaluer l'apport de cette dynamique axée sur la sous-traitance, à travers l'externalisation des grands groupes étrangers de leur activité, au profit des sous-traitants locaux qui y sont impliqués en termes d'acquisition de nouvelles connaissances et savoirs.

Ce besoin, aussi bien théorique qu'empirique, justifie l'intérêt que présente cette recherche, ce qui nous a incité à entreprendre ce travail afin d'approfondir les pistes ouvertes par les recherches précédentes traitant du transfert de connaissances dans les relations inter-entreprises, en élargissant cette thèse au cas spécifique des relations de sous-traitance partenariale.

Au plan managérial, les travaux de recherche en sciences de gestion apparaissent de plus en plus guidés par des problèmes concrets rencontrés par les entreprises. En effet, le chercheur est amené à produire des connaissances actionnables. Le premier défi, dans la mise en œuvre du processus de transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et des PME sous-

traitantes, réside dans l'identification des retombées de cette politique pour les deux partenaires, car il semble que ce sont les objectifs attendus de ce processus qui conditionnent son émergence. Concrètement, l'intérêt managérial de notre recherche consiste à montrer comment une relation, appréhendée jusqu'à aujourd'hui, comme une relation conflictuelle, peut donner lieu à un apprentissage inter-organisationnel. Il s'agit notamment d'identifier les leviers d'action cognitifs, organisationnels et sociaux, en mesure d'influencer les modalités de la mise en place de ce processus de transfert de connaissances.

4. Démarche méthodologique de la recherche

Le principal objectif de cette thèse étant de comprendre comment le transfert de connaissances s'opère dans le cadre d'une relation asymétrique de sous-traitance, la méthodologie qualitative semble la plus appropriée à notre recherche. Ce choix est justifié aussi par le caractère exploratoire du phénomène étudié dans le sens où il y'a une carence des travaux traitant le transfert de connaissances dans le cas spécifique des relations de sous-traitance partenariale. Une méthodologie en deux temps a été donc choisie :

Dans une première phase, une étude de contextualisation a été menée afin d'intégrer les particularités du contexte marocain dans la conception du phénomène de transfert inter-organisationnel de connaissances ; car nous pensons qu'on ne peut pas en aucun cas emprunter les modèles conçus dans d'autres contextes pour étudier cette question au Maroc. La finalité de cette démarche de contextualisation est de se rapprocher le plus possible des réalités managériales marocaines et de produire de la recherche actionnable (Louitri A. et Sahraoui D., 2014). En effet, un effort de contextualisation nous semble nécessaire pour mieux comprendre la réalité, et aussi pour mener une relecture contextuelle du phénomène de transfert de connaissances. Cette étude a été menée auprès des experts du secteur industriel marocain.

La deuxième phase de notre étude empirique a été conduite selon une stratégie d'étude de cas multiples auprès de quatre PME sous-traitantes qui travaillent avec un grand donneur d'ordres. Le choix de ces relations de sous-traitance a été guidé par plusieurs critères dont principalement : le secteur d'activité (nous avons décidé de traiter les cas opérant dans le secteur automobile vu que les relations de partenariat y sont particulièrement étendues), la durée de la relation, la taille de l'entreprise sous-traitante, la nature de la relation établie entre les deux entreprises, l'appartenance ou non de la PME à un groupe, etc. Afin de constituer notre matériau empirique, nous avons mobilisé, en plus des entretiens semi-directifs avec les

responsables de la PME et les responsables du donneur d'ordres, les documents internes et l'observation non participante surtout lors de nos visites des entreprises étudiées.

5. Structure de la thèse

Cette thèse se structure en deux parties.

La première partie vise à élaborer un cadre d'analyse du transfert de connaissances dans le contexte des relations de sous-traitance. **Le premier chapitre** sera consacré aux fondements théoriques des relations de sous-traitance. Il s'agit, dans un premier temps, de mettre en perspective la question de l'évolution de la sous-traitance classique vers une sous-traitance partenariale et mettre l'accent plus particulièrement sur les facteurs permettant l'émergence du partenariat entre donneur et preneur d'ordres. Ensuite, dans un deuxième temps, le chapitre portera sur l'examen des approches théoriques des relations interfirmes (approche transactionnelle, théorie de la dépendance des ressources, approche relationnelle, etc). L'analyse des limites de l'approche transactionnelle justifie la nécessité de mobiliser d'autres corpus théoriques pour appréhender la réalité de nouvelles formes de sous-traitance. Enfin, les travaux sur la confiance seront présentés afin de montrer comment elle peut être un socle de développement des relations de sous-traitance partenariale.

Le deuxième chapitre sera consacré à la formulation d'un cadre d'analyse permettant d'explorer empiriquement le processus de transfert de connaissances. Dans une première section, nous avons jugé opportun de poser le fondement de notre cadre d'analyse en nous inscrivant dans une nouvelle appréhension de la firme basée sur la connaissance, à partir de là, nous avons analysé les approches théoriques de la gestion des connaissances. Dans la deuxième section, nous avons cherché à formuler le cadre d'analyse structuré en trois étapes : nous avons commencé tout d'abord par l'analyse des déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance, ensuite, un retour sur les démarches et les outils, que les deux partenaires peuvent mobiliser pour réussir le processus de transfert, a permis d'analyser l'articulation entre la nature des connaissances et les outils à mobiliser pour leur transfert, enfin, l'analyse des retombées du transfert pour les deux partenaires semble pertinente afin d'appréhender l'efficacité d'un tel processus.

La deuxième partie de la thèse aborde empiriquement la question du transfert de connaissances entre PME sous-traitante et grande entreprise dans le contexte de l'industrie automobile marocaine. **Le troisième chapitre** sera l'occasion d'expliciter nos choix méthodologiques ainsi que de présenter les résultats de l'étude de contextualisation. Nous

justifierons la méthodologie qualitative retenue pour conduire ce travail ainsi que la stratégie d'investigation de mise en œuvre. Les techniques de production et d'analyse des données seront également abordées. Dans la deuxième section, nous présenterons les résultats de l'étude de contextualisation qui nous a permis d'intégrer les spécificités du contexte marocain dans le cadre d'analyse conçu sur la base de la littérature.

Le quatrième chapitre exposera les résultats de quatre cas traités dans cette thèse. Son objectif est double. D'une part, présenter les résultats issus de quatre relations étudiées, en mettant l'accent sur la nature de la relation établie entre la PME et son donneur d'ordres, la politique de transfert de connaissances avec l'analyse des déterminants, des outils et des démarches adoptées pour réussir ce processus, et enfin l'évaluation des effets de cette politique en analysant son efficacité en termes d'amélioration des pratiques managériales des deux partenaires. D'autre part, mener une analyse inter-cas dans l'objectif d'examiner les ressemblances et les dissemblances des cas étudiés. Cette analyse nous a permis de tirer des enseignements de la recherche selon les questions préalablement formulées. Une discussion des résultats au regard des travaux antérieurs sera également présentée afin de préciser les enrichissements et les apports de cette thèse par rapport aux travaux déjà développés sur la question de transfert de connaissances dans les relations inter-entreprises.

PREMIERE PARTIE :

ANALYSE THÉORIQUE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE

Introduction de la première partie

Le contexte actuel des organisations se caractérise, entre autres, par deux tendances : la première, réside dans la nécessité croissante d'acquérir et de gérer la connaissance et la deuxième, renvoie au recours massif à la sous-traitance. Notre recherche se situe au carrefour de ces deux évolutions et cherche plus particulièrement à comprendre comment le transfert de connaissances dans le cadre d'une relation de sous-traitance entre une PME et une grande entreprise s'opère, comment la PME s'approprie-t-elle des nouvelles connaissances provenant de son donneur d'ordres et enfin appréhender la manière avec laquelle ce transfert améliore les pratiques managériales des deux entreprises.

L'objectif de cette première partie est d'esquisser théoriquement notre conception de transfert interorganisationnel de connaissances, plus particulièrement dans les relations de sous-traitance. Elle implique l'analyse et l'articulation de la littérature liée à notre problématique, afin de constituer le socle théorique de notre travail. Cette partie s'articule en deux chapitres traitant d'une part la littérature sur les relations de sous-traitance, et d'autre part, les travaux analysant le transfert et la gestion des connaissances. Après avoir présenté une synthèse de différents travaux de ces deux champs, cette partie proposera un cadre d'analyse intégrant l'ensemble de nos construits théoriques afin d'appréhender le processus de transfert de connaissances entre une PME sous-traitante et un grand donneur d'ordres.

Le premier chapitre met en perspective la question de l'évolution d'une relation de sous-traitance classique vers une sous-traitance partenariale. Il s'agira, à travers un examen des approches théoriques traitant les relations interorganisationnelles, de révéler les limites de l'approche transactionnelle pour comprendre les nouvelles formes de relations de sous-traitance qui s'intègrent davantage dans une logique partenariale. Nous nous inscrivons ainsi dans la lignée des travaux de l'approche relationnelle qui, contrairement à l'approche transactionnelle, s'intéresse à l'analyse des conditions à mettre en place pour réussir une relation partenariale. Nous cherchons aussi dans ce chapitre à caractériser ces relations de sous-traitance partenariale.

Le deuxième chapitre porte sur la gestion et le transfert de connaissances dans les entreprises et s'inscrit dans une nouvelle appréhension de la firme basée sur la connaissance. Ce qui nous permettra de fournir un cadre d'analyse permettant d'explorer empiriquement le transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance et la manière avec laquelle la PME internalise et assimile ces nouvelles connaissances issues de sa relation avec son donneur

d'ordres. À partir d'une revue de la littérature sur la gestion des connaissances et son transfert dans les relations interorganisationnelles, nous essayerons de proposer une conception plus élaborée de ce phénomène, en nous focalisant plus particulièrement sur ses déterminants, les outils et mécanismes que les entreprises peuvent mobiliser pour assurer ce transfert et enfin les changements et/ou les améliorations au niveau des pratiques managériales des deux entreprises à la suite de ce processus d'échange de connaissances.

CHAPITRE I : ÉMERGENCE ET FONDEMENTS THÉORIQUES DES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE

Le contexte concurrentiel des entreprises se caractérise aujourd'hui par deux phénomènes majeurs, d'une part, une complexité croissante des produits, ce qui implique nécessairement une intégration et une maîtrise de différentes technologies pour leurs développements, d'autre part, une concentration des entreprises sur leur cœur de métier qui a comme effet un développement et une accélération des politiques d'impartition, consistant à faire-faire plutôt qu'à faire soi-même.

Ces deux tendances mettent en exergue l'importance et l'évolution des relations de coopération client-fournisseur qui sont aujourd'hui au cœur des préoccupations industrielles. Cette évolution est marquée par de nombreuses mutations qui se traduisent par le passage de l'approche transactionnelle vers l'approche relationnelle. Les évolutions récentes de la sous-traitance traduisent la réorganisation complète des relations dans l'objectif de générer et d'améliorer la compétitivité des processus industriels. Ce qui fait de la gestion de la relation de sous-traitance un enjeu central.

Globalement, la littérature qui s'est développée concernant les relations interfirmes, en général, et la sous-traitance, en particulier, s'inscrit davantage au niveau central et hiérarchique ; du fait qu'elle s'intéresse beaucoup plus à l'analyse des motivations à l'engagement dans des relations de coopération, ainsi qu'aux types des relations que l'entreprise peut développer avec d'autres organisations. Malgré l'abondance des travaux de recherche sur les relations interfirmes, ces dernières restent souvent éloignés de l'étude et de l'analyse du management mis en place au sein de ces configurations organisationnelles spécifiques (Dumoulin et Lococq, 2000) et surtout leur fonctionnement opérationnel ; à savoir les interactions quotidiennes entre les unités opérationnelles des partenaires.

Bien plus, si on s'intéresse aux relations où la PME est une partie prenante, ces développements théoriques se trouvent limités. Ainsi, en se référant aux recherches sur les PME, sans prétendre à la généralisation, l'omniprésence du propriétaire-dirigeant ainsi qu'une gestion plus personnalisée constituent des caractéristiques inhérentes au mode de fonctionnement de ces entreprises, chose qui confère aux liens personnels un rôle fondamental dans leur mode de gestion. Sur ce plan, la recherche en PME insiste sur la superposition de liens sociaux et économiques lors des échanges inter-organisationnels.

L'objectif de ce chapitre est de présenter une synthèse des approches théoriques qui se sont intéressées aux relations de sous-traitance. Il sera structuré en deux sections. Dans un premier temps, nous essaierons dans une perspective historique d'analyser l'émergence des relations de sous-traitance afin d'appréhender leur dynamique. Nous montrerons comment la relation de sous-traitance a progressivement évolué vers de nouvelles formes beaucoup plus équilibrées et plus partenariales.

Ensuite, dans un deuxième temps, afin de comprendre et d'expliquer cette nouvelle tendance, nous étudierons les principales approches théoriques qui apportent des éclairages à l'établissement et au fonctionnement des relations de sous-traitance. L'analyse des limites et des critiques des approches transactionnelles appelle la nécessité de mobiliser d'autres cadres théoriques permettant de saisir les réalités des nouvelles formes de sous-traitance. Nous mettrons l'accent enfin sur le rôle et l'importance de la confiance comme un facteur de développement de relation de sous-traitance partenariale.

Section I : Émergence et dynamiques des relations de sous-traitance

L'objectif de cette section est de présenter dans un premier temps les facteurs explicatifs de développement de la sous-traitance. Il s'agit dans une première sous-section de s'appuyer sur quelques référents théoriques afin de montrer le pourquoi des relations de sous-traitance notamment dans le secteur industriel. Nous revenons dans un deuxième temps sur les différentes conceptions de relations de sous-traitance. Nous terminerons par la question de la dynamique de ces relations de sous-traitance afin de présenter un panorama de relations éventuelles de la sous-traitance. L'objectif ultime à ce stade est de montrer que les relations de sous-traitance, initialement marquées par une domination du donneur d'ordres, ont évolué, sous certaines conditions, à d'autres formes de relations plus au moins équilibrées. Nous adopterons donc une approche historique afin d'expliquer l'évolution de ce type de relations.

Sous-section 1 : Genèse des relations de sous-traitance

Dans cette première sous-section, la présentation des facteurs qui expliquent le développement des relations de sous-traitance nous permettra d'analyser le contexte dans lequel ces relations ont émergé. Ainsi, sur la base d'une synthèse des différents courants théoriques traitant du choix entre faire ou faire-faire, nous proposerons quelques facteurs d'émergence de la sous-traitance. Il nous semble opportun d'analyser les raisons qui conduisent une entreprise à développer des relations de sous-traitance avant d'entamer la

question de leur coordination ainsi que l'apprentissage qui en découle. Il s'agit à ce niveau de présenter les déterminants de la formation de relations interfirmes.

1. Redistribution des tâches entre donneur d'ordres et sous-traitants

Nous assistons durant ces dernières années à un développement de la sous-traitance qui traduit la réorganisation complète des relations interfirmes afin d'améliorer la compétitivité des processus industriels. En effet, plusieurs observateurs soulignent que jusqu'au milieu des années quatre-vingt, les grandes entreprises, principalement industrielles, ont adopté la stratégie d'intégration verticale des différentes fonctions du processus de fabrication des biens et services. Cette stratégie visait le maintien du contrôle de l'ensemble du processus de production. Avec la concurrence internationale qui est devenue de plus en plus exacerbée, avec le marché qui est devenu également mondial, ces grandes entreprises ont eu progressivement recours à la politique de sous-traitance afin de se recentrer sur leur «cœur de métier», celui pour lequel elles bénéficient de savoir-faire particuliers et spécifiques. Cette nouvelle tendance a érigé la gestion des relations avec les sous-traitants et/fournisseurs en un enjeu central.

L'analyse de l'émergence des relations de sous-traitance conduit à la mise en évidence de deux logiques : explicative et stratégique. Tout d'abord, le développement de la sous-traitance peut être à l'origine d'une nécessité légale ou réglementaire, puisque certaines entreprises, notamment des multinationales, développent des relations avec d'autres organisations dans le but de satisfaire et de répondre à une obligation réglementaire. Il s'agit par exemple de l'intégration locale, qui consiste en l'obligation pour les firmes multinationales de créer une valeur ajoutée avec les fournisseurs locaux, etc. D'autre part, des raisons d'ordre stratégique peuvent être à l'origine de la sous-traitance. Dans ce sens, les firmes mènent une réflexion stratégique sur leurs activités et sur leur cœur de métier. Cet exercice, qui n'est d'ailleurs pas facile, vise principalement à définir le périmètre de l'activité de la firme. Particulièrement, il permet de repérer les activités pour lesquelles l'entreprise détient un savoir-faire et celles dont ce savoir-faire est détenu par d'autres firmes. Cela permettra donc de choisir entre faire ou faire-faire.

Théoriquement, la question de la firme et de ses frontières se posait depuis quelques décennies. La coordination des activités économiques peut se faire par trois alternatives : le marché, la hiérarchie ou la coopération.

C'est au cours des années quatre-vingt, que le phénomène de recentrage avait vu le jour. À l'époque, il est considéré comme étant un mode stratégique adopté par les firmes se focalisant sur leur métier de base (activités jugées indispensables et pour lesquelles la firme dispose d'un savoir-faire spécifique qu'elle maîtrise). Il est à noter que ce phénomène de recentrage ne doit pas être considéré comme étant un simple resserrement de l'éventail d'activités mais plutôt un phénomène de spécialisation accompagné d'une recherche de cohérence. Ainsi, Batsch (2002 ; cité par Mazoud, 2007) souligne qu'en France, depuis les années quatre-vingt, les grands groupes ont tendance à réduire l'éventail de leurs activités. Il ne s'agit pas d'une spécialisation, mais plutôt d'une correction des excès des stratégies de diversification poursuivies jusqu'à la fin des années soixante-dix. En effet, le recentrage n'est pas uniquement un phénomène de spécialisation sur une activité, mais plutôt une rééquilibration de l'importance relative des différentes activités exercées. Baudry (2003) souligne que les grandes firmes ont choisi d'opter pour une stratégie d'externalisation structurelle afin de redéfinir du mieux possible leur cœur de compétence. Ce mouvement qualifié de « désintégration verticale » est plus développé dans les secteurs comme l'automobile, l'aéronautique, le textile, etc. Dans ces secteurs, les grandes firmes accroissent de manière significative leur recours aux approvisionnements externes. Ceci a conduit, dans les années quatre-vingt-dix, à l'émergence d'organisations de type entreprise réseau. Le rapprochement entre entreprises, dans ce type d'organisation, est généralement fondé sur la complémentarité des compétences.

La sous-traitance est un phénomène concomitant au recentrage, puisqu'elle résulte de la décision d'acheter à l'extérieur une partie des pièces, produits et/ou sous-ensemble, qui interviennent dans le processus de fabrication du produit fini. L'enjeu est donc de trouver un partenaire avec lequel l'entreprise peut établir une relation bilatérale, entreprendre des investissements spécifiques à la relation, dans l'optique d'adapter les biens et services aux besoins du client.

2. Les déclencheurs des relations de sous-traitance

2.1. La quête de l'efficacité et de l'efficience comme déclencheur des relations de sous-traitance

Aujourd'hui, il est communément admis que les marchés et les structures industrielles connaissent depuis quelques années une évolution marquante. Cette évolution permanente a stimulé les entreprises à chercher des moyens afin de dépasser leurs concurrents notamment

par la qualité, l'innovation, la maîtrise des délais et bien entendu par les prix. En effet, certaines d'entre elles ont choisi de délaisser des activités qu'elles ne maitrisaient pas, en confiant leur réalisation à des partenaires plus spécialisés. L'un des problèmes majeurs rencontrés par les grands groupes est de coordonner la conception et la réalisation des sous-ensembles et de coordonner l'intégralité des sous-ensembles au produit final. De même, la maîtrise de tout le processus de production n'est plus aujourd'hui possible, d'où la pertinence de recourir à la sous-traitance qui est devenue de plus en plus une excellente alternative. En reprenant Altersohn (1992) et Fekih-Soussi et Belllon (2004), la sous-traitance permet au donneur d'ordres de réduire à la fois ses coûts de production ; notamment les coûts liés à la main d'œuvre et aux machines, et d'optimiser sa trésorerie du fait que le sous-traitant prend en charge la responsabilité de la production des pièces et sous-ensembles qui lui ont été confiés.

2.2. Réponse à une exigence légale comme raison de l'émergence des relations de sous-traitance

Le développement des relations interorganisationnelles trouve également son origine dans l'objectif de répondre à une exigence légale ou/et réglementaire d'une autorité suprême. Ainsi, certains pays imposent aux firmes multinationales une fois installées, l'obligation de travailler avec des entreprises locales. Ce qui permet donc l'émergence des relations interfirmes. En effet, Wetten (1991 ; cité par Nogatchewsky, 2004) distingue deux types de relations inter-organisationnelles. D'une part, les relations volontaires qui reposent sur un ajustement mutuel, et d'autre part, celles qui sont initiées par des structures obligatoires. Par ailleurs, l'enjeu politique joue également un rôle crucial dans le développement et le maintien des relations interentreprises. Comme l'explique l'un des experts rencontrés dans le cadre de l'étude de contextualisation, la sous-traitance marocaine a été encouragée par l'Etat, surtout dans certains secteurs pour lesquels les pouvoirs publics ont obligé les donneurs d'ordres, à travers le principe de l'intégration locale, à développer l'industrie locale en nouant des relations avec les entreprises marocaines. À titre d'exemple, le groupe Renault, depuis son implantation au Maroc, n'a cessé de déployer des efforts pour réussir l'intégration locale qui vise à maximiser le taux des composants approvisionnés localement. Bien qu'il s'agisse de l'encouragement des pouvoirs publics, les gains à réaliser en termes de proximité géographique et de baisse des coûts liés à la logistique sont autant de facteurs qui expliquent l'adoption de cette politique par les grands donneurs d'ordres.

2.3. Accès aux ressources, réduction de l'incertitude et recherche de légitimité comme déterminants des relations de sous-traitance

En s'appuyant sur le travail de Galaskiewicz (1985), Forgues et al, (2006) soulignent que les relations interfirmes se développent grâce à trois facteurs explicatifs : le premier facteur se rapporte à l'obtention des ressources. Présentement, le recours à d'autres firmes pour obtenir des ressources est devenu incontournable, et cela, malgré le risque de perte de leur indépendance. Les recherches académiques ont traité davantage les problèmes de la dépendance et de la gestion de l'incertitude. D'ailleurs, la théorie des ressources et de la dépendance permet d'identifier la dépendance et l'incertitude comme étant des antécédents de l'établissement des relations interfirmes (Lepers, 2003).

Comme deuxième facteur explicatif, la légitimation permet d'expliquer en partie l'émergence de certaines relations entre entreprises. Ainsi, certaines organisations développent des relations avec d'autres dans le but d'asseoir leur légitimité, dans la mesure où ces relations leurs permettent d'accroitre leur réputation et image. L'entreprise recourt donc à d'autres organisations jugées comme des références et perçues comme légitimes et représentant des symboles culturels forts. Dans le cadre d'une relation qui lie une PME et une grande entreprise, cette question de légitimité peut être analysée du point de vue du grand donneur d'ordres qui souligne souvent son rôle dans le développement des PME locales. Pour ce qui est de la PME, le fait qu'elle travaille avec une grande entreprise de renommée peut être considéré comme un signe de qualité et de rigueur dans la mesure où la grande entreprise impose très souvent des conditions très strictes en termes de production et de qualité.

Enfin, l'enjeu politique est également considéré dans certains cas comme un facteur déclencheur des relations entre firmes. Toutefois, il est à souligner qu'il y a peu de recherches qui se sont penchées sur cette question (Forgue et al, 2006).

3. PME-grande entreprise : logiques d'émergence et de développement

Aujourd'hui, l'environnement des entreprises est marqué par plusieurs contraintes, en l'occurrence : une exacerbation de la concurrence et une accélération du progrès technologique. Dans ce contexte, les grandes entreprises appuient leur repositionnement stratégique sur de nouvelles orientations qui suivent généralement les trajectoires suivantes : du produit au client, de la quantité à la qualité, de la rigidité à la flexibilité, de la linéarité à la simultanéité, du contrôle à la responsabilisation, de la structure aux processus, de l'uniformité à l'innovation, etc. Ainsi, elles développent des stratégies qui leur permettent de répondre

continuellement et convenablement aux besoins de leurs clients en termes de prix, de qualité, de délais et surtout de réactivité. Ces grandes entreprises sont conscientes du fait qu'il est de plus en plus difficile de relever seules les défis liés aux nouvelles conditions de la compétitivité. Le recours à d'autres organisations s'avère donc nécessaire et a engendré le mode d'organisation en réseau. C'est dans ce sens que les grandes firmes peuvent s'appuyer sur le savoir-faire des petites et moyennes entreprises (PME) pour concevoir et réaliser leurs produits (Messeghem, 2003). Ce qui a impliqué l'émergence des relations de coopération[8] grande entreprise-PME.

Selon Paché et Paraponaris (2005), un relatif consensus existe aujourd'hui sur l'importance des PME dans le processus de « revitalisation » des systèmes productifs. En effet, la majorité des grandes entreprises ont profondément restructuré leurs relations avec leurs fournisseurs. Cette tendance à la décentralisation de la production a eu pour conséquence une modification des relations entre donneur d'ordres/client et sous-traitant/fournisseur.

Dans ces paragraphes, en nous appuyant sur la littérature consacrée à la PME, nous mettrons en avant quelques spécificités de ce type d'organisation. Ensuite, nous essayerons de focaliser notre attention sur l'analyse des facteurs qui expliquent l'émergence des relations de sous-traitance entre une PME et une grande entreprise. Il s'agit de voir quels avantages, aussi bien la PME que la grande entreprise, peuvent en tirer.

En analysant la littérature consacrée à la PME, certaines de ses spécificités peuvent être considérées comme des raisons explicatives de la formation des stratégies de coopération. Dans ce sens, la majorité des PMEistes[9] s'accordent sur le fait que l'une des fragilités des PME est le manque de ressources. Selon Filion (2007), plus nous étudions les PME et leurs dirigeants, plus nous constatons que les PME sont des organisations à court de ressources pour réaliser leurs objectifs. Cette carence en matière de ressources internes incite souvent les PME à rechercher des ressources complémentaires qui leur font défaut. En effet, la coopération avec les autres organisations est l'une des stratégies adoptées pour combler les effets de taille (Amamou et Koubaa, 2008). Toutefois, selon Messeghem (2003), cette stratégie de coopération n'est pas accessible à toute PME. Seulement celles qui font preuve d'une forte orientation entrepreneuriale seront en mesure de relever ce défi. En plus de la

[8] La coopération entre PME et grande entreprise, contrairement à celle entre grandes entreprises, n'a pas fait l'objet que de peu de travaux théoriques. La littérature reste néanmoins centrée sur la coopération en matière de R & D et d'innovation entre grandes entreprises.
[9] Les travaux des auteurs tels que M. Marchesnay, O. Torrès, P.A. Julien, …

capacité de développer une véritable compétence relationnelle, les PME doivent être caractérisées par une forte capacité d'absorption afin de relever ce challenge.

L'insuffisance des ressources en PME peut prendre principalement deux formes : quantitative et qualitative. La pénurie quantitative renvoie à l'insuffisance des ressources similaires à celles existantes au sein de l'entreprise. Le recours à la coopération pour combler ce manque permet d'atteindre la taille efficiente. Les entreprises additionnent des ressources de même nature pour partager l'exploitation et réaliser des économies significatives en temps et en ressources. La deuxième forme de pénurie est qualitative. Pour y faire face, les PME entretiennent des relations de coopération avec des organisations qui appartiennent à des milieux différents. L'objectif est donc exploratoire. Elles cherchent à être dotées des ressources de nature différente et qui font défaut à l'organisation interne. Ainsi, les coopérants regroupent les ressources qui sont qualitativement différentes ou détenues de façon non symétrique. La recherche et l'exploration des complémentarités qualitatives et symbiotiques sont à la base de la formation de la coopération (Amamou et Koubaa, 2008).

En plus de ce manque de ressources, le management des PME est davantage un management personnalisé et de « proximité » (Torrès, 2007). En nous appuyant sur les travaux de Torrès[10], nous pouvons distinguer plusieurs formes de proximité dans la gestion de la PME. Ainsi, une forte proximité fonctionnelle est souvent issue de la forte imbrication des fonctions ainsi que de la polyvalence et l'omniprésence des dirigeants. La proximité physique du dirigeant avec les différents acteurs de l'environnement permet de tisser des relations directes et étroites et par conséquent de générer un niveau élevé de confiance interpersonnelle. Cette notion de proximité intervient à tous les niveaux et constitue la notion qui matérialise les spécificités managériales des petites organisations.

En réalité, la PME se caractérise beaucoup plus par la flexibilité et la rapidité dans les prises de décision, du fait que la personne qui la dirige en soit aussi le propriétaire et souvent présent sur place. Ainsi, contrairement à la grande entreprise, dont le fonctionnement est caractérisé beaucoup plus par la bureaucratie, la PME peut s'ajuster très rapidement aux changements qui surviennent dans son environnement. De même, la PME est un milieu où les rapports sont souvent informels, vu sa structure simple et peu hiérarchisée. Elle est beaucoup plus proche de ses marchés et de ses clients, ce qui lui permet d'être davantage à l'écoute de leurs attentes et de leurs besoins (Carrier, 2007). Cette proximité, notamment celle du dirigeant avec son

[10] Torrès O. (1999, 2007)

environnement, facilite également la transmission et le partage d'informations et de connaissances.

Toutes ces caractéristiques liées au management et au fonctionnement de la PME concordent pour inciter aussi bien la PME que la grande entreprise à développer et à s'engager dans des relations plus étroites. Nous assistons en quelque sorte à une complémentarité d'avantages et de besoins, ce qui a entrainé d'ailleurs l'émergence des relations grande entreprise-PME. D'une part, le fait que la PME entretienne des relations avec les grandes entreprises lui permet d'accéder aux ressources qui lui ont fait défaut[11]. Pour la grande entreprise, elle bénéficie beaucoup plus des avantages liés à la petite taille que ce soit en termes de flexibilité ainsi que de réactivité. Dans cette perspective, Darréon et Faiçal (1993) affirment que lorsque la grande entreprise s'engage dans des opérations de partenariat, son investissement dans le développement des PME répond avant tout à une logique économique : se désengager des activités non rentables au moindre coût social et financier.

Partant de ces particularités, beaucoup de PME peuvent donc apporter aujourd'hui des capacités dynamiques aux réseaux auxquels elles participent, en permettant aux firmes pivots de faire preuve d'innovation et d'adaptabilité. Si le rôle des PME dans la dynamique des réseaux est aujourd'hui reconnu, il sera toutefois tributaire de la configuration des réseaux ou encore du positionnement de la PME dans la chaîne. En reprenant Paché et Paraponaris (2005), trois configurations peuvent être distinguées :

- La première configuration est de type contrôle (les relations y sont de nature quasi-hiérarchique entre le donneur d'ordres et les PME) ;
- La deuxième configuration est de type coordination (dans ce type, une firme centrale (ou pivot) coordonne les diverses contributions fonctionnelles à la valeur d'un bien grâce à une répartition asymétrique des capacités d'expertise) ;
- La troisième configuration est de type coopération (elle résulte de l'association de partenaires dans le cadre d'un projet commun induisant des relations d'interdépendance mutuelle et durable).

[11] L'étude de Cheriet et al (2008), sur les alliances asymétriques entre multinationales et PME dans le contexte algérien, montre que l'une des motivations essentielles du recours aux alliances stratégiques, notamment pour les PME, est l'accès aux compétences stratégiques du partenaire. Les auteurs soulignent que pour la PME, l'accord offre les possibilités de bénéficier de la notoriété et de l'image de marque de la multinationale. Toutefois, l'étude a montré que le transfert des techniques de production ne semble pas constituer une motivation suffisante pour la signature de l'accord.

Si la flexibilité de la PME constitue l'un des atouts qui attirent les grandes entreprises pour se rapprocher de ce type d'organisation, dans la mesure où elle lui permet de respecter des engagements dans toutes les circonstances, d'être réactive et de s'adapter aux exigences changeantes et non anticipées de ses partenaires (Hitt et al, 1998 ; cité par Donada et Dostaler, 2005), elle présente néanmoins une contrainte et diminue parfois l'efficience économique du fournisseur (Lamming, 1992). Ainsi, le travail de Donada et Dostaler[12] (2005) met en évidence que beaucoup de fournisseurs ont engagé des ressources importantes dans le but de suivre leurs clients et répondre à leurs exigences de délocalisation ou d'internationalisation, en investissant des sommes considérables dans des implantations de nouvelles unités de production et ont supporté tous les risques économiques et financiers qui en découlent (Donada et Dostaler, 2005).

Il ressort de ces analyses que les relations de partenariat et de coopération peuvent permettre aux PME de combler leurs insuffisances en termes de ressources. Ainsi, la relation de partenariat peut générer donc pour les PME de nouvelles connaissances et savoirs, surtout lorsque le produit exige de nouveaux processus de fabrication. Nous avons également montré que la flexibilité joue un rôle important dans l'émergence et le succès de l'échange et des coopérations verticales, ce qui permet aux PME d'être visées par les grands groupes. Cependant, cette flexibilité ne reste pas sans effets pour ces organisations, puisqu'elle peut engendrer la nécessité d'engager des ressources non redéployables afin de répondre aux exigences du client/donneur d'ordres.

Après avoir présenté les facteurs d'émergence des relations de sous-traitance de façon générale et celles qui lient les PME et les grandes entreprises, en mettant en avant les principales spécificités de la PME qui expliquent ses atouts et qui leur permettent de développer des stratégies compensant les désavantages liés à leur taille, il semble intéressant de revenir, dans la sous-section suivante, sur les différentes conceptions de la politique de sous-traitance.

[12] L'étude a été menée auprès des fournisseurs de l'industrie automobile et aéronautique. Le choix de ces deux secteurs a été justifié par le fait qu'ils illustrent parfaitement les grandes tendances d'externalisation qui conditionnent les enjeux dans les relations client-fournisseur. L'objectif poursuivi par les auteurs est d'examiner les antécédents de la résistance d'un fournisseur aux exigences de flexibilité réclamées par son client.

Sous-section 2 : Différentes conceptions de la sous-traitance

1. La notion de la sous-traitance : quelques définitions

L'examen des définitions proposées de la notion de sous-traitance atteste que derrière le même concept se cachent plusieurs réalités qui diffèrent d'un pays à l'autre et d'une industrie à l'autre. Plus encore, ces conceptualisations sont en décalage par rapport à l'évolution des pratiques de sous-traitance actuelles. Ainsi, le concept de la sous-traitance est défini selon plusieurs approches et par une pluralité d'institutions.

1.1. L'approche juridique de la sous-traitance

En s'intéressant au côté juridique de la relation, certains auteurs (Capet et Hoflack, 1978), ont fait remarquer que le droit français a mal défini la sous-traitance. Depuis longtemps, seule la jurisprudence a essayé de la définir. Ce n'est qu'en 1975 qu'il y a eu une reconnaissance juridique de cette relation. La loi du 31 décembre 1975 l'a définie comme étant « *l'opération par laquelle un entrepreneur confié par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat de l'entreprise ou du marché public conclu avec le maître d'ouvrage* » (Ausseur, 2009, p. 19).

Dans cette définition, l'entrepreneur est considéré comme toute entreprise liée par un contrat d'entreprise avec un maître d'ouvrage, et qui délègue l'exécution d'une partie ou de toute l'activité concernée à une autre entreprise et ce pour certaines raisons (problème de capacité ou manque de compétence). De cette définition, on peut dire que le sous-traitant est un entrepreneur indépendant choisi par l'entrepreneur principal pour effectuer, à sa place, une partie du marché conclu entre ce dernier et le maître d'ouvrage. Dans cette conception, le sous-traitant peut devenir lui aussi un entrepreneur principal vis-à-vis de ses propres sous-traitants.

Pour éviter quelques risques et problèmes liés à la relation de sous-traitance, la loi de 1975 est consacrée seulement aux activités de bâtiments et travaux publics. Pour faire face à ces limitations, l'approche économique est intervenue pour éclaircir ce concept de sous-traitance.

1.2. L'approche économique de la sous-traitance

Initialement développée dans l'industrie mécanique, la pratique de la sous-traitance a progressivement touché d'autres secteurs et industries. En reprenant la définition de Houssiaux (1957) « Nous appelons sous-traitance tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir : soit de la définition du travail (en réalisant le

document de définition détaillée), soit de la définition des méthodes de travail (en réalisant le document méthode), soit encore de l'exécution du travail à proprement parler (en exécutant la pièce ou le service), cette intervention se faisant jusqu'à l'aboutissement complet du travail ». Ainsi, la sous-traitance nécessite l'établissement d'un cahier de charges spécifiant les caractéristiques et les qualités du produit, la traduction du travail à faire en langage clair et précis, la définition des méthodes et des moyens à mettre en place pour réaliser le travail et enfin la fabrication des produits, des pièces ou des composants. Le sous-traitant peut intervenir dans une seule comme dans plusieurs phases de ce processus.

En reprenant Barbart (2004), la charte de la sous-traitance de CENAST[13] a défini ce concept comme « *l'activité qui consiste à fabriquer ou à façonner un produit ou plus généralement des composants dénommés 'pièces' pour le compte exclusif du donneur d'ordres et conformément aux spécifications techniques et aux modalités de réception qu'il arrête en dernier ressort en fonction du résultat industriel qu'il recherche* » (Barbat, 2004, pp 45). De même, l'AFNOR a proposé une définition axée beaucoup plus sur le volet opérationnel de la sous-traitance. Elle l'a définie de la façon suivante : «*l'ensemble d'opérations concourant, pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance de produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une autre entreprise, dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenus de se conformer exactement aux directives et spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres »* (Barbat, 2004, pp 45). De cette conception, d'ailleurs la plus précise, nous identifions deux types d'acteurs. D'une part, les donneurs d'ordres qui restent responsables de leurs produits à l'égard des clients, et d'autre part, les sous-traitants qui s'occupent de la réalisation de l'une ou de plusieurs phases du processus de production. Au Maroc, la BNSTP[14] propose de définir la sous-traitance comme étant une forme de coopération efficace et moderne entre entreprises qui leur permet d'obtenir un rendement élevé grâce à l'utilisation la plus rationnelle de leur capacité installée et à une meilleure utilisation des autres ressources. Elle l'assimile à un ensemble de prestations de production, ou de services industriels, réalisés sur plan ou sur spécification. Les entreprises dont la spécialité consiste à fournir ce type de prestations sont appelées 'sous-traitants', alors que les entreprises acheteuses sont communément appelées 'donneurs d'ordres' (Rapport de la BNSTP, 2005).

[13] Centre national de la sous-traitance en France
[14] La bourse nationale de la sous-traitance et de partenariat

En effet, dans le contexte actuel marqué par une évolution des processus de production, où la complexité est de plus en plus accrue, les règles de jeu entre le donneur d'ordres et le sous-traitant ont évolué. De ce fait, le sous-traitant n'est plus un simple exécutant du travail confié, mais il peut intervenir tout au long du processus productif : de la conception jusqu'à la production du produit fini. Ainsi, le produit est co-déterminé entre les deux parties en relation.

Pour mieux appréhender le phénomène de la sous-traitance, il semble nécessaire de plus pousser l'analyse en mettant en exergue ses différents types qui ont été développés dans la littérature et qui permettent de différencier les firmes sous-traitantes selon leurs compétences et leur savoir-faire.

2. Les formes de sous-traitance

La nature de la relation ainsi que les raisons de s'engager dans la sous-traitance permettent de mettre en avant une typologie associée à cette pratique. Nous distinguons souvent quatre types : la sous-traitance de capacité, de spécialité, de fourniture et d'intelligence. En s'appuyant sur les travaux de certains chercheurs[15], la typologie de la sous-traitance repose sur plusieurs critères dont principalement le degré de complémentarité de l'activité sous-traitée avec le cœur de métier de donneur d'ordres et le degré des responsabilités accordées aux entreprises sous-traitantes.

2.1. La sous-traitance de capacité

La sous-traitance est dite de capacité lorsque l'entreprise donneuse d'ordres, équipée pour exécuter une tâche ou un produit, délègue à des sous-traitants une partie de la production en fonction de la demande. Ainsi, dès que le niveau d'activité s'élève au-delà des capacités de l'entreprise, elle peut sous-traiter le volume de production excédentaire. Dans ce sens, la sous-traitance de capacité constitue l'une des sources de flexibilité pour les donneurs d'ordres du fait qu'elle leur permet de dimensionner leurs capacités sur le niveau moyen d'activité. Elle peut être une sous-traitance de nature conjoncturelle ou structurelle en fonction de pics de demande.

2.2. La sous-traitance de spécialité

Le donneur d'ordres recourt à cette forme de sous-traitance lorsqu'il estime ne pas disposer du savoir-faire nécessaire pour fabriquer un produit ou réaliser une tâche au même niveau de rapport qualité-prix qu'une autre entreprise. Dans ce sens, il fait appel à un ou plusieurs sous-

[15] Houssiaux J. (1957), Altersohn (1992, 1997) ; Chaillou B. (1997)

traitants qui disposent des compétences ou des équipements spécifiques qu'il ne possède pas pour des raisons d'ordre économique ou stratégique. En empruntant les avancées théoriques de la théorie du pouvoir (Lepers, (2003), Tregan, (2006), les entreprises sous-traitantes peuvent compter sur des relations égalitaires avec des donneurs d'ordres grâce à leurs spécialités. Ce qui permet ainsi à ces entreprises de conduire des relations plus structurelles avec les donneurs d'ordres étant donné la complémentarité de leurs compétences comparativement au cas de la sous-traitance de capacité.

2.3. La sous-traitance de fourniture

Chaillou (1977) souligne que nous parlons de ce type de sous-traitance lorsqu'une entreprise confie à une autre le soin de réaliser la définition et les méthodes à utiliser pour exécuter le travail demandé. Ce type de sous-traitance nécessite souvent une haute spécialisation du sous-traitant par rapport à son donneur d'ordres. Ainsi, le sous-traitant porte le statut d'un quasi-fournisseur suite aux liens durables qu'il entretient généralement avec son donneur d'ordres mais aussi à sa participation à la conception et au développement du produit.

2.4. La sous-traitance d'intelligence : nouvelle forme pour de nouveaux rôles

Cette forme de sous-traitance a été développée dans le contexte industriel suite aux exigences et nouvelles données de l'économie industrielle à travers la transformation de la relation classique de sous-traitance en une relation complexe, fondée sur la confiance et la durée. Dans ce type de relation, le sous-traitant participe activement à la fois à la qualification de son produit et à celle de la ressource étant donné qu'il participe à la conception du produit. Le degré de participation du sous-traitant à la conception du produit est variable, c'est ce que certains auteurs appellent le degré d'intelligence de la relation (Billaudot et Julien, 2003).

En effet, le sous-traitant peut intervenir dans une seule phase comme tout au long du continuum du processus de production d'un produit ou d'un composant. Le tableau ci-après présente les différentes formes de sous-traitance selon le degré de participation du sous-traitant dans le processus de production.

Tableau 1.1: Formes de la sous-traitance:[16]

	Qui assure l'étape de :				
	Conception	Approvisionnement	Fabrication	Finition et montage	Commercialis-ation
Travail à façon	DO	DO	ST pour au moins une phase	ST ou DO	DO
Production sur spécification	DO	ST	ST	ST ou DO	DO
Prestation de conception et de production	DO et ST	ST	ST au moins pour fabrication	ST ou DO	DO
Prestation de conception	DO et ST	DO	DO	DO	DO
Partenariat	DO et ST	ST ou ST et DO	ST	DO	DO

Source : adapté de Services des Études et des Statistiques Industrielles (SESSI) du Ministère de l'Industrie français (1996) (repris par Barbat V. (2007), pp 62)

Sous-traitance et externalisation : quelle différence ?

Dans la littérature en management inter-organisationnel, les travaux tendent à souligner les principales différences entre l'externalisation et la sous-traitance. Il semble qu'il existe une frontière relativement floue entre ces deux concepts. Ainsi, contrairement à l'externalisation, la sous-traitance peut impliquer des actifs spécifiques et des compétences stratégiques pour le donneur d'ordres. Généralement, les attributions d'un sous-traitant dépassent celles d'un simple prestataire de services à qui sont confiées des fonctions particulières (telles que la logistique, la fabrication, la conception, etc). Un autre élément qui mérite d'être soulevé est le niveau d'indépendance. Dans ce sens, l'indépendance d'un sous-traitant vis-à-vis de son donneur d'ordres semble être plus importante que celle d'une entreprise qui intervient dans l'externalisation, puisque la compétence du sous-traitant n'est pas une simple émanation de celle du donneur d'ordres et travaille avec plusieurs clients, dans la perspective de limiter sa dépendance économique, etc.

[16] DO : donneur d'ordres ; ST : sous-traitant

Sous-section 3 : Dynamique des relations de sous-traitance

Nous visons dans cette troisième sous-section à situer les relations de sous-traitance dans une perspective dynamique. Il s'agit à ce stade de montrer que la sous-traitance a connu une évolution marquante aussi bien dans la pratique que dans sa conception.

1. Analyse de l'évolution des relations de sous-traitance

Tout d'abord, comme cela a été déjà mentionné précédemment, les relations de sous-traitance ont émergé suite à un processus progressif de désintégration verticale. Il est à souligner que ce processus a commencé depuis les années soixante, ce qui a donné lieu de plus en plus à l'externalisation de certaines activités. Nous présenterons dans les paragraphes suivants une évolution des relations de sous-traitance durant ces dernières décennies. Cette évolution peut être scindée en quatre phases.

1.1. Phase I : forte prégnance d'une sous-traitance de capacité

En suivant Baudry (1995), la période s'étalant des années soixante aux années soixante-quinze est qualifiée de l'ère de la grande entreprise intégrée de type fordiste. À cette époque, l'environnement économique se caractérisait par une croissance stable et garantie, garantissant d'importants marchés à une production de masse de produits plus au moins standards. Cela permet d'ailleurs aux grands groupes industriels d'opter pour ces stratégies d'intégration afin de réaliser des économies d'échelle. Par ailleurs, cette évolution est également dynamisée par une augmentation continue du pouvoir d'achat et soutenue par une consommation de masse. La grande entreprise intervient donc tout au long de sa chaîne de valeur, de la matière première au produit fini, en intégrant et contrôlant l'ensemble des fonctions (telles que la conception, la production, la distribution…etc).

Dans certains cas, le marché connaît des pics en termes de demande, ce qui incite la grande entreprise à recourir à des sous-traitants dits de capacité afin de compléter sa production et répondre quantitativement à la demande du marché. Selon Baudry (2003), ces sous-traitants s'occupent de la réalisation de pièces élémentaires et ne disposent d'aucune marge de manœuvre et sont souvent subordonnés au donneur d'ordres. D'après Mazoud (2007), Leborgne et Lipietz (1992) soulignent que cette période, dominée par des relations de sous-traitance de capacité, fut qualifiée de quasi-intégration verticale. D'ailleurs, dans ce type de sous-traitance, le donneur d'ordres maîtrise totalement la conception du produit et par conséquent le sous-traitant, généralement de petite taille, ne dispose d'aucune initiative. Le

mode de coordination le plus adopté dans le cadre de ces relations est de type autoritaire (Baudry, 1995). Les sous-traitants sont régulièrement mis en concurrence et sont obligés de rationaliser leur processus de fabrication dans une perspective de compresser leurs coûts.

1.2. Phase II : Émergence et développement d'une sous-traitance de spécialité

La deuxième phase qui a marqué l'évolution des relations de sous-traitance est la période qui s'étend du milieu des années soixante-dix jusqu'à la fin des années quatre-vingt. Pendant cette période, les conditions du marché ont changé, l'environnement économique ayant été restructuré à partir des années soixante-quinze. Cet environnement caractérisé par une croissance qui est devenue de plus en plus instable et lente, par l'apparition des demandes différenciées, des cycles de vie des produits qui sont devenus plus courts, mais aussi par une réduction du niveau global de la demande. Parallèlement à ces tendances, l'émergence des nouvelles technologies a complexifié davantage le système de production et son organisation, de même que le transport et la commercialisation. Dans ce nouveau contexte, les entreprises recourent progressivement à l'externalisation des activités dites périphériques et se spécialisent dans leur métier principal.

Face à ces nouvelles tendances, les donneurs d'ordres recourent à la fois à des sous-traitants de spécialité pour les activités dont le savoir-faire nécessaire n'est pas maîtrisé, et à des sous-traitants de capacité afin de faire face aux chocs conjoncturels liés à la demande. Ainsi, si les sous-traitants de spécialité sont sélectionnés sur la base de leur savoir-faire, ceux de capacité sont choisis plutôt en fonction de leur maîtrise des coûts de production. À cette époque, en reprenant Mazoud (2007), l'ajustement des relations de sous-traitance prenait une forme duale, il est à la fois qualitatif ; puisque certains sous-traitants sont retenus sur la base des critères de compétence et de savoir-faire ; et quantitatif, notamment avec la sous-traitance de capacité basée sur des critères de coût.

Ce début du processus de recentrage sur le cœur de métier a participé à l'émergence des interdépendances entre les parties à la relation, ce qui a changé progressivement la fonction du sous-traitant. Ce dernier n'est plus un exécutant qui doit suivre les instructions du donneur d'ordres, mais un acteur qui pourrait être considéré comme une force de proposition participant à la conception des produits, objet de la relation.

1.3. Phase III : entreprise réseau comme mode d'organisation dominant

Durant la période qui s'étend de la fin des années quatre-vingt à la fin des années quatre-vingt-dix, on a assisté au développement d'une organisation réticulaire des relations de sous-traitance. En reprenant Mazoud (2007), certains auteurs comme Boyer (1997) et Batsch (2002) s'accordent à considérer le recentrage sur le métier de base comme le mouvement stratégique majeur des années 1980-1990. Ce processus de recentrage, accompagné d'une externalisation massive d'un nombre croissant d'activités jugées indispensables, a conduit à l'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle des relations de sous-traitance : la firme réseau. Pour Baudry (2003), « *la firme réseau regroupe contractuellement un ensemble de firmes juridiquement indépendantes, reliées verticalement, au sein duquel une firme principale, qualifiée de firme pivot, de firme noyau ou encore d'agence centrale (Fréry, 1997), coordonne de manière récurrente des opérations d'approvisionnement, de production et de distribution*». Il ressort de cette définition que la firme réseau se structure autour d'une firme pivot, généralement de grande de taille, qui coordonne les activités des autres entreprises de petite taille, en vue de réaliser un projet ensemble.

Ce type d'organisation est plus développé dans le secteur automobile et l'aéronautique. Dans ces secteurs, les relations entre la firme pivot et ses co-contractants sont qualifiées de partenariat alors que celles qui lient ses fournisseurs de premier rang avec les sous-traitants de rangs inférieurs sont coordonnées dans certains cas de façon marchande.

1.4. Phase IV : vers une organisation industrielle modulaire

À partir des années deux mille, les relations de sous-traitance sont devenues de plus en plus complexes. Ceci est dû à la fois à la complexité croissante des technologies utilisées, mais aussi au fait que les produits fabriqués combinent plusieurs matériaux et pièces très différentes. Pour rendre compte de cette double complexité, l'organisation industrielle tend à devenir modulaire. Dans ce sens, le produit est vu comme une somme de sous-ensembles qui s'imbriquent les uns dans les autres, ce qui alourdit sa complexité. Dans ce type d'organisation, le donneur d'ordres est considéré comme un architecte industriel puisqu'il n'intervient que pour décomposer son produit en une somme intégrée et cohérente de sous-ensembles qui sont généralement confiés à un nombre restreint de fournisseurs directs chargés d'organiser eux aussi leurs propres relations avec d'autres fournisseurs.

Il semble que l'organisation modulaire provient des transformations et des mutations organisationnelles de la firme réseau. Par contraste à l'approche en termes de réseau, la

logique modulaire repose sur l'idée que l'architecte se concentre sur les fonctions de la conception générale et de l'assemblage et il recourt davantage aux fournisseurs de premier rang pour leurs confier des responsabilités croissantes ; surtout la recherche et développement et la réalisation des sous-ensembles complets.

Ces développements ont permis de mettre en exergue comment les changements de l'environnement ont conduit aux mutations au niveau des relations de sous-traitance. Nous nous sommes efforcés d'analyser l'évolution des rapports entre donneur d'ordres et sous-traitant durant ces dernières décennies, tout en nous focalisant sur les facteurs qui expliquent davantage la nature des relations développées.

2. Dynamique des relations interfirmes : approches théoriques

Une analyse de la littérature des relations interfirmes montre l'existence de deux grands courants traitant différemment leur dynamique. Le premier adopte une perspective factorielle et regroupe les travaux qui traitent les différents traits caractérisant la relation ainsi que les facteurs influençant son développement ; le deuxième s'inscrit dans une approche processuelle et réunit les écrits qui se focalisent sur le déroulement de la relation dans le temps. Dans cette dernière perspective, les chercheurs modélisent l'évolution des relations comme des processus linéaires, circulaires ou dialectiques.

2.1. Approche factorielle de la dynamique des relations inter-entreprises

Depuis quelques décennies, se développe une série de travaux qui s'inscrivent dans la perspective factorielle de la dynamique des relations inter-entreprises. Suivant Leroux et Sauvé (2004), il ressort d'un large pan de contributions que les facteurs endogènes à la relation influencent son développement. Ils concernent aussi bien les attributs des partenaires impliqués que la configuration même du partenariat. Particulièrement, selon Leroux et Sauvé (2004), de nombreux travaux ont souligné l'importance d'un certain nombre de facteurs comme ayant une influence sur le degré de facilité de mise en œuvre du partenariat et sur les risques qui y sont associés (Doz, 1988 ; Fedor et al., 1995 ; Harrigan,1988). Il s'agit, entre autres, du rapprochement entre les partenaires en termes de taille, de détention d'actifs, d'existence de relations antérieures, de proximité culturelle et géographique, etc.

D'autres chercheurs mettent l'accent sur l'importance de l'objet de la relation comme étant un déterminant du choix de la configuration organisationnelle à retenir (Dussauge et Garette, 1997 ; Teece, 1992 ; Gulati et Singh, 1998 ; Bidault et Salgado, 2001, cité par Leroux et

Sauvé, 2004). Ces travaux se sont focalisés particulièrement sur un certain nombre de problématiques liées principalement au type de formalisation de la relation, aux choix des modalités de coordination, notamment les modes de résolution des conflits, le partage des responsabilités, les modes de communication, la mise en place d'un système d'information partagé (Gulati, 1998 ; Kale et al, 2000).

Enfin, la nécessité de prendre en compte les facteurs exogènes dans l'analyse de la dynamique de la relation a été soulignée par certains chercheurs (Dassauge et al, 2000 ; Das et Teng, 2002). Ces facteurs sont regroupés sous l'appellation de l'environnement de la relation que ce soit sectoriel, légal ou environnemental. Il s'agit de l'ensemble d'éléments externes à la relation qui peuvent influencer soit le choix des modalités contractuelles, soit le cours de la relation elle-même.

Au final, les travaux s'inscrivant dans l'approche factorielle permettent d'offrir une cartographie de facteurs qui conditionnent la réussite et le bon fonctionnement de la relation ainsi que les éléments qui influencent sa dynamique. Toutefois, il ne suffit pas seulement de repérer ces facteurs, mais la difficulté réside à la fois dans la capacité de gérer l'ensemble des facteurs endogènes en adoptant des modalités et des pratiques les plus convenables et aussi de positionner la relation en cohérence avec les facteurs exogènes pour lesquels les managers n'ont pas toujours la maîtrise.

2.2. L'approche processuelle de la dynamique des relations inter-entreprises

Les chercheurs qui s'inscrivent dans cette approche ont pour préoccupation de comprendre comment les relations inter-entreprises évoluent dans le temps et pourquoi elles le font. Selon Leroux et Sauvé (2004), les recherches qui adoptent une approche processuelle s'intéressent à analyser les incidents, activités et/ou étapes d'évolution d'une relation. Dans ce sens, certains chercheurs mobilisent les théories du cycle de vie afin d'expliquer la dynamique d'ensemble de la relation (Forrest et Martin, 1992 ; Kanter, 1994). Par ailleurs, d'autres auteurs (Koza et Lewin,1998 ; Zollo et al., 1998) (cité par Leroux et Sauvé, 2004) recourent à la théorie évolutionniste pour mettre en exergue la nécessaire adaptation du partenariat à son environnement. Dans la même veine, d'autres travaux ont mis l'accent sur la pertinence de prendre en compte le contexte dans lequel s'insère la relation quand il s'agit d'analyser sa dynamique. Il s'agit, entre autres, des conditions initiales à son établissement et aussi des évènements externes qui se manifestent tout au long de sa vie. L'appréciation portée par les acteurs sur l'efficience de la relation, l'équité et le niveau de performance atteint sont autant

d'éléments qui permettent à la relation de se perpétuer et se développer dans le temps (Leroux et Sauvé, 2004).

Un autre courant de recherche moins développé se focalise sur la dynamique de la relation inter-entreprise dans son fonctionnement au quotidien. Dans ce sens, les travaux de Ring et Van de Ven (1992), ceux de Doz et ceux de Arnaud (2008) ont mis l'accent sur la place et l'importance des individus ainsi qu'à leurs interactions comme des moteurs fondamentaux de l'évolution de la relation.

À la suite de ces travaux, d'autres chercheurs adoptent quant à eux une approche dialectique dans leurs analyses de la dynamique des relations interorganisationnelles, en acceptant l'existence de contradictions et de forces opposées au sein de ces relations. Ce n'est qu'avec les travaux de Rond et Bouchikhi (2004) que ces tensions dialectiques sont explicitement prises en compte. Ces auteurs ont souligné l'existence de certaines forces antagonistes qui impactent le déroulement et le fonctionnement de la relation. Ils citent essentiellement la confiance et la méfiance, le contrôle et l'autonomie, la planification et l'émergence… Ce sont donc des forces contradictoires qui coexistent et permettent à la relation d'évoluer. Das et Teng (2000) quant à eux soulignent qu'au sein d'une même relation, nous pouvons repérer certaines tensions fondamentales comme celles opposant la coopération et la compétition, la flexibilité et la rigidité, la vision long termiste et celle court termiste…

En suivant toujours Das et Teng (2000), et en s'inscrivant dans une approche normative, les partenaires doivent veiller à gérer ces tensions afin de positionner la relation dans une situation de stabilité, car la domination de l'une des forces peut engendrer l'instabilité de la relation ou même sa dissolution. Comme le note Forgue et al (2006), « *s'il n'est pas possible de résoudre de manière définitive ces tensions, il est possible d'envisager une forme d'équilibre qui leur permette de s'exprimer de manière constructive* ». Il semble que l'existence des forces opposées n'est un obstacle au bon fonctionnement de la relation que lorsque les parties ne savent pas les gérer. Savoir gérer les tensions est donc fondamental, d'où la nécessité de prévoir les modes de gouvernance qui permettent au mieux l'émergence de l'équilibre. À l'opposé, De Rond et Bouchikhi (2004) affirment que l'instabilité, qui se produit lorsqu'il existe un déséquilibre entre les forces contradictoires, n'impacte pas nécessairement, d'une manière négative, la performance de la relation. Ainsi, l'instabilité n'est pas donc considérée comme un état indésirable que les acteurs doivent tenter de contrôler au mieux.

Tableau 1.2: Synthèse des principaux éléments étudiés dans les deux approches de la dynamique des relations inter-entreprises

Approche factorielle	Approche processuelle
- Facteurs de développement de la relation ; - Risques rencontrés par les partenaires ; - Type de formalisation de l'accord ; - Modalités de coordination ; - Modes de résolution des conflits ; - Modes de communication ;	- Analyse des incidents, activités et étapes d'évolution de la relation dans le temps ; - Analyse de la dynamique de la relation inter-entreprise dans son fonctionnement au quotidien ; - Analyse de l'incidence des tensions dialectiques sur le développement des relations ;

2.3. Phases de développement de la relation partenariale

L'analyse de Dwyer et al (1987) conduit à appréhender la relation de partenariat comme un processus en cinq phases. Selon ces auteurs, chaque relation partenariale évolue en suivant les étapes suivantes :

- La prise de conscience qui renvoie à l'étape pendant laquelle chaque partie reconnaît que l'autre entreprise pourrait être éventuellement un partenaire potentiel, donc la phase qui conduit éventuellement à l'émergence de la relation ;
- L'exploration durant laquelle chaque partie évalue, d'une manière bilatérale, les gains, les charges, les obligations et les modalités de l'échange ;
- L'expansion durant laquelle cette relation entre les parties commence à se développer. Cette étape d'expansion se traduit généralement par une dépendance mutuelle des parties et par une augmentation des bénéfices issus de la relation entre les partenaires. Il s'agit également de la phase durant laquelle chaque partie s'assure de la volonté ainsi que de la capacité de l'autre partie à poursuivre et réussir la coopération.
- La phase de l'engagement dès qu'ils perçoivent que les gains et les bénéfices issus de l'association seront plus importants. Le développement des relations basées sur la confiance réciproque induit les partenaires à s'engager dans la durée. Ainsi, selon Ezzerari (2008), plusieurs recherches sur les relations inter-firmes ont fortement souligné le rôle fondamental de l'engagement comme un ingrédient clé dans le développement et le maintien de coopération inter-organisationnelle (Brulhart F., 2002 ; Anderson E. et Weitz B., 1992 ; Tate K., 1996 ; Ellram L. M., 1995 ; Razzaque M A. et Sheng C. C., 1998 ; Shamdasani P. N. et Sheth R., 1995). Cependant, d'autres

auteurs[17] mettent en avant la difficulté rencontrée lors de l'évaluation du niveau d'engagement relationnel. Ils proposent toutefois trois critères qui permettent plus au moins d'apprécier le niveau d'engagement des partenaires : il s'agit du niveau et de l'étendu des ressources économiques et émotionnelles échangées et le niveau d'informations et de connaissances communiquées et partagées ; de la durabilité de la relation qui est déterminée par les bénéfices attendus ; et enfin par la consistance. Une fois les relations durables développées, les partenaires s'inscrivent en cas de problèmes plutôt dans une logique d'ententes que dans la dissolution de la relation.

- Enfin, la dernière phase qu'une relation pourrait connaître est la dissolution. Les parties engagent le processus de dissolution dès qu'elles estiment que la relation ne leur procure plus d'avantages et de gains. Il semble pertinent de mentionner que la dissolution de la relation n'est nécessairement pas synonyme d'échec. Certaines recherches, notamment sur les alliances, soulignent dans ce sens que certaines relations disparaissent, non pas parce qu'elles se sont échouées, mais plutôt parce que les partenaires avaient atteint leurs objectifs pour lesquels l'alliance était créée (Bulhart, 2005).

En résumé, il ressort que les cinq phases illustrent parfaitement la naissance, le développement et la dissolution de la coopération. Le passage d'une phase à une autre est globalement dicté par la perception que les partenaires ont des bénéfices attendus ou déjà issus de la relation.

3. De la sous-traitance classique à la sous-traitance partenariale

La sous-traitance industrielle est une réalité économique complexe (Barbat et Hlady Rispal, 2006). Ainsi, elle peut prendre des formes très diverses qui vont d'une simple relation de sous-traitance dite classique à une relation de partenariat impliquant des relations plus équilibrées et durables. Ceci est d'autant soutenable puisque dans le contexte actuel, certains rapports interentreprises correspondent davantage à des relations plus étroites et plus coopératives. Les travaux contemporains sur les relations interfirmes montrent clairement cette dynamique des relations vers de nouvelles formes en explicitant des facteurs ayant engendré cette nouvelle logique.

L'évolution du niveau des relations de sous-traitance découle, entre autres, des pressions grandissantes de la mondialisation des marchés et de la concurrence qui est devenue de plus

[17] Nogatchewsky, 2004 ; Brulhart, 2008

en plus exacerbée au niveau mondial. Ainsi, les sous-traitants, jadis mis en concurrence uniquement sur le prix et intervenant seulement comme de simples exécutants, se voient aujourd'hui assignés un rôle de plus en plus important et sont invités à assumer davantage de responsabilités dans les activités de fabrication et de conception des produits qu'ils fabriquent eux-mêmes (Chanaron, 1995 ; Bourgault, 1997). Parallèlement à cette évolution, les formes classiques de la sous-traitance ont progressivement cédé le pas au profit des relations plus partenariales. Dans ce sens, un certain décalage entre la réalité des relations de sous-traitance et sa conceptualisation dans la littérature a été souligné. Pour certains auteurs[18], ce terme de sous-traitance ne semble plus adapté pour rendre compte des nouvelles réalités de relations où le sous-traitant assume plus de responsabilités qu'auparavant. Rejeb et Ghorbel (2004) dans leur travail[19] sur la nouvelle forme de relation de sous-traitance affirment que ce nouveau modèle de sous-traitance est désormais décrit par certains auteurs par le mot « partenariat » (Harbi et al, 2003 ; Monateri, 2002 ; Altersohn, 1992 ; Montmorillon, 1989).

Néanmoins, il semble que ce concept « partenariat » souffre de nombreux abus de langage, surtout en raison de son assimilation à des réalités variées. Il est utilisé aujourd'hui pour désigner aussi bien les relations qui sont plus complexes et plus structurées que celles de simples achats. Il apparaît donc opportun de clarifier ce concept de partenariat en le distinguant des autres formes de relations client-fournisseur et préciser le contexte industriel dans lequel il a émergé.

3.1. Facteurs d'émergence des relations de sous-traitance partenariale

Dans ce paragraphe, nous ne prétendons pas exposer de façon exhaustive les facteurs qui expliquent l'émergence des relations de sous-traitance partenariale, mais nous nous concentrons sur quelques facteurs qui nous semblent les plus essentiels. Comme précédemment souligné, les rapports entre donneurs d'ordres et sous-traitants ont connu une évolution marquante. Une approche plus coopérative semble dominante au moins chez certains sous-traitants les plus importants. Nous reviendrons donc sur les facteurs explicatifs de l'émergence de ces nouvelles formes de relations.

[18] Mazoud F., 2007 ; Donada C. et Garette B., 2000

[19] L'étude de ces deux auteurs a été menée en se basant sur une enquête auprès de 43 firmes des industries mécaniques et électriques en Tunisie. Les auteurs s'attachent à vérifier jusqu'à quel point les sous-traitants, à travers leur nouvelle relation avec leurs donneurs d'ordres, réussissent à développer des compétences qui leur permettent d'améliorer leur performance.

La forte concurrence sur le marché pousse les entreprises à une réduction systématique des coûts et les oblige à offrir une meilleure qualité. C'est pourquoi la plupart des grands groupes sont passées d'un système industriel de production de masse (les entreprises sont à la recherche permanente de la réduction des coûts en se basant uniquement sur les effets du volume, que ce soit grâce à l'effet d'expérience et/ou aux économies d'échelle), à un système de production au plus juste (un système plus flexible offrant une qualité meilleure et une réduction des coûts qui découle principalement de la maîtrise des flux logistique). Parallèlement à cette évolution de l'organisation de production, le contexte actuel se caractérise également par l'apparition de nouvelles technologies d'information et de communication et par les cycles de vie des produits qui se sont rétrécis. Ces mutations technologiques ne sont pas restées sans influence sur la nature des rapports de sous-traitance. D'ailleurs, l'évolution des modalités d'application de la sous-traitance (augmentation de la durée d'engagement entre les entreprises, durcissement des normes de qualité et des délais de livraison, prise en charge par le fournisseur d'une fonction complète et non plus une simple pièce, apport technologique plus important de la part du sous-traitant…) ne pouvait se concevoir sans la mise en place de nouvelles méthodes exigeant des interactions beaucoup plus étroites entre les firmes de l'amont et de l'aval (Altersohn, 1992). En effet, cette évolution du contexte s'accompagne de mutations qualitatives dans le domaine des relations interentreprises verticales : des relations plus équilibrées, moins conflictuelles, se substituent dans certains cas à des relations de sous-traitance classique qui supposent par définition une sujétion du sous-traitant à son donneur d'ordres.

Aussi, le partage de risque lié au développement de nouveaux produits et systèmes semble expliquer aussi l'émergence des relations étroites entre donneur d'ordres et sous-traitant. Selon Bourgault (1997), la réduction de l'incertitude liée à la complexité des activités de conception constitue une grande motivation pour les rapports interfirmes les plus étroits notamment dans les secteurs de haute technologie.

En effet, les relations de sous-traitance, caractérisant les années quatre-vingt, ont été qualifiées de sous-traitance classique (Laigle, 1995). Il s'agit de relations ponctuelles et conjoncturelles, reposant essentiellement sur une logique marchande, et au sein desquelles le partage des tâches entre le donneur d'ordres et le sous-traitant est bien connu : le sous-traitant se contente de la fabrication des composants à partir des études et des plans détaillés réalisés par le donneur d'ordres, alors que ce dernier conserve la maîtrise totale de la conception du produit. Il semble donc que cette forme de sous-traitance, qui repose sur un contrat obligeant

le sous-traitant à respecter les directives et les prescriptions de son donneur d'ordres dans la réalisation de la tâche qui lui est confiée, n'était plus adaptée aux nouvelles exigences à la fois des donneurs d'ordres et du consommateur final. Ceci parce qu'elle présente un certain nombre de limites dues essentiellement à la faiblesse de la communication entre le sous-traitant et le donneur d'ordres, à une petite marge de manœuvre laissée au fournisseur pour effectuer les principaux compromis technico-économiques portant sur le produit et le process (la recherche du meilleur qualité/prix du produit est plus ou moins limitée par les prescriptions et les plans détaillés imposés par le donneur d'ordres). Une autre limite, non moins importante, est liée à l'absence ou à la difficulté de coordination entre les sous-traitants, puisque la responsabilité de chacun d'eux se limite au composant qu'il produit, ce qui engendre parfois des problèmes de compatibilité et d'ajustement entre les différents composants et pièces qu'ils fournissent. Ces problèmes, souvent coûteux, sont difficiles à rattraper au moment de l'assemblage final par le donneur d'ordres. Enfin, le donneur d'ordres s'inscrivant dans cette approche traditionnelle de sous-traitance ne peut pas bénéficier des propositions techniques, visant à la fois une amélioration des produits et des process de fabrication, de la part de ses sous-traitants, puisque la qualification technique du produit est définie *a priori* et de manière unilatérale par le donneur d'ordres.

Pour finir, compte tenu des nouveaux enjeux économiques, notamment la croissance mondiale qui est devenue lente, instable et qui s'accompagne d'une modification profonde dans les comportements de consommateurs, mais aussi pour faire face aux multiples limites de la sous-traitance classique, une nouvelle façon de coordonner les activités entre donneur d'ordres et sous-traitant s'imposait, ce qui donna lieu à l'émergence des relations partenariales.

Au Maroc, selon certains auteurs[20], les relations interentreprises s'inscrivent davantage dans le partenariat et dans la coopération[21]. Plus particulièrement, en reprenant Ezzerari(2008), l'étude de Cherkaoui L. (2006) confirme que, dans le contexte marocain, les relations interfirmes sont devenues de coopération et de plus en plus complexes à la fois sur les aspects qualité, logistique, prix et la nécessité de s'impliquer dans le développement de nouveaux produits. Dans la même perspective, Ait Errays et Louitri (2008) montrent, dans leur

[20] Cherkaoui L. (2006), Ezzerari (2008), Bachirat (2004), Ait Errays et Louitri (2008) ; Rannane (2010) ;

[21] En reprenant Ezzerari (2008), Benderou S. (2005) affirme qu'au Maroc, les relations de sous-traitance traditionnelle sont progressivement remplacées par des relations de moyen et long terme surtout dans des secteurs de haute technologie tels que l'automobile, l'aéronautique et l'électronique.

recherche sur la nature de la relation entre sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger, que l'échange entre ces deux parties s'inscrit dans une logique de moyen terme et que la continuité de la relation repose aussi bien sur les investissements spécifiques entrepris par le sous-traitant afin de gagner la confiance du partenaire que sur l'atteinte des résultats fixés qui constitue d'ailleurs un antécédent fort de la confiance. En effet, les entreprises sous-traitantes cherchent, aujourd'hui, à développer des relations de partenariat avec leurs clients en coopérant et poursuivant des objectifs de recherche et de qualité sur une longue période. Ils visent ainsi à être des partenaires et non plus de simples fournisseurs occasionnels de pièces.

Le tableau suivant reprend les principales différences entre les deux modes de coordination des transactions dans le cadre des relations interfirmes (Mode de sous-traitance et mode partenarial).

Tableau 1. 3: Les principes discriminants des modes d'approvisionnement

TACHES		**MODE DE SOUS-TRAITANCE**	**MODE PARTENARIAL**
Sélection	Principe de base	Expérience	Excellence – Implication dans la conception
	Priorité	Prix – quantité (capacité)	Prix – qualité – délai
	Assurance qualité	Inexistante ou émergente	Obligatoire
	Niveau	Tous niveaux	Premier niveau
Conception	Objet	Composants	Fonction
	Support du travail	Blueprint / CD	Echanges de fichiers numériques
	Intensité du lien	Très faible	De plus en plus forte
	Moment	Au plus tard	Au plus tôt
	Fréquence	Minime	Croissante
	Outillage	Propriété client stricte	Propriété client relâchée
Commande	Type	Ouvert	Contractualisé
	Sources	Approvisionnement multiple par référence	Mono-approvisionnement par référence
	Moment	Au coup par coup	Planifié
Fabrication	Outillage	Fournisseur	Fournisseur
	Objet	Lots de composants	Fonction prêtes au montage
Livraison/stock	Moment	Jusqu'à deux mois en avance	Juste-à-temps de synchrone à hebdomadaire
	Lieu	Centre de stockage client	Lieu exact de montage
Stocks	Responsabilité	Constructeur	Fournisseur
	Niveau	Deux mois	Quelques heures
Garantie	Contrôle qualité	Constructeur	Fournisseur
	Responsabilité	Constructeur	Fournisseur
Gains de productivité	Appropriation	Unilatéral /constructeur	Partagée

Source : adapté de Chanaron (1995), pp 12

3.2. Le partenariat vertical ou sous-traitance partenariale

L'émergence des relations de partenariat n'est pas une pratique récente. Depuis les années quatre-vingt-dix, Altersohn (1992) affirme que le développement des partenariats au sein des réseaux verticaux est l'un des changements notables qu'a connu l'organisation industrielle. Selon Mazoud (2007), Dussauge et Garette (1995, p 93) avancent que « *les partenariats verticaux associent des entreprises opérant dans deux secteurs successifs au sein d'une même filière de production ; les deux entreprises sont donc…fournisseurs ou client l'une de l'autre* ». Par ailleurs, dans sa conception initiale, le partenariat vertical reposait sur quatre principes : une organisation générale du système en pyramide (Guilhon et Gianfaldoni, 1990 ; Coriat, 1991 ; Lecler, 1992) (une structure dans laquelle une entreprise principale coordonne les activités d'un ensemble de PME spécialisées pour la réalisation d'un projet commun), une participation minoritaire des donneurs d'ordres dans le capital de leurs fournisseurs de premier rang qui font à leur tour la même option avec les autres fournisseurs de rang inférieur (Guilhon et Gianfldoni, 1990) ; la méthode de kaizen qui consiste en une fixation du prix sur la base du prix du marché à partir d'un prix de vente cible (Imai et Itami, 1984), et enfin l'organisation des fournisseurs d'un même constructeur en « hub » d'entreprises qui favorisent l'échange des informations, des technologies et du personnel (Aoki, 1990 ; McMillan, 1990 ; Lecler, 1992 ; cité par Sherwiryimana, 2008).

Aujourd'hui, la définition du partenariat, selon l'AFNOR, renvoie à un *« état d'esprit rendant possible la création entre partenaires de relations privilégiées, fondées sur une recherche en commun d'objectifs à moyen terme, menées dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages »* (Rejeb et Ghorbel, 2004). Il semble qu'on parle du partenariat lorsqu'un client et un fournisseur acceptent de partager aussi bien les risques que les responsabilités afin de concevoir et réaliser une fonction complète ou un sous-ensemble d'un produit complexe.

En effet, le partenariat, dans sa conception actuelle, est une véritable collaboration stratégique entre entreprises qui repose sur la confiance, le partage, l'interdépendance, l'engagement dans la durée… Aussi, contrairement aux liens traditionnels basés sur des rapports de force et des jeux à somme nulle, le partenariat permet d'aboutir à une situation de gagnant-gagnant. Les partenaires coopèrent donc afin d'augmenter ensemble leurs gains et accroitre par conséquent leurs avantages concurrentiels. Dans cette nouvelle forme de relation, le donneur d'ordres s'adresse à un fournisseur-spécialiste, qui maîtrise un savoir-faire, et non plus à un simple exécutant. Concrètement, plutôt qu'établir un cahier des charges techniques et auquel le sous-

traitant doit se conformer, le donneur d'ordres se contente de préciser les spécifications fonctionnelles et économiques du produit et le sous-traitant se charge de la conception et de la réalisation.

Dans une recherche[22] réalisée par Kalika et al (1999) sur les PMI marocaines, le partenariat est défini comme une relation d'affaires dans laquelle la coopération entre les partenaires français et marocains est plus intense et porte sur des aspects tant technique qu'humain ou financier. Ce type de relations se caractérise généralement par un degré de coopération fort entre les deux partenaires, par une dimension temporelle qui implique un engagement plus au moins à long terme et enfin par une intégration forte des deux partenaires qui permet un ajustement mutuel.

3.3. Les effets pervers du partenariat

En dépit de son importance et de ses avantages, le partenariat présente néanmoins certains effets néfastes. Dans ce sens, certains chercheurs comme Nogatchewsky (2004) confirment que cette forme de coopération ne reste pas sans implications irréversibles pour les partenaires. Tout d'abord, pour le donneur d'ordres, l'engagement dans le partenariat l'incite à réduire le nombre de sous-traitants avec qui il traite directement et à qui il confère de plus en plus de responsabilités de conception. Il se désengage petit à petit de la conception des produits externalisés et perd par conséquent l'expertise de certaines technologies pourtant indispensables à la réalisation du produit final.

Ensuite, pour le sous-traitant, nous pouvons énumérer deux raisons principales qui peuvent éventuellement justifier le caractère pervers du partenariat. D'une part, la mise en œuvre de cette forme de coopération nécessite, entre autres, la fixation d'un prix maximum (Altersohn, 1997), un prix-objectif auquel le donneur d'ordres paiera le sous-traitant, et cela, quelles que soient les contraintes subies. En effet, le sous-traitant cherche continuellement à comprimer ses coûts afin de réaliser une marge bénéficiaire. D'autre part, les fournisseurs retenus par le donneur d'ordres prennent part à la conception des produits et sous-ensembles qu'ils produisent. Ils assument par conséquent une grande part du risque pris totalement auparavant

[22] L'étude a été menée auprès de 96 PME opérant dans le secteur textile. Elle a porté sur les structures de coopération entre des PME marocaines et des donneurs d'ordres français. Cette recherche sur le partenariat industriel est réalisée dans le cadre d'une action intégrée pilotée par le ministère des affaires étrangères et menée en collaboration entre l'Université Cadi Ayyad (Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech) et l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers.

par le donneur d'ordres. Dans la même veine, Bourgault (1997) affirme que le nouveau mode de sous-traitance implique un partage du risque associé à l'incertitude des marchés, que ce soit par la nécessité d'avoir une capacité d'offrir une grande flexibilité de production, vu les fluctuations perpétuelles de la demande, que par un apport plus important aux efforts d'innovation technologique.

La première section avait pour objectif de situer les relations de sous-traitance dans une approche historique. Après avoir analysé d'une part les différents facteurs explicatifs de l'émergence des relations de sous-traitance en général et celles liant PME et grande entreprise en particulier et, d'autre part, les facteurs d'évolution de la sous-traitance classique vers la sous-traitance partenariale, il semble dès lors opportun d'étudier les différentes approches théoriques qui peuvent éventuellement apporter des éclairages nécessaires à l'appréhension des relations de sous-traitance surtout celles qui sont asymétriques en termes de taille et de ressources. La deuxième section de ce chapitre développera en détail les fondements théoriques de la sous-traitance.

Section II : Fondements théoriques des relations de sous-traitance : d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle

En analysant d'une manière approfondie la littérature sur les relations inter-organisationnelles, et en s'inscrivant dans une perspective historique afin de retracer l'évolution de la recherche sur les relations interfirmes, il semble que leur conceptualisation est issue de deux domaines principaux: d'une part, l'économie, avec notamment la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et la théorie des ressources, et d'autre part, des courants socio-politiques, avec la théorie du pouvoir et de la dépendance, la théorie de l'échange social et la théorie des jeux.

Ainsi, compte tenu de nos objectifs dans cette thèse, les approches théoriques recensées dans la littérature et qui permettent de répondre à nos questions de recherche sont essentiellement :

- La théorie des coûts de transaction parce qu'on ne peut pas expliquer les gains d'une relation sans comprendre l'influence des coûts sur le choix de cette relation;
- La théorie des ressources et des compétences parce qu'elle permet de repérer les capacités fondamentales qui sont susceptibles de constituer les sources de gains pour les partenaires ;

- Les travaux sur le pouvoir et la dépendance parce qu'ils analysent les incidences de l'asymétrie relative des partenaires sur la distribution de leurs gains au sein d'une relation d'échange;
- Et enfin, les écrits issus de l'approche relationnelle parce qu'ils s'intéressent aux facteurs propices au développement des relations partenariales ainsi que ceux de la confiance.

Sous-section 1 – Insuffisance de l'approche transactionnelle des relations de sous-traitance

Dans cette première sous-section, nous présenterons les corpus théoriques qui ont été mobilisés pour étudier les relations inter-organisationnelles dans une perspective transactionnelle. Nous mettrons également l'accent sur le contexte dont lequel ces approches se sont développées afin de montrer leur pertinence et leurs limites. Il s'agit principalement de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction. Nous montrerons comment ces avancées théoriques sont tournées davantage vers l'explication de la formation des relations de sous-traitance ainsi que vers l'analyse des coûts et des problèmes posés pour les deux parties dans le cadre de ces relations.

1. Théorie de l'agence : premier corpus théorique de l'analyse des relations interfirmes

Initialement développée pour expliquer les relations entre les propriétaires et les dirigeants, la théorie de l'agence, qui s'est inspirée de la théorie des droits de propriété, s'étend à de nombreux aspects de l'organisation, notamment le contrôle organisationnel voire le contrôle inter-organisationnel. C'est dans ce cadre que cette théorie trouve toute sa pertinence pour expliquer le lien entre différents partenaires d'une relation. En s'appuyant sur la définition donnée par les précurseurs de cette théorie (Jensen et Meckling, 1976), la relation d'agence est définie comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pourvoir de décision de l'agent.

Ainsi, la relation d'agence recouvre toute relation entre deux individus ou organisations dans une relation où la situation de l'un dépend de celle de l'autre. Généralement, en raison de la divergence d'intérêts entre les deux parties, les relations de coopération s'accompagnent des conflits qui entraînent des réductions des gains potentiels liés à l'échange. Sur la base des

travaux de Charreaux (1999), la théorie de l'agence peut se diviser en deux types : la théorie positive qui cherche à expliquer les formes organisationnelles comme modes de résolution des conflits entre le principal et l'agent et la théorie normative qui cherche à proposer les mécanismes qui permettent de réduire le coût de ces conflits.

En reprenant l'analyse de Charreaux (1999), les conflits d'agence sont de nature contractuelle ou post-contractuelle et trouvent leurs origines dans l'asymétrie d'information et dans l'impossibilité de conclure et de rédiger des contrats complets en raison de la rationalité limitée des acteurs et de l'incertitude[23].

Ainsi, la relation de sous-traitance, notamment à travers sa conception traditionnelle, s'intègre parfaitement dans cette logique de relation d'agence. Dans ce sens, l'analyse de Jensen et Meckling (1976) trouve sa pertinence dans l'étude des relations de sous-traitance notamment celles asymétriques en terme de taille, de pouvoir et de ressources. La sous-traitance pourrait être considérée comme une relation d'agence, du fait que le donneur d'ordres confie à un sous-traitant une tâche ou une activité pour la réaliser sous sa responsabilité. De ce fait, les problèmes d'agence peuvent alors se poser, s'il y a une divergence d'intérêts entre les parties, ou si l'information est imparfaite et que l'incertitude est associée à l'imparfaite observabilité du comportement de l'agent.

1.1. La sélection adverse

La sélection adverse désigne un effet pervers du fonctionnement des marchés dû aux problèmes informationnels particuliers. Ceci dit, l'anti-sélection intervient lorsqu'il y a une asymétrie d'information sur l'une des caractéristiques du bien échangé par les entreprises. Elle correspond au risque approprié à la réalisation des transactions sur les produits de mauvaise qualité.

Dans le cadre de la sous-traitance, ce problème peut survenir au moment de la sélection des sous-traitants comme au cours de la transaction. Au départ, le donneur d'ordres se trouve face à la difficulté d'apprécier le sous-traitant qui est capable d'honorer ses engagements en termes de qualité et de délais de livraison.

[23] Il est difficile de spécifier à l'avance l'ensemble des comportements possibles des partenaires, car le contrat est par nature incomplet et laisse donc la place à des adaptations et des renégociations.

1.2. Le hasard moral

Généralement, ce type de problème se pose dans la phase post-contractuelle, c'est-à-dire au cours de l'exécution du contrat. En effet, il y a risque moral quand un agent peut ne pas respecter ses engagements et qu'il est impossible ou très coûteux pour son partenaire de savoir qu'il ne peut pas les honorer tels qu'ils sont. Cette incapacité s'explique souvent par l'incertitude.

Pour la relation de la sous-traitance, on assiste, durant ces dernières années, à l'externalisation de certains composants les plus complexes, qui nécessitent plus d'innovation et de technicité. De ce fait, les parties contractantes peuvent alors rencontrer le risque moral, du fait que les sous-traitants peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires, et par conséquent ne pas respecter les termes et les conditions du contrat.

1.3. Les coûts d'agence

Partant de l'idée que chaque agent cherche à maximiser son utilité et qu'il anticipe rationnellement l'effet d'une relation d'agence sur ses résultats futurs, les intérêts sont, alors, divergents. Par conséquent, les comportements opportunistes et le risque moral s'imposent. Pour limiter ces risques, un système d'incitations ainsi que de surveillance s'avère nécessaire ce qui engendre des coûts monétaires et non monétaires.

- Les dépenses de surveillance et d'incitation : ces coûts sont engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent. Dans la relation de la sous-traitance, le donneur d'ordres peut les engager pour atténuer les effets pervers des comportements opportunistes de la part du sous-traitant, afin d'instaurer une relation fondée sur la confiance et l'échange relationnel.
- Les coûts d'obligation sont des coûts supportés par l'agent afin de garantir qu'il n'adoptera pas certaines actions qui vont léser le principal, ou pouvant l'endommager. Pour la sous-traitance, les coûts engagés pour avoir une certification de qualité correspondent à ce type de dépenses. Les sous-traitants recourent souvent à la certification pour justifier leurs capacités afin de répondre aux normes imposées par le donneur d'ordres.
- La perte résiduelle ou coût d'opportunité correspond à l'écart entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien-être du principal.

Certes, on pourrait avancer que la solution à ces problèmes, ainsi qu'à la minimisation des coûts de transaction consiste dans la détermination d'un contrat équilibré fondé sur les efforts respectifs du donneur d'ordres et du sous-traitant. À long terme, les contractants d'une relation de sous-traitance ne visent pas seulement la minimisation des coûts d'une telle relation, mais elle peut constituer une source d'avantages concurrentiels, notamment par une appropriation de certaines compétences. Il convient alors de souligner l'une des critiques formulées à l'encontre de l'approche contractuelle qui consiste en l'incapacité d'expliquer les nouvelles formes de relations de sous-traitance.

2. La théorie des coûts de transaction : apports et limites à l'analyse des relations de sous-traitance

À l'examen de la littérature académique sur les relations inter-firmes, la théorie des coûts de transaction initiée par Coase (1937) et développée ensuite par Williamson constitue l'une des théories les plus mobilisées par les chercheurs travaillant sur les modes de contrôle et de coordination des relations inter-organisationnelles. Cette théorie s'intéresse à l'étude des arrangements institutionnels utilisés pour l'organisation de l'activité économique. Si l'approche néoclassique de la firme nous renseigne sur l'existence de deux modes de coordination des activités économiques; en l'occurrence le marché avec son système de prix et la hiérarchie à travers l'autorité du manager, l'approche néo-institutionnaliste de Williamson ajoute une troisième forme de gouvernance de l'activité économique, qui est hybride entre le marché et la hiérarchie. Williamson (1985) fonde son analyse sur le caractère fondamental de la transaction pour l'analyse économique et souligne que la firme existerait du fait de leurs avantages en termes de coûts de transaction.

Fondamentalement, la théorie des coûts de transaction propose des formes de gouvernance permettant de gérer les transactions d'une manière efficace et efficiente. En ce sens, l'incertitude de l'environnement, la fréquence de la transaction et le degré de spécificité d'actifs nécessaires à la réalisation des transactions sont des facteurs explicatifs du choix entre le marché, la forme hybride ou la hiérarchie.

Les travaux de Williamson ouvrent la voie à une analyse de la firme en rupture avec la conception classique à travers la prise en compte des capacités cognitives limitées des individus. Ainsi, il introduit les hypothèses comportementales dans l'analyse des coûts de transaction. Il s'agit principalement de la rationalité limitée qui était empruntée aux travaux de Simon (1957) ; et de l'opportunisme des agents. Après avoir présenté la définition des

coûts de transaction, nous développerons ces deux hypothèses ainsi que leurs effets sur l'analyse des coûts de transaction. L'apport de cette théorie pour l'analyse des relations de sous-traitance sera également évoqué et nous soulèverons enfin les limites de cette approche dans l'analyse des relations interentreprises.

2.1. Définition des coûts de transaction

Les coûts de transaction sont définis par Williamson (1985) comme étant des coûts de fonctionnement du système économique. Ils peuvent être de deux natures : des coûts ex-antes et des coûts ex-post :

- Les coûts ex-antes sont des coûts encourus avant le déroulement de la transaction. Plus précisément, ce sont des coûts générés par la rédaction, la négociation et la garantie de l'accord. Ces coûts dépendront, en plus du degré d'incertitude environnementale, de la rationalité limitée des agents intervenant dans l'exécution de l'accord. Plus l'incertitude sera élevée et la rationalité limitée, plus les coûts seront élevés.
- Les coûts ex-post sont des coûts encourus après la signature du contrat. Ils correspondent aux coûts générés par l'incomplétude des contrats et de suivi de la transaction. Dans ce sens, ils peuvent être engendrés soit par une éventuelle renégociation de l'accord initial dans le cas où le contrat n'est plus adapté à la réalité de la situation, soit par la nécessité de la mise en place d'une structure de surveillance dans la perspective d'une bonne exécution du contrat.

2.2. Rationalité limitée et opportunisme : deux hypothèses fondamentales de la TCT[24]

En reprenant l'analyse de Williamson, la théorie des coûts de transaction repose sur deux hypothèses comportementales : rationalité limitée des agents et comportement opportuniste.

2.2.1. La rationalité limitée

Le concept de la rationalité limitée telle qu'elle est conçue par H. Simon, *renvoie à l'idée d'une connaissance imparfaite ou bornée que le sujet a de son environnement*. Dans ce sens, Williamson souligne que les limites à la rationalité individuelle proviennent soit du caractère erroné de l'information, soit de la capacité limitée à recevoir et/ou à traiter celle-ci, soit enfin d'une asymétrie d'information. Dans cet esprit d'analyse, un être humain sera incapable de recueillir et de traiter de manière exhaustive la totalité des informations nécessaires à la prise de décision. Ceci impliquera une incomplétude des contrats et par conséquent des coûts de

[24] Théorie des coûts de transaction

transaction. Les relations inter-organisationnelles en général, et la sous-traitance en particulier, s'inscrivent parfaitement dans cette logique d'analyse puisque les parties à la relation négocient et signent le contrat avant l'exécution et le déroulement de la transaction. Ainsi, les contractants se trouvent face à la difficulté de prévoir à l'avance toutes les conditions et les clauses nécessaires au déroulement du contrat. Plus précisément, dans le contexte de la sous-traitance, le donneur d'ordres ne peut pas connaître avec exactitude les capacités du sous-traitant afin d'apprécier sa capacité à honorer ses engagements. De même, pour le sous-traitant, il ne peut pas savoir dès le départ l'avenir et les perspectives d'évolution de sa relation avec son donneur d'ordres.

2.2.2. L'opportunisme dans la théorie des coûts de transaction

En reprenant ici la définition proposée par Williamson en 1985, ''*par opportunisme, on entend la recherche d'intérêt personnel par astuce…l'opportunisme se réfère à la révélation incomplète ou déformée d'une information, particulièrement aux efforts calculés pour fausser, déformer, déguiser ou rendre confuse cette information. Il est responsable des conditions réelles et/ou imaginaires de l'asymétrie d'information qui impliquent largement des problèmes d'organisation''* (Williamson, 1985).

De cette définition, il semble que les comportements opportunistes peuvent se produire avant comme au cours de l'exécution du contrat. Ainsi, Coriat et Weinstein (1995) distinguent deux types d'opportunisme :

- L'opportunisme ex-ante : correspond à une tricherie avant la passation du contrat. Ce type de comportement est rendu possible par l'asymétrie d'information, puisque l'une des parties peut communiquer lors de la signature du contrat des informations non-conformes à la réalité. Pour atténuer ces comportements opportunistes, il faudrait préciser au maximum les dispositifs contractuels garantissant la bonne exécution des promesses.
- L'opportunisme ex-post : intervient au cours de l'exécution du contrat. Ce type d'opportunisme peut se produire si l'une des parties maîtrise une zone d'incertitude au sens de Crozier (1977) par rapport à l'autre partie de la relation et si elle souhaite s'inscrire dans l'optique d'agir pour son propre intérêt. Compte tenu des circonstances imprévues ainsi que de l'incomplétude des contrats, la vérification du respect des engagements n'est pas une tâche aisée.

Dans le contexte de la sous-traitance, le preneur d'ordres peut recourir à ce comportement dans le cas où le donneur d'ordres n'a pas bien spécifié le travail à exécuter, ce qui conduit à la conclusion des avenants pour les travaux supplémentaires, et par conséquent l'apparition d'opportunisme pour fixer les nouvelles conditions du contrat.

2.3. Les attributs de transaction

En suivant Williamson (1985), chaque transaction se caractérise par trois principaux attributs qui sont influencés indirectement par la rationalité limitée et l'opportunisme des agents. Il s'agit principalement de la spécificité des actifs engagés, de l'incertitude et de la fréquence de la transaction.

1.3.1. La spécificité des actifs

Toute entreprise a besoin d'un certain nombre d'actifs matériels et immatériels afin de rationaliser sa chaîne de valeurs. Ainsi, elle fait appel à d'autres entreprises pour les acquérir. En général, tout actif, objet de transaction, se caractérise par un niveau de spécificité qui influence nécessairement les rapports et la nature de la relation entre ces entreprises.

Brousseau (1993) considère que les actifs peuvent être considérés comme spécifiques lorsqu'ils sont complémentaires et faiblement redéployables compte tenu de leur spécialisation, de leur localisation ou de l'absence du marché d'occasion. Dans ce sens, nous parlons de la spécificité lorsqu'un investissement durable doit être entrepris pour supporter une transaction particulière, et que cet investissement n'est pas redéployable sur d'autres transactions. Il semble que la spécificité des actifs peut engendrer un lien de dépendance entre deux organisations. Ces dernières peuvent éventuellement inscrire leurs relations dans la durée et dans le partenariat, comme elles peuvent adopter des comportements opportunistes notamment de la part de l'entreprise qui détiennent ces actifs.

Ces avancées nous semblent pertinentes notamment pour l'analyse des relations de sous-traitance de spécialité ou d'intelligence. Comme cela a été précédemment souligné, le donneur d'ordres fait appel, dans ces types de relations, à certaines entreprises spécialisées pour leur confier une partie de son activité qui nécessite des compétences spécifiques et dont la maîtrise est au profit d'un nombre limité des sous-traitants. En effet, les actifs concernés, objet de transaction, sont spécifiques et par conséquent les sous-traitants bénéficieront d'un pouvoir vis-à-vis du donneur d'ordres.

1.3.2. L'incertitude

Une seconde dimension des transactions, développée dans le cadre des travaux de Williamson (1975), est l'incertitude. Elle résulte, d'une part, de l'asymétrie informationnelle entre les parties à la relation, et d'autre part, de l'incapacité à prévoir l'ensemble des scénarios qui peuvent survenir en raison de la rationalité limitée des acteurs et aussi de la complexité de l'environnement, qui est devenu de plus en plus en perpétuelle turbulence. L'analyse de certains auteurs (Coeurderoy et Quelin, 1998) montrent que les entreprises peuvent, soit internaliser les effets de l'incertitude, soit les faire supporter à leurs fournisseurs. Dans le même sens, Birnbirg (1998), souligne que, pour réduire l'incertitude, qui est source de coûts de transaction, l'entreprise est invitée à mettre en place des modes de contrôle appliqués à ses fournisseurs.

Dans la même perspective, les travaux de Jérôme Barthélemy (2006, 2007) sur la question de l'externalisation soulignent que plus l'incertitude est élevée, plus il est difficile de prévoir l'ensemble des contingences susceptibles de se produire durant la durée de vie du contrat. Ainsi, les contrats interfirmes sont alors par nature incomplets, ce qui rend les renégociations inévitables et par conséquent les comportements opportunistes peuvent surgir.

1.3.3. La fréquence des transactions

La fréquence des transactions constitue la troisième dimension de l'analyse transactionnelle. Elle intervient dans le choix des modes de gouvernance des transactions et influe par conséquent sur l'efficience comparative du mode hybride et de la hiérarchie. Dans ce sens, si la transaction est ponctuelle, l'entreprise a intérêt à recourir au marché. Si au contraire, elle est récurrente, le choix d'un mode spécifique de gouvernance sera favorisé. Plus précisément, Rinehart et al (2004) soulignent que plus la fréquence est élevée, plus le mode de gestion des relations sera de type relationnel. Il ressort de certains travaux que cette dimension n'est pas au cœur du choix du mode de gouvernance des activités. La synthèse des travaux empiriques sur la théorie des coûts de transaction permet de souligner que peu de recherches se sont penchées sur l'étude de la fréquence des transactions et des coûts associés.

Tableau 1.4: Typologies des structures de gouvernance

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="3">Caractéristiques de l'investissement</td></tr>
<tr><td>Non spécifique</td><td>Moyennement spécifique</td><td>Idiosyncrasique</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Fréquences des transactions</td><td>Occasionnelle</td><td rowspan="2">Structure de marché (contrat classique)</td><td colspan="2">Structure trilatérale avec arbitrage (contrat néo-classique)</td></tr>
<tr><td>Récurrence</td><td>Structure bilatérale</td><td>Structure hiérarchique</td></tr>
<tr><td colspan="3">Contrat personnalisé</td></tr>
</table>

Source : d'après Williamson (1985), (cité par Paché et Paranoparis, 2006), p 35

3. Limites et dépassement de l'approche transactionnelle

En dépit de l'intérêt et de l'importance de cette approche dans l'analyse des relations inter-organisationnelles, elle n'autorise qu'une compréhension et une analyse partielle de la dynamique de ces relations. Ceci, car l'analyse de cette approche est fondée sur l'examen des coûts et des problèmes de coordination rencontrés par les parties prenantes à la relation et considère le contrat comme une condition suffisante à la coopération (Rejeb et Ghorbel, 2004). Les recherches, qui ont été entreprises selon cette perspective, ont considéré la sous-traitance comme un mode d'organisation efficace dès qu'elle permet de minimiser les coûts de transaction.

En réalité, les relations inter-entreprises présentent deux dimensions : une dimension d'échange et une dimension productive. Cette constatation a suscité l'intérêt de mobiliser l'approche relationnelle dans la perspective d'analyser les gains d'une relation inter-firme.

Les travaux en sociologie ont participé également à souligner les limites de cette approche dans l'analyse des relations interentreprises. Celle qui nous semble la plus significative concerne son caractère sous-socialisé dans la mesure où elle ignore l'importance des processus d'encastrement social entre individus et/ou entre entreprises (Granovetter, 1973). Les travaux de cet auteur soulignent que l'encastrement social, issu de la multiplicité de réseaux personnels, limiterait l'émergence de comportements déviants et cela grâce à des effets de réputation, mais aussi d'intimité et d'intensité émotionnelle. En effet, pour Granovetter (1985), l'approche transactionnelle n'a pas pris en compte le contexte social dans lequel les transactions s'effectuent. En mettant l'accent sur la dimension sociale des relations interentreprises, Granovetter a mis en valeur le rôle des relations personnelles pour générer la

confiance qui permettra par conséquent de décourager la malfaisance. A ce titre, le contexte social des relations, à travers le développement de bonnes relations entre les acteurs, de la confiance, des normes sociales, impactent les comportements des acteurs en atténuant l'opportunisme. Cela montre que, contrairement à Williamson qui ne propose que les arrangements institutionnels fondés sur les systèmes d'incitation ou des structures d'autorité, il pourrait y avoir des normes d'ordre social pour organiser et coordonner les relations interentreprises.

De même, la conception transactionnelle avait ignoré également la dimension temporelle dans l'analyse. En réalité, le passé des relations influence, même partiellement, les comportements des agents. Plus encore, l'anticipation du futur peut intervenir pour limiter les comportements opportunistes des agents.

Aussi, bien que les travaux de Williamson proposent une analyse approfondie des coûts de transaction liés aux relations inter-firmes, ils restent néanmoins critiquables. Parmi les critiques qui sont formulées à l'encontre de l'approche Williamsonienne, nous trouvons la surévaluation des intérêts privés au détriment des solidarités dans l'entreprise, la surestimation de l'importance de la spécificité des actifs ainsi que la négligence de l'effet des relations passées sur la structuration des transactions dans le futur.

En poussant la réflexion plus loin, une autre critique pourrait être formulée à l'égard de cette analyse. Il s'agit de l'importance accordée à l'opportunisme en tant que comportement de tous les agents économiques, tout en ignorant le rôle de la confiance dans les relations contractuelles. Dans ce sens, plus les actifs sont spécifiques, plus le contrat doit être verrouillé pour éviter ou réduire l'opportunisme. En fait, dans la réalité des relations interfirmes, la possibilité de les inscrire dans le long terme remet en cause cette conception, particulièrement si on s'intéresse à la littérature sur les contrats relationnels.

Enfin, la place accordée aux coûts dans l'analyse Williamsonienne est aussi discutable quand il s'agit de mobiliser cette théorie dans l'explication de développement des relations interfirmes en général, et celles de la sous-traitance en particulier. Les travaux antérieurs soulignent qu'une entreprise peut recourir à la sous-traitance non pas seulement pour des raisons de l'efficience économique, mais aussi pour des considérations organisationnelles et d'accès aux compétences externes. Ainsi, l'externalisation d'une activité fait appel également aux enjeux organisationnels, stratégiques, sociaux, etc.

En dépit de ces limites de l'approche transactionnelle, on ne peut pas néanmoins négliger son apport surtout pour comprendre la dimension conflictuelle entre sous-traitants et donneurs d'ordres. Cette approche semble pertinente pour l'analyse des relations de sous-traitance classique caractérisée par des rapports non équilibrés. Récemment, ces relations ont évolué vers des relations plus durables et partenariales. De ce fait, il est opportun de recourir à d'autres corpus théoriques afin de comprendre les enjeux et les logiques de ces mutations vers de nouvelles formes de relations. Dans la sous-section suivante, on tentera de présenter les apports des théories explicatives des relations durables de sous-traitance.

Sous-section 2 – Les théories explicatives des relations durables de sous-traitance

Depuis les années quatre-vingt, certains chercheurs s'efforcent à démontrer que les formes traditionnelles de sous-traitance s'effacent progressivement au profit de relations plus équilibrées et moins conflictuelles basées sur la confiance et la continuité (Rejeb et Ghorbel, 2004). Avec les mutations et les changements de l'environnement, les donneurs d'ordres et les sous-traitants s'inscrivent progressivement dans une perspective de se spécialiser autour de leurs compétences clés. Ils deviennent par conséquent de plus en plus interdépendants (Narçon et Righi, 2001). Ces nouvelles formes de sous-traitance remettent en cause les explications déjà avancées par les recherches antérieures. Dans ce sens, il semble opportun de mobiliser d'autres corpus théoriques qui permettent d'apporter des éclairages à la question de la sous-traitance dans le contexte actuel.

Dans cette sous-section, nous présenterons, dans un premier temps, les apports de l'approche par les ressources à l'analyse des relations interfirmes. Ensuite, nous enchaînerons par les travaux qui appréhendent les relations inter-organisationnelles en général, et la sous-traitance en particulier, comme des relations de pouvoir et de dépendance à l'égard des ressources. Il s'agit de démontrer que la dépendance des ressources explique, en partie, l'engagement des parties dans des relations durables. Puis, nous présenterons les apports de l'approche relationnelle quant à l'analyse des relations durables. Nous terminerons enfin par le développement des facteurs explicatifs des relations partenariales, en se focalisant davantage sur la place de la confiance comme étant un déterminant des rapports de force équilibrés.

1. L'approche par les ressources et les relations de sous-traitance

Malgré leurs apports significatifs, les approches transactionnelles présentent des limites, développées précédemment, pour cerner et expliquer les rapports interfirmes et plus particulièrement les rapports de sous-traitance. Elles se focalisent uniquement sur la question d'allocation des ressources et négligent en effet la dynamique de création et d'apprentissage qui relève de la logique productive des relations. Elles laissent également certaines interrogations en suspens notamment l'importance des paramètres non contractuels qui constituent des facteurs déterminants dans le dynamisme et la durabilité des relations. Il s'agit, entre autres, du rôle de la confiance, de l'apprentissage, de l'acquisition de nouvelles ressources et compétences, etc.

1.1. Les fondements de la théorie des ressources

Dans les années quatre-vingt, le paradigme le plus dominant dans le domaine de la réflexion stratégique était celui de l'économie industrielle. Cette approche a marqué la littérature sur la stratégie concurrentielle, notamment à travers les travaux de Porter sur le thème de l'avantage concurrentiel (1982, 1986, 1990). Pour les tenants de cette approche, le positionnement stratégique de la firme est source d'avantage concurrentiel. En effet, ils considèrent qu'au sein d'un même secteur, les firmes sont homogènes et par conséquent c'est l'environnement externe qui occupait une place importante dans l'explication de l'avantage concurrentiel des firmes. Par ailleurs, en suivant Porter, ce sont les cinq forces concurrentielles, développées dans son modèle théorique, qui expliquent le taux de profit de chaque firme et ainsi le type de stratégie à adopter.

À l'opposé, pour rompre avec cette vision de modèles environnementaux d'avantages concurrentiels, un nouveau courant de pensée a été développé par Wernerfelt (1984) et Barney (1991) au cours des années quatre-vingt. Ce courant part d'un constat empirique admettant l'hétérogénéité entre les entreprises existantes dans une même industrie, en raison de la diversité des ressources stratégiques qu'elles contrôlent et aussi d'une combinaison intrinsèque et originale de leurs ressources. Il propose de se pencher sur les ressources et les compétences propres à l'entreprise pour expliquer son avantage concurrentiel. Cette approche renouvelle la conception de l'entreprise, en la considérant non plus, à travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses ressources internes. En effet, en suivant les tenants de cette approche, une organisation est une combinaison de ressources tangibles et intangibles dont la nature et/ou les attributs déterminent sa compétitivité et sa performance.

Dans ce sens, Trabelsi et Akrout (2008) soulignent que selon cette approche, l'entreprise n'est plus considérée comme un ensemble d'activités, mais plutôt comme un ensemble de ressources uniques. On note donc que c'est l'environnement interne qui occupe une place centrale dans la réflexion stratégique. Contrairement à l'analyse concurrentielle classique, l'approche par les ressources s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive. Elle met en avant l'importance des ressources rares dont dispose une entreprise pour fonder son avantage concurrentiel. Ainsi, la distinction concurrentielle vient directement d'une différence dans les ressources utilisées par l'entreprise. Dans ce sens, cette approche suggère que seules les entreprises qui détiennent les ressources et compétences rares, inimitables et non-substituables sont susceptibles de détenir un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991).

1.2. Apports de l'approche par les ressources à l'analyse des relations de sous-traitance

L'approche par les ressources et les compétences suppose que les organisations ne sont pas toujours autosuffisantes en ce qui concerne les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de leurs clients. Dans la perspective d'expliquer l'existence des formes hybrides (telles que les réseaux de partenaires), Cohendet et Llerena (1999 ; cité par Rejeb et Ghorbel, 2004), insistent sur la distinction entre les activités autour des compétences de base et celles hors compétences de base. Dans ce sens, la stratégie du cœur de métier conduit donc l'organisation à se concentrer sur les activités pour lesquelles elle dispose des ressources spécifiques et à recourir aux autres organisations pour les ressources complémentaires. Cette approche souligne en effet que la coopération vise principalement à emprunter des ressources, et plus particulièrement des compétences à des partenaires extérieurs à travers la combinaison de capacités nouvelles et existantes (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hamel, 1991 ; Soussi, 2002). Dans la même veine, Rejeb et Ghorbel(2004) et Prahalad (1990) soulignent que les théoriciens des compétences considèrent la recherche de compétences complémentaires afin de développer ses propres compétences comme étant le premier facteur explicatif de la construction de la relation de coopération industrielle.

Par ailleurs, d'autres chercheurs[25] démontrent que la pérennité et la stabilité de la relation de coopération reposent, entre autres, sur la capacité des partenaires à mobiliser et à générer de nouvelles connaissances et compétences nécessaires au bon déroulement de la relation. Dans cette perspective, Fekih-Souss et Bellon (2004) confirment que les relations de sous-

[25] Tels que Brulhart (2002, 2005) ; Voisin C. et al. (2000) Ezzerari (2008)

traitance les plus satisfaisantes sont celles fondées sur la durée et l'enrichissement des compétences. Toujours selon ces auteurs, dès que la relation s'inscrit dans le long terme, elle autorise un processus d'apprentissage continu du fait que les tâches se font mieux et plus vite grâce à la répétition et l'expérimentation. De même, la durée favorise l'accumulation des informations communes, ce qui permet l'appropriation mutuelle des connaissances tacites. Ces dernières sont considérées comme des compétences clés dans la mesure où elles facilitent l'action et l'innovation.

Dans le même ordre d'idée, les tenants[26] de la théorie évolutionniste soulignent que les frontières de la firme doivent être appréhendées non seulement en prenant en considération les coûts de transaction, mais aussi en analysant leur aspect productif lié notamment à l'apprentissage, aux contraintes de sentier, aux opportunités technologiques, à la sélection et à l'existence d'actifs complémentaires. Les adeptes de cette théorie affirment que les processus d'apprentissage contribuent aussi bien au développement des connaissances à l'intérieur de la firme, mais aussi à l'absorption de celles présentes dans son environnement (notamment dans le cadre des relations interorganisationnelles). D'ailleurs, le travail de recherche réalisé par Laigle (1996) sur la sous-traitance automobile en France s'inscrit dans cette perspective. L'auteur souligne l'importance des processus d'apprentissage dans les relations de sous-traitance et avance que les déterminants de cet apprentissage sont aussi bien d'ordre technique (la spécialisation des sous-traitants dans la qualité et la mise en œuvre de méthodes de production communes) que d'ordre organisationnel (la culture de l'entreprise).

La pertinence de cette approche dans l'analyse des relations interfirmes en général, et celles de la sous-traitance, en particulier, repose sur le fait qu'elle permet d'identifier les capacités fondamentales qui constituent les sources de gains pour les partenaires. Ainsi, les ressources stratégiques (en l'occurrence les actifs spécifiques, la capacité d'absorption et d'apprentissage…) sont considérées comme des facteurs qui différencient les sous-traitants. Comme le précisent plusieurs chercheurs (Lamming (1993) ; Donada (1997) ; Laigle (1996) ; Fekih-Soussi et Bellon, 2004 ; Rejeb et Ghorbel, 2004), les fournisseurs qui disposent d'un portefeuille de ressources rares, recherchées par les constructeurs/clients, et créatrices de rente, profitent des gains nettement supérieurs à ceux qui ne disposent pas de ces ressources.

Si les relations interfirmes peuvent conduire à la génération de nouvelles connaissances et à un apprentissage interorganisationnel, elles présentent néanmoins une contrainte pour les partenaires consistant en la course à l'apprentissage. En s'inscrivant dans l'approche par les

[26] Dosi, Teece et Winter (1990 ; cité par Rejeb et Ghorbel, 2004)

ressources, les sous-traitants qui disposent des ressources rares et non substituables n'ont pas intérêt à coopérer avec d'autres organisations, dans le sens où la coopération pourrait engendrer un partage de ces ressources, ce qui atténuerait donc la rente qu'elles pourraient procurer à celui qui les détient. Dans un autre sens, les donneurs d'ordres cherchent de plus en plus à construire des relations de co-développement, c'est-à-dire à choisir des sous-traitants capables à participer à la conception des nouveaux produits, ce qui suppose la détention en interne de capacités et de ressources rares qui leurs permettent d'être des partenaires attractifs. D'ailleurs, certaines ressources ne seront valorisées que dans le cadre de la coopération. Partant de cela, nous pouvons déduire que le fournisseur devrait gérer ce paradoxe. Il doit mener une réflexion sur ses ressources dans la perspective de définir d'une part, celles qu'il doit protéger en réduisant autant que possible son imitation par le partenaire, et d'autre part, les ressources qu'il doit partager avec son partenaire afin de les valoriser.

Au final, l'approche par les ressources et ses prolongements semble pertinents pour appréhender les rapports verticaux de sous-traitance, et ce pour deux raisons principales : d'une part, certaines relations entre donneur d'ordres et sous-traitant reposent sur une complémentarité de ressources et de compétences, ce qui explique leur émergence et développement, et d'autre part, les relations de coopération permettent la génération de nouvelles connaissances qui contribuent éventuellement à l'avantage concurrentiel de la firme. En dépit des apports de cette approche à l'analyse des relations de sous-traitance, un dépassement de celle-ci semble nécessaire afin d'analyser la question du pouvoir et de la dépendance des ressources dans le cadre de la relation. Nous développerons dans les paragraphes suivants la contribution de cette théorie à notre recherche.

2. Contribution de la théorie du pouvoir et de la dépendance à l'analyse de relation de sous-traitance

Depuis les années quatre-vingt, les économistes industriels ont introduit dans leurs analyses les phénomènes de pouvoir dans les négociations entre client et fournisseurs. Toutefois, selon Donada et Kesseler (1997), il existe relativement peu de travaux s'inscrivant dans le management stratégique, sur les jeux de pouvoir entre les entreprises de la même filière.

Cette question du pouvoir et de la dépendance a été par ailleurs développée davantage par les chercheurs en marketing. Ainsi, un courant de recherche est nourri régulièrement par des études empiriques qui examinent les relations de pouvoir et de dépendance au sein des chaînes de distribution. Il s'agit, entre autres, des travaux de Heide et John; (1990); Frazier

et Rody, (1991), Lepers, (2003). Les résultats de ces recherches montrent que les jeux des acteurs s'exercent en fonction des conditions d'asymétrie ou de symétrie du pouvoir entre les partenaires. De ce fait, les gains qui découlent de ces relations sont en faveur du partenaire qui détient le pouvoir. La sous-traitance industrielle dans sa forme classique s'inscrit dans cette logique, car elle induit une certaine subordination économique du sous-traitant au donneur d'ordres (Baudry, 1995).

2.1. Fondements de la théorie du pouvoir et de la dépendance

La théorie de la dépendance des ressources trouve son origine dans la théorie de l'échange social (Emerson, 1962) et dans les travaux de Dahl (1957). De même, le concept du pouvoir, qui découle d'ailleurs de la dépendance, a été développé à l'origine dans un contexte de relations interpersonnelles (Emerson, 1962), et ce n'est qu'avec les écrits d'Aldrich, (1979) et ceux de Pfeffer & Salancik, (1978) que ce concept a été étendu aux relations interfirmes (Lepers, 2003).

Dans le contexte actuel, deux problèmes contraignent les organisations dans la mesure où elles sont généralement incapables d'être autosuffisantes en ce qui concerne leurs ressources critiques. Il s'agit d'une part, d'une dépendance potentielle envers ceux qui disposent des ressources dont l'entreprise a besoin, et d'autre part, d'une incertitude dans la prise de décision de la firme, celle-ci découle de la situation de dépendance (Nogatchewsky, 2004 ; Lepers 2003). Selon Pfeffer et Salancik (1978), la gouvernance interfirmes constitue une réponse stratégique aux conditions d'incertitude et de dépendance. De même, Lepers (2003) souligne que la théorie de la dépendance des ressources permet d'identifier la dépendance et l'incertitude comme étant des antécédents à la formation des relations entre entreprises.

En conséquence, en s'inscrivant dans cette théorie, les firmes s'efforcent à réduire l'incertitude et à gérer leur dépendance en développant plusieurs stratégies parmi lesquelles la structuration de leurs relations avec d'autres firmes, de manière intentionnelle, par des liens aussi bien formels que semi-formels. Ces liens peuvent être des contrats, des joint-ventures, des fusions et acquisitions, etc. Le recours à ces divers liens, plus au moins formels, permet en quelque sorte de gérer les problèmes d'incertitude et de dépendance grâce au niveau de coordination qu'ils engendrent entre les partenaires.

Les sociologues sont les premiers à avoir étudié la question de la dépendance, notamment avec les travaux de Emerson (1962). Pour Emerson (1962), la dépendance d'un acteur (A) vis-à-vis de l'acteur (B) est directement proportionnelle à la motivation de (A) pour les enjeux

contrôlés par (B) et inversement proportionnelle à la disponibilité de ces enjeux en dehors de la relation entre (A) et (B) (Emerson, (1962).

Dans la continuité de ces travaux, pour qu'un acteur (A) préserve son indépendance vis-à-vis d'un autre acteur (B) qui détient les ressources qui lui sont nécessaires, Blau (1964) recense quatre conditions à satisfaire :

- L'existence des sources alternatives ;
- La capacité d'utiliser un pouvoir coercitif obligeant (B) à fournir les ressources dont (A) a besoin sans devoir répondre à ses exigences ;
- La disponibilité et le contrôle des ressources stratégiques de (A) dont (B) a besoin ;
- Enfin, la modification éventuelle des besoins de (A) qui pourrait l'exempter d'avoir besoin de faire appel et de recourir aux ressources détenues par (B).

Généralement, dans le contexte actuel, les organisations ne disposent pas des ressources suffisantes pour répondre aux besoins de leurs clients. En conséquence, elles se trouvent obligées de contracter avec d'autres organisations afin de procurer les ressources dont elles ont besoin. D'ailleurs, en nous référant à l'article de Forgues et al, (2006), nous constatons que certains travaux sur les relations interorganisationnelles, surtout ceux qui s'inscrivent dans une approche fonctionnaliste, soulignent l'obtention des ressources comme l'une des arènes qui expliquent la formation de ces relations (Galaskeswiez, 1995). De même, les recherches de Van de Ven et Walker (1984) ont montré que la dépendance des ressources est le déterminant majeur de la formation des relations interfirmes. Dans ce sens, les recherches développées se sont essentiellement intéressées aux problèmes de la dépendance et de la gestion de l'incertitude.

En suivant les tenants de la théorie de la dépendance de ressources (Peffer et Salancik, 1978), une entreprise pourrait tirer avantage, en termes de pouvoir, du besoin éprouvé par d'autres organisations à l'égard de ressources dont elle a le contrôle. Ainsi, dès que l'entreprise (A) contrôle directement ou indirectement les ressources voulues par une entreprise (B), cette dernière est alors dépendante de la première. Par conséquent, l'entreprise (A) peut donc exercer un pouvoir sur (B).

2.2. Le pouvoir, traduction d'un déséquilibre des niveaux de dépendance

2.2.1. Sources de pouvoir dans les relations interfirmes

En suivant Lepers (2003), il est à noter qu'à l'origine, le concept du pouvoir a été développé dans un contexte de relations interpersonnelles (Emerson, 1962), et ce n'est qu'avec les travaux de Aldrich (1979) et ceux de Pfeffer & Salancik (1978) que ce concept a été étendu aux relations interfirmes. D'ailleurs, en reprenant ces auteurs (Pfeffer & Salancik, 1978), trois facteurs permettent d'apprécier la dépendance d'une organisation face à d'autres groupes : tout d'abord, l'importance de la ressource pour l'organisation dépendante, le caractère exclusif ou non du groupe d'intérêt qui peut fournir la ressource et enfin l'étendue du pouvoir de ce groupe d'intérêt sur la ressource.

Selon Stern et El Ansary (1992, cité par Lepers, 2003), le chiffre d'affaires et le bénéfice sont deux objectifs cruciaux pour les organisations. Dans cette optique, plus une organisation (A) contribue aux ventes et aux profits d'une autre organisation (B), plus (B) est dépendante de (A). Ces deux auteurs prennent aussi en compte la difficulté pour la firme (B) de remplacer la firme (A). Cette difficulté découle, en partie, de la non-disponibilité d'alternatives et du coût du redéploiement vers d'autres alternatives. Dans le même ordre d'idée, Kale (1986) propose d'introduire l'idée d'une dépendance inter-temporelle. Ainsi, la dépendance actuelle de la firme (B) est influencée par les contributions futures envisagées de la firme (A).

Par ailleurs, Brousseau (1993), quant à lui, propose de mesurer le pouvoir d'un acteur (A) vis-à-vis de (B) à partir des écarts existants entre la spécificité des actifs détenus par ces acteurs. (A) détient un pouvoir sur (B) dès lors que les actifs qu'il détient sont plus spécifiques que ceux détenus par (B). Cette approche du pouvoir nous semble limitée, car la détention d'actifs spécifiques implique parfois une impossibilité d'utiliser ces actifs avec d'autres entreprises, ce qui engendre par conséquent une dépendance de l'acteur qui les détient.

2.2.2. Lien entre pouvoir et dépendance dans les relations interfirmes

Lorsque l'échange net entre deux organisations est asymétrique, un pouvoir spécifique de l'organisation la moins dépendante naît sur l'autre. Ce pouvoir peut être utilisé pour tenter d'influencer ou de contraindre l'organisation la plus dépendante (Pfeffer & Salancik, 1978, p53). Dès lors que les rapports de dépendance ne sont pas parfaitement symétriques, l'acteur qui est moins dépendant détient un certain pouvoir qui s'accroît avec le déséquilibre des dépendances entre les partenaires (Pfeffer et Salancik, 1978, p 53). Pouvoir et dépendance

sont donc inversement corrélés. Ceci dit, si (A) a un pouvoir sur (B), c'est parce que (B) dépend de (A), et a besoin d'échanger avec lui pour atteindre ses objectifs. Dès lors, comme cela a été précédemment souligné, le pouvoir d'un acteur réside dans le fait de contrôler les ressources dont l'autre est dépendant.

Autrement dit, le pouvoir apparaît lorsqu'un lien de dépendance unilatérale existe entre les partenaires. Ce pouvoir est proportionnel au déséquilibre entre les dépendances réciproques (Ganesan, 1994). En se basant sur certains travaux portant sur le pouvoir au niveau inter-organisationnel (Fiol et al 2001 ; Lepers, 2003), Tregan (2006) souligne que deux types de pouvoir peuvent être distingués : d'une part, le pouvoir est dit structurel lorsqu'il existe dans les structures préexistantes à l'espace d'action. D'autre part, on parle au contraire du pouvoir relationnel, s'il naît des décisions prises par les parties dans l'espace d'action.

Dans leur analyse des relations d'alliance, Puthod et Thévernard-Puthod (2006) soulignent que les PME ne sont pas toujours en position de fragilité dans un accord. Tout dépend de leur degré de dépendance vis-à-vis de leur partenaire, mais aussi de leur degré de motricité dans la collaboration. Le niveau de dépendance est tributaire de la configuration de l'alliance, de la concentration de flux d'affaires que représente le partenaire, de l'existence d'allié de substitution et au niveau de compromission des objectifs stratégiques en cas de rupture de la relation. Le degré de motricité, quant à lui, dépend de la valeur stratégique des ressources et du savoir-faire que la PME peut apporter à son partenaire, ce qui lui confère un rôle plus au moins fondamental dans l'alliance. Il ressort donc de cette analyse que les deux dimensions sont à prendre en compte pour évaluer et comprendre les rapports de force dans des relations inter-firmes notamment celles qui sont asymétriques en termes de taille.

Nous venons de voir comment le pouvoir et la dépendance peuvent prendre place dans les relations inter-firmes en général. Il serait, dès lors, important dans le cas de notre recherche d'analyser cette question du pouvoir et de dépendance sous l'angle spécifique des relations de sous-traitance.

2.3. Pouvoir et dépendance dans les relations de sous-traitance

2.3.1. Lecture des relations de sous-traitance par la théorie du pouvoir et de la dépendance

Par définition, les relations de sous-traitance induisent une certaine subordination professionnelle. D'ailleurs, la conception de la sous-traitance industrielle développée par

l'AFNOR reflète cette sujétion en la définissant comme suit : « *peuvent être considérées comme activités de sous-traitance industrielle, toutes les activités concourant, pour un cycle de production déterminé, à une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont l'entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise, dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres* » (Barbat, 2004).

Un autre point qui illustre cette question de subordination est la nature même des contrats qui régissent les relations de sous-traitance. En fait, ces relations sont couvertes par un contrat d'entreprise plutôt que par un contrat de vente. Selon Coase (1937), la différence entre ces deux types de contrats réside dans le fait que le contrat de vente porte sur la livraison d'une chose tandis que le contrat d'entreprise porte sur un travail à réaliser. Aussi, le contrat d'entreprise se définit comme étant un contrat par lequel une personne s'oblige contre une rémunération à exécuter pour l'autre partie un travail bien déterminé. De ce fait, l'objet sous-traité n'est pas commercialisé au sens « mis sur le marché » tels que les produits standards, mais il est toutefois adapté parfaitement aux besoins de chaque client. La capacité du sous-traitant à livrer (au moment et à l'endroit désirés) un produit adapté aux besoins du client, sa capacité à être flexible quant à l'offre et à des demandes futures, sa capacité à innover sont autant d'enjeux pour les sous-traitants dans le contexte actuel.

Par ailleurs, contrairement à un fournisseur d'un produit standard, le sous-traitant peut difficilement, voire, ne pas pouvoir redéployer ses actifs sans délai et sans coût vers un autre client (Baudry, 1995). Dans ce sens, Baudry (1995) montre, dans une recherche sur la région Lorraine, que ce problème de redéployabilité des actifs sous-traités est source de dépendance du sous-traitant vis-à-vis du donneur d'ordres. Outre la spécificité des actifs, cette dépendance du sous-traitant est souvent renforcée par la combinaison de deux autres éléments. D'une part, par la concentration des flux d'échange sur un petit nombre de clients, et d'autre part, par la dimension du sous-traitant qui est, dans la plupart des cas, de petite taille. Dans cette perspective, Barbat et Hlady Rispal (2006) soulignent que la subordination économique du sous-traitant au donneur d'ordres et le lien de dépendance qui en découle sont autant de freins à son autonomie décisionnelle et à son comportement entrepreneurial.

Dans la lignée des travaux précédents, l'étude de Kichidi[27] souligne que l'un des objectifs des grands donneurs d'ordres de l'aéronautique est de réduire le degré de dépendance de leurs sous-traitants. Toutefois, la réalité du secteur montre que les entreprises, dont l'effectif est inférieur à 50 salariés, sont très souvent dépendantes à plus de 50% de leur chiffre d'affaires des travaux sous-traités. Cette forte dépendance économique, qui généralement se tisse auprès d'un donneur d'ordres unique, suffit à constater l'asymétrie fondamentale qui caractérise les relations entre les deux parties à la relation de sous-traitance.

Il ressort finalement que la relation de sous-traitance, par définition asymétrique notamment dans sa conception classique, n'est qu'une relation de subordination, dans le sens où le sous-traitant réalise un travail déterminé en respectant les prescriptions techniques du cahier des charges établies par le donneur d'ordres. Cette asymétrie des positions est plus ou moins renforcée en fonction des facteurs liés au poids des sous-traitants, à la nature de l'activité sous-traitée et enfin à la durée de la relation.

À partir des années quatre-vingt-dix, les relations de sous-traitance ont connu une certaine évolution. La nouvelle forme tend à favoriser des relations plus au moins exclusives entre les parties à la relation. Des liens plus étroits s'entretiennent de plus en plus entre les partenaires malgré les risques traditionnellement associés aux investissements spécifiques, dont principalement le risque d'opportunisme. Les sous-traitants, dans ce nouveau contexte, ne sont plus vus comme étant des exécutants mais comme des acteurs à responsabiliser. Aussi, en s'associant aux activités d'un nombre restreint de clients spécifiques, les sous-traitants seraient en mesure de proposer des produits et services mieux adaptés aux besoins de leurs clients.

Par ailleurs, le niveau d'indépendance auquel certains sous-traitants ont été habitués se trouve donc modifié de façon importante. Ce changement majeur dans les rapports entre sous-traitant et donneur d'ordres peut être vécu difficilement puisque de hauts niveaux d'engagement peuvent être dangereux, dans la mesure où ils intensifient le degré de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordres. Ceci lui octroie éventuellement la possibilité d'adopter des comportements

[27] S'appuyant sur l'exemple du réseau de sous-traitance d'une firme du secteur Aérospatiale, l'auteur vise à montrer comment des rapports, au départ marchands, évoluent vers des rapports d'intégration organisationnelle du receveur d'ordre dans l'espace de décision du donneur d'ordres. Cette intégration est tant le fait des exigences techniques des processus de production que de la mise en place par le donneur d'ordres de procédures informelles qui apparaissent comme les véritables leviers de la mise en oeuvre de la convention de sous-traitance.

opportunistes. D'ailleurs, dans la littérature sur les relations interfirmes, le lien entre le pouvoir et la dépendance a été validé depuis longtemps (Bourgault, 1997).

Les études empiriques sur cette question de dépendance et du pouvoir présentent des résultats qui varient plus au moins selon le secteur industriel. Ainsi, partant des travaux de Donada et Kesseler (1997) sur le secteur automobile, l'asymétrie des pouvoirs joue encore très clairement en faveur des constructeurs. Ceci est justifié d'une part, par la capacité financière et la grande taille des constructeurs en rapport avec leurs fournisseurs et d'autre part, par leur petit nombre par rapport au nombre d'entreprises fournisseurs qui compose le secteur. De ce fait, ces constructeurs sont en mesure de choisir leurs fournisseurs, de faire la pression sur leurs indicateurs de performance (prix, délais, qualité), et plus généralement, de contrôler leurs gains. Toutefois, si cela est vrai pour certains fournisseurs, d'autres s'en sortent mieux parce qu'ils ont un poids relatif vis-à-vis de leurs clients supérieur à leurs concurrents. (Donada, 1997).

Par contraste, dans le secteur aéronautique, l'étude de Donada et Nogatchewsky (2008) a souligné que l'environnement d'achat des motoristes a considérablement changé au cours des vingt dernières années. Ces évolutions ont très sensiblement accru la dépendance des motoristes vis-à-vis de leurs fournisseurs capables de fournir des modules complets et de gérer eux-mêmes leur supply chain (Donada et Nogatchewsky, 2008). Nous voyons donc que les rapports de pouvoir ne sont pas toujours en faveur du donneur d'ordres, ils peuvent, toutefois, dans certains cas, être au détriment de ce dernier. Par ailleurs, une interdépendance pourrait être également envisagée, si les deux parties trouvent toutes les deux un intérêt à travailler ensemble. En effet, ils s'associent dans le cadre d'un projet commun induisant des relations d'interdépendance mutuelle et durable.

Les situations d'interdépendance sont particulièrement plus présentes dans les secteurs aéronautique et automobile notamment entre les constructeurs et les motoristes. Par exemple, l'industrie aéronautique ne compte que moins de cinq motoristes et un nombre limité de fournisseurs capables de concevoir et/ou de produire en répondant conformément aux exigences des donneurs d'ordres. Ainsi, les acteurs en présence sont donc dans des situations de dépendance croisée. Selon Donada et Nogatchewsky (2008), les relations partenariales entretenues entre les compagnies aériennes et le motoriste accroissent la dépendance de ce dernier vis-à-vis de ses fournisseurs, puisqu'ils doivent être intégrés en amont dans la co-production de l'offre. Les fournisseurs impliqués dans ce processus sont donc invités à

réaliser des investissements spécifiques qui les lient au motoriste, ce qui accroît par conséquent leur dépendance.

En définitive, cette interdépendance entre les entreprises offre donc des conditions propices à la continuité et au développement des relations de sous-traitance. Une forte interdépendance entre les acteurs modère l'exercice de mesures coercitives en cas de non-respect de certaines exigences. Ainsi, nous pouvons déduire de ces études que les relations client-fournisseurs peuvent s'inscrire donc tout au long d'un continuum allant des rapports de pouvoir très équilibrés qui autorisent un partenariat entre les parties à des rapports très déséquilibrés en faveur du donneur d'ordres et au détriment du sous-traitant.

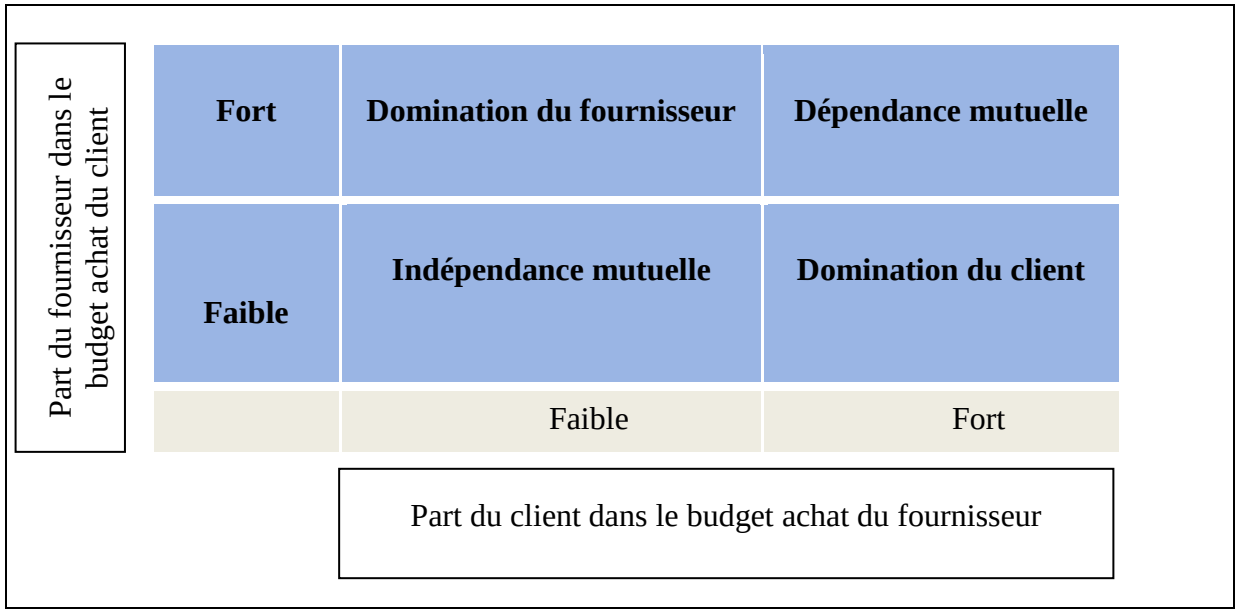


Figure 1: Scénarios possibles de dépendance des parties dans une relation

Source (Adapté par nous-mêmes)

Concernant les effets pervers de la dépendance, Altersohn (1992) souligne que si les rapports du pouvoir sont en faveur du donneur d'ordres, il pourra imposer certaines contraintes excessives à son sous-traitant. Nous citons, entre autres, les restrictions à l'utilisation de son savoir-faire, les obligations d'utiliser les services d'un transporteur déterminé, la souscription obligatoire à un contrat-type d'assurance couvrant parfois des risques déjà assurés, etc. Aussi, les rapports du pouvoir se manifestent davantage lors des négociations des prix.

De même, de nombreuses études ont démontré que lors de l'échange, la répartition inéquitable de la valeur ajoutée est positivement corrélée au déséquilibre de pouvoir entre les acteurs (Cook et Emerson, 1978 ; Heide, 1994). En effet, plus le pouvoir du donneur d'ordres sur son

sous-traitant est important, moins la marge bénéficiaire accordée au sous-traitant est grande. Dans cet esprit, lorsque la dépendance unilatérale s'avère trop pénalisante, l'acteur dominé tente de mettre en place des stratégies spécifiques (Blau, 1964 ; Emerson, 1962 ; Filser, 1989). Ces stratégies consistent à renforcer la dépendance du dominant vis-à-vis de lui et/ou à diminuer sa propre dépendance. Ainsi les dépendances réciproques de chaque partie sont rééquilibrées. De ces stratégies spécifiques mises en œuvre au cours de la réalisation de la transaction naît un pouvoir relationnel. Si le pouvoir relationnel du dominé est aussi fort que le pouvoir structurel du dominant, on passe d'une coopération-domination à une coopération libre fondée principalement sur la confiance.

À partir des développements ci-dessus, il semble que la théorie de la dépendance des ressources apporte incontestablement un éclairage pour notre réflexion. Celle-ci est intéressante à double titre :

Premièrement, les propositions de cette théorie portent une attention particulière au contexte des échanges, aux motivations des acteurs et aux actions. Les organisations, dirigées par des acteurs sociaux, sont généralement impliquées dans un combat permanent pour préserver leur autonomie et pouvoir. Prendre en compte cette dynamique nous semble fondamental pour comprendre les problèmes de coordination entre organisations et donc dans le cadre des relations de sous-traitance.

Deuxièmement, la dépendance des ressources ainsi que l'incertitude sont abordées comme des variables explicatives des formes de relations inter-organisationnelles. Ainsi, elles peuvent être utiles dans l'identification de la nature et des facteurs explicatifs de l'évolution des relations de sous-traitance vers soit des relations beaucoup plus partenariales, soit vers des relations de domination.

3. Émergence du paradigme de l'échange relationnel

3.1. Présentation de l'approche relationnelle

Traditionnellement, les relations inter-firmes en général, et celles de sous-traitance en particulier, sont appréhendées en suivant une conception économique qui traduit une réalité historique caractérisée par une situation de l'excès de la demande sur l'offre. Actuellement, suite aux évolutions de l'environnement et des règles concurrentielles, les acteurs s'inscrivent de plus en plus dans une logique davantage coopérative et partenariale.

En analyse stratégique, deux approches d'explication des sources d'avantages concurrentiels des firmes coexistent. La première explication suggère que la performance de la firme s'explique par son appartenance à une industrie. Cette conception a été développée par Porter (1982) et considère l'industrie comme unité d'analyse. Par ailleurs, sur la base d'un constat qu'au sein d'un même secteur, nous trouvons une hétérogénéité des firmes en termes de performance. Ceci a engendré la nécessité de repenser les sources d'avantages concurrentiels auprès des chercheurs[28]. Dans cette ligne de réflexion, les auteurs de l'approche ressource et compétence (RBV) soulignent que la performance de la firme se fonde sur sa capacité à accumuler les ressources rares, spécifiques, inimitables, et non substituables (Barney, 1991). À l'opposé de l'approche de l'économie industrielle, la RBV[29] attache la performance de la firme aux facteurs internes et considère la firme comme unité d'analyse afin d'expliquer le différentiel de performance dans une industrie.

En s'inscrivant dans cette logique de l'approche RBV, certaines ressources critiques à l'avantage concurrentiel d'une firme peuvent ne pas être contrôlées directement par l'entreprise. Cette dernière pourrait toutefois y accéder à travers ses réseaux et ses relations avec d'autres entreprises. Ainsi, les entreprises qui arrivent à combiner efficacement des ressources et compétences auront la capacité de développer un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises. Dans ce sens, les liens avec d'autres entreprises et le développement des réseaux peuvent être source de rente relationnelle et d'avantage concurrentiel.

Dyer et Singh (1998) offrent une nouvelle lecture des sources d'avantage concurrentiel en soulignant que les relations inter-firmes peuvent générer des rentes relationnelles pour les entreprises. Nous assistons encore une fois à un déplacement au niveau de l'unité d'analyse, il ne s'agit plus de la firme, mais plutôt les relations et les réseaux développés par ces firmes qui ont fait l'objet des recherches afin d'examiner comment les rentes sont acquises et préservées dans le cadre de ces relations.

[28] Les chercheurs issus de l'approche RBV.

[29] Resources-Based View (RBV) est une approche qui est apparue au milieu des années quatre-vingt dans la gestion stratégique des entreprises grâce à des auteurs comme Birger Wernerfelt, Richard Rumelt et Jay Barney. Cette analyse est fondée sur les travaux initiaux d'Edith Penrose et de la théorie de l'organisation industrielle de l'école de Chicago (Yale Brozen, Harold Demsetz, Sam Pelzman).

Tableau 1.5: Synthèse des approches expliquant les sources d'avantage concurrentiel

Dimensions	**Approche industrielle**	**RBV**	**Approche relationnelle**
Unité d'analyse	Industrie	Firme	Réseau et relations inter-firmes
Principales sources d'avantage concurrentiel	Pouvoir de négociation relatif	-Rareté des ressources physiques - Ressources humaines -Ressources technologiques - ressources financières - ressources intangibles	-Actifs spécifiques à la relation - Existences des routines liées au partage de connaissances - Complémentarité des ressources et des capacités -Gouvernance effective et favorisante
Mécanismes de préservation des profits	Les barrières d'entrée dans l'industrie : -Réglementation gouvernementale -Économie de production	Les barrières à l'imitation - Rareté de ressources - Ambiguïté causale -Interconnexion des investissements -Impossibilité de compresser le temps	Barrières d'imitations dans le cadre de réseau et des relations : -Ambiguïté causale -Indivisibilité des ressources -Environnement institutionnel -Impossibilité de compresser le temps dans la relation -Interconnexion des investissements inter-firmes - Rareté des partenaires disposant des ressources complémentaires
Propriétés / contrôle des processus qui génèrent la rente et les ressources	Collective (avec les concurrents)	Entreprise individuelle	Collective (avec les partenaires)

Source :Adapté de Dyer et Singh (1998)

Durant ces dernières années, l'évolution de l'environnement concurrentiel des entreprises marque la naissance d'une nouvelle tendance. Il s'agit de l'engagement des entreprises de plus en plus dans des relations de long terme afin d'assurer leur survie et de générer un avantage concurrentiel. Dyer et al (1998) soulignent que les relations d'échanges ne s'arrêtent pas après la première affaire, mais plutôt qu'il s'agit du commencement d'une relation qui pourrait s'inscrire dans la continuité. Ainsi, l'échange peut s'inscrire dans un continuum formé de deux pôles : d'un côté se situe l'échange discret et de l'autre côté le pôle relationnel. L'échange est dit discret lorsque la probabilité associée à la conduite des interactions futures est faible, chaque transaction est prise indépendamment de l'historique et du contexte de

l'échange. Cependant, l'échange prend le caractère relationnel dès que les transactions passées et futures dictent la décision d'échange et lorsqu'il intègre le contexte social et historique dans lequel il s'insère. La différence entre l'interaction, liée à l'échange discret, et la relation qui résulte de l'échange relationnel, réside dans la prise en compte des aspects affectifs, cognitifs et conatifs qui perdurent au-delà des moments d'interaction (Fraser et Bruchell, 2001). Par ailleurs, ce type d'échange s'inscrit généralement dans une perspective temporelle à moyen ou à long terme. Ainsi, l'inscription des relations dans cette perspective temporelle élargie conduit à la prise en compte des éléments passés et futurs de la relation, du fait qu'ils dictent les attitudes et les comportements des contractants.

Dans cette même ligne de réflexion, une autre lecture a été faite par Dyer et Singh (1998). Ces auteurs distinguent les attributs d'une relation de marché et celle à caractère relationnel. L'investissement dans des actifs non spécifiques, l'échange négligeable d'information et de connaissances, des coûts de transaction faibles et un niveau d'investissement minimal dans les mécanismes de gouvernance, sont des caractéristiques d'une relation de marché. Toutefois, une relation d'alliance durable se caractérise par un niveau d'investissement dans les actifs spécifiques, l'échange d'information et de connaissances y est important, la combinaison des ressources complémentaires, mais rares, conduit à générer une rente relationnelle, et enfin les coûts de transaction sont faibles par rapport aux autres relations grâce à l'efficacité des mécanismes de gouvernance.

Au début des années quatre-vingt, les travaux de Macneil (1980) suivis de ceux de Dyer et Singh (1998) marquent le développement de l'approche relationnelle qui a été mobilisée par la suite par plusieurs chercheurs[30] traitant les relations inter-organisationnelles. Il semble que les travaux de ces deux auteurs (Dyer et Singh, 1998) offrent une conception renouvelée des relations inter-organisationnelles en les considérant comme étant une source supérieure de création de valeur et d'avantage concurrentiel. Autrement dit, les relations partenariales peuvent conduire à des profits supérieurs générés conjointement par les deux partenaires. Ce que les auteurs nomment une rente relationnelle et qui se définit comme « *un profit 'supra normal', généré conjointement par un échange relationnel, qui n'aurait pas pu émaner isolément de l'une ou de l'autre des firmes et qui peut uniquement être créée conjointement au travers des contributions idiosyncrasiques des partenaires spécifiques à l'alliance »* (Dyer et Singh, 1998).

[30] Tregan 2006 ; Ezzerari, 2008; Ait Errays, 2013,

Les travaux ultérieurs de Koka et Prescott (2002) sur les stratégies d'alliance et le capital social ont confirmé cette tendance et soulignent que le réseau de partenaires peut être une source très riche d'information et de savoirs. Toutefois, le fait d'y participer ne suffit pas d'en tirer avantage, des processus à mettre en place sont nécessaires. Il s'agit, entre autres, du processus d'apprentissage inter-organisationnel qui vise à instaurer des mécanismes qui facilitent le partage et l'appropriation des nouveaux savoirs au niveau inter-organisationnel. Pour Dyer et Singh (1998), la rente relationnelle peut être générée une fois que les partenaires combinent, échangent ou investissent dans les actifs spécifiques à la relation, s'ils mettent en place des mécanismes de gouvernance permettant de minimiser les coûts de transaction et enfin s'ils mobilisent et combinent des ressources et capacités complémentaires. Ainsi, ces auteurs illustrent leurs analyses par le réseau du constructeur automobile Toyota. Cette entreprise adopte un mode de pilotage qui repose sur la collaboration avec ses fournisseurs en favorisant ainsi le partage des connaissances de valeur, ce qui lui a permis par conséquent d'obtenir des résultats exceptionnels supérieurs à ceux de ses concurrents.

3.2. La sous-traitance comme contrat relationnel

Sous l'influence de certains facteurs de l'environnement, le niveau des relations client-fournisseurs a considérablement évolué. La sous-traitance ne fait pas exception dans ce cadre, puisque les sous-traitants qui se cantonnaient jadis au rôle d'exécutants se voient aujourd'hui assignés à de nouvelles tâches allant jusqu'à la participation dans la conception des produits qu'ils fabriquent (Charon, cité par Rejeb et Ghorbel, 2004). Par ailleurs, Donada et Kesseler (1997) confirment dans leurs travaux portant sur le secteur automobile que le système industriel a connu une évolution marquante en passant d'un système en difficulté (système de production de masse) vers un système plus flexible et offrant une qualité meilleure (système de production de juste à temps). Ainsi, ces changements dans le monde industriel ne restent pas sans influence sur les manières avec lesquelles les relations de sous-traitance sont gérées. En ce sens, certains donneurs d'ordres repensent les modalités de coordination et de contrôle de leurs sous-traitants. Dans cette perspective, les modalités d'application de la sous-traitance ont évolué puisque nous assistons, notamment dans certains secteurs, à une augmentation de la durée d'engagement dans la relation matérialisée souvent par l'établissement de contrats reconductibles explicitement ou implicitement, à une nouvelle répartition des tâches, à un apport technologique plus considérable de la part des sous-traitants, etc.

Comme signalé précédemment, ces évolutions incitent certains auteurs à noter que le terme de la sous-traitance ne semble plus adapté pour rendre compte des nouvelles formes entreprises

par ces relations où le sous-traitant intervient davantage en amont du processus de production. Ce décalage est dû à l'émergence des nouvelles relations caractérisées par un degré de partenariat et de coopération de plus en plus élevé. En effet, pour décrire ces nouvelles tendances, l'AFNOR propose la définition du terme de partenariat qui renvoie, dans le cadre des relations entre sous-traitant et donneur d'ordres, *à une relation verticale qui se caractérise par un état d'esprit rendant possible la création entre des partenaires de relation privilégiées, fondées sur une recherche en commun d'objectif à moyen terme, menées dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages* (Midler et al. , 1997; Rejeb et Ghorbel, 2004). Il ressort alors que dans ce type de relation, les parties prenantes devraient investir dans des actifs spécifiques à la relation afin de renforcer les liens et permettre à la relation de se développer dans le temps. En effet, les clients exigent parfois de leurs fournisseurs de prendre des mesures en investissant dans des installations, des systèmes d'échanges des données afin de faciliter la communication et la coordination.

Dans cette perspective, le fournisseur renforce ses liens inter-organisationnels avec ses clients à travers le développement des actifs spécifiques à la relation afin de faciliter, coordonner et intégrer les flux d'information entre les partenaires. Plus précisément, Selnes et Sallis (2003) confirment que les actifs spécifiques à la relation renforcent l'apprentissage de cette dernière, puisqu'il apporte une valeur ajoutée pour les partenaires. Ils soulignent ainsi que le partage des informations entre les fournisseurs et les clients, la mise à jour des mémoires communes et l'adoption des comportements coopératifs permettent à l'apprentissage relationnel d'améliorer l'efficacité et la performance relationnelle.

Dans la même lignée des travaux précédents, Chang et Gotcher (2007) confirment dans un travail récent que l'investissement dans les actifs spécifiques à la relation influence positivement l'apprentissage relationnel, qui à son tour, améliore les capacités qui permettent de renforcer la relation entre les partenaires et cela par l'intermédiaire du développement d'un capital relationnel.

En s'appuyant sur les travaux de Bourgault (1997); et Rejeb et Ghorbel (2004), trois caractéristiques sont souvent avancées pour rendre compte de l'évolution des relations de sous-traitance durant ces dernières années : dépendance du sous-traitant, influence du donneur d'ordres et enfin niveau d'exigence des donneurs d'ordres.

Contrairement à la logique de l'approche transactionnelle, qui considère les transactions individuelles comme indépendantes des relations antérieures et futures entre les parties contractantes, l'échange relationnel prend en compte les contextes aussi bien historique que

social dans lesquels s'insèrent les transactions. Ceci puisque les objectifs contractuels découlent d'un intérêt commun existant entre les deux parties (Dwyer et al, 1987). Dans un tel système, *les membres s'auto–contrôlent sur la base de leurs valeurs communes et de leurs préoccupations en vue d'un bénéfice à long terme (Heide, 1994).*

Pour Quélin (2003), l'un des apports de l'approche relationnelle est l'introduction du facteur temps dans l'analyse des relations inter-organisationnelles. Il souligne que contrairement à la théorie des coûts de transaction, le cadre d'analyse n'est pas statique, chaque contrat a une histoire et dispose d'un certain nombre de dimensions.

Tableau 1. 6: Opposition entre l'échange transactionnel et relationnel

Caractéristique de l'échange	Transactionnel	Relationnel
Rythme de l'échange	Commencement distinct, faible durée et performance primordiale	Continuité de l'échange qui prolonge les accords passés, reflétant ainsi un processus continu
Relations interpersonnelles	Minimales	Importantes, associées à une satisfaction non économique, communication formelle et informelle
Solidarité contractuelle	Gouvernée par les règles, normes sociales et la recherche de gains	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale
Transférabilité	Totale, la personnalité de celui qui contracte n'a aucune importance	Limitée, l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu
Coopération	Pas d'effort commun	Efforts communs en termes de planning et de performance
Planning	Aucune future n'est anticipée.	Une forte attention est portée au processus d'échange, surtout au travers des plannings détaillés qui sont élaborés pour tenir compte de l'environnement et des changements des objectifs
Mesure de la performance	Simple et peu élaborée	Une attention est portée à l'égard des bénéfices futurs
Pouvoir	Exercé tant que l'accord n'est pas exécuté	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir

Source : Xavier Lepers (2003, adapté par nous-mêmes)

Sous-section 3 : La confiance, une dimension centrale dans l'approche relationnelle

Dans cette sous-section, nous analysons le rôle et l'importance de la confiance dans la dynamique des relations entre organisations. Ainsi, nous commençons dans un premier temps par une présentation synthétique des définitions de la confiance. Ensuite, nous poursuivons

par les modalités de cette confiance dans les relations et enfin nous terminons par ses retombées en termes de durabilité et de performance pour les partenaires.

Contrairement à l'approche classique de l'analyse des relations interfirmes qui supposent l'opportunisme comme un comportement naturel de la firme (Williamson, 1975), l'approche par la confiance stipule que les partenaires n'adopteront pas ce comportement d'opportunisme même si celui-ci leurs permettra d'en tirer profit. Il nous semble donc pertinent de recourir aux travaux sur la confiance afin de mieux comprendre la nature des nouvelles réalités de sous-traitance où les parties s'inscrivent dans une optique de co-développement.

1. Le concept de confiance

Bien que la confiance dans les relations inter-organisationnelles fasse l'objet d'une littérature foisonnante, l'examen des définitions proposées de ce concept atteste de son caractère polysémique. Parmi les nombreuses définitions développées dans la littérature, deux conceptions sont souvent retenues. Selon Donada et Nogatchewsky (2007), la première définition, assez générale, considère que la confiance est une anticipation sur le fait que les attentes des partenaires ne seront pas déçues (Nooteboom et al, 1997 ; Zucker, 1986). Dans ce sens, Tregan (2006) affirme que la confiance peut être définie comme la conviction mutuelle que, dans un échange, aucune partie n'exploitera les vulnérabilités de l'autre et que celui à qui la confiance est accordée entreprendra les actions désirables par l'autre partenaire. Elle signifie donc la possibilité de prévoir le comportement de l'autre partie. En effet, tout ce qui contribue à limiter les comportements opportunistes des partenaires (tels les contrats formels, les audits…) renforce donc la confiance dans le cadre de la relation.

La deuxième conception, toujours en s'appuyant sur les travaux de plusieurs auteurs (Bidault et Jarillo, 1995 ; Guibert, 1999; Puthod, 1995; Sako, 1992), Donada et Nogatchewsky (2007) souligne que la confiance est une croyance vis-à-vis d'autrui. Faire confiance, c'est donc croire que l'autre agira de façon positive chaque fois qu'il pourra (Guibert et Dupuy, 1997). Cette croyance repose sur deux arguments : d'une part, un argument technique qui lie la confiance aux compétences des partenaires, telles la croyance dans les capacités de l'autre à réaliser le travail confié, la crédibilité de l'autre, etc, et d'autre part, un argument moral qui insiste sur l'honnêteté et la bonne volonté des partenaires, en l'occurrence la croyance dans l'engagement de l'autre partenaire à agir positivement en cas d'imprévu, la bienveillance du partenaire, etc. Il ressort donc que la confiance se fonde principalement sur la réputation des partenaires et sur leurs expériences passées.

La littérature gestionnaire dédiée à cette notion montre clairement que la confiance est un élément essentiel dans les échanges et dans l'analyse des organisations en tant que systèmes sociaux. Cependant, en dépit de cette abondante recherche, il est clair de constater qu'il n'existe pas de consensus sur une définition unique et par conséquent cette multitude de définitions conduit à des controverses quant à ses déterminants et ses retombées pour les partenaires.

2. Nature de la confiance dans les relations inter-organisationnelles

Suivant Mothe (1999), les sources et formes de la confiance dans les partenariats ont été largement discutées. Dans ce sens, plusieurs typologies ont été développées par les chercheurs ; ils distinguent entre autres, la confiance calculée, institutionnelle, contractuelle, relationnelle, personnelle, affective…

Comme déjà souligné précédemment, certains chercheurs distinguent deux types de confiance en se basant sur son fondement : tout d'abord, la confiance fondée sur les compétences, c'est-à-dire que l'un des partenaires garde la conviction que l'autre partie dispose de compétences nécessaires pour réaliser les tâches et l'activité confiée. Ensuite, la confiance basée sur la bonne volonté du partenaire se rapporte à la croyance que le partenaire n'entreprendra rien de négatif à l'encontre de l'autre partie, même s'il en a l'occasion et l'intérêt, et qu'il agira dans l'intérêt mutuel des parties et de la relation.

Poussant un peu plus loin la réflexion, certains auteurs s'efforcent d'établir une typologie sur la base de qui fait la confiance. Dans ce sens, Zaheer, McEvily et Perrone (1998, cité par Ingham et Mothe, 2003) distinguent deux types de confiance : interpersonnelle et inter-organisationnelle. Pour ces auteurs, ce sont les membres d'une organisation, qui collectivement, ont une attitude de confiance envers l'autre firme partenaire. Ainsi, ce passage, de l'individuel au collectif, montre la pertinence de mobiliser le concept de la confiance institutionnelle afin de comprendre leurs contours dans le cadre des échanges entre organisations. Fukuyama (1995) affirme que la confiance institutionnelle représente « les attentes qui se constituent au sein d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées par les autres membres de la communauté » (Ait Errays, 2009).

Dans la lignée des travaux précédents, la confiance rationnelle ou calculée, la confiance personnelle et la confiance institutionnelle constituent les principales formes les plus citées dans les travaux qui traitent la confiance dans le champ du management.

Tout d'abord, la confiance rationnelle repose sur une logique calculatoire (Williamson, 1991) où les partenaires vont analyser les gains associés à différentes actions et par conséquent déterminent rationnellement s'ils doivent accorder ou non leur confiance à la réussite de la coopération. Le postulat de base de cette confiance est que l'individu est mu uniquement par la recherche du profit et agit seulement pour son intérêt privé. Ainsi, beaucoup de relations inter-organisationnelles se réalisent par cette confiance rationnelle qui n'est pas contingente aux individus mais aux actions en elles-mêmes. Néanmoins, ce sont des êtres humains qui sont toujours associés à l'échange et agissent au nom de leurs organisations, d'où l'émergence plausible de la confiance interpersonnelle qui apparaît relativement importante dans les échanges entre partenaires.

Partant de ce qui précède et au regard de certains travaux existants, la base interpersonnelle semble être l'ancrage légitime de la confiance (Lewicki et Bunker, 1996 ; Mayer et al. 1995 ; Williams, 2001 ; cité par Ait Errays, 2009). Selon Lepers (2003), Zucker (1986) met l'accent sur l'aspect pragmatique de la confiance personnelle en soulignant qu'elle « *est perçue comme une importante ressource sociale qui facilite la coopération et permet une meilleure coordination des interactions* ». La confiance, dans son acception individuelle, repose sur des bases cognitives et affectives qui se construisent et se développent tout au long des relations établies entre les individus, agissant au nom des organisations. Il semble donc que le résultat de ces interactions aboutit à une co-construction de la confiance par les acteurs. Ainsi, l'intégrité, l'honnêteté, les compétences, la réputation et l'histoire de la relation sont autant d'attributs sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour développer solidement sa confiance interpersonnelle.

Enfin, sur la base des travaux de Hummels et Resendaal (2001), Lepers (2003) souligne que la confiance institutionnelle se fonde sur des systèmes formels comme des procédures et des normes. En plus, Barney et Hansen (1994) rajoutent les structures informelles telles que les valeurs sociétales comme étant des fondements de cette confiance. Dans le même sens, Morgan et Hunt (1994) ont présenté le partage des valeurs communes comme une source directe à la fois de l'engagement et de la confiance. La structuration de la culture, partant des croyances et des valeurs des organisations, permet l'aboutissement à une culture commune qui facilitera éventuellement l'émergence d'une confiance inter-organisationnelle.

3. La confiance dans les relations inter-organisationnelles : analyse des antécédents

En s'intéressant à la genèse de la confiance dans les relations entre organisations, il ressort nettement des travaux qu'elle peut exister, dans certains cas, dès le début de la relation, puisque les transactions sont établies généralement sur la base de relations, personnelles et/ou organisationnelles, préexistantes. Une fois ces relations d'échanges entre organisations établies, la confiance peut être renforcée ou, au contraire, atténuée au cours du développement de la relation, du fait que les acteurs peuvent agir sur cette confiance par leurs actes et comportements.

La littérature dédiée à l'étude de la confiance dans les relations interfirmes est particulièrement dense et propose une panoplie de facteurs qui l'influencent au cours du développement de la relation d'échange. Les recherches dans ce domaine tendent à considérer la confiance comme étant un facteur de réussite et de pérennité des relations d'affaires. En effet, si certains chercheurs la considère comme un ciment organisationnel du partenariat, d'autres au contraire rejettent ce résultat et mettent en avant la rationalité économique comme critère du choix des acteurs.

L'analyse de la confiance dans les relations de sous-traitance s'avère donc pertinente dans la mesure où elle est considérée à la fois comme facteur de développement de la relation et comme un déterminant du transfert et du partage d'information entre les partenaires. Ceci justifie le recours aux travaux sur la confiance afin d'approfondir la compréhension de la dynamique des relations de sous-traitance. Après avoir présenté les différentes conceptions et types de confiance, il semble opportun de développer les facteurs qui influencent l'intensité de la confiance dans les relations interfirmes. Ainsi, la littérature distingue les facteurs liés aux partenaires eux-mêmes, les facteurs liés à la dyade et enfin les facteurs liés à l'échange proprement dit.

3.1. Antécédents liés aux partenaires

La confiance trouve tout d'abord ses origines dans les caractéristiques intrinsèques des entreprises partenaires. Pour susciter la confiance, l'entreprise a intérêt à afficher et communiquer ses performances à son partenaire. Dans ce sens, Donada et Nogatchewsky (2007) soulignent que plusieurs chercheurs comme Bharadwaj et Matsuno (2006), Chryssochoidis et Theoharakis (2004) et de Gounaris (2005) retiennent des indicateurs de performance opérationnelle, notamment la réactivité, la flexibilité et la qualité des produits

pour apprécier la confiance dans la relation partenariale. Par ailleurs, d'autres auteurs (Anderson et Narus, 1990) se focalisent sur la performance concurrentielle, la confiance étant accordée au partenaire qui présente un prix compétitif. La performance exerce donc un impact positif sur la confiance inter-organisationnelle et permet même son émergence et son maintien.

De plus, la réputation des acteurs est considérée comme un déclencheur de la confiance. En suivant Achelhi (2006), la confiance ex-ante qui caractérise la relation préexistante à la coopération provient en partie de la réputation dont jouissent les acteurs. En outre, comme nous pouvons le constater à partir de la définition de MacAllister (1995, p. 25 ; cité par Delerue et Bérard, 2007), qui a affirmé que la confiance *«s'appuie sur la connaissance»,* l'acteur choisit celui à qui il veut faire confiance et justifie ce choix par ce qu'il entend être raisonnable. De même, une organisation choisit son partenaire parce qu'elle suppose que ce dernier n'adoptera pas un comportement opportuniste qu'elle considérerait comme préjudiciable même si c'est dans l'intérêt du partenaire. Nous pouvons déduire que cette forme de confiance repose sur la réputation dont bénéficie le partenaire.

Aussi, en reprenant Rousseau et al (1998), dans le cadre des relations interfirmes, la confiance change au cours du temps. Elle émerge, se développe, se construit, peut disparaître et éventuellement réapparaître. Au début, c'est la confiance basée sur la réputation, qui domine, renforcée ensuite par une confiance fondée sur les comportements et sur les interactions entre les partenaires. Cette forme de confiance est attachée à des personnes en fonction de leur appartenance à un groupe qui a des normes susceptibles d'encourager des comportements de loyauté et de fiabilité. Ainsi, une personne qui appartient à un groupe qui a une mauvaise réputation trouvera des difficultés pour établir des relations de confiance avec ses partenaires. À l'opposé, un acteur qui fait partie d'un groupe réputé pour le comportement de loyauté de ses membres, tissera facilement des relations de confiance avec les autres partenaires.

Au final, la littérature explicite clairement le lien entre la réputation et la confiance, en montrant sans surprise qu'une réputation positive vis-à-vis d'un acteur favorise la confiance envers cet acteur, tandis qu'une réputation négative l'entrave.

Le savoir et le savoir-faire du partenaire jouent également un rôle primordial dans la construction de la confiance au niveau de la relation. Selon Donada et Nogatchewsky (2007), l'expertise du partenaire participe au développement aussi bien de la confiance interpersonnelle que de la confiance inter-organisationnelle.

3.2. Antécédents liés à la relation entre partenaires

La deuxième famille d'antécédents regroupe les attributs liés à la dyade (principalement le niveau de dépendance et du pouvoir entre les entreprises, la satisfaction sur les interactions passées, la proximité entre les entreprises, le partage des valeurs, la convergence des buts …). Les recherches contemporaines sur les antécédents liés à la dyade distinguent en fait les deux types de confiance, à la fois inter-organisationnelle et interpersonnelle. L'objectif est de montrer que les caractéristiques de la relation influencent ces deux types de confiance.

Comme cela a été précédemment souligné, l'engagement dans des actifs spécifiques par l'un des partenaires peut engendrer sa dépendance. De ce fait, le partenaire accepte donc d'être vulnérable dans ces conditions de risque et d'incertitudes face aux comportements de l'autre partenaire. Il semble donc que dans cette situation, la continuité de la relation dépend de la croyance de l'acteur dépendant en termes de loyauté et de bienveillance de l'autre acteur. Ainsi, la dépendance favorise donc le sentiment de confiance dans les relations interfirmes. Plus encore, et comme le souligne certains auteurs, la dépendance mutuelle et l'engagement sur le long terme (Ring et Van de Ven 1992) constituent des conditions fondamentales à l'existence d'un partenariat, et forment également un contexte favorable à l'émergence de la confiance (Karine et Bornarel, 2007).

Par contraste à ces analyses, un fort engagement de l'un des partenaires pourrait intensifier le degré de dépendance vis-à-vis de l'autre partie et donc être source de pouvoir. En effet, le partenaire qui détient ce pouvoir peut abuser et adopter des comportements à l'encontre de l'intérêt mutuel. Delerue et Bérard (2007) affirment que les effets pervers de l'engagement, relatifs à la dépendance qui en découle, tendent à limiter le degré de confiance.

Un autre point qui mérite d'être souligné est le rôle de la satisfaction des partenaires dans les interactions passées. Dans ce sens, certains chercheurs (Palmatier et al, 2006) démontrent le rôle majeur et l'importance réservée à la satisfaction des partenaires dans les relations inter-organisationnelles. Brulhart (2002), dans son étude sur les partenariats logistiques, souligne le rôle positif de l'équité qui influence positivement, d'une manière directe ou indirecte, le succès via l'engagement et la confiance. Ses résultats viennent corroborer à la fois les apports de Zeira et al. (1997) et les contributions de Moore (1998) qui montrent un impact positif de l'équité sur la satisfaction des partenaires et soulignent par conséquent l'impact positif de l'équité sur la confiance.

Nous pouvons également mettre l'accent, en plus des éléments précités, sur le rôle de la proximité à la fois culturelle et géographique dans la construction de la confiance entre les partenaires. D'ailleurs, le fait d'appartenir à un groupe ou une communauté crée un sentiment de proximité culturelle et d'adhésion aux mêmes valeurs qui encouragent des comportements de loyauté. Ceci pourra engendrer des liens de sympathie entre les partenaires, et par conséquent être source de confiance surtout interpersonnelle (Doney et Cannon, 1997 cité par Tregan, 2006).

Par ailleurs, de nombreux autres auteurs (Adam-Ledunois et al, 2008) présentent la proximité spatiale entre les entreprises comme un facteur d'émergence et de maintien des relations de partenariat du fait qu'elle renforce des liens entre les partenaires via des contacts directs et réguliers. Ceci permet à l'une des parties d'observer les comportements de l'autre partie à travers une grande variété de situations (Doney et Cannon, 1997 ; cité par Tregan, 2006). Cette proximité favorise l'inter-connaissance entre les acteurs puisqu'au cours de la relation, leurs interactions renforcent leur niveau de connaissances mutuelles. Dans le même sens, en s'appuyant sur l'étude de Puthod (1995), dont l'objet s'intéresse à l'analyse des facteurs qui caractérisent l'émergence de la confiance dans une alliance, Jaouen (2008) souligne que cette confiance est d'autant plus forte dans les réseaux fondés sur la proximité géographique et cela en raison de l'existence d'un environnement familier. En effet, ces réseaux renforcent davantage la confiance relationnelle à travers la construction de codes communs et d'un système de valeur et de pensée relativement homogène (Beccatini, 1990 ; cité par Tregan, 2006).

3.3. Antécédents liés à la nature de l'échange

Bien que la confiance s'établisse, en partie, à partir des facteurs liés à la fois à la nature de la dyade et ceux liés aux partenaires, les comportements des acteurs tout au long des échanges semblent jouer également un rôle crucial dans la construction de la confiance. À ce stade, nous revenons sur les caractéristiques de l'échange qui impliquent éventuellement la confiance ou, au contraire, la méfiance entre les parties à la relation. Suivant Donada et Nogatechwsky (2007), les comportements dysfonctionnels se traduisent par des conflits et des comportements opportunistes. Ainsi, sans surprise, les chercheurs confirment leur impact négatif sur la confiance. À l'opposé, les comportements relationnels fondés sur le partage d'information, la flexibilité, l'attente de continuité… impactent positivement la confiance. Ce lien positif a été démontré par Morgan et Hunt (1994). Palmatier et al. (2006) approfondissent

ces analyses en montrant que l'effet négatif du conflit sur la confiance est beaucoup plus fort que l'effet positif d'une stratégie relationnelle qui la favorise.

Dans la même lignée de réflexion, Mothe et Ingham (2003) montrent que les comportements adoptés par les deux parties durant les négociations et la réalisation du contrat influencent, en partie, la confiance. D'après Macneil (1980) et Dumoulin (2000), les relations sont gérées en partie par des contrats relationnels, ce qui en effet agit sur l'intensité de la confiance entre les partenaires.

Pour avancer dans la compréhension du rôle et de l'importance de la confiance dans les relations interfirmes, notamment comme facteur d'émergence de partenariat et par conséquent déterminant du transfert inter-organisationnel de connaissances, nous proposons de revenir sur les retombées de cette confiance pour les deux parties.

4. Les retombées de la confiance dans les relations interfirmes

Si plusieurs chercheurs s'attardent à étudier les antécédents et les déclencheurs de la confiance dans les relations interfirmes, d'autres plutôt s'intéressent à l'analyse de ses implications et ses conséquences pour les parties. Ainsi, à l'exception des travaux de Neuville (1997, cité par Nogatchewsky, 2004) qui mettent l'accent sur la facette néfaste de la confiance en soulignant qu'elle peut être une stratégie du fournisseur pour masquer ses défaillances et adopter des comportements opportunistes, les autres chercheurs au contraire prêtent à la confiance un rôle majeur comme facteur du succès des relations inter-entreprises.

Dans ce qui suit, nous allons mettre en avant l'impact de la confiance sur la pérennité et le succès du partenariat. La majorité des auteurs affirment dans leurs travaux que la confiance est reine en matière de pérennité de la relation (Mohr et Spekman, 1994 ; Dyer et Sing, 1998). Les conditions actuelles de l'environnement limitent les capacités des firmes à tout prévoir du fait de l'asymétrie d'information et de la rationalité limitée des acteurs, d'où la nécessité d'un degré de confiance élevé dans les relations de coopération. L'instauration d'un climat de confiance dans la relation influe sur la qualité et la quantité des informations échangées, sur le degré d'initiative des partenaires et sur le contrôle et la complexité de la relation (Jaouen, 2008). Il ressort de cela qu'un degré élevé de confiance permet de transmettre des informations qualitativement pertinentes et d'atténuer éventuellement la complexité liée à la relation. En effet, la confiance comme moyen informel de coordination permet à la relation d'être efficace et efficiente, même si toutefois elle n'écarte pas les autres moyens formels de contrôle (Puthod, 1995 ; cité par Jaouen, 2008).

Les résultats des études, menées par Ellram (1995) et par Brulart (2002) sur les partenariats logistiques, montrent que la confiance constitue un facteur déterminant de succès du partenariat. Elle permet de développer des relations durables (Ganesan, 1994 ; Jeffries et Reed, 2000 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; cité par Nogatchewsky, 2004). Dans la même veine, la dynamique des relations interentreprises permet, à travers le développement des capacités des fournisseurs ainsi que de la confiance mutuelle, de faire évoluer la relation *a priori* indépendante vers une relation spécifique entre les deux organisations (Duanmu et Fai, 2007). En plus, plusieurs travaux reconnaissent l'importance de la confiance comme étant un facteur réduisant l'incertitude et les risques associés à la relation (Nooteboom et al., 2003 ; Ring et Van de Ven, 1992).

Selon Brulart et Favoreu (2006), en s'inscrivant dans le courant qui met en avant la gouvernance relationnelle, les principaux avantages que la confiance peut procurer s'articulent autour de trois éléments. Elle conduit tout d'abord à la réduction des coûts de transaction (notamment les coûts de transaction ex-post) puisque les partenaires qui se font confiance n'engagent pas des coûts de surveillance et de contrôle. D'autres chercheurs ((Dyer et Chu (2003), cité par Roux K. et Bornarel F.), au contraire, affirment que la confiance ne diminue pas les coûts de transaction ex-ante puisque les partenaires engagent souvent des frais au niveau de la rédaction du contrat afin de s'assurer que les responsabilités de chacune des parties soient spécifiées. Ensuite, elle permet également un accroissement de la flexibilité et de la réactivité organisationnelle puisque la prise de décision se fait rapidement en s'appuyant sur les échanges d'informations personnalisées. Enfin, Dyer et Singh (1998) attachent à la confiance l'avantage d'un renforcement de la cohérence interne du système d'action collectif et, plus généralement, l'implantation d'une logique d'action collective et partenariale favorisant les initiatives à l'origine de la création de valeur.

Par ailleurs, Uzzi (1997, cité par Amamou et Koubaa, 2008) confirme que la confiance, en tant que mécanisme de gouvernance des relations interfirmes, favorise l'accès à des actifs stratégiques et constitue un déterminant majeur de l'échange de connaissances. Son émergence est fonction de l'implication et de l'engagement de chacune des parties dans la relation (Inkpen, 1996). D'autres chercheurs (Mohr et Speakman, 1994) ont confirmé le même résultat, en montrant que l'absence de la confiance dans les relations interfirmes détériore le niveau de partage de connaissances et atténue les possibilités de résolution des problèmes une fois survenus.

En étudiant aussi le rôle de la confiance dans l'émergence de l'apprentissage interorganisationnel, Gambetta (1988) avance qu'elle autorise le comportement coopératif entre partenaires ce qui facilite et accroît l'apprentissage organisationnel pendant la coopération grâce d'une part, à l'instauration et au renforcement des processus de création et de modification des règles et connaissances, et d'autre part, au partage des routines entre les entreprises partenaires.

Pour résumer, au-delà de l'origine et des mécanismes de son développement, la confiance représente aujourd'hui un enjeu primordial pour les dirigeants étant donné la situation de l'environnement dont lequel opèrent les organisations, qui est marqué par un niveau d'incertitude élevé.

Conclusion du premier chapitre

Ce premier chapitre a eu pour objet de présenter les fondements théoriques des relations de sous-traitance. Au terme de cette analyse théorique, il est possible de mettre en avant plusieurs enseignements concernant la dynamique et l'évolution des relations de sous-traitance vers le partenariat.

L'analyse de la littérature traitant la dynamique des relations interfirmes, en général, et la sous-traitance, en particulier, montre que ces dernières peuvent évoluer sous certaines conditions vers des relations plus partenariales. Dans cette recherche, nous nous inscrivons dans cette logique en présumant que les donneurs d'ordres et sous-traitants peuvent éventuellement tirer un gain supérieur en s'inscrivant dans une logique partenariale. Nous avons montré également que pour développer ces liens de partenariat dans le cadre des relations de sous-traitance, des efforts que ce soit de la part du donneur d'ordres ou du sous-traitant, sont à déployer. Entre autres, nous citons la nécessité de développer des relations basées sur la confiance qui constitue un ciment organisationnel pour les relations de sous-traitance partenariale.

Sur le plan des éclairages théoriques, nous avons pu voir que les approches transactionnelles n'offrent qu'une analyse partielle des relations de sous-traitance, cela est d'autant plus vrai pour les nouvelles formes de sous-traitance qui s'inscrivent plutôt dans le long terme et dans lesquelles le sous-traitant n'est plus considéré comme un simple exécutant, mais comme un partenaire. Les approches transactionnelles se focalisent sur l'analyse des coûts et des problèmes de coordination entre les parties à la relation et ignorent, nous semble-t-il, l'aspect productif de ces relations qui consiste en apprentissage inter-organisationnel et en création

conjointe de certaines ressources et compétences. D'autres limites qui mettent en avant les lacunes de cette approche dans l'analyse des relations de sous-traitance partenariales ont été développées. Ce qui justifie la nécessité de recourir à d'autres corpus théoriques afin de mener une analyse la plus fine possible du phénomène de la sous-traitance.

Dans ce sens, nous avons jugé nécessaire de mobiliser d'autres théories (notamment la théorie du pouvoir et de la dépendance ; l'approche par les ressources ; l'approche relationnelle) qui permettent, nous semble-t-il, de fournir des lectures pertinentes des relations de sous-traitance. Elles apportent des éclairages aussi bien sur le bien-fondé de ces relations ainsi que sur les modalités de coordinations et les conditions nécessaires pour leur développement et leur dynamique.

Après avoir posé les bases théoriques qui permettent d'appréhender les relations de sous-traitance, nous avons cherché à approfondir notre analyse en mettant l'accent sur la question du transfert de connaissances entre une PME sous-traitante et un grand donneur d'ordres. Nous pensons que dans le contexte actuel, ce sont les comportements et les capacités des sous-traitants qui valideront ou réfuteront le bien-fondé des choix stratégiques d'externalisation des donneurs d'ordres. Dans ce sens, ces derniers ont intérêt aujourd'hui à accompagner leurs sous-traitants sur plusieurs plans afin de les faire monter en compétences et par conséquent offrir un produit compétitif sur le marché. Le deuxième chapitre étudiera comment dans la pratique, ce processus de transfert de connaissances s'effectue. Il s'intéressera, en particulier, à ses déterminants, aux outils mobilisés ainsi que ses effets en termes d'amélioration des pratiques managériales des partenaires. Nous postulons que c'est la matérialisation de ce transfert de connaissances dans les pratiques managériales qui permet de générer un avantage concurrentiel et une rente pour les deux partenaires. C'est ainsi que nous nous focalisons à chaque fois sur la question de l'internalisation par le sous-traitant des nouvelles connaissances issues de sa relation avec le donneur d'ordres et comment ce transfert leur permet d'améliorer leurs pratiques.

CHAPITRE II : TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE

Les travaux sur le transfert de connaissances au niveau inter-organisationnel vont certainement nous permettre d'appréhender ce processus dans le cadre des relations de sous-traitance liant un grand groupe et des PME. Dans ce deuxième chapitre, nous allons commencer par une analyse des approches de la gestion des connaissances, ensuite nous enchaînerons par les théories qui peuvent être mobilisées afin de comprendre le pourquoi et le comment du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance partenariale. Enfin, la dernière sous-section portera sur les travaux traitant le transfert de connaissances, particulièrement les écrits sur les déterminants et les retombées du transfert inter-organisationnel de connaissances.

Section 1 – Les différentes approches de la gestion de connaissances

Depuis quelques années, la compétition entre les entreprises prend une dimension où les connaissances sont considérées comme des facteurs pouvant constituer une source d'avantage concurrentiel. Dans ce contexte, le management des connaissances présente donc un enjeu majeur du fonctionnement des organisations et des sociétés.

Au plan académique, la problématique de la connaissance organisationnelle semble bénéficier d'un regain d'intérêt auprès de la communauté des chercheurs, puisque depuis une vingtaine d'années, les travaux académiques traitant la question de la connaissance dans l'organisation se sont multipliés. Toutefois, le développement de ces recherches est caractérisé par une grande hétérogénéité, tant du point de vue des problématiques traitées que des ancrages disciplinaires et théoriques revendiqués.

Sous-section 1 : La conceptualisation de la connaissance

1. Définition et formes de connaissance

Que ce soit d'un point de vue théorique que pratique, les questions liées au management des connaissances restent un sujet de débat et d'intérêt soutenu. En suivant Weppe (2011), malgré la prolifération des travaux dans ce champ, certains chercheurs comme Grimand (2006) soulignent que le management de connaissances ne répond que très partiellement aux attentes qu'il a suscitées. Les chercheurs demeurent confrontés à l'énigme de la définition de la connaissance. Il semble que la difficulté de fournir des significations suffisamment claires et

précises du concept constitue l'un des facteurs bloquant le développement de ce champ de recherche. En effet, la multiplicité des recherches dans ce domaine ne peut être vue comme un atout que lorsqu'elle est accompagnée d'un véritable effort d'intégration et de conceptualisation.

La notion de connaissance est indiscutablement complexe. Cette complexité découle, entre autres, de l'ambiguïté sémantique qu'elle présente. En reprenant Fillol (2006), Barthelme-Trapp (2003) souligne que «*le terme connaissance semble appartenir à cette catégorie de mots que l'on évite de définir par peur d'incomplétude et pour lesquels nos dictionnaires se contentent de renvois à des termes connexes* ». Plus encore, plusieurs travaux ont souligné qu'un certain amalgame peut exister entre la connaissance et certaines notions connexes, telles que l'information, la donnée et la compétence. Certains chercheurs, dont Beylier Cyril (2007), soulignent qu'entre ces concepts, il règne souvent une zone de confusion. C'est pourquoi nous jugeons opportun de revenir sur la nécessité de distinguer la connaissance de l'information.

1.1. La nécessité de distinguer les notions d'information et de connaissance

Dans la majorité des travaux académiques, les notions d'information et de connaissance sont souvent utilisées de manière indifférente. Sur la base des travaux de Blumentritt et Johnston (1999), Ziam (2010) affirme que l'information et la connaissance sont souvent utilisées comme deux notions équivalentes dans la littérature. En dépit de cette confusion, Ramangalahy, (2001) et Ziam (2010) affirment que peu de chercheurs plaident pour une distinction entre ces deux notions. Il s'agit principalement de Nonaka (1994), Huber (1991), Cohen et Levinthal (1990), Blumentritt et Johnston (1999). Ils soulignent qu'ils sont parmi les rares auteurs à avoir clairement soulevé la nécessité de procéder à une telle distinction. Pour ces auteurs, l'information renvoie à un ensemble structuré de données portant un sens (un message), tandis que la connaissance est une interprétation donnée à ce message par un récepteur qui pourrait être un individu ou un groupe d'individus. Il apparaît donc que la connaissance est construite à partir de l'information. Ainsi, Notais (2009) affirme que d'un point de vue structurel, la connaissance est formée par l'information puisque c'est l'interprétation donnée à cette dernière qui permet à la connaissance d'émerger. Dans la même veine, Cohendet et al (2006) soulignent que la connaissance ne présente de valeur en tant que telle, que lorsqu'elle est interprétée pour être utilisée dans un contexte particulier. C'est ce processus d'interprétation et de contextualisation qui permet l'émergence d'une connaissance à partir d'une information.

Il ressort clairement de ces définitions que la connaissance et l'information sont à la fois distinctes et indissociables. Elles sont indissociables parce que d'une part, l'information est indispensable à la création d'une nouvelle connaissance utile par l'individu et/ou l'organisation, et d'autre part, la compréhension et l'interprétation de l'information, nécessaire à sa construction, ne pourra pas se faire sans connaissances antérieures. En effet, ces deux notions sont étroitement liées et s'enrichissent entre elles afin de procurer de la valeur à l'entreprise.

Par contraste avec l'information qui peut être acquise, la connaissance, au contraire, doit être construite. Dans ce sens, Ramangalayi (2001), en s'appuyant sur les travaux de certains chercheurs (comme Nonaka 1994 ; Argyris 1993), considère l'information comme étant un intrant nécessaire à l'initiation et à la formalisation de l'apprentissage et la définit comme étant un flux de messages ou de signaux. La connaissance, quant à elle, est conçue comme une croyance vérifiée concernant l'action humaine et qui est fondée sur une base, plus ou moins complexe, d'informations.

1.2. Faut-il distinguer la connaissance tacite et la connaissance explicite ?

Une analyse de la littérature sur la gestion des connaissances montre que cette dernière regorge des taxonomies illustrant les différentes caractéristiques de la connaissance. En fait, la taxonomie la plus célèbre, qui a marqué le plus cette littérature, est celle distinguant la connaissance tacite de la connaissance explicite (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1994; Grant, 1996; Kogut et Zander, 1995). Nous reprenons par la suite cette classification largement mobilisée dans les travaux traitant les différentes problématiques en rapport avec la connaissance. Polanyi (1966) reste le père fondateur de cette classification, reprise par la suite par d'autres chercheurs tels que Nonaka et Takeuchi (1995). À l'origine, cet auteur, pour développer cette classification, part du fait que « nous pouvons connaître plus que nous pouvons dire » (Grundstein, 2002). Partant de cela, toujours selon Polanyi, la connaissance peut prendre une forme soit explicite soit tacite.

Les taxonomistes tendent à caractériser la connaissance explicite comme toute connaissance qui peut être exprimée dans un langage formel, sous forme de mots, de dessins, de cahiers de charges, de programmes informatiques, etc, et être articulée dans un support tangible. Pour reprendre Berthon (2001), la connaissance explicite englobe donc les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc facilement transférables de façon formelle, par l'intermédiaire de méthodes systématiques, telles que les

règles et procédures (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962, 1966). Plusieurs chercheurs s'accordent à considérer le caractère explicite de la connaissance comme un facteur favorisant et facilitant son acquisition et son transfert (Nonaka, 1994; Grant, 1996; Chen et Lin, 2004; Mei et Nie, 2007, cités par Ziam, 2010).

Par opposition à la connaissance explicite, la connaissance est dite tacite lorsqu'elle est difficilement articulable, acquise souvent par l'expérience et reste difficile à formaliser et à transmettre (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962, 1966 ; Berthon, 2001). Elle correspond donc à toute connaissance personnelle liée au savoir expérientiel de l'individu (par exemple : savoir-faire, intuition, croyance, expérience…). Ainsi, les connaissances tacites sont en effet purement personnelles et fortement liées aux actions, aux pratiques et aux processus de compréhension des individus qui les détiennent. Concernant leur diffusion, plusieurs travaux ont montré que la dimension tacite de la connaissance entrave son imitation et que son transfert requiert par conséquent des mécanismes d'information et de communication plus riches, des interactions plus fréquentes et un personnel expérimenté (Ziam, 2010). Dans la même lignée d'idées, Foray (2000 ; cité par Guechtouli, 2009) affirme que ce type de connaissances est généralement transféré par la pratique.

Qu'elle soit de nature tacite ou explicite, la connaissance peut être détenue individuellement ou collectivement. Dans ce sens, en suivant certains auteurs, contrairement aux connaissances explicites individuelles qui correspondent à des connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites (Berthon, 2001), les connaissances tacites individuelles résident plutôt dans les habitudes et les connaissances abstraites des individus, et sont ancrées dans les schémas mentaux des individus (Lyles & Schwenk, 1992 ; Starbuck, 1992, cités par Berthon, 2001). Quant aux connaissances explicites collectives, elles concernent davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information et les règles (Browen et Duguid, 1991 ; Lyles, 1998 ; Strabuck, 1992 ; cités par Berthon, 2001). À l'opposé, les connaissances tacites collectives renvoient principalement aux routines de l'entreprise, à la culture de l'entreprise, à la culture professionnelle, aux schémas de réflexion du top management… (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Berthon, 2001).

Cette distinction entre la connaissance tacite et explicite nous semble pertinente pour notre recherche, car la majorité des travaux traitant de la diffusion et du transfert de connaissance la mobilise en soulignant que la nature de la connaissance (tacite/explicite) exerce de toute évidence un impact sur ce processus d'absorption de connaissances (Szulanski, 2000). La nature de la connaissance est considérée donc comme un facteur qui facilite/bloque sa

diffusion aussi bien au sein de l'organisation qu'entre les entreprises. C'est à ce niveau que cette classification nous aidera à mieux comprendre les facteurs qui peuvent agir comme des facilitateurs ou des barrières au transfert de connaissances.

Toutefois, certains travaux récents (Fillol, 2006) remettent en cause cette dichotomie entre connaissances tacite et explicite, en soulignant qu'elles ne constituent plus deux formes distinctes de connaissances, mais plutôt deux natures qui coexistent. En effet, en reprenant Filliol (2006), la connaissance explicite et la connaissance tacite sont indissociables et se renforcent mutuellement pour aboutir à l'acte de connaître (Tsoukas, 2003). Particulièrement, la connaissance explicite facilite l'acquisition d'une connaissance tacite qui à son tour permet l'action. Dans cette perspective, la connaissance est donc appréhendée à travers un continuum, dont les deux pôles extrêmes sont représentés, d'une part, par une connaissance purement explicite et, d'autre part, par une connaissance purement tacite. Ainsi, une connaissance peut être à dominante tacite comme elle peut être à dominante explicite.

2. Les différents niveaux d'analyse de la connaissance

En s'inscrivant dans une approche ontologique de la connaissance, quatre niveaux d'analyse de la connaissance peuvent être distingués: individuel, collectif, organisationnel et inter-organisationnel. Dans la littérature, certains chercheurs s'efforcent à analyser les mécanismes permettant de passer d'un niveau individuel à un niveau supérieur ; celui du collectif et enfin au niveau organisationnel.

2.1. Niveau individuel

Les connaissances n'existent que dans la rencontre d'un sujet avec une donnée, puisqu'elles sont considérées comme un processus d'interprétation donnée aux informations par un individu (Grundstein, 2002). Si on accepte que les connaissances se construisent, elles résultent donc d'une démarche mentale active de l'individu. Plus encore, Bender et Fish (2000 ; cités par Notais, 2009) vont plus loin en soulignant que les connaissances s'enrichissent par l'expérience personnelle, par les croyances et les valeurs de ou des individu (s) qui les façonne(nt). Il ressort de ces analyses que la connaissance est attachée à l'individu qui la détienne. Dans ce sens, Sens (2007 ; cité par Notais, 2009) considère la création et l'utilisation de connaissances avant tout comme des comportements humains. Grant (1996b ; cité par Prévot, 2007), quant à lui, soutient l'idée que la création de connaissance est une activité limitée au niveau individuel.

Les connaissances individuelles se définissent donc comme des connaissances détenues par un individu, qui lui permettent de donner du sens aux informations qu'il reçoit de son environnement et de construire ses propres représentations autour de ce dernier. Elles sont en partie tacites, explicitables ou non, et peuvent être transformées ultérieurement en des connaissances collectives, une fois partagées avec d'autres personnes.

2.2. Niveau collectif

Généralement, les activités au sein de l'organisation sont réalisées de plus en plus dans le cadre de petits groupes spécialisés. Ainsi, chacun met à contribution les connaissances qu'il détient dans l'accomplissement des tâches. En suivant Guechtouli (2009), dans un groupe, chaque individu est doté de connaissances individuelles qui lui sont propres, mais qui, mises en commun avec les connaissances d'autres individus et/ou membres de groupe, permettent l'apparition d'une connaissance collective. Il ressort alors qu'au sein d'une organisation, les connaissances peuvent présenter un caractère collectif. Toutefois, certains chercheurs affirment qu'il est particulièrement difficile de dissocier la connaissance créée individuellement de la connaissance qui apparaît de manière collective. Cette dernière est ancrée dans la pratique ce qui fait qu'en l'absence de ceux qui l'ont créée, elle reste difficile à repérer et à exploiter dans d'autres lieux et situations.

Dans le même ordre d'idées, Beylier (2007) souligne que les connaissances sont par nature individuelles, mais du fait que chaque individu est intégré dans une structure sociale, certaines connaissances individuelles sont alors «partagées» au sein d'un ensemble de personnes. En effet, dès qu'elles deviennent partagées, c'est-à-dire que les schémas d'interprétation du groupe d'individus vis-à-vis d'un objet de connaissance sont similaires, elles se qualifient alors de connaissances collectives. Dans ce sens, Latour (1989 ; cité par Notais, 2009) confirme que le partage d'expériences entre les individus conduit l'ensemble des membres à créer de la connaissance.

Par ailleurs, d'autres chercheurs tels que Gherardi et Nicolini (2000) vont plus loin dans leur analyse en considérant que la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent dans leur tête, mais plutôt quelque chose qu'ils font ensemble. Ceci affirme que les connaissances dans l'organisation n'ont rien d'individuel, mais plutôt résultent du travail en commun et des interactions entre les personnes. En dépit de l'importance de la connaissance collective comme étant l'une des ressources essentielles de l'entreprise, son émergence et sa diffusion sont souvent difficiles et se font d'une manière implicite.

A l'issue d'une analyse de la littérature, Foss (2007) souligne qu'une grande majorité des recherches sur la connaissance organisationnelle adopte un point de vue collectiviste. Ainsi, les recherches traitant les dynamiques des connaissances s'inscrivent de plus en plus dans la dimension collective. Dans ce sens, Weppe (2011) avance que certains auteurs questionnent dans leurs travaux le rôle de la culture organisationnelle (niveau collectif) dans la création de connaissances organisationnelles (niveau collectif). D'autres étudient le rôle des communautés de pratiques (niveau collectif) dans le développement d'une connaissance organisationnelle (niveau collectif).

2.3. Niveau organisationnel

Pour les chercheurs qui considèrent la connaissance comme organisationnelle, l'entreprise sait plus que la somme des connaissances détenues individuellement par ses membres. En s'appuyant sur les travaux de l'apprentissage organisationnel, il est admis que ce sont les individus qui apprennent et qui détiennent les connaissances, mais l'apprentissage est considéré, dans ce domaine, comme un phénomène social plutôt qu'individuel. Dans ce sens, les travaux de Argote et Ingram (2000) sur les réservoirs de la connaissance organisationnelle viennent confirmer le caractère organisationnel de la connaissance et pourquoi l'organisation sait plus que ses membres. Pour ces auteurs, il existe trois principaux réservoirs de connaissances : les membres, les outils et les tâches. Il apparaît donc que les connaissances résident, en plus du composant humain, dans les composants technologiques matérialisés dans les machines et les logiciels, et enfin dans les tâches qui reflètent les intentions et objectifs de l'entreprise (Argote et Darr, 2000 ; Cités par Notais, 2009; Argote et Ingram, 2000).

En dépit de l'apport de ces analyses, visant essentiellement à montrer que la connaissance n'est pas seulement individuelle, mais réside également dans d'autres lieux au sein de l'organisation, il semble important de mentionner que la mise en action de la connaissance reste l'affaire des individus. Si la connaissance réside éventuellement dans les outils et les tâches, ces réservoirs se contentent seulement de la conserver et de la préserver et ne peuvent en aucun cas la faire évoluer dans le temps. Ceci reste le fait des individus qui composent l'organisation. Certains chercheurs (tel que Notais, 2009) confirment que c'est le composant humain qui est le seul élément capable de faire vivre et évoluer la connaissance en l'actualisant de façon systématique en fonction du contexte aussi bien spatial que temporel.

2.4. Niveau Inter-organisationnel

À ce stade d'analyse, il convient de concevoir les connaissances au niveau inter-organisationnel. Il s'agit en l'occurrence d'admettre que certaines connaissances peuvent être créées par plusieurs organisations. Elles sont donc co-construites par l'intervention de plusieurs acteurs appartenant à différentes organisations. Plus encore, étant donné que le développement de certaines connaissances nécessite une variété d'expériences, les firmes ne peuvent pas produire seules ces connaissances et sont confrontées donc à l'obligation de collaborer avec d'autres acteurs externes qui disposent des connaissances complémentaires pour développer de nouvelles qui seront valorisées sur le marché. En effet, la coopération inter-firmes peut donc se produire afin d'accéder aux connaissances tacites externes qui sont par nature difficilement transférables (Catin, Guilhon, Lebas, 2003 ; cités par Mazoud, 2007). Cet élargissement vers une vision inter-organisationnelle de connaissance a été soulignée par les travaux de Nonaka (1991, 1994) et Hedlund (1994 ; cités par Prévot, 2005).

Tableau 2. 7: Différents niveaux de la connaissance

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

Source : adapté de Prévot ((2005) ; (adapté de Nonaka (1994) et Hedlund(1994)), p. 111

3. La connaissance comme construit social né des interactions individuelles

En suivant Cook et Brown (1999), deux perspectives épistémologiques peuvent être distinguées dans les travaux appréhendant la nature et la création de connaissance, d'une part, une épistémologie de la possession selon laquelle la connaissance est construite par et dans l'individu. Les principaux travaux s'inscrivant dans cette perspective sont ceux de Argyris et Schon (1978), Cohen et Bacdayan (1994). D'autre part, une épistémologie de la pratique pour qui, contrairement à la première, la connaissance s'inscrit avant tout dans l'action collective (Malhotra 2000, Tsoukas 2003). En effet, selon les tenants de cette perspective, la connaissance n'existe pas dans la tête des individus comme étant un produit, mais plutôt elle

est construite socialement et réside dans la pratique. Plus encore, d'autres chercheurs viennent corroborer ce résultat en soulignant que la connaissance est créée dans l'action et les interactions sociales, et située dans un contexte culturel et des artefacts sociaux (Crié 2003, Hatchuel 1999, Fillol, 2006).

En plaçant les interactions sociales dans le cœur des analyses, plusieurs chercheurs[31], traitant plus précisément la problématique de la création de connaissances au sein de l'organisation, s'efforcent à analyser et à comprendre comment la connaissance est formée par les interactions sociales et quel rôle peut jouer le contexte de sa mise en action dans ce processus. Dans cette perspective, la connaissance est vue donc comme fortement dépendante de son contexte de création et de diffusion. Ainsi, partant de Poitou (1997), Panaporanis et Simoni (2006) affirment que « *les connaissances se construisent et fonctionnent dans des échanges de coopération productive entre les hommes, mais tout autant dans les interactions entre ceux-ci et les dispositifs cognitifs au sein desquels ils œuvrent* ». Le contexte de la mise en pratique des connaissances retient donc l'attention des chercheurs qui prônent la communauté d'acteurs comme source de création et d'émergence de nouvelles connaissances. Dans ce sens, Amin et Cohendit (2004 ; cités par Notais, 2009) affirment que la connaissance est créée au sein de communautés d'acteurs qui « *agissent sous conditions d'échange volontaire et dans le respect de normes sociales définies au sein de chacun de ses groupes* ».

Il ressort nettement de ces analyses que les connaissances organisationnelles sont extrêmement liées aux relations sociales et sont construites par les interactions au sein d'une communauté d'acteurs. Elles émergent donc dans un contexte d'interactions et ne sont pas seulement communiquées et échangées entre les acteurs de la communauté, mais plutôt générées par leur communication et partage de leur savoir-faire.

Au final, et partant des analyses précédentes, il semble que cette conception de la connaissance comme construit social né des interactions entre individus soit pertinente pour notre recherche. Ainsi, nous admettons que le transfert de connaissances, surtout au niveau inter-organisationnel que nous étudions dans ce travail, nécessite l'interaction de l'individu aussi bien avec son environnement interne qu'externe. De même, la connaissance transférée se trouve aussi influencée par le contexte social dans lequel s'inscrit l'action qu'elle vise à générer.

[31] Les principaux auteurs sont : Hedlund (1994), Nonaka, (1994), Nonaka et Takeuchi (1995), Nonaka et Konno, (1998)

Sous-section 2 : Les différentes approches théoriques de la connaissance

1. La dynamique de création de connaissances : modèle de Nonaka et Takeuchi

Comme le souligne Ferrary et Pesqueux (2011) dans leur ouvrage sur le « management des connaissances », il est possible de distinguer deux dimensions au niveau de l'analyse de la connaissance organisationnelle : d'une part, une dimension ontologique que nous avons largement présenté précédemment et qui consiste à distinguer entre la connaissance individuelle et la connaissance collective et d'autre part, une dimension épistémologique qui sépare connaissance explicite et connaissance tacite. Ces différentes dimensions sont parfois sources de tensions qui induisent une évolution des connaissances organisationnelles.

Plus particulièrement, Nonaka et Takeushi (1995) affirment que les connaissances des organisations peuvent évoluer à travers quatre types de conversions partant des connaissances tacite et explicite. Ces auteurs ont développé un modèle qu'ils qualifient de « spirale du savoir » et qui repose sur un cycle de conversion des connaissances. Ce modèle est souvent dénommé SECI dans la littérature, en référence aux quatre conversions qui sont la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. Les auteurs ont conçu ce modèle en intégrant les différentes agrégations sociales qui existent au sein de l'entreprise à savoir : l'individu, le groupe et l'organisation. Ceci parce que les transformations que la déclinaison des connaissances tacites et explicites peut induire, au sein de l'entreprise, touchent aussi bien les individus, les groupes et l'organisation. Dans la suite de ce paragraphe, nous présenterons les quatre modes de conversion de la connaissance dans l'organisation, développés par Nonaka et Takeuchi (1995).

Les quatre modes de conversion de la connaissance peuvent être schématisés sous forme d'une matrice :

Tableau 2. 8: Modes de conversion de la connaissance

	Connaissance tacite vers **connaissance explicite**	
Connaissance tacite à partir de **connaissance explicite**	**SOCIALISATION**	**EXTERNALISATION**
	INTERNALISATION	**COMBINAISON**

Source : Nonaka et Takeuchi (1995)

- La socialisation renvoie à la transformation d'une connaissance tacite vers une connaissance tacite. Elle est conçue en effet comme un processus de partage d'expériences, créant de ce fait des connaissances tacites comme les sentiments, les émotions, les savoir-faire, les aptitudes techniques ou les schémas mentaux. Ce processus de socialisation implique un partage de connaissances tacites par imitation, l'observation et la pratique. Dans le même sens, Pallas-Saltiel et Labaki (2009) affirment que par partage d'expérience, observation, imitation, les membres se socialisent et acquièrent mutuellement de la connaissance tacite. Il ressort donc que l'acquisition d'une connaissance tacite se base fortement sur les interactions entre les membres de l'organisation et sur la proximité aussi bien physique que linguistique.

- L'externalisation consiste en la transformation d'une connaissance tacite en connaissance explicite. Il s'agit d'un processus d'articulation des connaissances tacites en connaissances explicites sous la forme de concepts, de modèles, de métaphores, etc. Il semble donc que cette conversion du tacite à l'explicite nécessite un effort de codification et de formalisation pour que les connaissances au départ tacites soient sous forme compréhensive et à la portée de tous les autres membres de l'organisation. Ainsi, Soulignac et al (2010) affirment que les groupes formalisent une partie des connaissances tacites des individus pour les transmettre par la suite à d'autres personnes.

- La combinaison, quant à elle, concerne le processus de transformation de connaissances explicites en connaissances explicites. Il s'agit, selon Gallais (2009), d'un processus de systématisation des concepts en un système de connaissances. Elle consiste à combiner les différentes connaissances explicites issues de différentes sources (documents, échange sur les outils informatiques, échanges téléphoniques) afin de construire et de faire émerger une autre connaissance, elle aussi explicite. Il s'agit donc d'un processus de reconstruction des connaissances.

-Enfin, l'internalisation consiste en la transformation de connaissances explicites en connaissances tacites. Ce processus de reconversion de l'explicite au tacite s'assimile généralement à l'apprentissage organisationnel « en faisant », puisque partant des documents, les individus peuvent intérioriser l'expérience d'autres personnes, ce qui leur permet par conséquent d'améliorer et d'enrichir leurs connaissances tacites. La difficulté à ce niveau réside dans le choix des connaissances pertinentes pour l'action au sein d'un ensemble plus large de connaissances explicites auxquelles l'individu peut accéder. Ce processus renvoie en effet à la mise en pratique des connaissances explicites.

Au final, il ressort nettement de ces analyses que la dynamique de création de connaissances dans l'organisation peut être appréhendée comme un processus cyclique. Ainsi, l'extériorisation des connaissances tacites permet à ces dernières de se transformer en connaissances explicites et, une fois combinées avec d'autres, elles créent de nouvelles connaissances et ainsi de suite. Donc le processus se reproduit à nouveau. Dans la même veine, en se basant sur les travaux de certains auteurs (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Grundstein, 2002), Soulignac et al (2010) soulignent que les connaissances d'une organisation s'enrichissent par l'acquisition et la création de nouvelles connaissances. Toutefois, ces nouvelles connaissances ont besoin elles aussi d'autres connaissances pour être produites. Nous constations en effet que la connaissance présente une dualité qui lui confère un caractère cyclique.

2. Les dynamiques de connaissances entre approche technique et approche sociale

Dans la perspective d'identifier une classification des recherches traitant la dynamique de connaissances, nous pouvons les regrouper en deux grandes formes de management des connaissances qui cohabitent aujourd'hui dans les entreprises. Les travaux ayant opté pour une approche technique de la dynamique de connaissance et une approche qui s'inscrit dans une vision sociale.

L'approche technique vise principalement une meilleure répartition des connaissances au sein de l'organisation. Cela passe par le processus de codification qui facilitera par la suite la capitalisation et la diffusion des connaissances. Il est clair qu'à travers un examen de littérature, le thème du transfert de connaissances reste plus étudié en suivant cette perspective. Il a fait l'objet de nombreuses modélisations (Szulanski, 2000, 2003). En dépit, de son intérêt, la conception technique de la dynamique des connaissances présente néanmoins deux limites :

- Elle repose sur la volonté de duplication des connaissances dans l'organisation et questionne peu les savoirs et les connaissances qui peuvent être produits suite au partage et au processus du transfert de ces connaissances.
- Elle est également réductrice, car la connaissance est réduite à sa simple forme explicite, qui connait une codification en amont du processus, tout en ignorant le caractère tacite des connaissances.

La deuxième conception du management de connaissances repose sur une approche sociale. Il semble qu'un déplacement d'attention vers les interactions, les acteurs qui interviennent dans le processus de construction et de la dynamique des connaissances autorise une compréhension fine du phénomène. Ainsi, l'approche sociale privilégie la création des connaissances via le développement des interactions et des relations sociales. En reprenant l'analyse de Gherardi (2006), « *les individus sont des êtres sociaux qui construisent ensemble une compréhension commune de leur contexte et apprennent lors des interactions au sein de systèmes sociaux tels que les organisations* ». Dans ce sens, le rôle du management des connaissances n'est plus d'optimiser et de réussir les processus de transfert et de partage de connaissances, mais plutôt de construire des situations d'interaction favorables à un apprentissage collectif et de mettre en place des systèmes qui facilitent la socialisation et la combinaison des connaissances. En effet, les connaissances sont appréhendées selon cette approche comme des compréhensions socialement construites, émergeant de la collaboration entre acteurs et la structure dans laquelle ils agissent (Weppe, 2011).

Sous-section 3 : La théorie de la firme basée sur les connaissances

1. La connaissance : cœur stratégique de l'avantage concurrentiel

Druker (1993) et Tarondeau (1998, cité par Notais, 2009) considèrent que, depuis une vingtaine d'années, les activités qui produisent et distribuent le savoir et l'information sont celles qui occupent une place centrale et non celles visant la production et la distribution des produits et des objets. Cela montre clairement l'importance et la valorisation croissante accordées à la connaissance depuis longtemps. On le voit bien également dans les travaux de certains auteurs qui confirment que l'efficacité de la firme repose essentiellement sur ses capacités à intégrer et coordonner les connaissances (Kogut, Zander, 1992 ; Conner, Prahalad, 1996 ; Grant, 1996a, 1996b).

En s'appuyant sur la théorie des ressources, la connaissance est considérée comme ressource stratégique pouvant créer un avantage concurrentiel à la firme puisqu'elle possède les quatre caractéristiques suivantes : elle est difficilement imitable (spécifique à la firme), puisqu'elle est contextualisée et ancrée dans la pratique ; elle est rare, du fait que les firmes développent souvent des connaissances propres à elles ; elle a de la valeur et n'a pas de substitut. Par ailleurs, l'approche « Resource Based View » se développe en montrant que l'avantage concurrentiel peut être recherché à l'intérieur de la firme (des capacités spécifiques à la firme sont considérées comme des déterminants fondamentaux de sa performance) contrairement à

l'approche dominante jusqu'aux années quatre-vingt, qui stipule que l'avantage concurrentiel de la firme réside en dehors de celle-ci et les décideurs sont invités à procéder à un diagnostic de leur environnement afin de repérer les opportunités offertes.

Dans la continuité des travaux de l'approche « Resource Based View » (RBV), d'autres chercheurs (Argote et Ingram, 2000 ; Kogut et Zander, 1995) affirment que la suprématie de certaines entreprises est expliquée par la spécificité des réservoirs de connaissances qu'elles possèdent. Dans le même ordre d'idée, Bayad et Simen (2003), soulignent que la connaissance est une source primordiale de l'avantage concurrentiel. Ces différents travaux incitent donc à admettre que tout l'enjeu pour une organisation aujourd'hui réside dans la capacité des décideurs à repérer, préserver, valoriser, partager et enfin actualiser le stock de ses connaissances. Ainsi, la tâche des managers est double. Ils devraient donc chercher à valoriser les connaissances déjà détenues en les diffusant au sein de l'organisation, mais aussi à s'inscrire dans une perspective de création de nouvelles connaissances nécessaires pour innover. Trouver un équilibre entre l'exploration de nouvelles connaissances et l'exploitation de celles déjà existantes au sein de l'organisation s'avère nécessaire (March, 1991).

Plus particulièrement, partant de cet intérêt de plus en plus accordé à la connaissance, un nouveau courant de recherche s'est développé, porté par un certain nombre de chercheurs dont principalement Grant (1996), Spender et Grant (1996), Nonaka et Takeuchi, 1995, 2000), Tsoukas (1996), Zander et Kogut (1992, 1995). Il s'agit de l'approche «Knowledge Based View». Les tenants de cette approche considèrent la connaissance comme la ressource stratégiquement la plus importante pour l'entreprise (Berthon, 2001). Or, le fait d'avoir la connaissance n'induit pas nécessairement un avantage concurrentiel, seules une meilleure coordination et combinaison de celle-ci avec d'autres ressources et son utilisation pertinente et efficace permettent à l'entreprise d'avoir un avantage par rapport aux autres organisations. Ainsi, sur la base des travaux de Addams (2009), Benson, Harkavay et Pucket (2007), Gillberg et Chi Vo (2011) affirment que la connaissance trouve sa valeur dans la mesure où elle peut être un procédé utile visant à résoudre les problèmes sociaux et organisationnels de façon satisfaisante, améliorant ainsi les conditions du travail, de vie et les conditions sociales des communautés.

De même, comme cela a été précédemment souligné, la connaissance organisationnelle se construit collectivement par les salariés. Cette co-construction par l'ensemble des acteurs permettrait l'émergence et l'évolution des objectifs communs. Dans ce sens, la connaissance

organisationnelle est par conséquent décrite comme un élément central pouvant structurer l'organisation.

2. La firme comme lieu de création et de coordination des connaissances

Comme nous l'avons déjà souligné, la théorie de la connaissance s'est développée afin d'offrir une nouvelle vision de la firme. Elle vise principalement à apporter une meilleure compréhension de la connaissance organisationnelle et son rôle dans l'appropriation d'un avantage concurrentiel à la firme. Dans ce cadre, les travaux s'inscrivant dans ce champ de recherche mettent la connaissance au centre de leurs analyses et appréhendent l'entreprise comme un nœud de connaissances. Aussi, selon les tenants de cette théorie, *« la firme existe par opposition au marché parce qu'elle permet la création d'une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison de connaissances permettant l'organisation de tâches productives »* (Prévot, 2007).

La littérature sur le management de la connaissance met clairement en évidence une distinction entre deux courants de recherche. Ainsi, certains chercheurs (notamment Grant, 1996) attribuent à la firme l'intégration et la coordination des connaissances comme des rôles principaux. Suivant cet auteur, la firme devrait viser, non pas la génération et la création de connaissances, mais plutôt l'application de celles-ci à la production. Le processus de création, selon lui, est une activité de l'individu et non pas de l'organisation. D'autres chercheurs, au contraire, considèrent la firme comme une entité de création de connaissances (Nonaka, 1994 ; Spender, 1996 ; Tsoukas, 1996,2003 ; Nonaka et al, 2000 ; cités par Prévot, 2005). Cette nouvelle tâche attribuée à la firme repose sur l'idée que, étant donné les changements perpétuels de l'environnement, les connaissances et la manière avec laquelle les entreprises les utilisent doivent changer constamment afin de procurer à la firme un avantage concurrentiel sur le marché. Dans ce cadre, Prévot (2007) parle d'une théorie dynamique des connaissances. Ainsi, pour rester compétitive, la firme doit donc renouveler continuellement ses réservoirs de connaissances en créant de nouvelles connaissances.

Au final, nous pouvons déduire l'existence de deux orientations de recherche dans ce domaine. La première qui s'inscrit dans une logique d'innovation et plaide pour la création de nouvelles connaissances comme rôle principal de la firme ; et une deuxième qui se focalise plutôt sur la logique de reproduction des connaissances déjà produites. Dans ce sens, les travaux s'intéressent davantage à la question du processus de transfert des meilleures pratiques au sein et entre organisations.

Section II : Proposition d'un cadre d'analyse du transfert de connaissances dans le contexte de la sous-traitance

La problématique du transfert de connaissances et son articulation aux relations interorganisationnelles, en général, ont fait l'objet de plusieurs recherches qui ont alimenté une importante littérature en sciences de gestion et, en particulier, dans les relations interfirmes. Des conceptions du phénomène de transfert de connaissances entre organisations ont largement évolué. Nous visons dans cette recherche à analyser ce processus de transfert dans un contexte bien particulier, celui des relations de sous-traitance entre un grand groupe et des PME de pays en voie de développement.

En croisant les écrits scientifiques issus de la littérature consacrés à la PME, aux relations interorganisationnelles et au transfert de connaissances, on aboutit à un cadre d'analyse du transfert de connaissances du donneur d'ordres vers la PME sous-traitante. Ce cadre d'analyse invite à mettre en avant les différents facteurs qui influencent ce transfert et à analyser sa finalité, tout en se focalisant sur l'amélioration des pratiques managériales des partenaires.

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, le contexte actuel, marqué par une concurrence exacerbée, laisse à considérer la connaissance comme source d'avantage concurrentiel pour les entreprises. Cette importance grandissante accordée à la connaissance a fait émerger de nombreuses recherches sur le transfert de connaissances tant au niveau intraorganisationnel qu'interorganisationnel. Ce transfert est considéré donc comme l'une des conditions principales de la construction de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Ainsi, nous visons dans cette section à présenter notre cadre d'analyse, prisme à travers lequel nous appréhendons la littérature, dans l'objectif d'intégrer de façon cohérente l'ensemble des apports de la littérature développée précédemment. La conceptualisation de notre objet de recherche nous permet, nous semble-t-il, de dépasser la complexité du phénomène étudié dans la mesure où le cadre d'analyse présenté pour étudier le transfert de connaissances dans le contexte des relations de sous-traitance recouvre, à notre sens, les différentes facettes qui permettent de comprendre cette problématique. La construction de ce cadre d'analyse va se faire en trois étapes. Il s'agit tout d'abord de présenter les facteurs qui facilitent ou, à contrario, qui bloquent le transfert de connaissances. Ensuite, le deuxième point se focalisera sur l'analyse des modalités ainsi que sur les outils que les deux parties à la relation de sous-traitance peuvent mobiliser pour assurer le transfert et le partage de connaissances. Et enfin, le dernier point s'intéressera aux retombées de ce transfert pour les deux parties.

Sous-section 1. Déterminants du transfert interorganisationnel de connaissances

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'objectif n'est pas d'établir une liste exhaustive des facteurs qui influencent le transfert de connaissances. D'ailleurs, Minbaeva (2007) souligne que la littérature fait état de plus de 90 déterminants du transfert de connaissances. En effet, notre principal objectif consiste à proposer une grille d'analyse du phénomène de transfert en soulignant les facteurs les plus influents sur le processus, en prenant en considération les spécificités de la relation de sous-traitance ainsi que l'asymétrie de taille entre les parties de la relation. Il s'agit en outre d'étudier les dimensions internes à la PME qui sont susceptibles de faciliter ou au contraire freiner l'appropriation de nouvelles connaissances externes.

En s'appuyant sur de nombreux travaux[32], le transfert de connaissances dépend de quatre éléments fondamentaux. Il s'agit des caractéristiques de l'émetteur, de celles du récepteur, des attributs de la connaissance et des processus utilisés pour le transfert et enfin de la nature de la relation entre les parties. Dans le même sens, Argote et al (2003), proposent un cadre d'analyse à trois dimensions pour étudier ce transfert. Il s'agit des propriétés des unités impliquées dans le transfert, les propriétés des relations entre ces unités et les propriétés de la connaissance transférée. Partant des travaux de ces auteurs, l'étude du transfert interorganisationnel de connaissances requiert la prise en considération de différents niveaux d'analyse.

Avant de se pencher sur la nature des déterminants organisationnels et managériaux du transfert de connaissances, il est indispensable de clarifier le concept même de transfert dans le cadre des relations interorganisationnelles.

1. Définition et phases du transfert de connaissances

1.1. Définition du transfert de connaissances

L'importance croissante de l'apprentissage organisationnel dans la compétitivité et la performance des entreprises a contribué à l'émergence des recherches sur les antécédents et les retombées du transfert de connaissances aussi bien intra qu'inter-organisationnel. Ainsi, ce transfert a un double objectif : d'une part, il vise la diffusion des meilleures pratiques au sein de l'organisation en vue de maximiser la productivité (transfert intra-organisationnel) ; et d'autre part, il ambitionne la transmission des connaissances à d'autres organisations dans la

[32] Grant (1996), Argot et al (2003), Prévot (2007), Bénédic et Bayad (2008),

perspective de faciliter et rationaliser le management des relations inter-organisationnelles (transfert inter-organisationnel).

Szulanski (1996) définit le transfert comme [33]: « *l'échange de connaissances organisationnelles consiste en une réplication exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant des ressources spécifiques de telle manière qu'un ensemble de ressources différent, mais à peu près de même nature soit coordonné par un réseau de relation identique* ». Nous constatons que cette définition se focalise beaucoup plus sur l'objet du transfert qui peut être soit des connaissances, des compétences, etc. Toutefois, elle n'intègre pas les objectifs et les intérêts du transfert pour les deux parties.

Aussi, le transfert de connaissances se définit comme étant à la fois un résultat et un processus. D'une part, il est appréhendé comme résultat parce qu'il provient d'une interaction entre la compréhension, l'expérience et le contexte (Argote, Ingram, 2000). D'autre part, il est conçu comme un processus par lequel une unité (groupe, département, division, service…) est affectée par l'expérience d'une autre unité. Il se manifeste par des changements dans les connaissances ou les performances auprès de l'unité bénéficiaire[34] (Argote et al, 2000). Il ressort de cette définition que les auteurs ont mis l'accent sur les objectifs du transfert en soulignant qu'il vise à générer une amélioration des performances du récepteur.

Il apparaît alors que le transfert aura lieu seulement lorsque les connaissances acquises sont partagées à partir d'un contexte donné et utilisées dans un autre contexte. Par exemple une méthode de travail utilisée par une unité organisationnelle est adoptée par une autre à la suite d'une séance de formation et de communication auprès de l'unité réceptrice. La spécificité du transfert de connaissances est qu'il ne laisse pas nécessairement place à une perte du côté de celui qui la détient initialement et à un gain du côté de celui qui la reçoit. Des efforts sont donc nécessaires pour le rendre bénéfique et rentable pour les deux organisations.

Dans le cadre de notre recherche, nous visons à étudier le transfert de connaissances du donneur d'ordres vers les PME sous-traitantes. Ainsi, l'entreprise émettrice pour notre cas est

[33] The exchange of organizational knowledge consist of exact or partial of a web coordinating relationship connecting specific resources so that a different but similar set of resources is coordinated by a very similar web of relationships." (Szulanski, 1996).

[34] La définition proposée par Argote et al (2000) "Knowledge transfer is the process through which one unit (e.g. group, department or division) is affected by the experience of another. […] Knowledge transfer in organizations manifests itself through changes in the knowledge or performance in the recipient unit."

le grand donneur d'ordres alors que l'entreprise réceptrice est la PME sous-traitante marocaine.

1.2. Phases du transfert de connaissances

Nous nous inscrivons dans une perspective processuelle du transfert afin de présenter ses principales phases. Dans ce sens, les recherches développées sur le transfert de connaissance partagent une même ossature proche des modèles de communication en marketing, il s'agit d'un échange dyadique entre une source et un récepteur. Selon Berthon (2001), le modèle de communication proposé par Szulanski (1996) semble le plus abouti pour une meilleure compréhension du phénomène. Il aborde le transfert comme une transmission de messages, d'informations, de connaissances, de compétences depuis une source vers un récepteur dans un contexte donné.

Szulanski propose ce processus du transfert en quatre phases :

- **Initiation** : cette première phase correspond à la prise de décision du transfert, généralement elle intervient dès que la connaissance à transférer est détectée et reconnue. Parmi les préalables à la décision du transfert, nous pouvons citer d'une part, la disponibilité d'une meilleure connaissance, c'est-à-dire qui pourra résoudre un problème particulier dans une autre unité ; et d'autre part, la reconnaissance d'une valeur supérieure de la connaissance qui va conduire le détenteur à chercher à l'appliquer dans un autre contexte.

- **Implémentation** : Cette phase constitue la phase qui précède le lancement du processus de transfert. Elle renvoie aux flux de ressources entre l'émetteur et le récepteur, aux liens sociaux entre ces parties et enfin à l'adaptation de la connaissance qui consiste à la modifier afin de l'adapter aux besoins perçus du récepteur.

- **Lancement du processus** : Généralement, le passage de la phase d'implémentation à celle de lancement se fait au moment où le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée. Souvent, comme souligné plus haut, plusieurs altérations de la connaissance interviennent avant sa réception par l'unité réceptrice, elles sont liées aux processus de résolution de problèmes causés par la nécessité d'adapter la connaissance à un nouveau contexte. L'identification et la résolution de ces problèmes inattendus conduisent à une utilisation satisfaisante de la connaissance.

- **Appropriation ou intégration** : cette dernière phase correspond à l'institutionnalisation de la connaissance pour devenir partie intégrante de l'unité réceptrice. L'utilisation de la connaissance devient donc routinisée, ce qui permet d'atteindre un niveau de satisfaction élevé.

En général, il est à noter que le processus de transfert contient deux principales phases : le repérage et le déplacement de la connaissance. C'est l'analyse du déplacement des connaissances qui se rapprochent du modèle de communication dont les étapes sont présentées ci-dessus.

Après avoir défini le transfert de connaissances ainsi que ses différentes phases, nous présenterons dans les paragraphes suivants les déterminants de ce transfert dans le cadre d'une relation entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante.

2. Nature et caractéristiques liées au contexte interorganisationnel

De nombreuses recherches confirment que la nature de la relation entre entreprises est l'un des déterminants pouvant aussi bien faciliter qu'enrayer le processus de transfert et de partage de connaissances. Ainsi, les liens entretenus entre les deux entreprises jouent donc un rôle déterminant dans la réussite du transfert de connaissances. La nature de ces liens dicte certainement les comportements des acteurs en relation. Dans ce sens, les entreprises, dans le cadre de leurs relations avec d'autres, peuvent adopter l'un des comportements suivants : l'agressivité, la neutralité et la tolérance. L'adoption de l'un de ces comportements influence l'apprentissage organisationnel et par conséquent le processus de transfert de connaissances. Plus particulièrement, la tolérance mutuelle accroît la confiance, gage préalable d'apprentissage, tandis que l'agressivité empêche le développement des normes d'échange et la confiance réciproque, nécessaire pour maintenir une relation de coopération à long terme (Shenkar, Zeira, 1992).

Ainsi, il nous semble qu'il est difficile d'envisager un transfert de connaissances dans le cadre d'une relation purement contractuelle. Pour que le transfert se réalise, il faudrait que la relation s'inscrive dans le partenariat et que les deux entreprises instaurent une confiance mutuelle, chose qui facilite la détermination des « réservoirs de connaissances» (c'est-à-dire là où se trouvent les connaissances dont le partenaire a besoin). Toutefois, la confiance pourrait aussi être un obstacle au transfert des savoirs, car elle permet d'instaurer un code moral qui oblige les partenaires à ne pas imiter les connaissances qui n'ont pas fait objet d'entente. La

durée de la relation est également un déterminant du transfert, car elle permet l'appréciation mutuelle des deux entreprises, ce qui facilitera le partage des connaissances.

Si les relations interorganisationnelles peuvent être considérées comme un moyen pour l'acquisition et l'appropriation de nouvelles connaissances, elles entraînent parfois des comportements auprès des partenaires qui se traduisent par des courses à l'apprentissage. En effet, l'adoption de ces comportements par les deux parties risque de mettre fin à l'aspect coopératif.

2.1. Le transfert de connaissances comme facteur de consolidation de la relation

L'importance fondamentale de la communication et du partage de connaissances dans le développement d'une relation de partenariat interentreprises est largement reconnue dans la littérature (Morgan et Hunt, 1994). Dans ce sens, la qualité de la communication entre partenaires est l'une des clés de voûte de la mise en œuvre d'un projet coopératif. Lorsque les deux entreprises envisagent d'entretenir une relation partenariale, elles se trouvent en quelque sorte obligées d'échanger des informations, des idées et des connaissances nécessaires pour un fonctionnement efficace de la coopération. Plus particulièrement, il semble beaucoup plus difficile aux partenaires de collaborer, afin de résoudre des problèmes qui peuvent survenir lors des échanges et d'atteindre les objectifs fixés pour le projet de coopération, sans communiquer et partager un certain nombre de connaissances et d'idées. Dans cette perspective, le partage et l'échange d'information et de communication sont considérés comme des piliers de développement et de réussite des relations de coopération.

Le transfert de connaissances ne pourrait se faire sans communication, qui se définit selon Brulhart (2002) comme étant un partage formel et informel d'informations pertinentes et actualisées entre les partenaires. L'échange d'informations et de connaissances contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires, dans la mesure où il facilite et crée un climat propice au développement de la relation de confiance (Josserand, 2006), et agit aussi favorablement sur le maintien et la continuité de la relation de coopération (El-Fidha et Charki, 2005 ; cités par Ezzerari, 2008).

Dans la même veine, l'engagement dans les relations durables autorise un processus d'apprentissage continu. Contrairement aux relations ponctuelles, les relations s'inscrivant dans la durée permettent l'appropriation des connaissances tacites des partenaires grâce à l'accumulation des informations communes et semblent nécessaires à ce processus de création et d'appropriation. Selon Bellon (2004), ces connaissances, sous forme de savoir-faire et de

savoir-agir, sont des compétences-clés puisqu'elles favorisent à la fois la mise en œuvre des activités et l'innovation. Donc, les relations de coopération durables favorisent l'élargissement de savoir des partenaires.

2.2. Niveau d'implication des parties à la relation

Le niveau d'implication des entreprises dans la relation conditionne en partie l'apprentissage relationnel. Ainsi, comme on l'a déjà souligné, la nouvelle forme de sous-traitance, favorisant le partenariat entre donneur d'ordres et sous-traitant, se caractérise par une implication plus grande des sous-traitants dans le processus et, en contrepartie, les donneurs d'ordres ne cessent pas de montrer leur volonté d'appuyer les efforts de leurs sous-traitants par plusieurs mécanismes. Dans ce sens, plusieurs recherches confirment l'effet positif de l'engagement des donneurs d'ordres dans l'instauration de programmes de formation d'employés, l'adoption des outils technologiques facilitant la coordination avec leurs sous-traitants, etc. De même, étant donné l'évolution de l'environnement économique, les outils de gestion de la qualité sont devenus une nécessité. Dans ce cadre, la mise en place des processus de certification qualité et les pratiques d'amélioration continue sont généralement parrainées par les donneurs d'ordres.

De même, la force des liens qui unissent les parties à la relation joue également un rôle essentiel dans la réussite du transfert de connaissances. Elle est étroitement liée à la confiance que les parties s'accordent ainsi qu'à l'historique et l'ancienneté de la relation. Si la majorité des auteurs s'accorde sur le rôle des liens sur la réussite du transfert, ils restent cependant en désaccord quant à l'intensité des liens qui conduisent à plus de performance du transfert. Dans ce sens, il semble que ce sont les liens faibles qui contribuent plus à la performance du transfert, contrairement aux liens forts qui conduisent à la redondance de la connaissance entre les parties prenantes, dans le sens où ces dernières communiquent entre elles de façon permanente et disposent par conséquent de connaissances très similaires. A ce titre, Hansen (1999) analyse le rôle des liens entre les parties dans la réussite du processus de transfert en tenant compte de la nature de la connaissance à transférer. Pour reprendre Notais (2009), Hansen (1999) précise que « *plus la connaissance à transférer est tacite, plus le lien doit être fort et inversement, pour une connaissance explicite, le transfert peut très bien s'opérer entre des parties lointaines* ».

2.3. Le degré et l'importance de la confiance entre partenaires

Considérée comme un mécanisme informel de coordination des relations interfirmes, la confiance, en tant que régulateur des échanges, *« autorise l'accès, de façon privilégiée, à des ressources essentielles pour affronter la compétition, mais non disponibles sur le marché »* (Roux et Bornarel, 2007). Elle est définie dans la littérature par une volonté délibérée d'être vulnérable dans des conditions de risque et d'interdépendance. Elle correspond donc à la croyance dans la volonté d'un partenaire de ne pas agir en faveur de son propre intérêt au détriment des intérêts de l'autre partie et du bon fonctionnement de la relation. D'ailleurs, plusieurs recherches confirment le rôle fondamental de la confiance dans le succès et le développement de la coopération (McAllister, 1995) Er (Brulhart, 2007, 2002) et (Doz 1996 ; cité par Delerue et Bérard, 2007).

La relation de sous-traitance partenariale semble être un terrain privilégié pour l'analyse du lien entre la confiance et le transfert de connaissances. Depuis longtemps, les travaux de Uzzi (1997) soulignent que la confiance constitue un mécanisme de gouvernance qui favorise l'accès à un ensemble d'actifs et ressources stratégiques. De même, Inkpen (1996) affirme que la confiance dépend de l'implication et de l'engagement de chacune des parties dans la relation et représente dans ce sens une variable essentielle pour l'échange de connaissances. De son côté, en suivant Ingham et Mothe (2003), Lazaric et Lorenz (1998) avancent que la confiance contribue à renforcer les processus de création et de modification des règles et routines partagées pour les entreprises partenaires.

Récemment, d'autres travaux soulignent que la confiance permet de faciliter le transfert de connaissances (Kale et al, 2000 ; Delerue et Bérard, 2007 ; Wijik et al, 2008), d'augmenter la rapidité des décisions en s'appuyant sur un échange d'informations personnalisées (Roux et Bornarel, 2007). De même, en tant que moyen de valorisation des normes et d'émergence de valeurs communes, la confiance facilite aussi bien l'apprentissage de la relation que la circulation des connaissances stratégiques grâce aux multiples interactions entre les acteurs. De leur côté, Levin et Cross (2004) affirment que la confiance joue un rôle médiateur entre les liens forts et l'absorption des connaissances utiles. Ainsi, avoir confiance en quelqu'un, c'est d'abord croire qu'il dispose des capacités, des aptitudes et des compétences nécessaires à la réalisation de la tâche confiée. C'est dans ce cadre que Levin et Cross (2004) insistent sur le rôle crucial de la dimension capacité dans la formation des communautés de pratique et l'échange des connaissances tacites.

Au Maroc, Amamou et Koubaa (2008) confirment eux aussi, dans leur étude sur le lien entre la coopération inter-organisationnelle et l'innovation en PME, le rôle de la confiance et de l'engagement dans la formation des communautés de pratiques inter-organisationnelles. Ces communautés constituent selon eux un lieu privilégié de négociation de sens, de résolution de problèmes et de partage de connaissances et d'expériences.

Pour résumer, il ressort nettement de l'ensemble de ces travaux que la confiance devient déterminante dans le processus de transfert et d'apprentissage dans le cadre d'un partenariat, et cela dans la mesure où elle favorise un climat propice à la coopération et facilite les interactions fréquentes entre les membres des parties à la relation. En suivant Ingham et Mothe (2003), la notion d'interaction suppose l'échange, le partage et la confrontation de connaissances individuelles. Ainsi, son absence dans le cadre des relations de sous-traitance partenariale empêche donc le partage et le transfert de connaissances, ce qui conduira, sans doute, à la difficulté de résolution de problèmes et des conflits relationnels. D'un autre côté, les acteurs devraient avoir confiance dans les connaissances qui font l'objet du transfert. L'unité réceptrice, une PME sous-traitante dans notre recherche, devrait percevoir la pertinence des connaissances pour son organisation et avoir confiance en l'unité émettrice de ces connaissances. En conséquence, nous pouvons avancer que la confiance (et les liens sociaux qui en découlent) est appréhendée comme un moyen qui facilite le partage de connaissances entre les partenaires.

2.4. Niveau d'interdépendance entre le sous-traitant et le donneur d'ordres

Dans le cadre des relations entre un sous-traitant et un donneur d'ordres, une certaine interdépendance peut être créée. Dans certains cas, le donneur d'ordres se trouve dans une situation d'absence de fournisseurs avec qui il peut travailler, et qui seront amenés à réaliser des investissements spécifiques à la relation. L'engagement de ces investissements spécifiques à la transaction par le fournisseur favorise une perception d'un niveau élevé de dépendance du client/donneur d'ordres (Gammoudi L., 2009). Cette situation amène en effet les parties à se retrouver dans une situation de dépendance mutuelle, une situation dans laquelle les deux parties trouvent un intérêt à travailler ensemble et à coopérer. Plus particulièrement, ils unissent leur force pour améliorer, ensemble, leur compétitivité et leur offre sur le marché final. Dans ce sens, Machat (2001), dans son étude traitant le processus d'apprentissage dans les relations fournisseurs-grande distribution, confirme que c'est l'interdépendance des acteurs du canal qui explique l'existence des actions ou pratiques conjointes à l'origine de l'apprentissage marketing de la PME.

Dans cette perspective, une relation de dépendance mutuelle entre l'unité émettrice et celle réceptrice de connaissances n'aura donc pas le même impact sur la performance et le succès du transfert qu'une relation de dépendance asymétrique. En conséquence, un niveau plus au moins élevé d'interdépendance entre le sous-traitant et le donneur d'ordres peut être présenté comme un moteur pour amorcer le processus du transfert de connaissances. Ainsi, ce transfert de connaissances résulte de l'imbrication des deux organisations et est appréhendé donc comme un facteur facilitateur de la coordination.

Aussi, la proximité géographique, culturelle et actionnariale ont un rôle fondamental dans l'efficacité du transfert de connaissances entre organisations. Dès que les deux entreprises partagent les mêmes visions et mêmes systèmes, le transfert entre elles s'opère facilement. À l'opposé, ce processus se trouve inhibé si les organisations ont des cultures principalement divergentes (Wijik et al, 2008). De même, la distance culturelle entre partenaires, notamment étrangers, peut conduire à des malentendus qui peuvent limiter le partage de connaissances (Lyles et Salk, 1996; Szulanski et al, 2004). Par ailleurs, d'autres recherches ont confirmé que le transfert de connaissances entre entreprises est plus compliqué que le transfert des connaissances entre les unités d'une même organisation (Inkpen et Tsang, 2005). Aussi, les travaux de McEvily et Marcus (2005) suggèrent que les liens forts entre partenaires conduiront à un meilleur transfert de connaissances.

Dans la même veine, Boschma (2005) affirme que la proximité géographique est importante dans le processus de transfert, mais qu'elle ne constitue pas en elle seule une condition nécessaire et suffisante pour réussir le transfert et l'apprentissage. D'autres dimensions sont donc nécessaires en l'occurrence la proximité cognitive, organisationnelle, sociale et institutionnelle. Aussi, si la majorité des recherches reconnaît à la proximité son rôle dans l'émergence de l'apprentissage et du transfert de connaissances, d'autres au contraire soulignent que trop de proximité pourrait éventuellement être nuisible à l'apprentissage et à l'innovation (Boschma, 2005).

L'ensemble de ces contributions montre les différents déterminants du transfert, caractérisés aussi bien par la nature des liens que par le comportement des partenaires. Nous avons particulièrement mis l'accent sur les éléments qui peuvent influer sur la réussite du transfert notamment les variables telles que le niveau d'implication des parties, le niveau d'engagement, la confiance, l'histoire et la qualité de la relation (expériences antérieures partagées, intimité, fréquence des communications, etc.). Si ces facteurs, qui caractérisent le contexte inter-organisationnel, s'avèrent essentiels pour le transfert, il semble toutefois qu'à

eux seuls sont insuffisants pour rendre le transfert effectif. D'autres catégories de facteurs interviennent afin de réussir ce transfert. Les paragraphes suivants exposent en détail ces différents éléments.

3. Nature de la connaissance objet de transfert

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, la connaissance peut prendre plusieurs formes et peut donc être plus au moins complexe. D'ailleurs, certains chercheurs mettent en exergue l'importance des attributs de la connaissance comme étant un déterminant de son transfert (Zander et Kogut, 1995 ; Prévot, 2005). Ils s'efforcent plus particulièrement de la qualifier en fonction des attributs liés aux difficultés de son transfert. Ainsi, suivant Winter (1987), la connaissance peut être définie selon quatre dimensions : tacite/articulable ; non observable dans l'utilisation/observable dans l'utilisation ; complexe/simple ; dépendante d'un système/indépendante. Dans la même logique, Prévot (2007), sur la base des travaux de Kogut et Zander (1993), soulève quatre caractéristiques qui facilitent le transfert de connaissances : la codification, l'enseignabilité, l'observabilité et la complexité. Il ressort donc que le concept de connaissance recouvre une très grande hétérogénéité et que le processus de son transfert diffère suivant la nature de la connaissance en question. Nous détaillerons dans ce qui suit les différentes variables qui conditionnent ce transfert de connaissances.

3.1. Niveau de codification : connaissance tacite versus connaissance explicite

Nous ne reviendrons pas ici d'une façon détaillée sur le débat entre la connaissance tacite et la connaissance explicite, nous nous focaliserons plutôt sur l'analyse du niveau de codification des connaissances en rapport avec le processus de transfert. Dans ce sens, plusieurs recherches montrent que, contrairement aux connaissances explicites, le transfert des connaissances tacites est plus difficile et engendre des coûts pour les parties (Teece, 1977 ; G. Szulanski, 1996 ; cité par Berthon, 2001). La connaissance est tacite lorsque la personne l'utilisant n'est pas à même d'en expliquer les règles qui la dirigent, comme le déclare d'ailleurs Polanyi (1966) en affirmant que « *We know more than we can tell* [35]». Son transfert requiert donc l'intervention physique de la personne qui la possède et se transmet généralement par l'observation, l'imitation et l'expérience. Toutefois, si la connaissance est explicite, son transfert est plus facile puisqu'elle est formalisée et codifiée dans des documents.

[35] Nous connaissons plus que nous pouvons dire.

3.2. L'enseignabilité de la connaissance

Il s'agit d'un deuxième construit étroitement lié au premier dans la mesure où l'enseignabilité fait référence au caractère articulable de la connaissance, c'est-à-dire facilement compréhensible, appréhendable et codifiable. Ainsi, plus la connaissance est codifiée, plus elle sera facilement enseignable. L'enseignabilité atteste donc de la facilité avec laquelle une entité organisationnelle ou un individu peut aisément intégrer de la connaissance à son stock de connaissances antérieures. En effet, l'effort de rendre les connaissances enseignables facilite donc le processus de transfert et de partage.

3.3. Complexité

La complexité résulte du nombre de connaissances qu'il faut mobiliser pour intégrer de nouvelles connaissances. Plus particulièrement, elle renvoie à la fois aux différentes connaissances détenues par l'entité et à sa capacité de les combiner et de les mobiliser de façon conjointe. En effet, la complexité est fonction du nombre de connaissances et d'interactions entre ces connaissances impliquées pour la génération et l'acquisition de nouvelles connaissances. De même, la complexité constitue aussi une dimension de l'ambiguïté causale qui se définit comme l'ambiguïté qui existe entre une cause et une conséquence. Elle renvoie, dans le cadre du transfert de connaissances, aux difficultés à identifier les facteurs à l'origine du succès de la mise en œuvre de la connaissance, ce qui rend donc sa réplication difficile. Plusieurs études empiriques ont identifié l'ambiguïté des connaissances comme l'un des plus importants freins au transfert des connaissances organisationnelles (Levin et Cross, 2004; Simonin, 1999;. Szulanski et al, 2004, Coff et al., 2006 ; Wijik et al, 2008). En effet, l'ambiguïté causale intervient pour enrayer l'imitation des connaissances surtout les plus stratégiques.

3.4. L'observabilité de la connaissance

L'observabilité signifie qu'il est facile de faire une description plus au moins détaillée de la connaissance à l'issue de l'action. Donc, plus la connaissance est observable, plus elle sera facilement imitable par d'autres individus ou d'autres organisations.

Il est à signaler que ces construits ne sont pas indépendants les uns des autres. Ils sont toutefois intimement liés et le premier, relatif au niveau de codification, semble avoir un impact sur tous les autres. Ceci parce que plus la connaissance est codifiable, plus elle sera facile à enseigner, facile à observer et moins complexe.

Selon certains auteurs, il est à noter que le transfert des connaissances, que ce soit au niveau inter ou intra-organisationnel, dépend largement de la nature de la connaissance (Szulanski, 1996 ; Simonin, 2004 ; Minbaeva, 2007). Comme explicité plus haut, le savoir engagé pour accomplir l'objectif de partenariat peut être de nature diverse : tacite ou explicite, enseignable ou non enseignable, articulé ou non articulé, observable dans l'utilisation ou non observable, simple ou complexe, dépendant du système ou indépendant (Polanyi, 1967 ; Winter, 1987 ; Kogut et Zander, 1993 ; Cité par Ingham et Mothe, 1994). Ingham et Mothe (1994) soulignent que plus la connaissance est articulable, enseignable, articulée, observable, simple et indépendante d'autres éléments du système, plus son apprentissage est facilité et peut ainsi être communiqué au travers de signes et symboles. Les connaissances les plus explicites sont donc plus facilement transférables contrairement à celles qui sont plus ou moins tacites. Ces dernières, pour être acquises, nécessitent l'intervention de celui qui les possède et s'acquièrent souvent par l'imitation et par l'observation. Nous parlons dans ce sens de degré de transférabilité des connaissances.

En s'appuyant sur les travaux de Winter (1987) et ceux d'Arrègle (1995), un rapprochement entre les caractéristiques de la connaissance et son transfert peut être opéré. Il peut être représenté par le schéma suivant (*cf.* figure 2.1) :

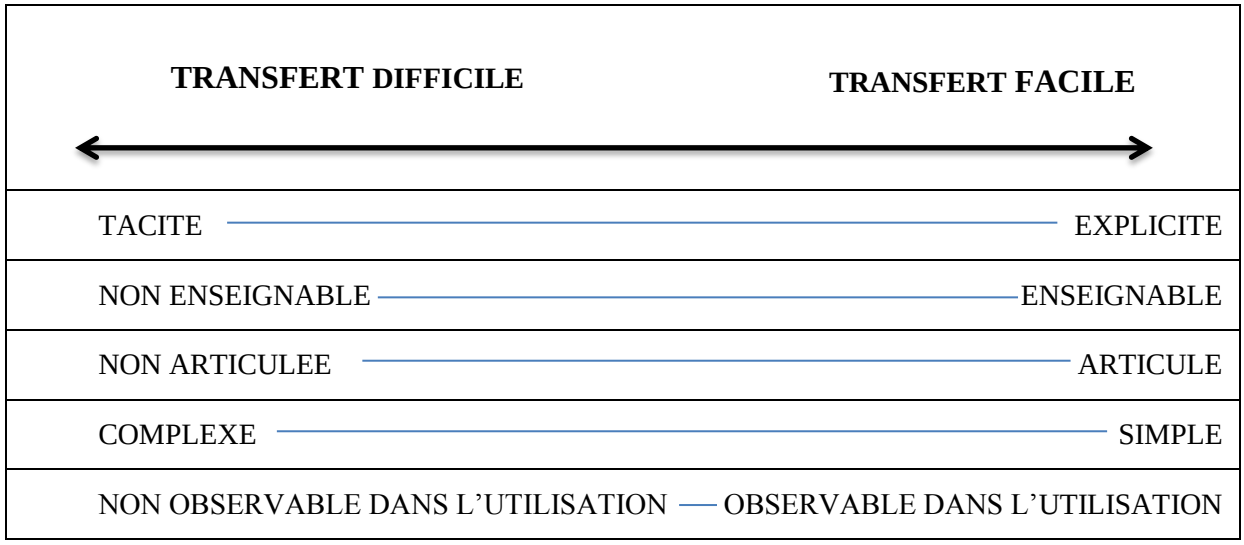


Figure 2: Caractéristiques de la connaissance et facilité de transfert

Source : Adapté de Winter, (1987 ; cité par Arrègle, 1995).

En s'appuyant sur certains travaux (Nonaka et Takeuschi, 1995 ; Berthon, 2001), il apparait que les connaissances peuvent être regroupées selon deux niveaux. Il s'agit de distinguer entre les connaissances tacites et explicites ainsi que les connaissances individuelles ou collectives. Nous proposons cette classification comme suit :

Tableau 2. 9: Classification des connaissances

	Connaissance explicite	Connaissance tacite
Connaissance individuelle	-Connaissances et compétences qui sont facilement enseignables	- Schémas mentaux, savoir-faire, habitudes et connaissances abstraites des individus
Connaissance collective	-Procédures opérationnelles standards - Documentation -Système d'information - Règles…	- Schéma de réflexion du top management ; - Consensus organisationnel sur les expériences passées ; - Routines de la firme - Culture de l'entreprise

Après avoir présenté les différentes caractéristiques des connaissances transférées et la nature de la relation comme étant des déterminants du transfert inter-organisationnel de connaissances, nous présenterons dans ce qui suit les caractéristiques liées aux entreprises qui peuvent faciliter ou, à contrario, bloquer le processus de transfert de connaissances.

4. Déterminants liés au donneur d'ordres

À ce stade d'analyse, la littérature, notamment les travaux de Szulanski (1999), Berthon (2001), Bénédic et Bayad (2008) et Prévot (2005, 2007), nous rapportent que, dans le cadre de la transmission des connaissances, certains facteurs liés à l'émetteur peuvent influencer ce processus du transfert. Dans ce sens, l'importance de la motivation à transférer et à partager lorsque l'on traite le processus de transfert inter-organisationnel de connaissances a déjà été soulignée par plusieurs auteurs (Benedic et al, 2009 ; Minbaeva, 2007; Szulanski, 1996). De même, Nonaka et al (2006 ; cités par Notais, 2009) soulignent que la rationalité limitée des individus (ou des groupes) oriente la perception des opportunités à recevoir ou à partager et

communiquer les connaissances. La motivation à partager est souvent présentée comme un facteur fondamental pour déclencher le transfert de connaissances et le processus d'apprentissage dans le cadre d'une relation de coopération. Elle apparaît dès la perception d'un intérêt et d'un retour sur investissement lié au transfert de connaissances. Cette motivation peut conduire à un engagement consistant à la disposition favorable de l'entreprise émettrice envers la coopération afin de fournir des efforts pour réussir le transfert de ses connaissances vers d'autres entreprises.

Ainsi, la première phase du processus de transfert consiste à identifier les connaissances qui peuvent éventuellement faire objet de transmission. Une fois la connaissance repérée en fonction du besoin ressenti chez l'autre partenaire, si l'entreprise émettrice n'a aucune incitation à partager sa connaissance ou si au contraire, elle perçoit qu'elle subira une perte de pouvoir suite au transfert de cette connaissance, il est fort probable qu'aucun transfert n'ait lieu. En l'absence d'incitations et de motivations, le transfert inter-organisationnel de connaissances ne pourra pas donc se déclencher.

L'absence de motivation auprès de l'entreprise émettrice peut être engendré par la crainte de perdre son statut, ses sources d'influences, son pouvoir, mais aussi par le coût de transfert. C'est dans cette optique que la perception du gain et retour sur investissement constituent des facteurs déterminants du transfert. Aussi, pour que l'entreprise accepte de transférer ses compétences et son savoir-faire, elle doit percevoir que ce transfert se traduira par un avantage dont elle bénéficiera. Toutefois, un paradoxe peut être souligné à ce niveau, comme l'avantage concurrentiel de la firme se fonde sur ses connaissances clés, elle n'a pas intérêt à divulguer tout le savoir dont elle dispose. C'est pour cela que certaines entreprises recourent à quelques pratiques pour rendre leurs connaissances et savoirs clés plus tacites et par conséquent difficilement transférables afin de minimiser le risque d'imitation par leurs partenaires qui peuvent être des concurrents potentiels.

Enfin, la perception d'un besoin d'apprentissage auprès de l'autre partenaire est aussi un facteur déclencheur du processus de transfert. Dès la constatation d'un écart entre la connaissance actuelle du partenaire et celle pouvant être accumulée et engrangée, l'entreprise émettrice peut être motivée pour lui transférer ses savoirs afin de le faire monter en compétence.

Pour avancer dans la compréhension du phénomène de transfert de connaissances au niveau interorganisationnel, nous proposons de revenir, dans la suite de cette sous-section, sur les différents déterminants de ce processus en rapport avec la PME sous-traitante. Il ne s'agit pas

de fournir une liste exhaustive des facteurs, mais de présenter et d'analyser ceux qui semblent avoir plus ou moins un fort impact sur le transfert, en tenant en compte bien évidemment de la spécificité des relations de sous-traitance.

5. Déterminants liés au sous-traitant

Étant donné que dans cette recherche, l'intérêt est porté aux relations de sous-traitance PME-grande entreprise. Cette étude s'inscrit dans la lignée des travaux de Wong et al (2004) qui soutiennent que la compétitivité des PME dépend, entre autres, de leur capacité à mettre en place des mécanismes qui leur permettent de développer et de partager de nouvelles connaissances avec leurs partenaires.

À l'issue d'une revue de la littérature, les caractéristiques de l'entreprise sous-traitante influençant le transfert de connaissances sont essentiellement liées à sa motivation d'apprendre et à sa capacité d'absorption et d'acquisition des nouvelles connaissances. Comme cette recherche vise, plus particulièrement, à comprendre comment, dans le cadre d'une relation de sous-traitance, la PME intègre et acquiert de nouvelles connaissances transférées par son donneur d'ordres, nous reviendrons en détail sur les différents mécanismes pouvant éventuellement faciliter ou à contrario inhiber le succès du transfert de connaissances. Dans ce sens, nous focalisons notre attention principalement sur le style de management, la place de la culture, la capacité d'apprentissage des membres, le rôle de l'équipe dirigeante, les infrastructures aussi bien technologiques qu'organisationnelles, etc.

5.1. Motivation du sous-traitant à apprendre

Plusieurs chercheurs s'intéressant à l'étude de transfert de connaissances entre organisations ont mis en avant l'importance de la motivation de l'entreprise réceptrice à apprendre, à chercher et à adopter des solutions et pratiques provenant d'autres organisations. D'ailleurs, de nombreux auteurs ne cessent de souligner que l'une des principales motivations du recours à la coopération par les entreprises réside dans leur objectif d'apprentissage (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Mothe et al, 2000 ; Mothe, 2001). Il semble donc que les entreprises parfois construisent des relations de coopération afin de profiter des opportunités d'apprentissages. Plus particulièrement, dans le cadre des relations de sous-traitance, ce processus d'apprentissage relationnel est fondamental dans la mesure où il permet aux entreprises de développer des liens de partenariat et d'accroitre par conséquent leur compétitivité. Il semble que cette motivation à apprendre s'explique, en partie, par le niveau d'engagement des deux partenaires. Cet engagement fait référence à la volonté de voir la

relation continuer à long terme, au désir de développer une relation stable, et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation (Mohr et al. 1996 ; Moorman et al. 1992 ; Morgan et Hunt 1994 ; cités par Brulhart ; 2002). En effet, dès que les partenaires souhaitent s'inscrire dans une relation de partenariat, ils affichent leur volonté et leur motivation à faire durer la relation dans le temps même si cela nécessite éventuellement des investissements supplémentaires. Nous citons par exemple à ce niveau des investissements liés à la mise en place d'un système d'information inter-organisationnel dans la perspective de faciliter l'échange d'information et de connaissances afin d'assurer un bon fonctionnement de la relation.

Aussi, la motivation à apprendre peut être appréhendée aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau individuel. En plus de la volonté et de la motivation de l'organisation, les membres du sous-traitant doivent également être motivés pour apprendre des expériences d'autres organisations puisque justement ce sont les individus agissant au nom d'organisation qui apprennent réellement.

Comme on le voit, la motivation à apprendre constitue donc un facteur fondamental qui peut engendrer le déclenchement du processus d'apprentissage et par conséquent de transfert de connaissances. Certes, le sous-traitant devrait avoir la volonté et afficher sa motivation d'apprentissage pour que le donneur d'ordres, lui aussi, perçoive l'engagement et le potentiel dont dispose son partenaire, afin de s'engager dans une telle démarche de transfert et d'accompagnement. Toutefois, seule la motivation du sous-traitant n'est pas suffisante pour réussir ce processus de transfert de connaissances, ceci dit que la motivation n'implique pas forcément le succès du transfert. En sus, ce transfert sera limité si le sous-traitant n'est pas doté de certains mécanismes internes qui lui permettent d'internaliser efficacement des connaissances et de savoirs issus de l'externe. En effet, plusieurs autres facteurs liés au sous-traitant sont donc déterminants pour la réussite de ce processus. Il s'agit fondamentalement de sa capacité d'absorption que nous proposons de détailler dans les paragraphes suivants.

5.2. Rôle de la capacité du sous-traitant à absorber les connaissances transférées

Le concept de capacité d'absorption a été suffisamment réinvesti dans les recherches sur la connaissance, le transfert des connaissances, l'apprentissage organisationnel, l'innovation, les alliances stratégiques… C'est à Cohen et Levinthal (1989, 1990) que nous devons véritablement les développements théoriques sur ce concept. Dans ce sens, ces auteurs définissent la capacité d'absorption comme *« l'aptitude à reconnaître la valeur d'une*

nouvelle information externe, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales » (Cohen et Levinthal, 1990). Il ressort de cette définition qu'on peut rattacher à la capacité d'absorption deux principales fonctions. Elle permet d'une part, de comprendre et de reconnaître la valeur d'une information ou connaissance externe, et d'autre part, d'intégrer et exploiter efficacement cette nouvelle connaissance pour des objectifs de performance et de compétitivité de l'organisation. En effet, l'analyse de la littérature sur ce concept de capacité d'absorption a fait ressortir l'existence de plusieurs chercheurs qui la considèrent non pas comme un but en soi, mais comme un outil qui accroît la performance. Dans ce cadre, la majorité des travaux mettent l'accent sur son rôle dans le développement de l'innovation, la génération de nouvelles connaissances, l'acquisition de capacités et de compétences…

Une décennie plus tard, la capacité d'absorption est vue comme un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels la firme acquiert, assimile, transforme et exploite la connaissance pour produire une capacité organisationnelle dynamique (Zahra et George, 2002). Si Cohen et Levinthal (1990) sont les premiers auteurs à concevoir la capacité d'absorption en trois dimensions : la capacité à reconnaître et à valoriser une nouvelle connaissance externe, la capacité à assimiler cette connaissance et enfin la capacité à exploiter cette connaissance pour des fins de l'entreprise. Zahra et George (2002) présentent toutefois une reconceptualisation de cette notion tout en gardant la conception originelle. Ces auteurs ont intégré une quatrième dimension de la capacité d'absorption qui est la capacité de transformation. Pour eux, en plus de la capacité d'acquisition, d'assimilation et d'exploitation, l'entreprise devrait avoir une capacité de transformation qui intervient entre les phases d'assimilation et d'exploitation. Nous reviendrons sur la définition de chaque dimension dans le paragraphe suivant.

Par ailleurs, Zahra et George (2002) s'efforcent dans leur analyse de distinguer deux types de capacité d'absorption : d'une part, une capacité d'absorption potentielle qui renvoie à la capacité d'acquisition et d'assimilation, et d'autre part, une capacité d'absorption réalisée qui désigne la capacité de transformation et d'exploitation (Zahra et George, 2002). De même, ces auteurs appréhendent cette capacité d'absorption comme étant un processus linéaire qui suit les quatre phases (acquisition, assimilation, transformation et exploitation). Récemment, Todorova et Durisin (2007 ; cités par Noblet et Simon) ont proposé une reconceptualisation du modèle développé par Cohen et Levinthal (1990) et ont souligné certaines omissions dans le modèle de Zahra et George (2002). Ainsi, ils suggèrent donc de réintroduire la reconnaissance de la valeur de la connaissance externe et aussi de considérer la transformation

de la connaissance comme étant un processus alternatif associé à l'assimilation et non pas comme troisième étape qui suit l'assimilation comme cela a été souligné par Zahra et George(2002). Cette remise en cause du modèle conduit à ne plus distinguer la capacité d'absorption réalisée et la capacité d'absorption potentielle.

Étant donné que nous visons dans le cadre de notre recherche à analyser le transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante et la manière avec laquelle le sous-traitant intègre et s'approprie de nouvelles connaissances externes, l'analyse des dimensions de la capacité d'absorption nous semble pertinente pour notre travail. D'ailleurs, plusieurs chercheurs ont mobilisé cette notion pour analyser le transfert inter-organisationnel de connaissances (Gupta et Govindarajan, 2000; Prévot, 2005, 2007 ; Amamou et Koubaa, 2008). Wijik et al (2008) dans leur étude de méta-analyse sur le transfert inter et intra-organisationnel confirme que la capacité d'absorption a un impact positif sur le processus du transfert. En effet, pour mieux appréhender le rôle et l'importance de la capacité d'absorption dans ce processus du transfert de connaissance dans le cadre d'une relation de sous-traitance, nous retiendrons pour cette recherche les quatre dimensions de la capacité d'absorption développées par certains chercheurs (Cohen et Levinthal 1990 ; Zahra et George, 2002) à savoir : reconnaître la valeur de la connaissance et l'acquérir, l'assimiler, la transformer et l'exploiter.

5.2.1. Dimensions de la capacité d'absorption

Comme nous l'avons déjà explicité plus haut, la capacité d'absorption représente quatre dimensions sur lesquelles nous reviendrons en développant aussi ses différents antécédents.

5.2.1.1. La capacité d'identification, de reconnaissance de la valeur de la connaissance et de l'acquisition

L'un des changements les plus importants au niveau de l'appropriation de l'avantage concurrentiel est la montée de l'importance des connaissances et des ressources internes à l'organisation. Face à ce constat, l'idée de génération de connaissances en interne seulement est de plus en plus abandonnée au profit de l'idée consistant à accepter le rôle fondamental d'une interférence de connaissances internes avec celles qui entourent l'organisation notamment pour le processus d'innovation. Il apparaît donc que la capacité de reconnaître la valeur d'une connaissance externe devient un déterminant impératif de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Dans ce sens, les travaux de Cohen et Levinthal (1990) mettent l'accent sur l'importance fondamentale des sources externes des connaissances pour le

processus d'innovation (Cohen et Levinthal, 1990). Les entreprises trouvent absolument un intérêt à rechercher des connaissances utiles dans son environnement. Ainsi, en reprenant Noblet et Simon (2010), plusieurs auteurs soulignent que la capacité d'absorption de nouvelles connaissances dépend avant tout de la capacité des individus et/ou des organisations à reconnaître la valeur et la pertinence d'une connaissance et information externe (Cohen et Levinthal, 1990; Van Den Bosch, Volberda et al., 1999; Tsai, 2001; Malhotra, Gosain et al., 2005; Todorova et Durisin, 2007).

En suivant certains chercheurs notamment Cohen et Levinthal (1990) et Dyer et Singh (1998), la capacité d'identification et de reconnaissance de la valeur de la connaissance externe est largement dépendante des connaissances antérieures. Comme on le voit clairement dans la citation suivante, « *les connaissances antérieures permettent de reconnaître la valeur d'une information, de l'assimiler et de l'appliquer dans des buts commerciaux* » (Dyer et Singh, 1998). Il ressort donc que sans connaissances antérieures dans le domaine, les individus agissant au nom des organisations ne seraient pas en mesure de reconnaître la valeur des connaissances pertinentes et qui apporteraient éventuellement de la valeur pour l'organisation.

La capacité d'acquisition de nouvelles connaissances comme dimension de la capacité d'absorption a été introduite par Zahra et George (2002). En reprenant ces auteurs, cette capacité d'acquisition se réfère à la capacité de l'entreprise à identifier et à acquérir les connaissances et les informations extérieures nécessaires à ses opérations (Zahra er George, 2002). De même, Lane et al (2001), dans leur étude sur le rôle de la capacité d'absorption dans les joint-ventures, ont définit la dimension d'acquisition comme l'aptitude à reconnaître, valoriser et acquérir la connaissance externe essentielle aux opérations de l'entreprise. Par ailleurs, depuis longtemps, plusieurs recherches ont confirmé que l'une des motivations de développement des collaborations inter-firmes est justement l'acquisition de nouvelles connaissances (Hamel, 1991).

La capacité d'acquisition de connaissances repose sur plusieurs facteurs. En suivant plusieurs auteurs[36], cette capacité d'acquisition dépend des investissements préalables, des connaissances antérieures détenues par l'entreprise et enfin de la motivation à acquérir des connaissances. Plus particulièrement, le succès de l'acquisition dépend des investissements

[36] Cohen et Levinthal (1990) ; Song et Parry (1993); Mohr et Spekman (1994); Kim (1998); Dyer et Singh (1998); Davenport, De Long et Beers (1998); Kavan, Saunders et Nelson (1999); Giroud (2000); Lahti et Beyerlein (2000); ; Autio, Sapienza et Almeida (2000); Stork et Hill (2000); Szulanski (2000); Salk et Brannen (2000); Zahra et George (2002) ; Todorova et Durisin (2007)

réalisés aussi bien par le dirigeant et par l'organisation et qui doivent être perçus comme des efforts visant à améliorer les savoirs et les connaissances de l'entreprise. De même, le répertoire de connaissances détenues et le niveau de formation des employés jouent également un rôle fondamental dans la réussite d'internalisation de nouvelles connaissances. Et enfin, l'intensité informationnelle du partage de connaissances au sein de l'entreprise semble être un déterminant de la capacité d'acquisition de connaissances externes.

Dans notre cas, puisque nous travaillons sur l'acquisition de nouvelles connaissances par la PME sous-traitante, certains acteurs internes ont un rôle fondamental dans ce processus d'acquisition, car ils sont fréquemment en contact avec d'autres individus en externe. Ainsi, le dirigeant de la PME est l'un de ces acteurs, d'une part grâce à sa position centrale en termes de flux informationnels, et d'autre part, il est le seul à développer des contacts à un niveau élevé et donc à accéder à certaines informations valorisables et pertinentes pour son organisation (Chauvet, 2007).

5.2.1.2. La capacité d'assimilation

Selon Zahra et George (2002), la capacité d'assimilation est définie comme l'aptitude de l'entreprise à absorber la connaissance externe. Ainsi, en suivant certains auteurs, l'assimilation renvoie aux routines et processus organisationnels qui permettent d'analyser, de comprendre et d'interpréter les connaissances issues d'une source externe (Szulanski, 1996, 2000 ; Kim, 1998 ; Zahra et George, 2002, cités par Chauvet, 2007). Cette capacité est mesurée par le nombre de fois que les publications d'une firme citent la recherche faite par d'autres firmes (Zahra et George, 2002).

En suivant Ziam (2010), on constate que certains auteurs soulignent que l'absence de capacité d'assimilation des connaissances est de plus en plus considérée comme un frein au transfert et à l'adoption des meilleures pratiques (Szulanski, 1996; Szulanski, 2000), à l'innovation (Tsai, 2001; Caloghirou, Kastelli et al., 2004), et à l'apprentissage interorganisationnel (Gupta et Govindarajan, 2000; Lane, Salk et al., 2001). Elle repose toutefois sur les compétences et les connaissances des individus, puisque la compréhension, l'analyse et l'interprétation des connaissances externes dépendent largement des capacités de base des individus telles que leur formation de base, leur expérience ou leur motivation à apprendre et à internaliser les nouvelles connaissances. Dans notre recherche, il s'agit des connaissances provenant du donneur d'ordres. La bonne compréhension des nouvelles connaissances issues du donneur d'ordres par les acteurs de l'entreprise sous-traitante semble fondamentale afin de découvrir

de nouvelles méthodes et techniques de travail, en développant leur capacité d'interpréter et d'assimiler les flux de connaissances. La mise en place des mécanismes organisationnels et informationnels par la PME sous-traitante permettra de comprendre et décrypter facilement les connaissances externes. En ce sens, le dirigeant joue un rôle essentiel même s'il ne peut pas dynamiser seul ce processus d'assimilation, il peut néanmoins initier la mise en place de différents mécanismes de transfert et de contrôle qui faciliteront cette étape d'assimilation des connaissances (Chauvet, 2007).

5.2.1.3. La capacité de transformation

La capacité de transformation désigne l'aptitude de la firme à développer des routines facilitant la combinaison de connaissances existantes avec des connaissances nouvellement acquises et assimilées (Zahra et George, 2002 ; Daghfous, 2004). Elle renvoie donc à la capacité de conversion et d'internalisation d'une nouvelle connaissance. Ce critère est atteint par addition ou suppression de connaissances, ou interprétation de connaissances existantes de manière différente. L'entreprise sous-traitante possède donc son propre processus d'internalisation qui dépend des mécanismes mis en place et des schémas mentaux des individus qui la composent et qui internalisent ces nouvelles connaissances.

5.2.1.4. La capacité d'exploitation

La capacité d'exploitation semble être la dimension la plus importante pour un sous-traitant souhaitant réussir le transfert des connaissances de son donneur d'ordres. Elle désigne l'aptitude de la firme à appliquer la nouvelle connaissance externe de manière commerciale afin d'atteindre ses objectifs organisationnels (Lane et Lubatkin, 1998 ; Daghfous, 2004). Elle est basée sur des routines permettant à la firme d'affiner, d'étendre, et d'exercer une influence sur les compétences existantes ou d'en créer de nouvelles en incorporant des connaissances acquises et transformées dans le processus de production (Zahra et George, 2002). Dans notre cas, nous parlons d'une capacité d'exploitation chez un sous-traitant si, à la suite de l'acquisition de nouvelles connaissances de son donneur, il arrive à la remise en cause de l'une de ses pratiques, à l'utilisation de nouveaux outils et à la découverte de nouvelles solutions. Il ressort donc que l'exploitation renvoie à l'habilité de l'entreprise à intégrer de nouvelles connaissances et à les utiliser de façon opérationnelle afin d'accroitre l'efficacité de ses systèmes internes.

Les travaux sur la capacité d'absorption mettent l'accent sur le rôle déterminant de tous les acteurs de l'organisation dans cette phase, dans la mesure où les employés doivent être

capables d'appliquer à des fins commerciales de nouvelles connaissances récemment apprises (Cohen et Levinthal, 1990). De même, le dirigeant lui aussi intervient notamment dans la finalisation de certains processus complexes pour son organisation afin de faciliter à ses employés une utilisation et une application efficaces de ces nouvelles connaissances. Selon Spender (1996), les routines organisationnelles qui facilitent la mise en place de nouvelles connaissances sont considérées comme des ressources rares et spécifiques. Dans la même veine, Zahra et George (2002) montrent que les entreprises ayant développé une capacité d'exploitation des connaissances sont susceptibles de réaliser d'excellents résultats en termes d'innovation et de développement de nouveaux produits.

Dans le cadre des relations partenariales, la similarité entre les objectifs commerciaux des entreprises partenaires joue un rôle fondamental dans la capacité d'exploiter les nouvelles connaissances (Lane et Lubatkin, 1998). Il semble que ce partage d'objectifs communs conduit à la mise en place des routines favorisant l'exploitation de nouvelles connaissances pour des fins commerciales favorables aux partenaires. Par ailleurs, Jansen et al. (2005 ; cité par Ziam, 2010) soulignent que la capacité de l'entreprise à exploiter les connaissances est dépendante de la disponibilité des mécanismes de formalisation et de socialisation.

5.2.1.5. Synthèse des dimensions de la capacité d'absorption

Le tableau suivant reprend les différentes dimensions de la capacité d'absorption.

Tableau 2. 10: Les différentes dimensions de la capacité d'absorption

Dimensions	Composants	Thèmes	Auteurs
Acquisition	Investissements antécédents	Tolérance au risque Soutien du dirigeant Formation Investissement en R&D	Cohen et Levinthal (1990); Song et Parry (1993); Mowery, Oxley (1995); Kim (1998); Kavan, Saunders et Nelson (1999); Giroud (2000); Lahti et Beyerlein (2000); Zahra et George (2002) ; Todorova et Durisin (2007)
	Connaissances préalables	Répertoires de connaissance Intensité en connaissance Expérience du département R&D Dernier diplôme des employés	Song et Parry (1993); Dyer et Singh (1998); Davenport, De Long et Beers (1998); Autio, Sapienza et Almeida (2000); Salk et Brannen (2000); Zahra et George (2002) ; Todorova et Durisin (2007)
	Motivation à rassembler les connaissances	Intensité Observation Vitesse	Cohen et Levinthal (1990); Mohr et Spekman (1994); Stork et Hill (2000); Szulanski (2000); Zahra et George (2002)
Assimilation	Absorption et compréhension	Interprétation Compréhension Formalisation	Cohen et Levinthal (1990); Dodgson (1993); Szulanski (1996, 2000); Kim (1998); Lane et Lubatkin (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000)
Transformation	Internalisation Conversion	Recodification Remise en question Adaptabilité	Kim (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000); Salk et Brannen (2000)
Exploitation	Utilisation et mise en place	Engagement de ressources et des compétences-clefs	Cohen et Levinthal (1990); Dodgson (1993); Szulanski (1996, 2000); Kim (1998); Lane et Lubatkin (1998); Gruenfeld, Martorana et Fan (2000)

Source : Noblet et Simon (2010), pp. 38

5.2.1. Analyse des principaux antécédents de la capacité d'absorption

Comme nous l'avons déjà souligné, les entreprises ne peuvent pas assimiler et appliquer les connaissances externes avec succès sans une grande capacité d'absorption. C'est dans ce sens que nous jugeons essentiel d'analyser les facteurs qui affectent cette capacité d'absorption, notamment pour le cas d'une PME, afin d'appréhender le processus du transfert inter-organisationnel de connaissances. Ainsi, à travers l'analyse des dimensions de la capacité d'absorption, développée plus haut, il apparaît que celle-ci dépend aussi bien des facteurs internes qu'externes.

En suivant Noblet et Simon (2010) et Daghfous (2004), les facteurs d'ordre interne à l'organisation englobent la base des connaissances préalables, le niveau de formation du personnel, la capacité d'absorption individuelle, la diversité des origines, la structure organisationnelle, la communication transfonctionnelle, la taille de la firme, l'inertie organisationnelle, la gestion des ressources humaines, l'investissement en recherche et développement. Quant aux facteurs externes, ils intègrent l'environnement des connaissances externes, et la position de l'entreprise dans le réseau de connaissances.

Dans la même veine, en 2005, Van den Bosch et autres chercheurs ont réalisé une revue de littérature, jugée la plus exhaustive, sur les antécédents de la capacité d'absorption. Ces auteurs apportent une nouvelle lecture aux antécédents proposés par Cohen et Levinthal (1990) en les regroupant dans deux grandes catégories : d'une part, les connaissances antérieures propres au domaine de connaissances à transférer, qui englobent, d'après Cohen et Levinthal (1990) et Van den Bosch et al (1999), les connaissances générales des domaines associés, des aptitudes de base et des méthodes de résolution de problèmes, un langage partagé et une expérience d'apprentissage préalable. Et d'autre part, les mécanismes organisationnels internes qui se réfèrent selon les mêmes auteurs, à la structure de communication à la fois intra et inter-organisationnelle, au caractère et à la distribution de l'expertise et de la connaissance au sein de l'organisation[37].

Après avoir cerné et analysé le concept de la capacité d'absorption, il nous semble que sa possession par une entreprise ne conduit pas nécessairement au succès d'un apprentissage que ce soit organisationnel ou inter-organisationnel. Pour qu'un apprentissage inter-organisationnel soit réalisé, certains mécanismes organisationnels et technologiques doivent

[37] Nous nous référons ici à l'article de Jean-Pierre Noblet et Eric Simon sur « la capacité d'absorption, état d'l'art », revue management & avenir, N°35,

être mis en place afin de constituer un contexte organisationnel facilitateur et apprenant. Pour cela, nous reviendrons dans les paragraphes qui suivent sur les différentes caractéristiques et dimensions organisationnelles qui permettent notamment à une entreprise de taille moyenne de réussir l'internalisation et l'appropriation de nouvelles connaissances issues de son environnement. Nous nous efforçons de caractériser le profil d'une entreprise apprenante dans la perspective d'analyser la manière avec laquelle la PME sous-traitante s'approprie de nouvelles connaissances provenant de son donneur d'ordres.

5.3. Caractérisation du contexte organisationnel favorisant le transfert de connaissances et l'apprentissage inter-organisationnel

En nous appuyant sur la littérature traitant l'entreprise apprenante, nous nous efforcerons d'analyser les différentes dimensions et caractéristiques du contexte organisationnel de la PME sous-traitante qui peuvent éventuellement faciliter l'appropriation de nouvelles connaissances provenant de son donneur d'ordres. Notre objectif à ce stade d'analyse est d'appréhender la façon par laquelle une PME sous-traitante en relation avec un donneur d'ordres peut réussir le transfert de connaissances. Ainsi, nous cherchons à caractériser le profil et à analyser les vertus de la PME qui se prêtera davantage à apprendre de son environnement. Plus particulièrement, il sera question d'identifier les leviers managériaux sur lesquels la PME peut agir afin d'instaurer un climat et un contexte propice à l'apprentissage aussi bien intra qu'inter-organisationnel. L'imbrication des deux activités d'apprentissage interne et externe semble pertinente dans la mesure où le transfert de connaissances dans le cadre des relations inter-organisationnelles ne serait bénéfique à l'entreprise réceptrice que si elle est dotée de certains mécanismes lui permettant d'appliquer ces connaissances pour l'atteinte de ses objectifs.

Le rôle et la vision de l'équipe dirigeante, l'organisation du travail en groupe, la structure organisationnelle, la communication, le style de management, la culture organisationnelle, les pratiques de socialisation, etc, sont autant d'éléments qui sont susceptibles de favoriser et de faciliter l'apprentissage.

5.3.1. Rôle et vision du dirigeant

Dans son étude sur la dynamique d'apprentissage organisationnel dans les PME technologiques, Chauvet (2007) souligne que le dirigeant joue un rôle crucial dans ce processus, dans le sens où il peut agir pour initier et favoriser le partage de connaissances. Ceci surtout par sa contribution à la mise en place des mécanismes du transfert formels et

technologiques favorisant plus particulièrement le processus d'apprentissage lié à l'exploitation des connaissances. De même, les résultats de cette étude suggèrent également que le dirigeant de la PME assure l'acquisition de connaissances externes, soutient la diffusion de ces connaissances acquises et enfin encourage la mise en place des processus visant à formaliser les connaissances.

Ainsi, le dirigeant occupe donc un rôle incontournable dans le succès du transfert et de la performance d'apprentissage de son entreprise. Il agit en effet directement sur la performance de son entreprise à travers l'acquisition et le transfert de connaissances externes. En suivant Chauvet (2007), ces mécanismes d'apprentissage présagent une forte activité relationnelle de la part du dirigeant, ce qui corrobore les conclusions de la recherche de Inkpen et Tsang (2005).

En effet, le dirigeant agit beaucoup plus sur la phase d'exploitation des connaissances que sur la phase d'assimilation. Ceci s'explique peut-être par le fait que l'assimilation de connaissances est beaucoup plus considérée comme une activité ancrée dans les pratiques individuelles.

Par ailleurs, avoir une vision stratégique, qui permet au dirigeant de replacer le transfert et l'apprentissage dans un cadre opportun et de considérer la connaissance comme une ressource stratégique, est aujourd'hui une nécessité et un catalyseur de l'entreprise apprenante. Cette vision consiste en des objectifs collectifs que l'entreprise et les individus visent à atteindre : elle peut être moteur d'adhésion et d'encouragement des employés, mais nécessite une coopération active. Ainsi, en suivant Gallais (2009), partant des travaux de Bayad et Couteret (2002), la diffusion et le partage d'une vision exigent, en plus de l'établissement d'un climat de confiance mutuelle, la nécessité de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines et d'une culture organisationnelle favorisant l'implication des collaborateurs. L'objectif est de fédérer les employés autour des objectifs collectifs en rendant les visions personnelles en adéquation avec la vision organisationnelle.

Comme cela a été déjà souligné, le transfert de connaissances dans le cadre des relations inter-organisationnelles nécessite l'existence d'interactions et d'échanges entre les membres qui n'appartiennent pas à la même organisation. Ainsi, chaque acteur possède des croyances et modèles mentaux distincts, ce qui pourrait engendrer une différence plus ou moins forte entre les membres et par conséquent constituer un frein aux interactions (Fillol, 2006). En ce sens, le rôle des managers est d'assurer un équilibre entre, d'une part la diversité afin de donner du sens au partage et au transfert, et d'autre part, l'unité des acteurs afin de favoriser une

compréhension mutuelle et une vision partagée. Pour Li(2005), le partage de la vision est un facteur déterminant notamment dans le cadre du transfert intra-organisationnel de connaissances.

5.3.2. Culture d'entreprise comme vecteur d'apprentissage et de partage de connaissance

Un second facteur, lié au premier, explicatif du succès du partage de connaissances est la culture d'entreprise qui devrait être focalisée sur l'apprentissage. En reprenant Thévenet, (2003), la culture peut être définie comme « *un ensemble des références partagées dans l'organisation, qui se sont construites tout au long de l'histoire en réaction à des situations ou à des problèmes* » (Thévenet, 2003). Elle inclut en effet les valeurs, les règles, les routines, les croyances et les normes sur lesquelles se fonde l'action organisationnelle. La culture d'entreprise représente donc un vecteur d'adhésion et d'implication.

Concernant son rôle dans le processus de transfert et d'apprentissage, Amidon (1998 ; cité par Jacob, 2002), dans son étude auprès de 33 firmes, confirme que sans une culture qui favorise le partage et l'échange, les savoirs tacites demeurent cachés et les nombreux efforts de gestion de connaissances ne manipuleront que des savoirs explicites, limitant ainsi le potentiel de mise en valeur du capital intellectuel d'une organisation à moins de 30%. La diffusion et le partage d'une culture d'apprentissage au sein de l'organisation est donc d'une grande importance. D'ailleurs, cette culture d'apprentissage constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les organisations notamment avec l'ère de l'économie du savoir.

Si le développement d'une culture d'apprenance permet d'améliorer durablement les performances de l'entreprise, elle implique toutefois la nécessité de faire évoluer les structures organisationnelles, les procédures du travail, et le style de management des ressources humaines afin de favoriser l'émergence et le développement continu d'un ensemble cohérent de processus d'apprentissage (Belet, 2003). Dans notre cas, pour que le sous-traitant s'inscrive dans une relation partenariale avec son donneur d'ordres et participe par conséquent à la conception de nouveaux produits, il lui faut développer cette culture managériale d'apprentissage et de l'amélioration continue afin de s'aligner sur les nouveautés en termes de méthodes et de procédures du travail.

5.3.3. Structure organisationnelle comme facteur facilitateur du transfert

Plusieurs recherches tendent à souligner l'importance de la structure organisationnelle dans le succès du transfert inter-organisationnel de connaissances. Ainsi, Prévot (2007) affirme que l'apprentissage d'une entreprise à partir des expériences d'une autre est beaucoup plus facile lorsqu'il existe des similarités entre les structures organisationnelles. De même, en reprenant Spraggon et Bodolica (2011), Zheng et al. (2010) démontrent que la structure organisationnelle, la culture d'entreprise, la stratégie, les technologies de l'information (TI) et le leadership sont parmi les facteurs les plus importants qui facilitent le transfert des connaissances (Zheng et al., 2010). En effet, les organisations peuvent mettre en place des structures organisationnelles et des mesures particulières pour faciliter le transfert et l'acquisition de connaissances. La structure de l'organisation peut être considérée donc comme un levier d'apprentissage.

En fait, il nous semble opportun de présenter la définition d'une structure organisationnelle avant d'analyser comment elle pourrait être un facteur favorable à l'apprentissage et au transfert de connaissances. En ce sens, malgré que cette notion a fait l'objet de nombreuses définitions, celle proposée par Kalika (1999) semble la plus intégrative. Elle correspond, selon cet auteur, *« à l'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté implicite ou explicite de la direction, afin de permettre d'une part la spécialisation des tâches et d'autre part leur coordination, de telle façon que soient atteints les objectifs de l'entreprise »*. Deux éléments caractérisent donc la structure organisationnelle, d'une part sa forme structurelle, qui renvoie à la définition des responsabilités, et d'autre part, le degré de décentralisation, qui traduit plus ou moins une grande dispersion du pouvoir et des prises de décision entre les différents niveaux hiérarchiques.

En s'appuyant sur la littérature traitant l'entreprise apprenante, il apparaît qu'une structure organisationnelle flexible et souple, moins centralisée, favorisant le travail en équipe, est plus à même de faciliter la diffusion des connaissances et les possibilités d'apprentissage. Dans cette perspective, il ressort aussi que les entreprises qui mettent en place une structure fonctionnelle avec plusieurs niveaux hiérarchiques, avec une communication verticale, et avec un niveau élevé de centralisation rencontrent des difficultés surtout pour le transfert des connaissances tacites. Par contre, les autres entreprises qui adoptent des structures flexibles et en réseau, et qui se caractérisent par certaines valeurs telles que l'autonomie, le travail en équipe, l'esprit d'innovation…favorisent la diffusion et le partage de connaissances et constituent un mode d'organisation propice pour l'émergence des processus d'apprentissage.

Dans la même perspective d'analyse, Belet (2003) affirme qu'un mode d'organisation du travail sous la forme d'équipes autonomes et responsabilisées aura un impact nettement plus favorable sur les processus d'apprentissage des individus et des petits groupes que les modes d'organisation pyramidaux et centralisés, dominé par une autorité hiérarchique et/ou bureaucratique. En effet, ces modes d'organisation facilitent le développement de réseaux sociaux et par conséquent la transmission des connaissances tacites à travers les interactions fréquentes entre les membres.

5.3.4. L'organisation du travail en équipe

Depuis longtemps, la structuration autour d'équipes du travail est considérée par la littérature comme un contexte propice pour le développement des apprentissages. En ce sens, Belet (2003) souligne que c'est au niveau de l'équipe de travail qu'une réelle dynamique d'apprentissage va pouvoir se manifester dans le cadre des tâches quotidiennes. En effet, l'objectif poursuivi à ce niveau est de créer une dynamique permanente d'apprentissage collectif et de changement intégrée aux procédures de fonctionnement de l'équipe. Ainsi, en suivant certains chercheurs, le groupe, en tant que lieu privilégié de la cognition (Mack, 1999), permet l'émergence de la connaissance à la fois au niveau individuel et organisationnel (Mansour et Gaha, 2003).

Dans la pratique, le fonctionnement en équipe renvoie à travailler ensemble et surtout à apprendre ensemble par l'échange, la réflexion commune et la production de savoirs collectifs. En effet, l'échange et le partage doivent être favorisés et même soutenus sous toutes leurs formes, au sens où ils vont permettre à chacun d'exprimer ses opinions, aux idées d'être confrontées (Mansour et Gaha, 2003) et par conséquent autoriser un véritable dialogue entre les membres du groupe (Senge, 1990 ; Watkins et Marsick, 1993). Dans le même ordre d'idées, Cloutier (2006), dans son étude sur la question de la transmission de connaissances entre générations, affirme que la proximité des postes de travail entre les plus jeunes et les employés expérimentés facilite les échanges verbaux et semble favoriser aussi la transmission « par imitation du geste ». Il apparaît donc que la performance d'une équipe repose aussi bien sur la qualité des relations interpersonnelles que sur le niveau de collaboration instauré entre les membres.

Si le travail en groupe est largement reconnu comme un puissant levier d'apprentissage, son adoption ne suffit pas pour générer spontanément une dynamique d'apprentissage collectif. Il nécessite toutefois, pour se développer, un ensemble de principes et de conditions spécifiques

qui sont rarement réunis au sein des équipes de travail courantes. Nous nous référons aux travaux de Belet (2003) pour citer quelques-unes de ces conditions : un climat de confiance et de respect mutuel, l'absence d'enjeux de pouvoir, des procédures de travail favorisant l'échange d'information et une réflexion commune, une volonté managériale de production et surtout de partage de connaissance, un intérêt et une possibilité pour chaque membre de contribuer à une construction collective, etc.

Par ailleurs, la transversalité au sein des groupes semble fondamentale dans la mesure où elle implique la constitution d'équipes hétérogènes dans lesquelles sont intégrés différents types de connaissances. Cette diversité s'avère indispensable, d'une part, pour lutter contre l'enfermement des connaissances organisationnelles, et d'autre part, pour favoriser leur transfert.

5.3.5. Rôle des pratiques managériales de l'encadrement

À la lumière des travaux de recherche consacrés à l'entreprise apprenante, il apparaît que les responsables hiérarchiques, ou toutes personnes ayant une responsabilité d'encadrement, jouent un rôle fondamental. En reprenant Belet (2003), ce rôle consiste en une recherche permanente de création d'un contexte propice et la mise en place des pratiques managériales favorables à l'émergence de l'apprentissage individuel et collectif. Ainsi, ils doivent, entre autres, créer des espaces de liberté, de réflexion et d'initiative, reconnaître et récompenser des efforts d'apprentissage, réalisés individuellement et/ou collectivement, avoir un rôle d'animateur et de catalyseur d'apprentissage des équipes ; avoir des attitudes de confiance et de responsabilisation des individus et des équipes, etc.

En effet, il semble que le rôle du leadership est primordial en matière de mise en place du transfert de connaissances et d'appropriation de ces nouveaux savoirs par les PME sous-traitantes, dans le sens où les managers intermédiaires sont devenus aujourd'hui des facilitateurs et des consultants et se voient ainsi attribuer la charge d'instaurer un climat et un contexte qui facilitent l'expression des principaux processus d'apprentissage tels l'apprentissage de groupe ou l'apprentissage dans l'action.

6. Synthèse des déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance

Dans cette section, nous avons cherché à présenter les principaux facteurs qui affectent le processus du transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-

traitante. À travers une synthèse des avancées théoriques en matière de transfert de connaissances, nous avons défini notre grille d'analyse des déterminants de ce processus reposant sur quatre dimensions fondamentales : les caractéristiques liées aux partenaires, la nature de la relation et les dimensions de la connaissance transférée.

Tableau 2. 11: Synthèse des déterminants du transfert inter-organisationnel de connaissances

Dimensions	Facteurs
Déterminants liés à la nature de la relation	Niveau d'implication
	Degré de confiance
	Niveau d'interdépendance entre donneur d'ordres et sous-traitant
	Pérennité de la relation
Déterminants liés à la nature de la connaissance	Niveau de codification
	Enseignabilité de la connaissance
	Niveau de complexité
	Observabilité de la connaissance
Déterminants liés au donneur d'ordres	Motivation à partager
	Perception d'un intérêt et d'un effet en retour
	Perception d'un besoin d'apprentissage
Déterminants liés à la PME sous-traitante	Motivation à apprendre
	Capacité d'absorption
	Rôle et vision du dirigeant
	Culture d'entreprise
	Structure organisationnelle
	Organisation du travail en équipe
	Rôle des pratiques managériales de l'encadrement

Connaissant à ce niveau les différents déterminants et facteurs qui facilitent le transfert de connaissances dans le cadre des relations de sous-traitance, il sera judicieux de faire le tour d'horizon sur les principaux outils que les partenaires mobilisent dans la pratique pour voir comment le transfert et le partage de connaissances entre donneur d'ordres et PME sous-traitante se réalisent dans les faits concrètement.

Sous-section 2 : Outils et mécanismes du transfert inter-organisationnel de connaissances

1. Les réservoirs de connaissances

1.1. Réservoirs de connaissances explicites dans la littérature

En suivant Argote et Ingram (2000), le transfert de connaissances dans les organisations se manifeste à travers des changements dans la connaissance ou dans les performances de l'unité réceptrice. En effet, le transfert peut être donc mesuré en évaluant les changements dans la connaissance ou dans la performance. Si *a priori,* cette définition appréhende la mesure du transfert comme étant une tâche facile, ce processus est toutefois compliqué, car la connaissance est ancrée dans différents « réservoirs de connaissances ». Aussi, transférer une connaissance n'est pas simplement déplacer celle-ci après l'avoir identifiée, mais revient à répliquer le système de connaissance organisationnelle ou modifier celui des récepteurs afin de permettre la recréation de celle-ci en un lieu différent (Berthon, 2003).

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, trois principaux réservoirs de la connaissance organisationnelle peuvent être distingués (Argote et Ingram, 2000) : les acteurs ou les membres de l'organisation, les outils qu'ils utilisent et les tâches qu'ils réalisent. En effet, le premier élément est le composant humain de l'entreprise, le second est le composant technologique matérialisé dans les machines et les logiciels et enfin le troisième reflète les buts et les objectifs de l'organisation (Argote et Darr, 2000 ; Argote et Ingram 2000). Ces trois éléments se combinent pour former sept réseaux constitutifs de l'organisation, eux aussi susceptibles d'enfermer la connaissance organisationnelle. Le tableau suivant reprend ces réseaux constitutifs de l'entreprise:

Tableau 2. 12: Les principaux réseaux constitutifs de l'organisation

Réseaux constitutifs de l'entreprise
Membre – Membre Réseau social de l'organisation
Tâches – Tâches La séquence de tâches et de routines utilisées par l'organisation
Outils – Outils Combinaison de technologies utilisées par l'organisation
Membres – Tâches Division du travail pour assigner à chaque membre la tâche à réaliser
Membres – Outils Attribution des outils aux individus
Tâches – Outils Désignation des outils à utiliser pour chacune des tâches
Membres – Tâches – Outils Définition des tâches à réaliser par les membres et avec quels outils.

Source : Argote et Ingram (2000 ; cité par Prévot, 2007)

1.2. Difficultés liées au déplacement des réservoirs de connaissances

Après avoir présenté les différents réservoirs de connaissances en mettant en exergue les principaux réseaux qui enferment les connaissances dans une organisation, nous pouvons avancer que le transfert peut être réalisé en déplaçant l'un ou l'ensemble de ces réseaux d'une unité à l'autre ou d'une organisation à l'autre. En pratique, ce processus semble trop complexe du fait de problèmes de compatibilités entre le nouveau réseau et les réseaux déjà existants chez l'unité réceptrice, mais aussi de la nécessité de similarité des deux contextes souhaitant échanger leurs connaissances. Plus particulièrement, les travaux d'Inkpen et de Dinur (1998) affirment l'importance de prendre en compte le contexte dans le management des connaissances et donc de son transfert. Ils soulignent que chaque connaissance est enracinée dans un contexte spécifique constitué de cinq dimensions : stratégie, prise de décision, environnement, technologie et culture. Il apparaît donc que le transfert est complexe et dépend largement du niveau de similarité des contextes du récepteur et de l'émetteur (Inkpen et Dinur, 1998).

Dans ce cadre, il est clair que certains réseaux et par conséquent certaines connaissances sont plus faciles à transférer que d'autres. En ce sens, les acteurs semblent être le réseau le plus facile à être déplacé contrairement aux outils et aux tâches qui s'avèrent plus complexes et nécessitent plus d'efforts de la part des organisations. Si le déplacement des acteurs permet de transférer à la fois les connaissances tacites et explicites et d'assurer une forte flexibilité du

fait des capacités d'adaptation des individus aux nouveaux contextes, il présente néanmoins certaines contraintes puisque le réseau d'acteurs repose sur des interactions et il faut donc déplacer l'ensemble des acteurs afin d'assurer le transfert de l'intégralité de la connaissance. Cependant, le déplacement d'outils et de tâches s'avère moins flexible, mais assure une plus grande réplicabilité de la connaissance une fois transférée (Prévot, 2005).

Un autre point qui semble important à souligner à ce stade d'analyse est le niveau de codification des connaissances et son rôle dans le succès du transfert. Ainsi, si la codification peut largement faciliter le transfert, du fait que les organisations transforment les connaissances en des formats qui sont facilement intégrés et exploités au-delà des frontières géographiques et fonctionnelles de l'organisation. La codification n'échappe pas à des coûts tels que le transfert involontaire d'un savoir-faire stratégique à des concurrents, les coûts liés à la création des réservoirs de connaissances qui permettent le transfert suite à leur déplacement vers d'autres organisations ou unités d'organisation. En ce sens, Amin et Cohendet (2004) confirment, partant du modèle de création de connaissances de Nonaka et Takeushi, que le processus de transformation d'une connaissance tacite en une connaissance explicite dans la perspective de faciliter son transfert se décompose en trois phases : créer les modèles, créer les langages et enfin créer les messages. Ces auteurs concluent que, plutôt que de s'intéresser aux caractéristiques des connaissances, il faut prêter attention à ses détenteurs et à sa localisation temporelle et spatiale. En effet, il apparaît que la codification constitue la phase qui permet la préparation de la connaissance pour faciliter son transfert.

2. Outils du transfert de connaissances

2.1. Synthèse de la littérature sur les outils du transfert de connaissances

La littérature (Almeida et Grant, 1998 ; Berthon (2001) ; Prévot(2005)) met en évidence que les organisations peuvent recourir à un ensemble de mécanismes pour assurer le transfert de leurs connaissances vers d'autres contextes. Nous énumérons dans ce sens dix outils : les documents, les réunions et forums annuels, le téléphone et le fax, le système d'information commun, les visites des lieux de travail soit par l'émetteur soit par le récepteur, les rencontres face à face entre le personnel des deux organisations ; le travail en équipe, la création d'une équipe chargée de la gestion de la relation, le montage des programmes de formation par l'émetteur et l'échange de personnels pour une durée déterminée…

Nous développerons dans ce qui suit chaque outil en soulignant les connaissances les plus appropriées à transmettre (en spécifiant les caractéristiques d'application). Pour ce faire, nous

nous référons aux travaux de Almeida et Grant (1998) sur les transferts de connaissances au sein des multinationales. Pour ces auteurs, plusieurs outils existent :

- Échange des données électroniques : cet outil est mobilisé pour des connaissances codifiables dans des formats standards et de faible ambiguïté. Il est efficace pour une large diffusion ;
- Courrier électronique : il est efficace pour transférer des connaissances simples, mais de forte valeur ajoutée ;
- Fax : il permet un transfert rapide d'informations, mais de faible quantité ;
- Manuels et rapports écrits : pour transmettre des connaissances explicites, mais complexes ;
- Règles, procédures, directives : le transfert de connaissances est assuré par la traduction d'un savoir-faire managérial et fonctionnel en simples règles, procédures et instructions ;
- Séminaires et formation : Cet outil est utile et efficace pour transférer des connaissances explicites et complexes à un groupe d'individus. Il permet donc une large diffusion et participe à l'instauration d'une culture commune aux partenaires et encourage l'établissement des relations interpersonnelles ;
- Rencontre face à face : outil riche pour transférer des connaissances contextualisées ;
- Transfert de personnel : il est mobilisé pour transmettre des connaissances tacites et difficilement codifiables. Il n'assure qu'une diffusion limitée. Il se déploie à travers quatre modalités à savoir :
    - Des visites ponctuelles : afin de permettre aux individus d'observer les routines et les processus dans la perspective de les répliquer ;
    - L'envoi de consultants internes : cette modalité est mobilisée pour le transfert des connaissances fortement tacites, complexes et spécialisées ;
    - La formation au siège : il est utilisé pour les connaissances et savoir-faire transférables par formation dans une visée de réplication et de reproduction dans d'autres lieux.
    - L'expatriation d'experts : mobilisé pour transférer des connaissances complexes par des formations, mais de longue durée.
- Forums ou groupes de discussion : il constitue une plateforme de partage et d'échange et permet par conséquent de transmettre toute nature de connaissances ;

Il est à signaler qu'il ne s'agit pas à ce niveau d'une liste exhaustive d'outils auxquels les organisations peuvent recourir pour assurer le transfert de leurs connaissances, mais ce sont les plus fréquemment utilisés et sont d'ailleurs d'une importance avérée dans les processus de transfert et de partage de connaissances.

Pour les relations de sous-traitance en particulier, le principe des PRM (Program Meeting Review) représente un outil de transfert et de partage de connaissances entre un donneur d'ordres et ses sous-traitants. En fait, il s'agit selon Kichidi de rencontres régulières, mensuelle ou bimensuelle, entre l'encadrement du donneur d'ordres et celui du sous-traitant pour faire le point sur l'état d'avancement du projet et pour également discuter des problèmes rencontrés ainsi que les mesures prises pour les surmonter.

Sur la base d'une revue de la littérature de F. Prévot (2007), nous reprenons dans le tableau suivant les principaux outils de transfert de connaissances.

Tableau 2. 13: Mécanismes de transfert de connaissances

Travaux de Almeida et Grant(1998)	**Travaux de Rebetisch et Ferretti (1995)**	**Travaux de Makhija et Ganesh(1997)**
Transfert de personnel Échange de données électroniques Email, téléphone, Fax Groupe de discussion Vidéo-conférence Manuels et rapports écrits Rencontre face à face Séminaire de formation Règles, procédures et directives	Communication impersonnelle Communication personnelle Activité de groupe Envoi de personnel	Contrats Groupement structurel Autorité formelle Procédures standardisées Planning et budgétisation Supervision Évaluation de performance Équipe de travail Réunion et contacts personnels Transfert de managers

Source : F. Prévot (2007), pp. 22

2.2. Logiques de classification des outils de transfert

La classification des outils de transfert s'avère d'une grande importance dans la mesure où elle permet de structurer ces outils suivant une logique bien spécifique. Dans ce cadre, plusieurs classifications ont été développées dans la littérature et nous reviendrons dans ce qui suit sur les principales et celles qui semblent utiles pour notre recherche.

Nous commençons par la classification de Appleyard (1996) qui organise les outils selon deux dimensions : d'une part le niveau de restriction imposée au récepteur en termes d'utilisation de la connaissance et d'autre part, l'accès à la connaissance autorisé par l'émetteur.

Le schéma suivant représente la matrice conçue par Appleyard :

		Utilisation de la connaissance	
Accès à la connaissance		**Restreinte**	**Non restreinte**
	Public	- Licence	- Lettre d'information - Journaux - Journaux économiques - Conférences
	Privé	- Visite d'usine - Consortium - Étude benchmarking	- Email - Téléphone - Rencontre face à face

Source : Appleyard (1996 ; cité par Prévot, 2005)

Dans la même veine, Brewer et Nollen (1998) construisent une classification suivant trois dimensions : le canal par lequel l'information est transférée (Échange de message entre deux personnes (email ou téléphone) ou bien diffusion de documents à un large public) ; Mouvement de personnes (conférences, visites d'entreprises, réunions, travail en équipe..) ; et enfin accords comprenant des manuels de procédure, des documents, des clauses, des procédures, etc, il ressort de cette classification que le transfert de connaissances peut se faire soit par les documents ou bien par les personnes.

Aussi, selon Almeida et Grant (1998)[38], l'efficacité des mécanismes de transfert de connaissances s'apprécie à travers quatre critères : leur capacité à transférer différents types de connaissances (explicite vs tacite), leur rayon d'action d'un point de vue communication (combien d'individus le mécanisme utilisé peut-il toucher ?), la richesse de la communication qu'ils autorisent et enfin leur degré de formalité.

2.3. Aperçu sur les mécanismes du transfert de connaissances dans le secteur automobile

Spécifiquement dans le secteur automobile, plusieurs outils et mécanismes de transfert et de partage de connaissances ont été identifiés par les chercheurs (Dyer et Nobeoka, 2000). Il s'agit, entre autres, des clubs de fournisseurs, des échanges bilatéraux, des équipes de consultants, des équipes d'apprentissage volontaire, du transfert de personnel, etc.

Ces principaux outils ont été mobilisés par Toyota afin d'assurer le transfert de ses connaissances à ses fournisseurs[39]. En suivant Dyer et Nobeoka (2000), la participation au réseau de Toyota permet aux fournisseurs un apprentissage de nouvelles compétences et connaissances, cela apporte des avantages en termes de productivité à Toyota. Les clubs de fournisseurs, comme étant un mécanisme de partage, visent à permettre d'une part, l'échange d'informations et de connaissances, et d'autre part, des formations mutuelles entre les membres du réseau et favoriser un contexte de socialisation. Ils regroupent, en plus de Toyota, l'ensemble de ses fournisseurs qui se réunissent pour partager la vision et la politique stratégique du constructeur et les tendances du marché de l'automobile.

Les modalités opérées à ce niveau sont au nombre de trois. D'abord, une réunion générale dans laquelle Toyota communique à l'ensemble du réseau sa stratégie, les tendances constatées et prévues du marché et enfin sa politique de production. Ensuite, d'autres rencontres, sous forme de groupes d'enseignement, sont organisées afin de discuter certains thèmes tels que la qualité, la sécurité, la maîtrise des coûts, etc. L'objectif à ce stade est de créer des groupes qui se chargeront de l'analyse de chaque thème et aussi d'organiser des rencontres autour de ce thème avec l'ensemble des fournisseurs. Et enfin, les groupes

[38] Cités par Boris Berthon (2001) « Revue de littérature : le transfert intra-organisationnel de connaissances »

[39] Nous ne prétendons pas avoir été exhaustifs dans l'énumération de tous les outils que Toyota mobilise pour assurer le transfert de ses connaissances dans son réseau de fournisseurs, mais nous avons présenté, nous semble-t-il, les plus importants.

professionnels qui rassemblent les responsables de chaque métier et le personnel de la direction de Toyota afin de discuter l'aspect commercial.

Les échanges bilatéraux sont également envisageables surtout pour discuter des problèmes ou des sujets plus particuliers et spécifiques à un seul fournisseur. Pour les équipes de consultants, ils interviennent plus particulièrement pour la résolution des problèmes spécifiques que ce soit en interne ou auprès des fournisseurs.

Un autre mécanisme privilégié par Toyota et ses fournisseurs est celui des équipes d'apprentissage volontaire. Il s'agit de la constitution des équipes regroupant des membres issus des principaux fournisseurs qui s'assistent mutuellement afin d'assurer le développement de la qualité et de la productivité, mais aussi de concevoir des améliorations à partager avec le constructeur et tous les autres fournisseurs.

Une classification de ces outils a été proposée par Dyer et Nobeoka (2001). Ces auteurs ont proposé d'organiser les outils dans une matrice suivant deux critères : la nature de la connaissance (explicite ou tacite) et le nombre d'intervenants dans l'échange (bilatéral (entre deux fournisseurs ou entre un fournisseur et le constructeur) ou multilatéral).

Tableau 2. 14: Classification des outils du transfert de connaissances chez Toyota

	Connaissance explicite	**Connaissance tacite**
Échange multilatéral	Clubs de fournisseurs : réunions de comités	Équipe d'apprentissage volontaire
Échange bilatéral	Clubs de fournisseurs : réunions générales	Consultants, Équipes de résolution de problème Transfert de personnel

Source : (Dyer et Nobeoka (2001), repris par Prévot (2005))

Les outils que les partenaires peuvent mobiliser pour assurer le transfert doivent être en adéquation avec la nature des connaissances qu'ils visent à transmettre[40]. Une fois que les

[40] Comme souligné en supra au niveau du point concernant les principaux outils du transfert de connaissances.

entreprises réussissent ce processus du transfert, il serait dès lors intéressant de soulever la question d'analyser concrètement les retombées et les effets du transfert pour les deux parties. Il s'agit également de voir comment la PME sous-traitante peut matérialiser ce transfert en amélioration de leurs pratiques managériales. La sous-section suivante expose d'une manière détaillée les différentes retombées du transfert et de partage de connaissances entre donneur d'ordres et ses sous-traitants.

Sous-section 3 : Les retombées du transfert inter-organisationnel de connaissances

La littérature en relation inter-organisationnelle a largement reconnu l'importance capitale du transfert et du partage de connaissances dans le développement de la relation de coopération. Ainsi, le transfert de connaissances entre organisations travaillant ensemble représente l'un des leviers de la réussite d'un projet coopératif. Ceci dans la mesure où il favorise un fonctionnement efficace de la relation, il soutient l'innovation et il permet d'avoir des produits plus compétitifs en termes de triangle coût-qualité-délai. Kumar et Subrahmanya (2010), dans leur étude sur la sous-traitance automobile en Inde, confirment que le soutien et les transferts du donneur d'ordres vers ses PME sous-traitantes constituent un facteur explicatif de la capacité d'innovation technologique chez ces dernières, ce qui contribue à leur performance économique. C'est dans ce sens que le transfert de connaissances est devenu aujourd'hui plus qu'une nécessité surtout avec la complexité croissante des produits et la concurrence qui est de plus en plus exacerbée. En effet, il semble qu'il serait beaucoup plus difficile aux partenaires d'atteindre les objectifs fixés par leur projet de coopération et de collaborer ensemble pour la résolution d'un problème, qui peut éventuellement survenir, sans un partage et un transfert plus au moins intensif de connaissances et d'informations.

Dans ce cadre, plusieurs recherches ont été réalisées afin d'approfondir la compréhension des effets ainsi que des objectifs derrière la décision du transfert de connaissances dans le cadre des relations inter-organisationnelles. Nous pouvons citer plus particulièrement les travaux des Kalika et al (1999) ; Bentaleb (2005) ; Giroud (2000), Prévot (2005, 2007) ; Cyhn (2002) ; Ivarsson (2005) ; Duanmu et Fai (2007) ; Surply (2009)…

Plusieurs effets du transfert inter-organisationnel de connaissances peuvent être énumérés. Il semble qu'*a priori* le transfert de connaissances est bénéfique seulement pour l'entreprise réceptrice, mais comme nous l'avons déjà souligné, l'émetteur ne déclenchera ce processus que lorsqu'il voit un intérêt et un retour sur investissement. Dans une relation de sous-

traitance par exemple, un donneur d'ordres visera suite au transfert de connaissances à son sous-traitant, une amélioration de la productivité et de la qualité des services rendus. De même, l'innovation est considérée comme le plus grand gain qu'apportent la gestion et le partage de la connaissance.

Étant donné que dans la majorité des cas, les relations se développent principalement entre une grande entreprise et PME, nous pouvons supposer qu'il existe une asymétrie entre ces deux types d'organisation en termes de structuration et de style de management. Cette asymétrie peut s'expliquer par la différence de taille entre les firmes. Cela signifie que nous pensons que la grande entreprise est plus organisée et dispose de procédures plus performantes que la PME. Ainsi, la grande entreprise accompagne et transfère ses connaissances à ses fournisseurs dans la perspective de les faire monter en compétence.

Les paragraphes suivants seront l'occasion de présenter en détail les différents effets et retombées d'un transfert de connaissances au niveau inter-organisationnel. Nous mettrons l'accent sur les spécificités de la sous-traitance afin de montrer ce que le sous-traitant et le donneur d'ordres peuvent tirer comme avantage issu de ce processus du partage de connaissances. Nous reviendrons plus particulièrement sur l'analyse des pratiques managériales qui se trouvent améliorées chez le sous-traitant, sur les effets en retour du transfert pour le donneur d'ordres surtout en termes de performance opérationnelle et relationnelle.

1. Transfert de connaissances et optimisation du triangle qualité-coût-délai

Comme nous l'avons déjà mentionné, le transfert et le partage de connaissances entre un client et un fournisseur de façon générale ont pour objectif de réduire les coûts de la logistique, de gagner en réactivité, d'améliorer la qualité des produits et composants externalisés et d'optimiser les coûts de production. Dans ce sens, Crone et Roper (2001) soulignent, dans le cadre de leur étude sur le transfert de connaissances par les firmes multinationales, que ce transfert ne pourra se faire que lorsque la firme multinationale perçoit certains avantages qui peuvent être liés soit à la qualité, à la réduction des coûts et/ou à l'amélioration des services offerts. Dans le même ordre d'idée, Ivarsson et Alvstam (2004) avancent que, même pour les simples opérations d'assemblage, Volvo entretient des liens qui génèrent souvent des modernisations technologiques pour les fournisseurs locaux et cela dans la perspective de renforcer son marché national et international dans le long terme.

En suivant Kotabe et al (2003), certaines études démontrent qu'en impliquant d'une manière intensive les fournisseurs dans le développement de procédés et de produits, les cycles de développement se rétrécissent et les clients gagnent en termes de réduction des coûts et d'une amélioration de la qualité.

En effet, le transfert de connaissances du donneur d'ordres vers le sous-traitant peut être conçu donc comme un mode de recherche d'amélioration de la productivité. Ainsi, le donneur d'ordres peut sensibiliser et accompagner ses sous-traitants afin de mettre en place des pratiques jugées efficaces pour répondre à ses exigences en termes de délai, de qualité, de coût et de réactivité. Dans ce sens, la question clé à ce stade est de savoir comment le transfert de connaissances peut améliorer la performance opérationnelle du sous-traitant ?

2. Transfert de connaissances et amélioration des pratiques managériales

Comme nous venons de voir, les entreprises cherchent de plus en plus à améliorer leur performance industrielle en termes de coût, de qualité, de délai et de réactivité. À ce besoin correspond la nécessité pour l'entreprise de collaborer avec toutes ses parties prenantes. En reprenant Prévot (2007), une politique d'échange d'informations et de connaissances devient alors un élément essentiel à considérer dans toute la chaîne logistique (Campagne, 2006), du fait que l'amélioration de la connaissance du partenaire permet une meilleure réalisation des tâches (Powell, 1998; Inkpen, 1998a). Ainsi, la performance industrielle passe en partie par la mise en place de certaines pratiques et outils de gestion jugés efficaces.

Aujourd'hui, pour réussir la relation et conserver la confiance de son donneur d'ordre, l'entreprise sous-traitante doit continuellement innover, améliorer son savoir-faire et investir régulièrement dans l'outil de production ainsi que dans la recherche et le développement. Elle doit également se spécialiser dans son métier et améliorer la qualité de sa production par la mise en place d'un système d'assurance qualité (Ezzerari, 2008). Il ressort ainsi que les sous-traitants sont amenés à déployer des efforts afin de rationaliser leurs process et méthodes de travail. En effet, en suivant certaines recherches, les donneurs d'ordres reconnaissent de plus en plus l'importance de l'effet en retour de la performance des fournisseurs sur leur compétitivité. La performance économique des fournisseurs aura, à terme, un impact positif sur le coût et la qualité du produit final. Dans ce sens, il apparaît important pour les donneurs d'ordres de se préoccuper de leurs sous-traitants et de les aider à rationaliser et optimiser leurs processus internes.

En ce sens et particulièrement dans le secteur automobile, en s'appuyant sur les travaux de Langfield-Smith et Greenwood (1998), Donada et Garette, (2000) montrent que les gains des fournisseurs sont dus à l'acquisition de ressources spécifiques au partenariat avec Toyota plutôt qu'à l'exercice de leur pouvoir de marché sur le constructeur. Concrètement, les fournisseurs ont profité de la coopération pour accéder à des technologies nouvelles et améliorer leurs procédures industrielles. En particulier, grâce au système TPS (Toyota Production System), ils ont accédé à des ressources spécifiques qu'ils n'auraient certainement pas développé s'ils étaient restés dans des relations de sous-traitance traditionnelle avec le constructeur.

2.1. Évaluation de la performance fournisseur

Si le processus du transfert de connaissances commence dès les premières phases de sélection des fournisseurs (les premiers contacts entre donneur et preneur d'ordres), il nous semble que les échanges ne sont intenses que durant la phase de l'évaluation de la performance fournisseur. C'est au cours de cette phase que le donneur d'ordres regarde de près les différents systèmes et performances de son sous-traitant. Ainsi, nous pensons utile de revenir sur les dimensions de l'évaluation de cette performance afin d'appréhender les domaines sur lesquels les donneurs d'ordres interviennent auprès de leurs sous-traitants afin d'optimiser les processus de toute la chaîne (du fournisseur au consommateur final).

Actuellement, les entreprises clientes et, notamment les entreprises partenaires d'un projet, s'efforcent d'évaluer non seulement la capacité des fournisseurs à répondre à leurs exigences en matière de coûts, de qualité et de délais, mais également leur capacité à collaborer et à innover (Schiele, 2006). Cependant, elles se retrouvent face à la difficulté de définir d'une manière précise des critères pertinents pour s'assurer notamment de cette capacité de collaboration et d'innovation dont elles ont besoin (Le Dain et al, 2007).

L'évaluation de la performance fournisseur constitue une des étapes du processus d'évaluation fournisseur et consiste en une évaluation de ses résultats effectifs par rapport aux exigences attendues du client (Le Dain et al, 2007). À titre d'exemple, l'évaluation de la performance fournisseur dans le cadre d'un projet de développement de produits nouveaux (PDPN) permet au client de poursuivre un triple objectif : identifier les points critiques et apporter des solutions co-construites avec l'entreprise fournisseur sur le court terme, améliorer de façon continue la performance du fournisseur et, enfin, structurer le panel des fournisseurs pour les futurs projets de co-conception.

Du côté des fournisseurs ou des sous-traitants intégrés dans un PDPN, la mise en place d'une telle évaluation va leur permettre d'une part d'instaurer et de créer une dynamique d'amélioration au sein de leurs organisations afin de les faire évoluer et de les faire acquérir le statut de partenaire, et d'autre part, d'identifier clairement les critères de performance attendus par l'entreprise cliente (Le Dain al, 2007).

Concernant les critères de mesure, en se référant aux travaux de Le Dain (2006), Le Dain et al (2007), la performance fournisseur s'évalue à travers trois dimensions. La première dimension concerne l'efficacité des résultats du fournisseur au regard des objectifs fixés par le donneur d'ordres. Généralement, les critères d'efficacité renvoient au respect des engagements de la part du sous-traitant en termes de qualité, de délai et de coût. La deuxième dimension est liée à l'efficience du fournisseur qui résulte de sa capacité à maîtriser ses moyens lui permettant d'atteindre les objectifs fixés. L'évaluation de l'efficience permet de vérifier si le fournisseur utilise de façon optimale ses ressources, ses compétences, ses méthodes de travail, ses processus organisationnels afin de répondre aux exigences du client. Il s'agit donc d'une évaluation de l'aptitude du fournisseur à répondre efficacement au triptyque qualité, coût, délai. La troisième dimension est la pro-activité du fournisseur, elle renvoie à sa capacité à progresser par lui-même afin de pouvoir répondre efficacement aux nouvelles exigences du client. Cela nécessite de sa part, un effort d'amélioration continue et une capacité d'apprentissage afin de s'aligner sur les nouvelles tendances du marché. En effet, cette dynamique d'amélioration continue peut se traduire par des exigences en matière d'efficacité (la participation active à la réduction des coûts, des délais et à l'amélioration de la qualité), d'efficience (la capacité d'innovation) ou de développement de nouveaux moyens (Le Dain et al, 2007). Dans ce sens, les clients cherchent aujourd'hui des fournisseurs qui sont capables de participer à la conception de nouveaux produits et qui peuvent apporter des solutions de conception nouvelles à fort potentiel de gain.

Il ressort de ces analyses que lors de cette phase d'évaluation de la performance, de nombreux échanges plus au moins intenses s'effectuent entre les deux partenaires. Ceci permet donc au fournisseur de bénéficier des recommandations et remarques de son client afin de rationaliser ses méthodes et outils de gestion pour pouvoir répondre à ses exigences. Une assistance technique et organisationnelle du client s'avère donc fondamentale pour que le fournisseur soit performant au sens de Le Dain. D'ailleurs, selon Bulhart (2005), l'expérience du travail en commun avec un partenaire permet de générer des routines et des réflexes qui fluidifient le

fonctionnement de la coopération et facilitent la coordination à travers une meilleure compréhension mutuelle.

2.2. Pratiques liées au management de la qualité, de la production et de la logistique

Plusieurs recherches soutiennent que la certification qualité constitue l'une des exigences fondamentales imposées par les donneurs d'ordres car elle représente la clé de voûte d'une relation de sous-traitance partenariale. En fait, la mise en place de la démarche et des normes qualité constitue un outil de l'apprentissage organisationnel et de l'amélioration continue (Bénézech et Loos-Baroin, 2004). C'est dans ce sens que les donneurs d'ordres exigent de leurs sous-traitants d'être certifiés pour qu'ils soient retenus. Dans certains cas, ils les accompagnent durant ce processus de certification en leur transférant des procédures à mettre en œuvre afin de réussir la certification.

Dans cette perspective, Machat (2001) dans son étude sur les GSA (Grande Surface Alimentaire) confirme que la GSA dispose d'un pouvoir d'impulsion dans l'apprentissage, dans le sens où elle insuffle à ses fournisseurs des compétences en gestion de la qualité (Jean, 1998), mais aussi en matière de positionnement, de benchmarking, etc. À ce titre, la réorganisation récente des centrales d'achat en trois pôles (marketing - qualité – achat / négociation) est exemplaire puisque les fournisseurs mettent en place des structures similaires afin d'être en adéquation avec leurs clients.

Par ailleurs, les travaux[41] de certains chercheurs ayant travaillé sur le secteur automobile montrent que les tendances d'évolution des relations d'approvisionnement convergent peu ou prou vers des comportements communs. Il s'agit d'adapter les processus de production et de livraison, mais aussi les modes d'organisation et de gestion des flux de fabrication, aux contraintes des constructeurs-assembleurs, aux besoins et spécifications qui, sans être identiques strictement, n'en reposent pas moins sur des méthodes désormais quasi-universelles: livraisons en juste-à-temps et synchrones, qualité totale, implication à la conception, etc.

Adam-Ledunois et al (2008) soulignent que dans le cadre du parc fournisseurs de Renault, un transfert de savoir-faire entre constructeur et équipementiers a été observé. Ils confirment que lors de la mise en place de la relation entre constructeur et ses fournisseurs, certains process et méthodes du travail ont été adaptés aux spécifications techniques du produit. De même,

[41] Des études menées tant par les chercheurs français et étrangers associés au GERPISA (Groupe d'études et de recherches permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile)

Bentaleb (2005) souligne que l'acquisition de connaissances scientifiques, de savoir-faire techniques et de systèmes de gestion détenus par les partenaires sont souvent inattendus à l'origine de la relation de partenariat, mais sont rapidement valorisés. Ainsi, la nécessité du travail en commun et les échanges inhérents au fonctionnement de la coopération induisent donc des apprentissages organisationnels auprès des partenaires.

Sur le plan de la production, dans les relations de sous-traitance, en plus du transfert d'informations sur les spécifications techniques et les exigences de production qui semblent nécessaires dans les liens de sous-traitance, des flux de connaissances liées à la gestion de la production sont généralement transmis du donneur d'ordres à ses sous-traitants. Ainsi, les relations avec les firmes multinationales peuvent constituer l'une des principales sources pour apprendre de nouvelles pratiques de fabrication et de normes de qualité pour les PME locales (Kumar et Subrahmanya, 2010). Particulièrement, les firmes multinationales peuvent fournir des machines spéciales, des équipements ainsi que des matières premières auxquelles les PME locales ne peuvent pas accéder ou y ont un accès limité. Aussi, elles peuvent fournir des conseils sur les marchés des matières premières, sur la sélection des machines et équipements, sur les procédés et les process de fabrication qui permettent aux PME d'améliorer leurs capacités de production (Ivarsson et Alvstam, 2004).

Par ailleurs, nous pouvons également rapprocher la phase du contrôle des procédés[42] aux effets du transfert de connaissances dans le sens où le donneur d'ordres contrôle des procédés de travail afin d'apprécier la manière avec laquelle le sous-traitant réalise une action ou une tâche. Le contrôle du processus de production du sous-traitant s'inscrit dans cette perspective et se traduit généralement par des recommandations et des actions à mettre en place afin d'optimiser les processus internes. Ainsi, selon Kumar et Subrahmanya (2010), la relation de sous-traitance avec les grandes entreprises peut permettre aux PME d'avoir accès aux nouvelles technologies de production.

Toujours en se basant sur l'étude de Kumar et Subrahmanya analysant les relations entre firmes multinationales avec les PME locales, une assistance liée au produit peut se traduire par une innovation produit. Concrètement, l'exigence d'un niveau de qualité plus élevé par les donneurs d'ordres permet aux PME locales d'améliorer leurs capacités de développement des produits. Dans ce sens, Ivarsson et Alvstam (2004) soulignent que les spécifications détaillées, les dessins, les plans, les rétroactions sur le rendement et la qualité des produits

[42] Le contrôle des procédés de travail recouvre en partie le contrôle des comportements, des activités ou des actions.

sont autant d'éléments qui permettent aux PME de développer leurs capacités techniques qui les rendent plus compétitives.

Sur le plan logistique, de nombreux travaux soulignent le rôle du client dans la performance logistique ou la performance de la livraison de ses fournisseurs. Le travail de Zhou et Benton (2007) semble le plus abouti dans ce sens, car les auteurs étudient le lien d'une part entre les aspects de partage d'information à savoir la technologie de support de partage, le contenu de l'information et la qualité de l'information, et d'autre part, les pratiques de la chaîne logistique, en l'occurrence les pratiques de livraison, pratiques de production et de planification. Les auteurs s'intéressent plus particulièrement à la performance de la livraison qui a été évaluée par la livraison à temps, le temps d'accomplissement de la commande et la fiabilité de la livraison, et confirment que le partage d'informations influe fortement sur l'efficacité des pratiques de la chaîne (Sakka et al, 2009). Dans la même veine, d'après Kumar et Subrahmanya, (2010), Okada (2004) soutient que les interactions fréquentes entre les clients et les fournisseurs par le biais de divers canaux conduisent à la diffusion rapide de connaissances, de compétences et de valeurs chez les fournisseurs. Particulièrement, il cite la diffusion des pratiques de la chaîne d'approvisionnement chez les PME indiennes. Toujours selon l'auteur, en général, les firmes multinationales diffusent auprès de leurs fournisseurs locaux les savoir-faire liés à la gestion des stocks, la livraison et les systèmes logistiques (Kumar et Subrahmanya, 2010).

Par ailleurs, un transfert de savoir-faire organisationnel peut être opéré notamment dans le cadre des relations asymétriques en termes de taille. Ceci est fondé sur l'idée qui stipule que contrairement à la grande entreprise, la PME n'a pas toujours accès aux techniques modernes de gestion. Ainsi, les firmes multinationales peuvent donc transmettre leurs connaissances liées aux pratiques de gestion à leurs fournisseurs. Généralement, elles leur fournissent des conseils sur la gestion des stocks, les techniques de contrôle de la qualité et sur d'autres domaines de gestion, notamment la planification mise en oeuvre, les pratiques de gestion des ressources humaines[43], les pratiques de gestion financière et de la comptabilité, etc. Ce transfert de savoir-faire organisationnel vers les PME entraîne des effets positifs importants sur la performance des fournisseurs (Ivarsson et Alvstam, 2004).

[43] Nous pouvons souligner à ce niveau que les PME peuvent recourir à des sources externes afin de mettre à niveau leurs compétences professionnelles. Les liens interfirmes constituent ainsi une source d'apprentissage en termes de qualification des ressources humaines. Les chercheurs citent dans ce cadre certaines pratiques : par exemple, la firme multinationale peut dispenser une formation au personnel de ses fournisseurs ou/et pratiquer des échanges de personnel avec ses fournisseurs.

La littérature sur les relations entre firmes multinationales et fournisseurs locaux témoigne de l'existence de plusieurs transferts qui s'effectuent généralement de la firme multinationale vers l'entreprise locale. Nous citons principalement les transferts de technologies et des procédés industriels (la fourniture de machines et de matériel), un soutien et un transfert des techniques de planification de la production, de la gestion de la qualité, un accompagnement au niveau de la maintenance des machines, etc. Les firmes multinationales peuvent aussi assurer à leurs fournisseurs des formations liées aux techniques commerciales et aux tendances du marché.

Au final, pour rester compétitif, le donneur d'ordres contribue à l'implémentation de plus en plus des programmes de développement de ses sous-traitants pour maintenir la performance et la pérennité de son entreprise.

2.3. Pratiques liées au management de projet

Outre les outils de management de la qualité, les donneurs d'ordres accompagnent aussi leurs sous-traitants dans la mise en place des logiques et des méthodes de management de projet. Ce dernier constitue le mode le plus retenu dans la majorité des cas de relation de sous-traitance. Nous pouvons citer dans ce sens, les relations du secteur automobile, aéronautique, etc. Les équipes des constructeurs travaillent en mode projet avec les différents sous-traitants. Ainsi, généralement, le donneur d'ordres insuffle cette philosophie du travail en équipe projet auprès de ses sous-traitants afin de bénéficier des différents avantages que ce mode procure, en l'occurrence la rapidité dans la résolution des problèmes et le développement éventuellement de nouvelles connaissances suite aux différentes interactions entre les membres des deux équipes.

En fait, certains auteurs comme (Spekman et Carraway, (2006) et Lindgreen et al., (2006)) affirment que la compétence organisationnelle des fournisseurs (capacité à s'organiser en mode projet, existence d'une équipe cross fonctionnelle, réactivité...) est un critère fondamental de sélection, car il affecte fortement la performance de l'activité de co-conception. Elle est souvent évaluée lors de la sélection de fournisseurs pour pouvoir apprécier sa capacité à collaborer en mode projet. En suivant Le Dain et al (2007), cette capacité de collaboration en mode projet résulte de la maîtrise de la part du fournisseur de son propre processus de développement de produit (ressources allouées, jalons identifiés, management des risques ...). Aussi, la disponibilité des interlocuteurs et la maîtrise de la langue du projet chez le fournisseur contribuent également à la réussite de la mise en place de

ce mode et par conséquent au bon déroulement du projet. En effet, il ressort nettement de ce qui précède que la mise en place d'une telle méthode de travail nécessite des échanges et des interactions entre client et fournisseur afin que ce dernier assimile et appréhende le fonctionnement et les enjeux de ce mode de travail.

Aussi, dans les nouvelles formes de relation de sous-traitance favorisant la logique de co-développement, les méthodes et outils de conception sont également transférés aux sous-traitants. D'ailleurs, l'un des enjeux des donneurs d'ordres actuellement est de trouver des solutions innovantes sous contraintes de temps et de coûts. Ainsi, ils sont conscients de la difficulté d'atteindre seuls cet objectif et de la nécessité d'associer leurs sous-traitants afin de les doter des mécanismes et outils nécessaires. En effet, en suivant certains chercheurs travaillant sur les relations client-fournisseur, d'un côté, le client attend du fournisseur l'accès à des nouvelles fonctionnalités (Von Corswant et Tunaly, 2002 ; Sobrero et Robert, 2002). Et d'un autre côté, il attend également que ce dernier réutilise des composants (ou des process) standard pour réduire le temps de développement (Hartley et al., 1997). En particulier, l'AMDEC[44] produit et process, les techniques de l'analyse de la valeur sont autant de méthodes et outils que le sous-traitant peut mettre en place avec l'appui de son donneur d'ordres afin de rationaliser ses systèmes.

2.4. Mise en place d'un système d'information inter-organisationnel

Étant donné que les coûts attachés à la coordination des relations inter-organisationnelles sont de plus en plus importants, la mise en place des technologies d'information offre la possibilité de réduire considérablement ces frais en mettant en place par exemple un échange des données informatisées (EDI), qui est vu comme un élément clef pour soutenir les processus de travail en commun et contribue largement à l'efficacité et l'efficience de la coopération (Brulhart, 2002). En effet, depuis longtemps, les systèmes intégrés de transfert d'informations apparaissent comme le moyen d'atteindre une plus grande réactivité et une plus grande

[44] Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC) : représente l'un des outils de l'amélioration continue et permet une analyse de problème potentiel et non pas une analyse de problème avéré. Dans la pratique, la logique AMDEC est guidée par la réponse à ces quatre questions : qu'est-ce qui pourrait aller mal ? (c'est-à-dire rechercher des modes de défaillances potentielles) ; quels pourraient être les effets entraînés par ce mode de défaillance potentielle (cette question consiste à rechercher des effets possibles pour l'organisation) ; quelles pourraient être les causes à l'origine de ce mode de défaillance potentielle (c'est-à-dire analyser les causes possibles) ; et enfin, comment faire pour voir si cela se produit (s'interroger sur les moyens de détection) (Landry G. 2007). Nous reviendrons en détail sur cet outil au niveau de la partie empirique.

flexibilité pour le partenariat en facilitant la coordination et le développement de l'engagement (Baile, 2003). En plus, Brulhart (2002, 2005), affirme que la transparence, facilitée par la mise en place de ces systèmes d'information, renforce la confiance au sein de la relation. De même, ils permettent également la synchronisation des activités et le suivi des produits en temps réel. Dans ce sens, en reprenant Sakka et al (2009), l'étude de Sanders (2007) confirme l'impact positif de l'usage des technologies de e-business sur la performance de l'entreprise et sur la collaboration intra et inter-organisationnelle.

Dans le cadre des relations de sous-traitance notamment dans le secteur aéronautique et automobile, le constructeur, qui travaille d'ailleurs en flux tendu, met en place un système d'information afin de faciliter la coordination avec ses sous-traitants. Généralement, il dispense des formations pour l'ensemble de ses sous-traitants pour qu'ils assimilent cet outil qui est considéré comme indispensable dans ces secteurs. En suivant certains auteurs (Amabile et Gadille, 2006), la réalisation d'un système d'information est susceptible d'induire des économies sur les coûts administratifs (secrétariat), de diminuer les supports papiers et les saisies redondantes, de fiabiliser les informations, tout en réduisant le temps du traitement des sinistres. En plus, il permet d'accéder à l'historique à tout moment, ce qui est vu comme un apport considérable.

On peut déduire donc que la mise en place d'un système d'information inter-organisationnel notamment dans les relations de sous-traitance est plus qu'une nécessité au regard des avantages qu'il apporte pour les deux partenaires. Or, le succès de sa mise en œuvre dépend largement de transfert des compétences aux sous-traitants pour pouvoir les maîtriser. C'est dans cette perspective que nous considérons la mise en place d'un EDI par exemple comme un résultat du transfert de connaissances entre donneur et preneur d'ordres.

2.5. Création des connaissances en commun

En plus des effets du transfert interorganisationnel de connaissances liés à l'amélioration et la propagation de certaines pratiques jugées efficaces pour les objectifs du partenariat, ce processus du transfert peut générer également la création de nouvelles connaissances suite aux interactions des équipes de l'émetteur et du récepteur. En suivant Sellin et al (2008), le transfert de connaissances est un processus de création de nouvelles connaissances par l'explicitation des connaissances tacites (détenues par l'individu) en vue d'un partage et d'une appropriation par un autre individu ou organisation qui constitue la cible du transfert opéré. Il permet en effet de multiplier les applications potentielles de la connaissance et de générer de

nouvelles opportunités de création de connaissances par synergies. Ainsi, il peut donc être source d'innovation du fait qu'il assure la combinaison de deux types de connaissances provenant de deux sources différentes (Jansen et al., 2005). Selon Kumar et Subrahmanya (2010), l'étude de Kamninski et al (2008) confirme que l'acquisition des connaissances et des compétences grâce à la collaboration externe constitue pour les PME un moyen efficace et efficient pour développer des innovations (Kaminski et al, 2008).

D'après Donada et Garette dans leur étude sur le secteur automobile, pour que les fournisseurs réalisent un gain coopératif élevé, il faut que le partenariat favorise la création et la coordination de ressources conjointes en intégrant fortement les structures du client et du fournisseur (équipes mixtes et multi-fonctions, accès au plateau projet, cahier des charges souple…) d'une part, et en accordant d'autre part, un espace de liberté suffisant au fournisseur pour que celui-ci puisse proposer des contributions originales susceptibles d'être adoptées par le constructeur. Les deux partenaires travaillent donc dans cette perspective et échangent les connaissances nécessaires à la création d'une rente rationnelle. D'ailleurs, Dyer et Sing (1998) citent les routines de partage des connaissances comme étant l'une des sources de création des rentes interorganisationnelles.

Aussi, en reprenant Ingham (1994), la gestion des connaissances dans le cadre d'un réseau inter-organisationnel permet à l'entreprise de faciliter et de fructifier ses apprentissages à quatre niveaux : apprentissages concernant les partenaires, apprentissages concernant la manière de gérer les relations inter-organisationnelles, apprentissages des connaissances des partenaires, apprentissages liés à la création de connaissances en commun.

Au final, si les deux partenaires poursuivent une panoplie d'objectifs dans leur politique de transfert et de partage de connaissances, le but ultime de ce processus est de leur permettre d'atteindre une performance élevée afin de rester compétitifs sur le marché qui est devenu de plus en plus mondialisé. Il semble ainsi que le donneur d'ordres n'aménagera aucun effort pour accompagner le sous-traitant sur tous les plans (qualité, logistique, production…) afin d'avoir un produit le plus compétitif sur le marché.

En synthèse, le cadre d'analyse (figure suivante), que nous avons élaboré, nous permettra de mettre en relation les différents facteurs susceptibles d'influencer le transfert de connaissances dans une relation de sous-traitance entre PME et grande entreprise. Il intègre à la fois, les dimensions liées à la PME sous-traitante qui est considérée dans notre recherche comme l'entreprise réceptrice de nouvelles connaissances, les dimensions liées au grand donneur d'ordres, les facteurs liés à la nature de la relation et enfin les dimensions liées à la

connaissance elle-même. La figure ci-après représente la conception de ce processus. Nous présumons que c'est la jonction et l'interaction de l'ensemble de ces facteurs qui entraînent le succès et l'efficacité du transfert de connaissances.

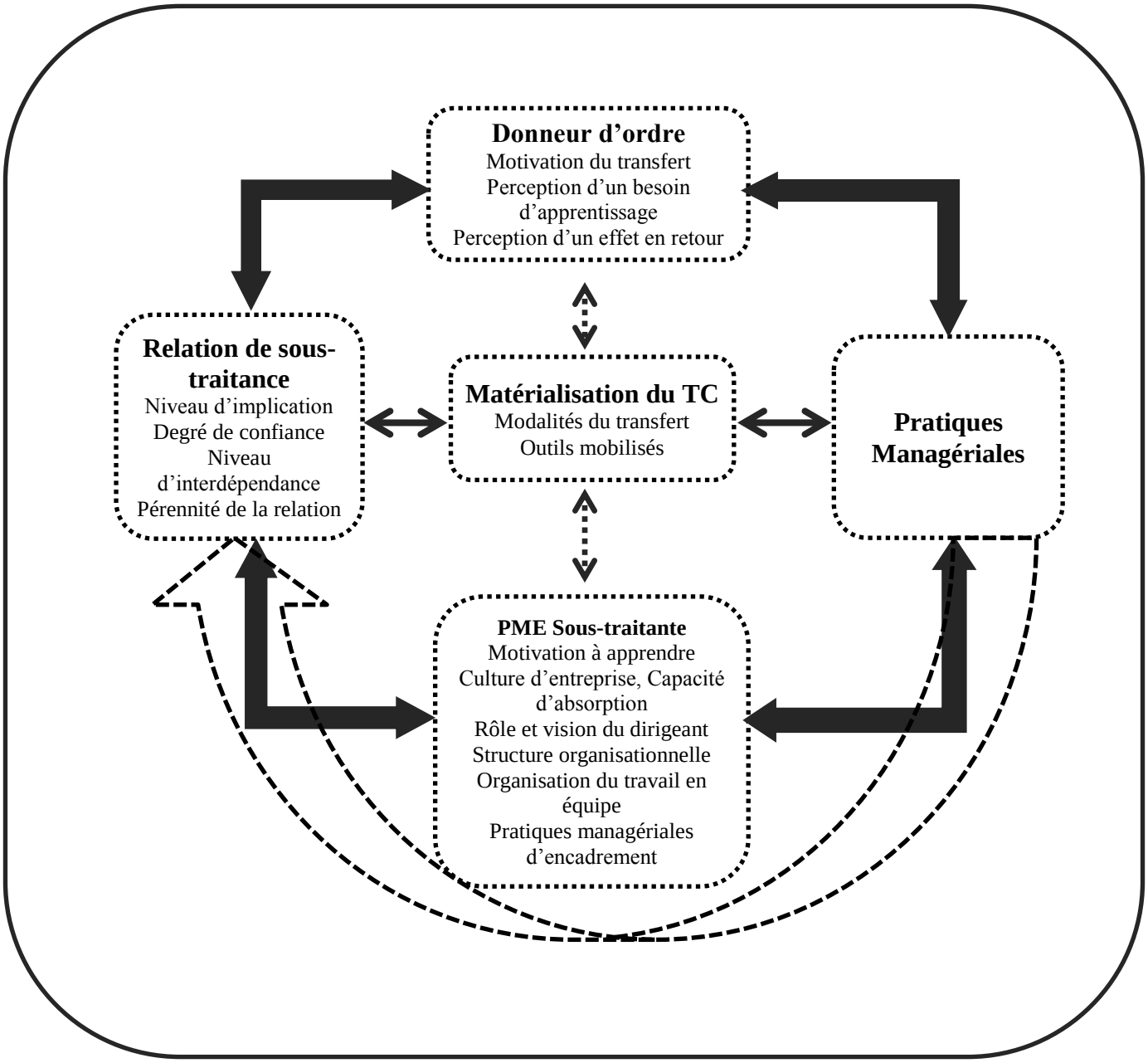


Figure 3: Cadre conceptuel mobilisé pour l'étude du transfert de connaissances dans le cadre d'une relation de sous-traitance entre PME et GE

Source : Construction personnelle

Conclusion de la première partie

Dans les deux premiers chapitres, nous nous sommes intéressés à l'analyse de la littérature consacrée aux relations de sous-traitance et au transfert de connaissances. L'objectif ultime de cette première partie est de concevoir un cadre d'analyse du transfert de connaissances dans une relation entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante. Elle nous a permis de mieux appréhender les fondements conceptuels de la recherche.

Avant de se pencher sur l'analyse de la littérature consacrée au transfert de connaissances, nous avons commencé dans un premier temps par la définition de la connaissance ainsi que le concept de l'information en soulignant les différences et les confusions qu'il pourrait y avoir. Dans ce sens, nous retenons pour cette recherche la conception de la connaissance comme un construit social né des interactions entre individus. Aussi, un tour d'horizon des formes et des niveaux de connaissance a été fait. En analysant la littérature, il ressort que dans la majorité des recherches, les connaissances peuvent être représentées sur un continuum allant d'une connaissance purement explicite à une connaissance purement tacite. Également, dans une perspective d'une approche ontologique de la connaissance, quatre niveaux d'analyse ont été soulignés. Ainsi, la connaissance peut être appréhendée au niveau individuel, collectif, organisationnel et interorganisationnel. Enfin, nous avons présenté les différentes approches théoriques de la gestion des connaissances dans les organisations. Nous nous référons plus particulièrement au modèle de Nonaka et Takeuchi afin d'appréhender la dynamique de création de connaissances. Après avoir présenté les différents modes de conversion de connaissances dans l'organisation, nous avons pu conclure que ce processus de création de connaissances peut être appréhendé comme un processus cyclique.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à analyser les différents facteurs qui peuvent influencer le processus du transfert de connaissances dans le cadre d'une relation de sous-traitance asymétrique. Partant de la littérature, nous avons pu regrouper les différents déterminants dans quatre catégories distinctes. Il s'agit des facteurs liés au contexte inter-organisationnel et à la nature de la relation, à la PME sous-traitante en tant que réceptrice de connaissances, au donneur d'ordres et enfin ceux liés à la nature même de la connaissance transférée. Nous avons pu voir que le succès et l'efficacité du processus de transfert nécessitent de la part des parties la mise en place de l'ensemble de ces facteurs. Une fois connaissant les déterminants du transfert, il semble intéressant d'analyser concrètement les

différentes modalités et outils que les partenaires peuvent mobiliser dans le cadre de leur politique de transfert et de partage de connaissances.

Dans un dernier point, nous avons analysé les effets et les retombées du transfert de connaissances pour les deux partenaires. Nous pensons qu'il ne suffit pas seulement de transférer et de partager les connaissances, mais il faut que ces dernières se matérialisent dans les pratiques managériales pouvant améliorer la compétitivité de toute la chaîne. À travers l'analyse de la littérature, nous avons pu montrer que les entreprises visent une panoplie d'objectifs dans le cadre de leur politique de transfert. Dans le cas des relations de sous-traitance que nous avions privilégié dans cette recherche, les partenaires partagent leurs connaissances dans la perspective d'améliorer beaucoup plus leurs performances économiques, opérationnelles, techniques, etc. En effet, les domaines liés à la gestion de la qualité, à la gestion de la logistique, à la gestion et la planification de la production, aux mécanismes de coordination sont davantage des domaines que les partenaires visent à améliorer grâce au partage et au transfert de connaissance.

DEUXIÈME PARTIE :

ANALYSE EMPIRIQUE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE

Introduction de la deuxième partie

Au Maroc, selon les statistiques disponibles, 95% des entreprises sont des PME. Nous signalons également l'importance et la priorité donnée par les pouvoirs publics au secteur industriel. D'ailleurs, ils ont formulé une stratégie volontariste pour dynamiser la croissance et identifier un ensemble de secteurs économiques à fort potentiel de développement. Ainsi, le Maroc ambitionne de devenir une plate-forme de production pour les donneurs d'ordres notamment européens. Ainsi, le secteur de la sous-traitance au Maroc est l'un des moteurs de cette dynamique industrielle puisque les opérateurs locaux de ce secteur montrent une volonté et une capacité pour accompagner les firmes multinationales qui leurs confient les composants nécessaires à l'assemblage de leurs produits. C'est dans ce cadre que la sous-traitance marocaine connaît une évolution quantitative et qualitative considérable (Bentaleb, 2005). Elle est reconnue comme étant un outil de compétitivité de l'économie marocaine et occupe une place stratégique dans le tissu industriel. Cette importance est justifiée par la priorité donnée à cette activité à travers la création de la bourse nationale de la sous-traitance et de partenariat (BNSTP). Cette association a pour mission primordiale, l'appui à la promotion des PME-PMI sous-traitantes et de leurs relations d'affaires avec les donneurs d'ordres et des acheteurs potentiels marocains et étrangers. Malgré que la sous-traitance occupe, aujourd'hui, une place stratégique dans l'économie marocaine, peu de travaux aussi bien sur la dynamique de ces relations que sur le processus de transfert inter-organisationnel de connaissances qui en découle, ont été faits dans le contexte marocain. D'où l'opportunité d'embrasser ce terrain de recherche afin d'analyser comment le transfert de connaissances s'opère concrètement dans les relations de sous-traitance. La dynamique de la sous-traitance marocaine ainsi que sa place dans le tissu économique ne peuvent que susciter l'idée d'évaluer l'apport de cette politique aux PME sous-traitantes locales.

La deuxième partie, à visée empirique, sera structurée, à l'instar de la première partie, en deux chapitres. Le premier sera consacré aux questions méthodologiques et à la présentation des résultats de la phase de contextualisation de la recherche. Dans un premier temps, nous exposons notre approche et stratégie de la recherche, notre démarche d'accès au réel et enfin les techniques d'analyse des données ainsi que la question de la fiabilité et de la validité de la recherche. Ensuite, dans un deuxième temps, nous présentons les résultats de l'étude de contextualisation afin de rapprocher le cadre conceptuel conçu au contexte marocain, dans la perspective de prendre en considération ses spécificités quant à l'objet de notre recherche. Cette démarche de contextualisation semble être une étape indispensable en raison de la rareté

de travaux se rapportant au transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance au Maroc.

Le deuxième chapitre de cette deuxième partie est d'une importance singulière dans le sens où il se veut une restitution des résultats de la recherche. Nous commençons dans un premier temps par la présentation des résultats pour chaque cas étudié, puis nous développons dans un deuxième temps une analyse transversale des cas, pour enfin terminer avec une discussion des résultats et des enseignements tirés de la recherche.

CHAPITRE III : CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ET CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

Le cadre de la recherche se déploie à travers plusieurs choix méthodologiques: une épistémologie interprétativiste, un raisonnement abductif, une démarche qualitative et une stratégie axée sur les études de cas multiples. Ce chapitre expose donc, en plus du cadre méthodologique qui a guidé notre recherche, les caractéristiques et les spécificités du contexte de la recherche.

Section I : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche

L'élaboration du design de la recherche est guidée principalement par une quête de cohérence entre l'objet de la recherche, la méthodologie choisie et le positionnement épistémologique. Cette section vise à expliquer notre démarche méthodologique, à montrer la pertinence des méthodes employées et des entreprises étudiées par rapport à nos objectifs de recherche. Elle est formée de trois sous-sections. La première porte sur le positionnement épistémologique, puis sur l'approche empruntée pour cette recherche. La deuxième est consacrée à la présentation des techniques et des méthodes retenues pour l'accès au réel (phase de production des données). Il s'agit à ce niveau de relater la stratégie d'investigation et sa mise en œuvre. Enfin, la dernière présente les différentes modalités et techniques d'analyse de données ainsi que les critères de fiabilité et de validité de la recherche.

Sous-section 1 : Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche

1. Posture épistémologique adoptée

Il est communément admis que le positionnement épistémologique, la démarche de la recherche et le choix des méthodes doivent être cohérents à la fois avec la problématique avancée, le contexte et le déroulement de la recherche et le degré de maturité des connaissances dans le domaine étudié (Royer etr Zarlowski, 2007). En effet, le positionnement épistémologique guide et oriente le chercheur dans ses actes de production de connaissances et vise à répondre à trois questions principales. Il s'agit de la réalité étudiée, de la méthode et de la valeur de la connaissance produite. Cette réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur désireux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. En effet, selon Perret et Séville (2003),

l'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroitre la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. En sciences de gestion, trois grands paradigmes épistémologiques peuvent être identifiés en l'occurrence : le paradigme positiviste, constructiviste et interprétativiste (Thiétart A. et al, 2007). Chaque paradigme revendique un positionnement différent par rapport à la nature de la réalité étudiée, au statut du chercheur et à la création de la connaissance. Plus particulièrement, ces différents paradigmes permettent aux chercheurs d'avoir une visée opérationnelle et prescriptible en les menant à produire des connaissances plus valides. En effet, chacun de ces positionnements possède des conceptions particulières quant au processus de production de la connaissance scientifique ainsi qu'aux critères de validité de la recherche. Le choix du paradigme approprié à chaque recherche est dicté par la posture ontologique qui renvoie à la vision que le chercheur a de la réalité et la posture épistémologique qui se rapporte à la relation entre le chercheur et son objet de recherche.

Le tableau ci-après reprend les principaux paradigmes épistémologiques des sciences de gestion.

Tableau 3. 15: Les principales différences entre les paradigmes épistémologiques

Traditions philosophiques	**Le positivisme**	**La phénoménologie**	
Les positions/les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Déterministe Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste Phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilité	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation recherche formulée en terme de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Les positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2003, pp 14-15)

Dans la perspective d'un positionnement interprétativiste, le processus de génération de la connaissance suppose préalablement une compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. L'objectif de ce paradigme n'est pas d'expliquer la réalité, mais plutôt de la comprendre par le biais des interprétations que donnent les acteurs à cette réalité. De ce fait, la réalité n'est qu'une représentation de l'expérience cognitive de la réalité (Usunier et al, 1993 ; cité par Nogatchewsky, 2004). Les interprétations des acteurs sont évidemment dictées

par leurs intentions, motivations, attentes, et leurs croyances. Ce qui explique en partie le caractère subjectif de la réalité qui n'est qu'une représentation sociale donnée par ces acteurs à l'objet étudié.

Notre objectif dans cette recherche est de comprendre comment le transfert de connaissances s'effectue dans une relation de sous-traitance et quelles sont ses implications en termes d'amélioration de pratiques managériales des deux entreprises. Nous tenterons donc de chercher auprès de chaque acteur, impliqué dans une relation entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante, des explications relatives au phénomène du transfert et du partage de connaissances ainsi que les intentions qui sont à l'origine de ce transfert, selon sa vision propre et son expérience dans le management et la gestion de la relation. Pour justifier ce choix, nous proposons de le discuter suivant deux aspects ci-dessous en mettant en exergue le pourquoi de ce positionnement.

1.1. La nature de la connaissance produite

Dans une relation de sous-traitance, nous considérons que les acteurs - le donneur d'ordre, le sous-traitant et les autres parties prenantes – créent leur environnement par leur pensée, leurs motivations et leurs intentions. Celles-ci sont guidées par leurs finalités et sont traduites au niveau de leurs actions dans le processus de transfert et de partage de connaissances. À ce stade, nous pouvons accepter que la réalité n'existe pas en soi indépendamment des acteurs. Au contraire, nous présumons l'existence des acteurs qui peuvent modifier cette réalité et que nous ne pouvons pas l'appréhender telle qu'elle est, mais seulement à travers l'action d'expérimentation et d'interprétation du sujet.

1.2. Le chemin de la production de la connaissance

Contrairement aux adeptes du paradigme positiviste, pour les interprétativistes, la réalité est dépendante des acteurs, l'objectif poursuivi généralement par le chercheur est de la comprendre en analysant les interprétations qu'en font les acteurs. Leur démarche plutôt inductive de la recherche, ou à la limite abductive, prend en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs. Dans cette recherche, en s'inscrivant dans l'interprétativisme, nous nous engageons dans un processus privilégiant la compréhension du sens que les acteurs donnent au phénomène du transfert inter-organisationnel de connaissances ainsi qu'aux facteurs et dimensions liés aux acteurs et qui peuvent faciliter ou à contrario bloquer le processus. L'intérêt du transfert ainsi que ses

déterminants dépendent du point de vue de chaque acteur (sous-traitant ou donneur d'ordres). Ils peuvent donc les percevoir de façon différente, voire opposée.

2. Le choix d'une méthodologie qualitative

En sciences de gestion, les recherches qualitatives visent à comprendre, en profondeur, le contexte des phénomènes et les mécanismes qui les sous-tendent. Ainsi, les adeptes de ces méthodologies s'intéressent à des réalités enchâssées dans des contextes spécifiques. Dans cette optique, Giroux (2003, cité par Notais A, 2009) avance que cette méthodologie permet de décrire et d'appréhender un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive, et en prenant en compte un grand nombre de facteurs. Par ailleurs, contrairement aux méthodes quantitatives, les méthodes qualitatives offrent des garanties d'une grande validité interne et cela grâce à deux raisons qui tiennent à la richesse des données collectées. D'une part, l'observation par les méthodes qualitatives apporte au chercheur plus de compréhension et d'informations sur le phénomène étudié et autorise aussi une vision plus complète des différentes causes d'un phénomène, et éventuellement, de leurs interactions (Miles et Huberman ; 2003). D'autre part, ces informations et données sont beaucoup plus ancrées dans la réalité des pratiques et permettent d'appréhender le rôle et l'impact du contexte social dans lequel s'opère le phénomène d'étude sur sa compréhension.

Dans ce travail, comme nous l'avons souligné précédemment, l'objectif est de comprendre comment le transfert de connaissances s'effectue dans un contexte particulier qui est celui des relations de sous-traitance. Notre intérêt est de faire une investigation afin d'analyser comment ce phénomène de transfert se déroule dans un cadre naturel. Pour atteindre cet objectif, nous nous inscrivons dans une méthodologie qualitative, dans la mesure où elle permet une analyse approfondie et contextuelle de l'objet d'étude, grâce aux entretiens qui autorisent un contact direct avec les acteurs détenant les informations pertinentes à la compréhension de la réalité de phénomène.

Dans le même sens, Yin (2012) et Wacheux (1996) affirment que l'approche qualitative par étude de cas est plus appropriée à une question de recherche composée de « comment » et « pourquoi ». Cette approche permet d'augmenter la compréhension des perceptions locales, d'expliquer la façon avec laquelle les gens, dans un contexte particulier, comprennent, expliquent et gèrent les situations au jour le jour (Miles et Huberman, 2003). Dans le même sens, Strauss et Corbin (1990) soulignent que ces méthodes se justifient pour des catégories de problèmes dépendant de l'expérience des acteurs. L'intérêt des chercheurs

qualificatifs porte plus particulièrement sur les comportements, les histoires de vies, les interactions sociales, les fonctionnements organisationnels ou les mouvements sociaux. Cette démarche laisse donc un degré de liberté important au chercheur dans la réalisation de son projet. L'une des forces de cette méthodologie est donc sa flexibilité surtout grâce à la possibilité qu'elle offre pour s'adapter à la réalité du terrain et pour modifier la stratégie d'accès aux données tout au long du processus de production des données sur le terrain.

Il ressort alors nettement de ce qui précède que l'approche qualitative présente un intérêt majeur, surtout pour les chercheurs souhaitant approfondir la compréhension d'un phénomène donné, tel est le cas de la présente recherche. Toutefois, en adoptant une telle approche, le chercheur s'exposera à certaines critiques liées à l'objectivité, aux méthodes d'analyse, à l'interaction avec le terrain et à la non représentativité des situations (Wacheux, 1996). Conscient de ces limites, il nous semble tout à fait pertinent d'adopter cette approche pour apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche. Concernant la conduite de la recherche, une fois cette démarche méthodologique choisie, un certain nombre de possibilités sont offertes quant à sa mise en œuvre, ce qui rend le choix parfois difficile.

Le tableau suivant reprend les différents choix d'une méthode qualitative d'après Wacheux (1996, p 90)

Tableau 3. 16: Les principaux choix d'une méthode qualitative d'après Wacheux (1996)

	Objectif et question de recherche	**Hypothèses implicites et contrôle**	**Investigation et exemple**
Etude de cas	Exploration, compréhension, générer des hypothèses sur le pourquoi et le comment	Capacité du chercheur à se distancier au moment de l'analyse	Le groupe, l'organisation, les relations inter-organisationnelles
Recherche action	Étudier les changements provoqués	Capacité du chercheur à enregistrer et analyser en temps réel	Le développement organisationnel
Recherche expérimentale	Causalisme simple ou contextuel	Capacité de manipuler des variables et de reproduire l'expérience	Le comportement de l'individu et du groupe

Source : Frédéric Wacheux (1996, p 90).

Compte tenu de notre problématique de recherche et des finalités que nous poursuivons, l'étude de cas nous a semblé être la méthode la plus appropriée pour la phase empirique de notre recherche, du fait que cela répond beaucoup plus à l'objectif exploratoire et permet l'approfondissement de la compréhension du phénomène étudié.

Sous-section 2 : Stratégie de recherche et techniques d'accès au réel

1. Stratégie de recherche retenue

Pour atteindre nos objectifs de recherche, notre raisonnement méthodologique s'articulait autour de deux phases :

Notre démarche d'accès au terrain a été commencée par une étude de contextualisation. Avant d'entamer l'étude empirique proprement dite de cette thèse, nous avons jugé utile et d'ailleurs nous nous sommes retrouvé dans l'impératif de conduire une étude de contextualisation pour mieux se rapprocher de la réalité des relations de sous-traitance marocaine. Cette première phase a été faite auprès des experts[45] dans le domaine de la sous-traitance au Maroc avec comme objectif la compréhension des spécificités de ces relations de sous-traitances ainsi que leur évolution durant ces dernières décennies. Par ailleurs, cette étude visait également à enrichir le cadre d'analyse, à préciser les outils d'investigation, à mieux délimiter le périmètre de notre objet de recherche et aussi de définir les critères sur lesquels l'échantillon de la deuxième phase sera choisi.

Ensuite, pour cette deuxième phase, nous avons mené une étude qualitative selon une logique abductive et au moyen d'études de cas, sur les PME sous-traitantes ayant un grand donneur d'ordre. L'objectif de cette étude est d'analyser le processus de transfert des connaissances dans le cadre de la relation, en se focalisant sur l'analyse de l'influence des facteurs organisationnels de la PME sur le processus de transfert ainsi que l'impact de ce processus sur les pratiques managériales des deux partenaires. Cette deuxième phase de la recherche a été menée auprès des PME opérant dans un même secteur d'activité (secteur automobile).

[45] Un expert est toute personne qui a une connaissance plus au moins profonde et transversale du phénomène de la sous-traitance, du transfert de connaissance et de la dynamique industrielle au Maroc.

1.1. Principaux objectifs et méthodologie de l'étude de contextualisation

1.1.1. Principaux objectifs de l'étude de contextualisation

Étant donné que dans le contexte marocain, les spécificités religieuses, humaines, culturelles, économiques et sociales sont complétement différentes des modèles de référence (Louitri et Sahraoui, 2014), la prise en compte des particularités de ce contexte conduit donc à emprunter avec prudence les grilles et les cadres d'analyse de la dynamique des relations de sous-traitance, fortement imprégnés des réalités des pays développés. Généralement, les référents théoriques, mobilisés dans cette recherche sur la politique de transfert de connaissances dans une relation de sous-traitance, sont issus des contextes européens et asiatiques. Les contextes institutionnel, économique et historique interviennent au niveau de l'évolution et de l'analyse de ces relations de sous-traitance. C'est dans ce cadre que la phase de contextualisation constitue une étape primordiale pour notre recherche.

L'analyse de la littérature nous a permis d'élaborer, à partir des travaux académiques développés dans d'autres contextes, un cadre d'analyse de transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance. Cette conception théorique du phénomène étudié a mis en évidence les déterminants de transfert (dimensions liées à la PME, au grand donneur d'ordres et au contexte inter-organisationnel), les modalités et outils que les partenaires peuvent mobiliser et enfin les retombées de cette politique en matière d'amélioration des pratiques managériales. Comme cela a été souligné plus haut, ce cadre d'analyse mérite d'être contextualisé afin d'intégrer les particularités du contexte marocain quant à la question de transfert inter-organisationnel de connaissances.

Cette première phase de l'étude empirique avait ainsi plusieurs objectifs dont principalement:

- Identifier et intégrer les spécificités du contexte marocain quant à la dynamique des relations de sous-traitance et à la question de transfert et de partage de connaissances entre donneur et preneur d'ordres.
- Dresser le portrait de la relation ainsi que le profil des partenaires pouvant expliquer la matérialisation du transfert de connaissances ;
- Détermination des secteurs d'activité qui peuvent avoir un fort potentiel de découverte ;
- Repérage des cas qui se prêtent à une recherche et une analyse en profondeur ;

- Opérationnalisation des pratiques managériales ciblées en matière de transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance.

Cette phase de contextualisation a contribué, également, à évaluer la pertinence de la problématique, des axes de recherche ainsi que des questions posées. De même, elle nous a permis aussi d'intégrer de nouvelles questions et de revoir le vocabulaire pour le rendre accessible aux dirigeants.

1.1.2. Méthodologie de la contextualisation

Pour atteindre ces objectifs, en plus d'une étude documentaire, nous avons conduit, entre avril 2012 et octobre 2012, des entretiens semi-directifs auprès d'experts du secteur industriel marocain. La sélection de ces personnes s'est faite sur la base d'une large revue documentaire et après plusieurs visites des salons de sous-traitance. Aussi, nous avons recouru à la méthode de boule de neige pour le choix d'autres personnes cibles. Il s'agit de demander à chaque interlocuteur interviewé de nous indiquer d'autres personnes susceptibles d'apporter des réponses et des éclairages à nos questions. Au total, 8 entretiens ont été réalisés dont la durée varie entre 50 minutes et 2H20 minutes. Plusieurs questions ont été abordées avec ces experts, en l'occurrence celles liées à l'évolution de la sous-traitance marocaine, la nature et formes de relations de sous-traitance, les principaux secteurs phares qui recourent à la sous-traitance au Maroc, la politique du transfert de connaissances entre donneur et preneur d'ordres, les pratiques managériales susceptibles d'être améliorées par le transfert et le partage de connaissances, etc.

La grille d'entretien suivante a été utilisée comme outil de collecte des données pour cette première phase.

Tableau 3. 17: Grille d'entrevue utilisée pour la phase de contextualisation

Axes	Quelques thèmes abordés
Évolution et nature des relations de sous-traitance au Maroc	- Importance de la coopération dans les relations inter-entreprises ; - Objectifs poussant les entreprises à entretenir les relations de partenariat ; - Évolution de la sous-traitance marocaine ; - Secteurs phares où la sous-traitance est plus représentée ; - Nature des relations de sous-traitance au Maroc ; - Qualité de la collaboration entre PME et grande entreprise ; - Perception de partenariat et facteurs d'émergence ; - Spécificités de la sous-traitance par rapport à d'autres contextes;
Intérêt et logiques du transfert de connaissances	- Attentes des donneurs d'ordres dans la relation ; - Motifs de transfert de connaissances de la part de DO ; - Les gains du transfert de connaissances pour les deux parties ; - Manière avec laquelle le transfert s'effectue (principales phases de processus) ;
Déterminants, moyens et outils du transfert de connaissances dans le contexte des relations de sous-traitances	- Effet de taille sur la construction et développement sur la relation de sous-traitance ; - Facteurs de réussite d'une relation de sous-traitance PME-GE ; - Objet du transfert de connaissances ; - Facteurs et moteurs facilitant le transfert de connaissances dans une relation asymétrique ; - Outils mobilisés pour assurer le transfert de connaissances ;
Les pratiques managériales cibles	- Pratiques liées au management de la relation ; - Pratiques liées au management de la qualité et du processus de production ; - Pratiques liées au management des ressources humaines ;
Freins et barrières au transfert de connaissances	- Contraintes et difficultés récurrentes lors du transfert de connaissances ; - Différentes manœuvres face aux contraintes imposées ;
Choix du secteur et des cas pour la deuxième phase	- Secteurs les plus pertinents pour l'analyse de la problématique ; - Repérage de quelques cas d'entreprises à analyser en profondeur ;

Cette grille a été utilisée pour accéder aux données de la phase de contextualisation. Le tableau suivant reprend le statut des personnes rencontrées ainsi que leur organisme de rattachement.

Tableau 3. 18: Profils des experts rencontrés au niveau de l'étude de contextualisation

Organisme / Entité consultée	**Statut de l'interlocuteur**
Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ;	Représentant au niveau national
Réseau International des Organisations de Sous-traitance	Consultant
Bourse Nationale de la Sous-traitance et de Partenariat	Président de la BNSTP
Fédération des Industries Mécaniques Métalogiques et Electronique	Président d'honneur
	Ex-président de la FIMME
Association Marocaine des Industries et Commerce Automobile	Président de l'AMICA
Ministère du commerce, de l'industrie et des nouvelles technologies	Deux cadres du Ministère

1.2. Etudes de cas multiples comme stratégie de recherche

De nombreux chercheurs ont mis en avant l'intérêt scientifique de l'approche qualitative, qui recouvre une grande diversité de pratiques de recherche, et ont contribué à légitimer le recours à l'étude de cas en gestion (Eisenhard 1989, Yin 1989, 2003a, 2003b; Hlady-Rispal, 2000). La crédibilité de ces méthodes passe préalablement par une justification claire des choix méthodologiques par le chercheur. Selon Yin (1994), l'un des choix importants concerne l'arbitrage entre étude d'un cas unique ou étude de cas multiples (Masmoudi R, 2007).

En citant Yin (1989), Hlady-Rispal (2002) affirme que l'étude de cas est présentée « *comme une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Hlady-Rispal, p 48). Ainsi, la logique contextuelle[46] est certainement la force majeure de la stratégie de l'étude de cas, car elle permet d'appréhender le phénomène étudié en prenant en considération les différentes variables contextuelles et les intentions ayant guidé les acteurs à formuler leurs perceptions. Cependant, d'autres chercheurs remettent en cause cette importance de contextualisation du fait qu'elle limite la généralisation des résultats.

[46] La logique contextuelle constitue l'élément fondamental que l'on retrouve dans les définitions avancées par les auteurs de référence. Nous pouvons citer à ce niveau : Eisenhardt (1989) ; Bryman et Bell (2003, cité par Ayerb, 2008) ; Hlady-Rispal (2002).

Notre recherche s'inscrit essentiellement dans une logique exploratoire. Celle-ci est retenue lorsque l'état des connaissances sur le phénomène investigué ne permet pas d'élaborer un cadre conceptuel ou une grille de lecture (Yin, 2003 a ; cité par Ayerb, 2008), ou lorsque les travaux restent rares (Hlady-Rispal, 2002). C'est précisément le cas pour notre recherche, puisque les travaux relatifs à la problématique du transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante restent peu nombreux, notamment l'analyse de la question liée à l'amélioration des pratiques managériales des PME ayant bénéficié de ce transfert. En effet, en suivant Yin (2003), l'étude de cas est la méthode adéquate, surtout dans les cas où les problématiques de recherche s'inscrivent dans des logiques d'exploration, de description ou de compréhension et lorsqu'elles sont exprimées sous forme de question de types : « comment? » ou « pourquoi? ». La question principale de notre recherche est du type «comment», puisqu'on cherche à appréhender la façon par laquelle le transfert de connaissances opère dans une relation de sous-traitance et quelles implications en termes de pratiques managériales, ce qui constitue l'une des raisons principales du choix de cette stratégie de recherche.

Ainsi, l'étude de cas constitue donc notre socle méthodologique dans cette recherche. Après avoir justifié pourquoi nous l'avons mobilisée, nous développerons ensuite les différents types d'études de cas qui existent et qu'un chercheur peut mobiliser dans le cadre de ses travaux de recherche.

La stratégie d'investigation adoptée dans cette recherche se situe entre l'étude de cas et l'enquête, ce que certains auteurs (Miles et Huberman, 1994) appellent l'étude de cas multiples. Il semble que cette démarche est la plus appropriée pour atteindre nos objectifs consistant à comprendre comment le transfert de connaissances opère dans une relation de sous-traitance entre PME et grande entreprise. Notre objet de recherche appelle à la nécessité d'analyser les différents liens entre plusieurs concepts/ variables. Ainsi, l'étude d'une seule entreprise ne permet pas de vérifier et de comprendre l'ensemble de ces dimensions. D'après Miles et Huberman (1994), l'étude de cas multiples permet d'évaluer la pertinence et la portée des relations établies, non dans une visée d'une représentativité statistique des cas étudiés, mais par rapport au schéma théorique que cette approche permet de développer. Aussi, la complexité des variables et concepts pris en compte dans le cadre d'analyse implique la nécessité de procéder par entretiens directs auprès des acteurs, ce qui limite donc le nombre de cas à étudier. Cette technique de collecte des données nous a permis de recueillir les points de vue des donneurs d'ordres ainsi que ceux des PME sous-traitantes au sujet de

leurs vécus en termes de transfert et de partage de leurs connaissances. Nous visons également à analyser les perceptions de ces acteurs quant aux implications de ces transferts en termes d'amélioration des pratiques managériales chez les parties en relation.

1.2.1 Sélection et choix des cas

1.2.1.1 Les critères du choix des cas

Selon Hlady-Rispal (2002), le but du chercheur, dans une démarche d'étude de cas, est de constituer un échantillon théorique. Le choix est fait non pas dans un souci de représentativité statistique, mais plutôt théorique dans le sens où l'échantillon sur lequel portent les analyses et les observations n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de la recherche (recherche d'une généralisation analytique et non pas statistique).

Tableau 3.19: Principaux critères d'échantillonnage théorique d'après Hlady-Rispal

Critère d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence	Degré de vérification
Représentativité théorique	Homogénéité des cas de point du vue de la question à étudier	Indispensable	Vérifié : choix des cas qui se prêtent à répondre à la problématique
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteur, stades de développement, modes relationnels, etc)	Indispensable si l'étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie	Partiellement vérifié : choix des cas de relations avec des durées de vie différentes, participation ou non du DO dans le capital du ST, participation ou non de la PME sous-traitante à un groupe
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable	
Potentiel de découverte	Sélection des cas riches en données, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable	Vérifié : choix des cas prometteurs en termes d'analyse en profondeur
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique	Vérifié : la nature exploratoire et l'objectif d'investigation en profondeur ont guidé nos choix des cas de relations

Source : Hlady-Rispal (2002, pp 82)

Les critères qui ont été pris en compte pour la construction de notre échantillonnage théorique sont (tableau ci-après):

Tableau 3. 20: Principaux critères d'échantillonnage pris en compte

Critères	Prise en compte
Représentativité théorique	- Relation de sous-traitance asymétrique - Relation d'une certaine durée (minimum cinq ans) - Secteur de l'automobile - des entreprises sous-traitantes répondantes aux critères de la définition de la PME (effectif inférieur à 200 personnes et un chiffre d'affaires ne dépassant 175 millions de dirhams)
Variété	- Durée de la relation entre PME sous-traitante et grand DO - Nature de la relation (indépendance ou non du sous-traitant)
Equilibre	- Participation ou non de la PME à un groupe ; - La durée de la relation - L'importance de l'activité dans le processus de fabrication - Participation ou non du DO dans le capital de la PME - La nature de la relation
Potentiel de découverte	- Nous avons choisi des cas ayant un vécu par rapport à la problématique de transfert de connaissances. - Choix du secteur de l'automobile
Prise en compte de l'objectif de recherche	- Les cas ont été choisis pour générer de nouvelles connaissances

Nous exposerons dans les paragraphes qui suivent chaque critère d'échantillonnage théorique. Le premier critère qui a guidé le processus de sélection des cas dans notre recherche est la représentativité théorique. Les cas choisis présentent suffisamment de traits en commun, puisque nous avons pris des précautions pour que chaque nouveau cas ne présente pas une différence fondamentale avec les cas déjà étudiés. L'homogénéité des cas est donc essentielle dans la perspective d'opérer des comparaisons et déduire ensuite des conclusions éventuellement généralisables. Nous avons mis également en avant l'idée de préférer les cas qui autoriseront l'étude de la problématique identifiée sur le plan théorique. Dans cette optique, nous avons étudié les relations de sous-traitance dont l'une des parties est une grande entreprise et l'autre partie est une PME. Aussi, nous avons privilégié des relations d'une certaine longévité puisque nous pensons que la question de transfert de connaissances, objet de notre recherche, nécessite une certaine durée pour qu'il soit réalisé. Dans ce sens, nous

avons décidé de ne choisir que les cas ayant un vécu concernant les démarches de transfert et de partage de connaissance. L'homogénéité des cas peut s'analyser aussi en termes de secteur (choix des entreprises opérant seulement dans le secteur automobile).

Par ailleurs, les traits caractérisant les cas de notre échantillon théorique sont au nombre de quatre. Il s'agit des PME marocaines, engagées dans des relations de sous-traitance avec un grand donneur d'ordres et qui opèrent dans le secteur automobile. D'autres traits communs sont également apparus a posteriori. Les relations analysées sont celles dont la durée dépasse au moins cinq années, puisque nous avons jugé que pour examiner la relation en matière d'apprentissage et de transfert de connaissances, une expérience d'au moins cinq années est nécessaire pour avoir des récits et des histoires permettront d'étudier le comment et l'impact de ce transfert sur les pratiques managériales. En effet, la performance du transfert nécessite un certain temps pour qu'elle soit évaluée d'une manière plus au moins pertinente. De même, l'effectif des entreprises étudiées a joué aussi un rôle déterminant dans notre choix. Nous avons privilégié plutôt les moyennes entreprises, dont l'effectif varie entre 80 et 140 personnes, que les petites entreprises, car nous pensons que la nécessité de formalisation et de délégation au sein d'entreprise est d'ampleur dans les moyennes entreprises. Ce qui implique ainsi un besoin et une nécessité d'apprentissage et de mise en place des pratiques managériales ayant fait preuve de pertinence dans le contexte actuel.

Le deuxième critère du choix est celui de la variété. Si nous prétendons à l'homogénéité des cas, cela n'exclut pas nécessairement notre souhait d'avoir la variété des cas tout en gardant un lot homogène par rapport à l'objet étudié. L'intérêt de cette variété est d'accroître la compréhension et de prendre en compte la complexité du phénomène. À ce titre, les cas traités ne sont pas antinomiques mais complémentaires l'un par rapport à l'autre. Dans les faits, certains facteurs liés au contexte ont été retenus afin de choisir des cas différents. Il s'agit principalement de la durée de la relation établie par la PME sous-traitante avec son grand donneur d'ordres (nous avons choisi des cas avec des durées différentes afin d'analyser l'importance de la maturité de la relation et son impact sur le phénomène du transfert de connaissances). Aussi, à travers la littérature, nous avons pu voir que la nature de la relation constitue un déterminant fondamental du transfert et du partage de connaissances. Nous avons travaillé donc sur des cas de relations indépendantes, mais nous avons intégré également un cas où il y a une relation de participation de donneur d'ordre dans le capital de la PME sous-traitante.

Un autre critère pris en compte est celui de l'équilibre, nous avons essayé de toucher à l'ensemble des cas possibles que notre objet de recherche peut éventuellement présenter. À ce titre, nos choix ont été guidés par un certain nombre de considérations telles que la participation ou non de la PME à un groupe, la durée de la relation, la nature et l'importance de l'activité objet de sous-traitance pour le donneur d'ordres, la participation ou non du donneur d'ordre dans le capital de la PME. La prise en compte de ces variables nous a permis de choisir quatre PME en relation avec un grand donneur d'ordre. Un cas d'une PME indépendante, une autre avec la participation du donneur d'ordres dans son capital, et deux autres PME appartenant au groupe. Aussi, l'importance de l'activité pour le donneur d'ordres nous a permis de distinguer deux PME comme des fournisseurs à risques et deux autres avec un risque plus au moins faible pour le donneur d'ordres.

Le quatrième critère est celui du potentiel de la découverte, c'est-à-dire la richesse des données et le potentiel de collecte et d'analyse des données. Nous avons préféré les cas ayant un vécu par rapport à la question du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance. C'est dans ce sens que nous avons décidé de choisir le secteur automobile puisqu'il représente, nous semble-t-il, le secteur phare de la sous-traitance dans le contexte marocain et ayant une longue histoire. Il constitue donc un secteur pertinent par rapport à notre question de recherche. Le choix des cas s'est fait également en se basant sur l'accessibilité à des personnes et acteurs[47] clés du processus de transfert et de partage de connaissances.

Lors de la collecte des données, nous avons essayé de respecter ces critères d'échantillonnage théorique au sein de chaque cas. Ainsi, nous avons veillé à ce que les personnes sélectionnées soient rattachées de près au problème étudié (représentativité théorique) ; elles doivent aussi être diversifiées afin de contraster au maximum les perceptions et les actions des individus et des situations (diversité) ; elles doivent être aussi regroupées en unité d'analyse en fonction de leurs rapports à la problématique (équilibre) ; elles doivent être accessibles et prédisposées à donner de l'information (potentiel de découverte) ; elles sont enfin choisi en fonction de l'objectif de notre recherche dans le sens où nous avons décidé d'interviewer les personnes ayant une main sur la relation de sous-traitance avec le donneur d'ordres (responsable logistique, qualité, production, direction générale…).

[47] Nous avons sollicité les personnes impliquées dans des relations de sous-traitance avec leur donneur d'ordres. Nous jugeons que ce sont eux qui peuvent nous fournir des informations fiables et pertinentes par rapport au dynamisme et à l'analyse de la relation établie avec le donneur d'ordres.

1.2.1.2 La question du nombre de cas à étudier

La relation entre le nombre de cas et le degré de scientificité des connaissances générées reste encore débattue. Le chercheur est amené à prendre en considération les contraintes et les conséquences inévitables liées à une approche axée sur les études de cas. À ce titre, il convient de souligner que le nombre de cas est souvent guidé par la réponse apportée aux concepts de saturation théorique, de généralité de l'étendue ou de réplication proposés par Yin (1990) et par (Hlady-Rispal, 2002).

Le principe de la saturation théorique suppose que la relation observée au sein d'un cas soumis à certaines conditions sera la même pour un autre cas soumis à des conditions similaires. Elle correspond donc au moment à partir duquel les informations supplémentaires tirées d'un nouveau cas n'apportent aucune richesse supplémentaire aux informations déjà collectées. Une fois la persistance de la relation est vérifiée, ce qui conduit à la généralisation de l'étendue. Yin (1990 ; cité par Hady-Rispal, 2002), souligne quant à lui la logique de réplication successive afin d'autoriser la généralisation de l'étendue. Ainsi, le nombre de cas dans une recherche est fonction du degré de certitude recherché[48] et de l'ampleur des différences constatées[49]. Le processus de réplication s'achève dès que la saturation est atteinte. Concrètement, ce principe de saturation théorique se combine souvent avec des considérations pragmatiques liées aux contraintes telles que le temps et les moyens nécessaires.

Conformément aux critères d'échantillonnage et à ces principes, nous avons pu sélectionner quatre PME opérant dans le secteur automobile. La prise de contact avec les dirigeants a été faite grâce à l'aide des experts rencontrés lors de la première phase de la recherche, mais également lors de nos visites des salons de la sous-traitance. L'une des conclusions de cette phase est le choix du secteur automobile comme terrain d'investigation pour notre recherche. Après avoir fait ce choix, nous avons constitué une liste de PME en relation avec le constructeur automobile au Maroc. Après de multiples rencontres avec les principaux

[48] Ce qui renvoie à la réplication littérale qui consiste à examiner les conditions d'observations des résultats similaires. Ainsi, plus le degré de certitude souhaité est élevé ou plus les différences entre théories observées sont sournois, plus le nombre de cas de réplication littérale est important.

[49] Ce qui renvoie à la réplication théorique qui étudie les conditions de constats de divergences des résultats. Dans ce sens, plus les conditions susceptibles d'influencer un phénomène sont différentes, plus le nombre de cas de réplication théorique peut être important.

intervenants dans la sous-traitance[50], nous avons pu avoir des contacts de certains dirigeants susceptibles de nous ouvrir leurs portes pour traiter et analyser leurs entreprises dans le cadre de cette recherche.

2. Les techniques et outils de production de données

Après avoir présenté et discuté nos choix épistémologiques et méthodologiques, il s'agit dès lors d'exposer le processus qui a permis l'opérationnalisation de la recherche. Il convient de revenir dans cette sous-section sur les différentes techniques et outils mobilisés pour produire et collecter des données empiriques.

Le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques développés précédemment influencent le travail empirique du chercheur. La restitution complète du processus de collecte est un élément essentiel pour discuter la fiabilité et la validité d'une recherche. Notre objectif à ce stade est d'exposer clairement, de façon détaillée, les étapes ainsi que les outils mobilisés pour recueillir les données. Le principe de triangulation des modes de production des données forme la clé de voûte du système d'information de l'étude de cas (Gambault, 2000).

Le matériel empirique qui fonde notre analyse est constitué essentiellement de données primaires. Toutefois, ces données ne pouvant répondre à la totalité des interrogations étant donné le caractère complexe de phénomène étudié. Ainsi, nous avons dû recourir à certaines données secondaires externes dont nous présentons les sources dans les paragraphes suivants.

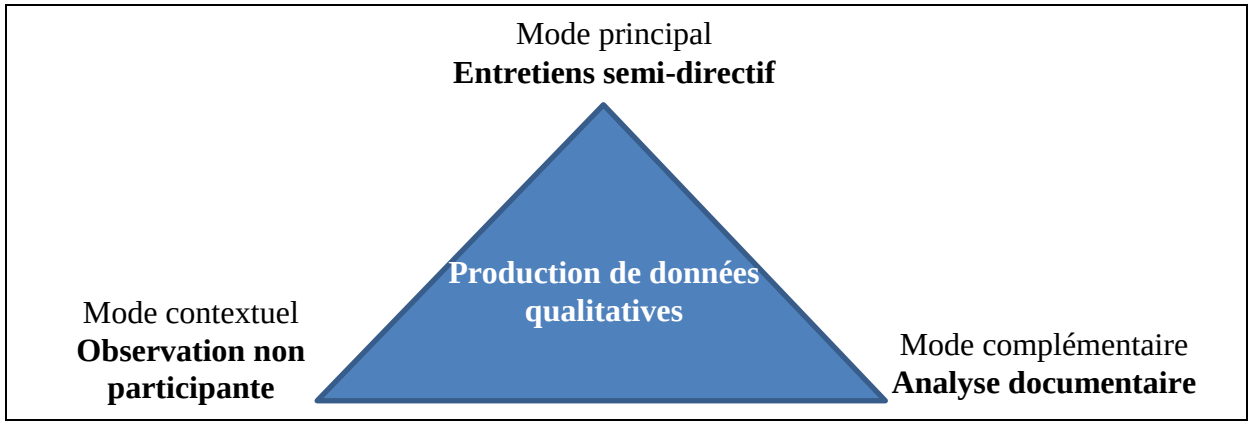


Figure 4: Principaux modes de production de données

[50] La bourse nationale de la sous-traitance et de partenariat (BNSTP), l'association marocaine de l'industrie et de commerce automobile (AMICA).

1.2. L'entretien comme outil principal de la collecte des données

Étant donné la stratégie de recherche ainsi que le positionnement épistémologique retenu dans le cadre de cette recherche, l'entretien constitue l'outil le plus approprié pour la collecte des données sur le terrain. Une recherche approfondie ainsi que l'accès au sens et aux interprétations des acteurs quant au phénomène du transfert de connaissances justifie la pertinence de recourir et de conduire des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes. La décision de mener des études de cas suppose la nécessité de procéder par la technique d'entrevue puisqu'il permet « une interaction limitée et spécialisée, conduit dans un but spécifique et centré sur un sujet particulier » (Deslauries J.P., 1991 ; cité par Ezzerari, 2008).

Parallèlement aux entretiens individuels auprès des responsables d'entreprises, des présentations ont été faites pour l'ensemble des responsables afin de leur exposer la visée ainsi que les modalités opérationnelles de notre étude empirique. Il s'agit beaucoup plus d'une étape de sensibilisation des acteurs à l'intérêt de la recherche ainsi qu'une présentation du protocole poursuivi dans la phase terrain de notre recherche.

1.2.1. L'élaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien fait partie des outils de collecte des données et occupe une place centrale qui présage de la qualité de la phase liée à l'accès au terrain. Dans cette recherche, la structure choisie pour le guide est semi-directive, du fait qu'il s'agit de l'instrument qui permet à l'acteur de s'exprimer librement, mais sur des questionnements précis et sous le contrôle du chercheur (Wacheux, 1996). L'élaboration d'un guide ou d'un protocole d'entrevue semble nécessaire dans la mesure où il permet de collecter des données similaires de façon systématique.

Pour chacun des acteurs rencontrés (experts, dirigeants de PME, responsables fonctionnels dans la PME, responsables de donneur d'ordres qui sont impliqués dans la relation), un guide spécifique a été conçu dans la perspective de mieux s'adapter au profil de l'interlocuteur. Nous présentons dans le paragraphe suivant les différents thèmes autour desquels s'articulent les guides élaborés. Ces thèmes ont été formulés en suivant la logique suggérée par Hlady-Rispal (2002) qui consiste à articuler le guide d'entretien autour de quatre phases : introduction, centrage, approfondissement et enfin conclusion.

Tableau 3.21: Principaux thèmes des guides d'entretien:[51]

Axes	Objet de chaque axe
Parcours du répondant et présentation de l'entreprise	Parcours personnel et professionnel de l'acteur (son activité au sein de l'entreprise, son expérience) Secteur d'activité, effectif, part de marché, principaux objectifs…
Perception de la qualité et de l'évolution de la relation	- Pratique de la sous-traitance, principaux donneur d'ordres, évolution de la relation avec le principal DO ; - Modes de coordination des activités, place de la confiance, etc ; - Qualité de la collaboration, conception de partenariat ; - Facteurs de réussite des relations partenariales ; - Principales difficultés rencontrées avec des mesures prises ; - Perception d'évolution de la relation dans le futur ;
Intérêt et motifs de la politique de transfert de connaissances	- Objectifs du transfert de connaissances dans la relation ; - Attentes des partenaires en matière de transfert de connaissances; - Les motivations d'engagement dans un transfert de connaissances ;
Contenu, démarche et outils du transfert de connaissances	- Exigences du DO en termes d'investissement spécifiques ; - Nature des connaissances transférées par le DO ; - Principales phases du transfert de connaissances ; - Mécanismes, outils et démarches visant à fluidifier le partage de connaissances ; - Acteurs impliqués pour assurer le transfert de connaissances ; - Adaptations et changements organisationnels menés pour faciliter le transfert ;
Effets du transfert de connaissances pour les deux partenaires	- Transfert de connaissances comme déterminant de réussite de la relation ; - Pratiques de management ciblées par le transfert de connaissances; - Effet en retour de transfert pour le donneur d'ordres
Freins et difficultés rencontrées	- Contraintes et difficultés récurrentes lors du transfert ; - Actions et mesures prises pour surmonter les difficultés ;

Chaque axe a été décliné en une série de questions principales et des questions éventuellement de relance afin de recadrer et d'approfondir certains aspects qui semblaient importants à la compréhension du phénomène étudié. De même, tout au long de l'interview, nous demandons aux interlocuteurs d'illustrer leurs réponses par des exemples réels et de raconter des situations vécues.

Entre la phase de contextualisation et l'étude des cas, nous avons au total 31 entretiens, durant entre 1 heure et 2 heures et demie, avec une durée moyenne de 1h 45 minutes.

[51] Pour plus de détails, les guides d'entretien utilisés sont mis en annexes.

En définitive, la démarche globale de la production des données dans le cadre de cette recherche peut être schématisée comme suit :

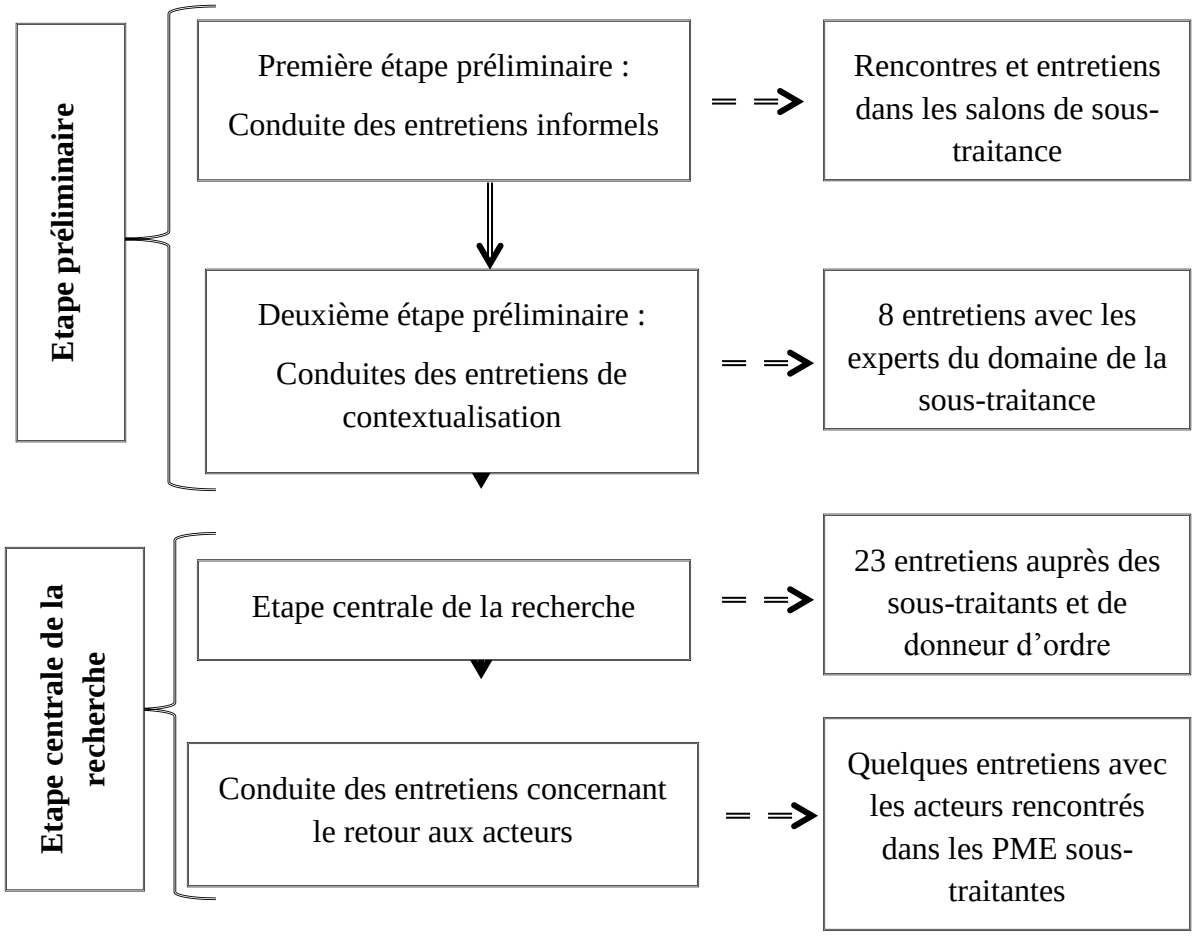


Figure 5: Étapes de collecte des données

2.2. Autres modes de collecte de données

En général, les études de cas impliquent la nécessité de mobiliser plusieurs techniques de collecte des données. L'objectif poursuivi par le chercheur à ce stade est de pallier les lacunes de chacun des outils utilisés et améliorer enfin la richesse de l'information collectée.

2.2.1. La documentation interne comme instrument complémentaire d'accès au terrain

Avant chaque rencontre avec les responsables des cas étudiés dans le cadre de notre étude empirique, nous avons pris le soin d'effectuer une visite de leur site web. Cette étape nous a permis l'acquisition de données dites secondaires (exemples : secteur d'activité, les produits

fabriqués, effectif, …), qui sont d'une grande utilité, dans la mesure où celles-ci nous ont servi pour appuyer, approfondir et orienter nos discussions avec les responsables rencontrés. Aussi, nous avons cherché dans la presse, notamment économique, s'il y a des écrits sur les cas dans la perspective de les contextualiser.

L'analyse des documents internes est une autre forme de recueil de données secondaires que nous avons utilisée lors de notre accès au terrain. Après chaque entretien, nous avons demandé de consulter un certain nombre de documents utiles à la compréhension fine et approfondie du phénomène étudié, mais aussi et surtout pour compléter les informations recueillies. Dans ce sens, nous avons pu consulter des manuels de procédures, des fiches de poste, des fiches et documents de planification des formations, les procédures liées à la gestion des ressources humaines, etc. Nous avons eu l'occasion de voir également chez le donneur d'ordres certaines grilles d'évaluation des fournisseurs concernant les différents types d'audits qu'il fait à ses sous-traitants.

De même, une visite guidée de l'entreprise nous a permis d'avoir une idée sur le contexte ainsi que les conditions de déroulement du phénomène étudié. Il est à signaler aussi l'importance des rencontres non organisées consistant à nouer des contacts informels avec certains acteurs de l'entreprise. Lors de nos visites des ateliers de l'entreprise, nous avons pu discuter avec certaines personnes dont les témoignages ont nettement contribué à améliorer la richesse de l'information récoltée et affiner la compréhension de la dynamique des relations de sous-traitance et de transfert de connaissances qui en découle. Selon Wacheux (1996), cette phase d'observation est préconisée lorsque nous analysons des projets dans lesquels les comportements, les actions et les interactions entre les individus sont déterminants. Nos objectifs et nos questions de recherche rendent donc particulièrement cette technique adéquate. La modalité retenue à ce niveau est l'observation non participante, car nous n'avons pas un rôle particulier dans le système, nous étions dans les entreprises seulement pour collecter et faire aboutir notre recherche. Dans ce cadre, nous avons observé certains processus et pratiques mises en place par les entreprises étudiées afin de mieux gérer leurs relations avec leur donneur d'ordres. Il s'agit de vérifier et d'écouter, en temps réel, les propos des dirigeants et responsables afin de mieux cerner le phénomène de notre recherche.

Il est à noter que la collecte de données est souvent difficile, particulièrement dans les PME. Souvent, ces entreprises évitent de s'ouvrir à quelqu'un de l'extérieur pour regarder leur fonctionnement et de se questionner sur les pratiques mises en œuvre. Accéder aux cas

pertinents par rapport au phénomène étudié suppose souvent une négociation longue avec les acteurs.

Après ces développements, il ressort que les données proviennent de plusieurs sources. Il s'agit d'un choix délibéré puisque nous souhaitons respecter le principe de triangulation qui est considéré comme une exigence de la recherche qualitative. En fait, pendant cette phase de recueil de données, il nous semble que les entretiens, la documentation et l'observation non participante sont incontournables puisque nous visons analyser les comportements de certains acteurs quant au processus de transfert et de partage de connaissances dans la relation de sous-traitance PME-grande entreprise.

Après avoir présenté les principaux outils que nous avons mobilisés pour accéder et collecter les données, il s'agit dès lors de discuter les différentes méthodes retenues pour analyser ces données recueillies. Si la phase de la production des données est guidée par le principe de triangulation, la phase de l'analyse consiste à réduire ces données afin de donner du sens et par conséquent dégager des propositions finales.

Sous-section 3 : L'analyse des données et la validation de la recherche

1. Processus d'analyse et de traitement des données

Après avoir présenté le terrain retenu pour conduire cette recherche ainsi que les techniques de la production des données, il s'agit dès lors de mettre l'accent sur les différentes méthodes utilisées pour l'analyse et le traitement de ces données. Cette phase d'analyse de données consiste à examiner, comparer, catégoriser, recomposer les données (Yin, 1990). Elle désigne le processus de sélection, de conceptualisation, de simplification, d'abstraction et d'opérationnalisation des données qualitatives (Yin, 1990). Il convient de signaler que l'analyse des données dans une recherche qualitative vise essentiellement deux finalités : l'analyse thématique à travers la recherche du sens et l'analyse lexicale via l'appréciation de la récurrence des mots dans un discours. Étant donné nos objectifs dans cette thèse, notre préoccupation est de reconstruire le sens de la réalité sociale telle qu'elle est construite par les acteurs.

Les paragraphes suivants ont pour objectif d'expliciter la démarche choisie pour analyser les données collectées. Dans les recherches qualitatives, cette étape doit être clairement et précisément relatée afin de fonder la validité scientifique des résultats (Drucker-Godard et al, 1999). Bien que la méthode d'analyse des données se construit tout au long du processus

d'accès au terrain, il ne prend véritablement une forme définitive qu'une fois la majorité des entretiens sont réalisés. Dans cette recherche, cette phase d'analyse a été conduite en deux étapes successives : l'analyse de contenu thématique des entretiens pour chaque cas étudié puis l'analyse transversale de l'ensemble des entreprises traitées.

1.1. Phase préparatoire de l'analyse

Dans la visée d'organiser et de faciliter l'analyse ultérieure des données, nous avons commencé cette phase par l'inventaire des informations collectées dans chaque cas étudié. Comme souligné plus haut, l'entretien est le principal outil mobilisé pour collecter les données dans cette thèse. Ainsi, pour entamer l'analyse empirique, nous avons retranscrit l'ensemble des entretiens menés avec les interviewés. Un fichier Word a été créé pour chacun des acteurs pour enfin rassembler l'ensemble des entretiens de chaque cas étudié selon la grille pré-établie dans le guide d'entretien. Lors de ce processus, nous avons pris un soin particulier en soulignant les signes paralinguistiques (rires, hésitation, ton ironique) afin de ne pas biaiser la relecture des cas.

Une fois ce travail de retranscription fini, nous avons procédé à des lectures plus au moins approfondies des « verbatim » afin d'avoir une première vue d'ensembles de données à analyser et d'en faire des synthèses dans la perspective de mener des analyses pertinentes au regard de notre question de recherche. Cette étape de pré-analyse est de grande importance dans le sens où elle permet de se mettre en contact avec les documents d'analyse afin de faire ressortir les récurrences, les flux de causalité et les propositions. En effet, Miles et Huberman (1996) insistent sur l'intérêt fondamental de commencer, dès le début de la collecte des données, ces premières analyses permettant d'enrichir la pertinence et la fiabilité des enseignements de la recherche. En effet, ce travail de retranscription a engendré une masse de données importante qui a nécessité un traitement et une organisation afin d'aboutir à des conclusions plus pertinentes.

1.2. Traitement et analyse de données

Contrairement à l'analyse de contenu lexicale qui consiste à dénombrer les occurrences dans un discours et à analyser la structure linguistique afin d'apprécier l'importance de chaque thème pour l'acteur, l'analyse de contenu thématique vise davantage l'explicitation du sens de la communication. Le recours à ce dernier type d'analyse est cohérent avec nos objectifs de recherche puisque nous visons à appréhender le sens donné par les acteurs interviewés à leurs

actions en termes de politique de transfert de connaissances, mais aussi de la dynamique de leurs relations de sous-traitance.

Étant donné une démarche visant à donner du sens à une masse de données collectées, le traitement des données a été commencé par l'étape de réduction des données en élaborant des fiches de synthèse des entretiens, des documents et des observations. Ces fiches ont permis de condenser les données et d'avoir une vision synthétique des données recueillies. Ce document de synthèse reprend essentiellement les points marquants et les éléments les plus significatifs pour chaque thème de l'entretien. En plus, certaines remarques sur les conditions et le déroulement de l'entretien ont été également intégrées afin de contextualiser les données collectées.

Comme cela a été souligné plus haut, la démarche d'analyse de contenu consiste à repérer puis à coder tous les passages de l'entretien recouvrant un thème commun. Cette démarche suppose, dans un premier temps, la définition de l'unité de codage et puis dans un deuxième temps la définition du support de l'analyse : le dictionnaire des thèmes. Dans le même sens, Allard-Poesi, (2003) souligne que le processus de codage consiste à découper le contenu d'un texte (retranscription d'entretiens, notes d'observation, documents internes) en unités d'analyses (mots, concepts, phrases, thèmes…) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction du phénomène étudié (Allard-Poesi, 2003).

Ainsi, le codage est la phase clé du processus d'analyse des données. Selon Miles et Huberman (2003), le codage est considéré comme un moyen de faire face à la richesse des données qualitatives et de mener une analyse systématique des données. Il consiste en l'attribution d'un code à un segment de texte afin de réduire la complexité des informations recueillies et de les organiser pour les analyser, de façon approfondie. En effet, dans cette recherche, nous nous sommes référés à la démarche proposée par Thietart et coll (2007) consistant à faire le codage selon deux étapes : la définition des unités d'analyse et la catégorisation. Dans un premier temps, le processus de codage débute par la définition des unités d'analyse (unités de codage). Il s'agit des éléments par lesquels nous procéderons au découpage du discours des acteurs. Ce repérage des unités d'analyse s'est fait sur la base de notre analyse théorique, mais aussi enrichi par la lecture approfondie des entretiens déjà retranscrits. Après avoir défini les unités d'analyse, il convient de les regrouper et les intégrer dans des catégories définies selon nos objectifs de recherche. À ce niveau, la méthode préconisée par Miles et Huberman (1991) consiste à aborder le terrain tout d'abord à partir d'un cadre conceptuel issu de la littérature tout en laissant une liberté pour intégrer de

nouvelles dimensions au cadre initial. L'objectif est de mettre en exergue les enrichissements liés au contexte afin d'appréhender les apports de la recherche quant aux travaux déjà existants.

Par ailleurs, ce processus de catégorisation se traduit par l'élaboration d'un dictionnaire des thèmes de façon à répondre aux questions de recherche. Dans un premier temps, nous avions élaboré un dictionnaire des thèmes provisoire, reprenant les éléments de notre première revue de littérature. Ensuite, ce dictionnaire a été complété et enrichi par l'intégration des codes émergents, qui sont des thèmes, peut-être spécifiques au contexte de la recherche, et qui sont jugés importants pour appréhender davantage le phénomène étudié, mais qui n'étaient pas suffisamment pris en compte dans le cadre d'analyse initialement conçu à partir de la revue de littérature.

Après avoir mené ces premières analyses liées à l'élaboration du dictionnaire des thèmes et au codage des entretiens, la deuxième étape du traitement des données consiste en l'analyse, qualifiée de transversale, de l'ensemble des données recueillies. Cette analyse met en exergue aussi bien la dynamique des relations de sous-traitance dans le contexte marocain que l'analyse du processus de transfert de connaissances. L'objectif est de comprendre les liens éventuels qui peuvent exister entre la nature de la relation, le processus et l'efficacité du transfert de connaissances. Des tableaux récapitulatifs des réponses, que les acteurs des différents cas étudiés apportent aux questions de recherche, ont constitué une base solide pour l'analyse inter-cas et la génération des conclusions.

La restitution fidèle des techniques de collecte et d'analyse des données conditionne la validité scientifique d'une recherche qualitative. Ainsi, le respect de certains principes est important pour assurer la validité et la fiabilité de la recherche. Ces dernières sont évaluées par des critères précis permettant d'apprécier le caractère scientifique de la démarche ainsi que le potentiel de généralisation des enseignements tirés. Les paragraphes suivants reviendront sur cette question de fiabilité et de validité dans notre recherche.

2. Discussion de la validité de la recherche

À l'opposé des recherches quantitatives, la question de la validité et de la fiabilité des recherches qualitatives est primordiale, surtout lorsqu'elles reposent sur la stratégie des études de cas. Ce paragraphe a pour but d'examiner la qualité et le potentiel scientifique de notre recherche au regard de critères de validité scientifique communément retenus dans les recherches axées sur l'approche qualitative. Ainsi, nous proposons que la validité et la

fiabilité de notre recherche soient discutées en mobilisant les critères de validité des recherches qualitatives proposés par Yin (1994) (critère de validité des construits, critères de précision, de validité interne, et de validité externe).

En effet, l'étude de cas, retenue dans cette thèse comme stratégie de recherche, est déjà largement reconnue par la communauté scientifique pour sa contribution aux recherches de type exploratoire et à la compréhension des phénomènes contemporains en prenant en compte leur contexte. Pourtant, en dépit de recours aux différentes sources des données et de l'utilisation de plusieurs techniques d'accès au réel et de procédés méthodologiques, la crédibilité et la scientificité des résultats des études de cas font face à de nombreuses critiques (Roy, 2009). Dans ce sens, la littérature reconnaît unanimement que la force de cette méthodologie repose sur la validité interne des résultats générés. Toutefois, des critiques persistent quant à sa validité externe qui renvoie au potentiel de généralisation des conclusions de la recherche. À ce titre, David (2004, cité par Ayerb C. (2008) souligne que si certaines insuffisances (quantité des données recueillies, rigueur scientifique, etc) inhérentes à la démarche des études de cas sont faciles à surmonter, la question de transférabilité des enseignements tirés demeure problématique.

2.1. Les tactiques de validation pendant l'élaboration de design de la recherche

Tout au long de la conduite de la recherche, nous nous sommes efforcés de prendre en considération certaines précautions afin de satisfaire aux critères de validité propres à la méthodologie qualitative. À l'opposé des approches quantitatives où ces critères de validité sont faciles à mesurer à travers des indicateurs précis, leur évaluation dans le cadre des approches qualitatives pose problématique. Ainsi, nous privilégions de parler plutôt de tactiques permettant d'assurer et d'appréhender la fiabilité et la validité des résultats. Dans ce cadre, selon Hlady-Rispal, « *la validité réfère à la préoccupation du chercheur de produire des résultats qui contribuent à mieux comprendre une réalité, un phénomène* » (2002, p 101). Dans la même veine, Wacheux définit la validité comme « *la capacité des instruments à apprécier réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* » (Wacheux, 1996, p 266).

La nécessité de tactiques pour appréhender la validité de l'étude de cas a été particulièrement mise en évidence par de nombreux auteurs (Miles et Huberman, 2003 ; David, 2004, Koenig 2005, Ayerb, 2008). En effet, le chercheur dispose de ces tactiques d'appréhension de la

validité de sa recherche tout au long du processus de recherche (allant du design jusqu'à la discussion des résultats).

Lors de l'élaboration du design de recherche, l'une des tactiques permettant de renforcer la validité de la recherche surtout d'ordre interne, consiste en l'élaboration d'un cadre conceptuel plus ou moins formalisé (Yin, 2003 ; cité par Ayerb, 2008). Dans cette recherche, la revue de la littérature nous a permis de concevoir un cadre d'analyse de transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante ainsi que ses implications en termes d'amélioration de pratiques managériales. Ce cadre d'analyse intègre les principaux résultats des recherches antérieures en les organisant de façon cohérente, et délimite les dimensions retenues pour appréhender, d'une manière fine, le phénomène étudié.

2.2. Les tactiques de validation pendant la collecte et l'analyse des données

Pendant la phase d'accès au terrain, étant donné l'importance du principe de saturation dans la stratégie des études de cas multiples, le nombre de cas à étudier n'était pas prédéfini à l'avance, mais au fur et à mesure en vérifiant la saturation des cas. De même, ce processus de sélection a été guidé par la procédure d'échantillonnage théorique en forçant à limiter les biais relatifs au contexte de la recherche puisque c'est en fonction des connaissances existantes que les cas ont été sélectionnés dans la perspective de leur enrichissement. Cette prise en compte des éléments théoriques dans le processus de sélection des cas renforce la validité interne de la recherche. À ce titre, l'effet du secteur a été neutralisé puisque toutes les PME étudiées appartiennent au secteur de l'automobile au Maroc. Notre ambition est de constituer un échantillon homogène afin d'atténuer les biais des facteurs de contingence, mais aussi d'avoir une diversité des cas pour enrichir la compréhension du phénomène étudié.

Concernant le processus de collecte des données, la tactique la plus soulevée par les auteurs est le respect du principe de triangulation. Dans ce sens, Miles et Huberman (2003) soulignent que trois formes de triangulation permettent de limiter les biais relatifs à la collecte des données. Il s'agit particulièrement d'une triangulation à partir de différentes sources de données, de différentes méthodes et enfin de différents types de données. Pour nos études de cas, nous avons procédé par la multiplication des méthodes de collecte (entretien semi-directif, observation non participante, documents internes) et les sources de données (données primaires et données secondaires, différents acteurs : responsables de la PME sous-traitante et les responsables du donneur d'ordres) et enfin de différents types de données (qualitatif et quantitatif).

An niveau de l'analyse des données, la restitution des cas étudiés dans cette recherche semble présenter une forte contextualisation puisque dans notre approche d'analyse, nous nous sommes efforcés de transcrire le contexte en mettant l'accent sur les facteurs pouvant influencer la dynamique de la relation et le processus de transfert de connaissances entre le donneur et le preneur d'ordres. Par ailleurs, pour renforcer la validité de la recherche, certaines tactiques ont été également mises en œuvre. Il s'est agi principalement de la technique de « patern matching » qui consiste à comparer un « patern » empirique avec celui anticipé à partir de la théorie. Cette comparaison qui s'inscrit dans la mise en correspondance des éléments issus du terrain et des éléments théoriques peut conduit à la vérification du principe de réplication qui peut présenter deux situations : réplication théorique et réplication littérale. Aussi, la technique de construction d'explication de manière itérative entre le cadre théorique et les résultats empiriques semble renforcer la validité surtout interne.

Dans cette recherche, notre raisonnement reposait sur l'idée de partir des concepts théoriques, issus d'une large revue de la littérature sur le phénomène de transfert de connaissances dans le contexte des relations inter-firmes, pour délimiter l'échantillonnage théorique. Une fois la démarche d'investigation finie, la confrontation des résultats empiriques avec la théorie permet de générer des enseignements de la recherche.

Par ailleurs, selon Yin (2003), la fiabilité d'une recherche s'évalue par la possibilité de générer les mêmes résultats en cas de la reconduite de la même recherche avec les mêmes conditions par un autre chercheur. En effet, la fiabilité d'une recherche, s'inscrivant dans un paradigme interprétativiste comme dans notre cas, découle principalement de la rigueur méthodologique. Cette rigueur est évaluée essentiellement d'une part, par le principe de crédibilité qui découle et fonde sur la triangulation des sources et des méthodes mobilisées pour la collecte des données et d'autre part, par la transférabilité assurée par l'échantillonnage théorique et la contextualisation de la restitution des cas.

Section II : Présentation des résultats de la phase de contextualisation et terrain de la recherche

L'objectif de cette deuxième section est de présenter, en plus du terrain de recherche choisi, quelques résultats de l'étude de contextualisation. Avant d'entamer l'étude des cas qui représente le socle de nos investigations empiriques, nous avons jugé utile de mener tout d'abord une étude afin d'analyser et intégrer les spécificités du contexte marocain quant à notre objet de recherche. Le cadre d'analyse conçu à partir de la littérature développée

principalement dans des contextes certainement différents de celui du Maroc, ne pourra, nous semble-t-il, servir à l'analyse empirique sans préalablement être contextualisé à travers une étude auprès de certains experts de la sous-traitance et du secteur industriel marocain.

Sous-section 1 : Importance et évolution de la sous-traitance marocaine

Dans le cadre de leur stratégie qui vise à moderniser et dynamiser l'industrie marocaine, les pouvoirs publics ont initié une stratégie volontariste afin de repositionner l'industrie au niveau de l'économie marocaine, en lui accordant une place et une importance cruciale. Ceci a été mis en place avec le concours de plusieurs acteurs[52] qui ont déployé leurs efforts afin de concevoir un programme de développement industriel aussi bien cohérent que global.

1. Facteurs et contexte d'émergence de la sous-traitance

Pour appréhender la place de la sous-traitance dans le développement industriel et le fonctionnement de l'économie marocaine, il nous parait logique de présenter de façon générale quelques tendances et raisons explicatives de l'émergence de la sous-traitance en général avant de se focaliser sur le cas du Maroc. Comme souligné au niveau de la première partie de cette thèse, les modèles d'organisation des entreprises et des filières industrielles ont connu une transformation radicale au cours des dernières décennies. Plus particulièrement, les systèmes reposant sur le concept de « l'entreprise intégrée » ont fait place peu à peu à un autre modèle basé sur l'organisation de réseaux d'entreprises spécialisées. Ainsi, une nouvelle répartition de travail s'est donc instaurée, fondée principalement sur des critères du savoir-faire technique et d'exploitation optimale des capacités disponibles. En effet, afin de s'adapter à cette nouvelle donne, les entreprises se sont progressivement recentrées sur le cœur de métier en confiant les autres activités moins stratégiques à des partenaires externes. Ce processus a permis l'apparition et le développement des relations de sous-traitance.

De façon synthétique, les raisons qui ont peu à peu amené les entreprises à adopter des stratégies d'externalisation et de recentrage sur leur métier de base sont nombreuses. Tout

[52] Plusieurs ministères (tels que Ministère de la justice, Ministère de l'intérieur, Ministère de l'économie et des finances, Ministère de l'agriculture et des pêches maritimes, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, Ministère du commerce extérieur, Ministère délégué auprès du premier ministère chargé des affaires économiques et générales) et les intervenants du secteur privé (la confédération générale des entreprises marocaines, le groupement professionnel des banques du 2. Maroc).

d'abord, l'évolution de l'économie mondiale qui est passée d'une économie tirée par la demande (offre est inférieure à la demande) vers une économie poussée par l'offre (l'offre dépasse largement la demande) explique, en partie, les nouvelles conditions de compétitivité et les changements des fondements sur lesquels l'entreprise doit reposer sa compétitivité et les modèles d'organisation qui en découlent.

La généralisation des technologies, le phénomène de robotisation ainsi que la complexité des produits sont autant de facteurs qui expliquent aujourd'hui qu'aucune entreprise ne peut prétendre maîtriser toutes les étapes de fabrication d'un produit. Ces tendances interviennent donc pour inciter les entreprises à recourir aux partenaires spécialistes afin d'offrir un produit compétitif sur le marché. En effet, ces phénomènes expliquent, nous semble-il, l'émergence et l'intérêt de développer des relations avec d'autres entreprises.

2. Place et importance de la sous-traitance dans l'industrie marocaine

Dans ce paragraphe, il nous parait fondamental de revenir sur le cas du Maroc pour analyser la place de cette politique considérée comme un levier puissant de développement de l'industrie. Nous allons présenter aussi bien quelques statistiques qui confirment l'importance de la sous-traitance dans le contexte marocain ainsi que certaines initiatives des pouvoirs publics qui montrent la priorité accordée au développement de ces relations de sous-traitance.

Malgré cette importance, il n'existe malheureusement pas de données récentes sur la sous-traitance dans les différents secteurs repérés comme des métiers mondiaux du Maroc. Nous regrettons de ne pas avoir ces statistiques pour mener une analyse critique sur le rôle et l'importance de la politique de sous-traitance dans la dynamique industrielle marocaine.

Tableau 3.22: Répartition sectorielle de la sous-traitance marocaine[53].

Activités	Facturations 2009 (millions de DH)	Effectifs	Nombres d'entreprises
Travail des métaux	11 429, 52	29 866	1 449
Fixations, ressorts, emballages, produits métalliques	2 227, 47	6 071	267
Transformation des plastiques et des caoutchoucs	3 751, 25	13 536	520
Electronique et électrotechnique	13 232, 78	28 961	312
Textile, habillement et cuir	20 992, 84	202 488	2 908
Maintenance industrielle	304, 33	869	73
Sous-traitance spécif. à l'automobile, aux poids lourds et aux cycles	2 398, 43	6 610	171
Divers (services industriels...)	1 315, 33	3 025	126
TOTAL	**55 651, 97**	**291 426**	**5 826**

Source : Rapport sur « le développement de la sous-traitance industrielle marocaine », réalisé par RIOST (Réseau international des organismes de sous-traitance)

À fin 2009, la somme de facturation des entreprises sous-traitantes se monte à près de 55, 6 milliards de dirhams avec une forte représentation relative des activités de sous-traitance dans le textile, habillement et cuir, suivie de celles de l'électronique et électrotechnique, et en troisième rang celles de travail des métaux. Cependant, l'activité la moins représentée est la maintenance industrielle avec seulement 73 entreprises et un total de facturation d'un peu plus de 300 millions de dirhams. Sur le plan des emplois, ces 5826 entreprises sous-traitantes, tous secteurs confondus, emploient un peu moins de 300 milles salariés. Ces chiffres montrent donc l'importance de la sous-traitance dans l'industrie marocaine, que ce soit sur le plan de la valeur ajoutée ou en termes de création de l'emploi.

[53] Les entreprises informelles sont prises en compte dans ces statistiques.

3. Rôle et missions de la BNSTP

Cette importance a été accompagnée d'un intérêt accordé par les pouvoirs publics à la sous-traitance et cela surtout à travers la création de la bourse nationale de la sous-traitance et de partenariat (BNSTP) en 1992. La mission principale de cette institution consiste en l'appui à la promotion de PME-PMI sous-traitantes et de leurs relations d'affaires avec les donneurs d'ordres et des acheteurs potentiels marocains et étrangers. Ainsi, elle vise à positionner le Maroc sur le marché international en tant que référence de la sous-traitance à haute valeur ajoutée.

De façon plus précise, les attributions[54] de cette institution portent sur :

- La mise en relation des offres et des demandes de sous-traitance et de partenariat sur le plan national et international ;
- L'encouragement du développement de toute activité de sous-traitance en phase avec le pacte national pour l'émergence industrielle ;
- L'organisation et la participation aux salons spécialisés en sous-traitance, aux séminaires et forums, aux conférences et débats entre hommes d'affaires, les donneurs d'ordre et les partenaires nationaux et internationaux ;
- L'organisation des journées techniques avec les donneurs d'ordre nationaux en vue de développer la sous-traitance locale ;
- L'accompagnement des sous-traitants et des donneurs d'ordre dans la réalisation de leurs projets ;
- La mise à disposition de ses adhérents des informations utiles relatives aux différents secteurs de la sous-traitance au Maroc et à l'étranger ;
- La préparation, d'une manière régulière, des états des lieux en vue d'étudier les possibilités de sous-traitance et de partenariat ainsi que les marchés existants et potentiels.

4. Quelques résultats d'une étude réalisée auprès des entreprises sous-traitantes au Maroc

Dans le cadre d'une étude effectuée par un expert étranger au profit de la BNSTP, un certain nombre de constats peuvent être dégagés. L'étude visait à évaluer un échantillon de 56[55],

[54] En référence au site de la BNSTP concernant sa mission, sa vision et ses attributions.

suivant plusieurs critères afin de mieux repérer leurs points forts et leurs points faibles[56]. Les critères retenus, au nombre de quatorze, sont liés globalement à l'organisation interne de l'entreprise. Il s'agit particulièrement :

- La gestion de la qualité,
- Le management et l'organisation générale de l'entreprise,
- La gestion de la production,
- La stratégie de l'entreprise,
- La planification et conduite de changement,
- L'organisation des achats,
- La capacité d'études et d'expertise,
- La rationalité des locaux,
- L'organisation commerciale,
- La sécurité et des conditions du travail,
- Le niveau d'équipements,
- Le niveau d'entretien-maintenance des équipements
- Le niveau de complexité des produits.

[55] Cet échantillon est composé de 38 entreprises purement marocaines, 6 entreprises dont le capital comporte des participations étrangères et enfin 12 entreprises étrangères (le capital est détenu en totalité ou en majorité par des investissements étrangers).

[56] L'évaluation s'est faite suivant une notation qui varie entre 0 et 20, la note 10 correspond à la « moyenne », c'est-à-dire à un niveau qualifié d'acceptable et qui permet à l'entreprise d'opérer sur le marché local. La note 13 correspond plutôt à une mention « bien » et reflète le niveau à partir duquel il est possible de bâtir une stratégie offensive d'élargissement des marchés et de développement à l'international. Les entreprises ayant plus de 13 répondent également aux standards internationaux. Autrement dit, elles ont atteint les niveaux d'efficacité et de compétitivité pour répondre aux exigences des grands donneurs d'ordres. Ainsi, les entreprises ayant au moins 13 dans tous les critères sont supposées capables de résister efficacement à la concurrence dans un contexte mondialisé.

Les résultats de cette étude sont présentés dans le tableau suivant[57] :

Tableau 3. 23: Résultats de l'étude auprès des entreprises sous-traitantes marocaines

Critères qualitatifs	**2005**			**2010**
	Note la plus basse	**Note la plus haute**	**Moyenne**	**Moyenne évaluée**
Organisation générale	5	18	11,8	12,9
Gestion de la qualité	8	18	12,1	13,6
Gestion de la production	8	18	12,0	13,0
Management	5	15	9,8	Ns
Organisation des achats	0	14	9,3	Ns
Organisation commerciale	0	16	10,0	11,3
Stratégie	5	15	10,8	11,5
Planification du changement	0	17	11,1	12,0
Capacité d'étude et d'expertise	0	15	7,8	9,7
Rationalité des locaux	5	18	10,7	12,6
Sécurité et condition de travail	5	17	10,1	Ns
Niveau d'équipement	8	18	12,0	14,0
Maintenance des équipements	8	18	11,7	Ns
Complexité des produits	8	17	12,2	13,5
Tous critères	**4,6**	**16,7**	**10,8**	**12,4**

Source : Rapport sur la sous-traitance marocaine réalisé par RIOST/ 2005, pp 34-35

[57] Une reconduction de cette évaluation a été faite par l'expert, en 2010, dans la perspective d'analyser l'évolution et la modernisation des entreprises étudiées.

4.1. Analyse globale des résultats

Pour l'année 2005, les résultats, dans leur ensemble, montrent que les entreprises sous-traitantes marocaines n'atteignent pas la moyenne leur permettant de répondre aux standards internationaux. Elles l'approchent toutefois dans quatre domaines : la complexité des produits, le niveau des équipements, la gestion de la production et la gestion de la qualité[58]. Par ailleurs, la position de ces entreprises par rapport à d'autres critères notamment (organisation générale, organisation commerciale, stratégie, planification du changement, rationalité des locaux, sécurité et conditions de travail, maintenance), est acceptable, mais insuffisante pour envisager des stratégies efficaces améliorant leur compétitivité à l'échelle internationale (puisque les moyennes obtenues varient entre 10 et 12). Ces entreprises affichent toutefois des retards significatifs sur le plan du management, de l'organisation des achats et en termes de capacités d'études et d'expertise[59].

Généralement, les conclusions avancées plus haut tendent à confirmer que les entreprises sous-traitantes marocaines apparaissent globalement déficientes, en référence aux standards internationaux. Sur le plan de la qualité par exemple, bien que les sous-traitants font leurs métiers avec des niveaux corrects de compétences, ils ne parviennent pas en général à garantir une gestion constante de la qualité, dans le sens où il est constaté que, dans la majorité des cas, les contrôles sont effectués plutôt de façon formelle et en fin de process et non pas en cours de fabrication.

De même, pour le respect des délais de livraison, si au plan formel, la gestion de production peut être qualifiée de satisfaisante (surtout grâce à la mise en œuvre croissante de systèmes informatisés), elle reste néanmoins, dans la plupart des cas très aléatoire dans la pratique. L'une des causes de cette situation est souvent liée à l'organisation d'ateliers généralement assez laxiste qui ne cadre pas avec le respect strict des procédures et de la gestion du temps.

Enfin, les capacités d'étude et d'expertise ainsi que l'organisation des achats sont considérées comme des maillons faibles des entreprises étudiées. Cela s'explique par le fait qu'aujourd'hui les donneurs d'ordres souhaitent de plus en plus (et même exigent parfois) que leurs sous-traitants soient en mesure de les assister dans les phases de conception et d'industrialisation de leurs produits. Cette capacité de «co-conception» devient pour les sous-traitants qui peuvent en disposer, un atout conséquent, voire indispensable, dans la recherche des marchés surtout à forts contenus technologiques. Les sous-traitants marocains restent

[58] Les moyennes obtenues sont proches de 13.
[59] Les moyennes obtenues par les entreprises étudiées sont au-dessous de 10.

néanmoins, pour un grand nombre d'entre eux, dans un modèle traditionnel de production en fonction de plans et de cahiers des charges conçus unilatéralement par leurs donneurs d'ordres. Autant, le niveau des entreprises sur le plan de l'organisation des achats apparaît également bas. Dans ce sens, en suivant les conclusions de l'étude, de nombreux sous-traitants marocains sont restés dans un mode de fonctionnement traditionnel, en se contentant de travailler avec les matières et les composants fournis par leurs donneurs d'ordres, en jugeant que le fait de s'occuper des achats nécessite la mise en place de moyens et de compétences spécifiques. En effet, un besoin d'amélioration dans ces deux domaines est donc ressenti, ce qui implique la nécessité de déployer des efforts remarquables afin de remédier à ces fragilités et inscrire ainsi la sous-traitance marocaine dans une logique de différenciation et non plus l'enfermer dans une problématique de concurrence avec les pays émergents à très bas coût de main-d'œuvre.

En 2010, à travers la réévaluation des scores, on constate une amélioration de la plupart des critères, ce qui témoigne d'une évolution positive des entreprises sous-traitantes, ce qui les rapproche donc des standards exigés au niveau international (une moyenne de 13). En dépit de ce progrès, des efforts restent à fournir pour la consolidation du secteur et l'inscrire à l'échelle internationale.

4.2. Analyse des résultats selon l'origine des capitaux des entreprises

Après avoir exposé les principales conclusions de l'étude, une autre lecture pourrait être faite selon l'origine des entreprises. Comme souligné précédemment, l'échantillon de l'étude est composé des entreprises marocaines, mixtes et étrangères. *A priori*, il convient d'avancer que ces dernières s'implantent au Maroc avec une réputation d'entreprises modernes, ce qui permet d'admettre qu'elles se caractérisent généralement par un niveau de modernité plus soutenu que les marocaines et que les entreprises mixtes jouent un rôle d'intermédiation. Les résultats de l'étude confirment globalement que cela n'est vrai que pour neuf critères (organisation générale, sécurité et conditions de travail, gestion de la production, planification du changement, rationalité des locaux, niveau d'équipement et complexité des produits, gestion de la qualité), mais avec des différences d'avancées moins significatives entre les trois catégories d'entreprises.

Sur le plan de l'organisation des achats, de l'organisation commerciale et des capacités d'études, ce sont les entreprises d'origine étrangère qui obtiennent les niveaux les plus bas et ceci pourrait s'expliquer par le fait qu'elles dépendent quasi totalement de leurs maisons

mères pour les trois fonctions concernées, alors que leurs homologues marocaines sont beaucoup plus autonomes.

Pour le management et la stratégie, ce sont, cette fois, les entreprises mixtes qui arrivent en tête. Dans le cas du management, l'apport du partenaire marocain apparaît particulièrement bénéfique pour adapter les méthodes et les pratiques de management au contexte local. La synergie entre les deux équipes trouve ici sa pertinence. De même pour ce qui concerne la stratégie, là encore, il est à remarquer que les entreprises étrangères sont dépourvues de fonctions stratégiques et sont le plus souvent dépendantes de décisions prises dans leurs pays d'origine. Les entreprises mixtes accordent toutefois une importance à cette fonction puisque les partenaires sont obligés de partager et de s'entendre dès le départ sur une vision commune des objectifs à atteindre (technologies mises en œuvre, types de produits, marchés cibles...).

Sous-section 2 : L'industrie automobile au Maroc

1. Présentation et évolution du secteur automobile marocain

Au Maroc, l'industrie automobile est ancienne, la première unité de production fut ouverte en 1959 à Casablanca. Cette industrie représente l'un des métiers prioritaires visés par le Maroc dans sa stratégie industrielle. Après l'ouverture de son capital à l'investissement privé, notamment à travers la privatisation de la SOMACA[60], le secteur s'est sensiblement modernisé aussi bien sur le plan industriel que managérial. D'autant plus, ce secteur a connu des profonds bouleversements durant la dernière décennie. L'entrée de Renault dans le capital de la SOMACA (79% du capital de la SOMACA est détenu par Renault), la construction d'un nouveau site de production par Renault à Tanger, l'implantation de plusieurs équipementiers internationaux au Maroc, sont autant d'éléments qui retracent désormais les tendances et l'évolution de ce secteur.

1.1. Phases de développement de l'industrie automobile au Maroc

Pour retracer l'évolution de l'industrie automobile marocaine, il est à souligner qu'elle s'est développée au fil des décennies en différentes phases. Au départ, les pouvoirs publics avaient axé leur politique sur l'assemblage, puisque durant les années soixante, trois chaînes de montage ont partagé l'assemblage de quatre marques (Fiat, SIMCA, Berliet, Volvo). Le deuxième événement qui a marqué cette dynamique du secteur est la promulgation d'une loi

[60] Société Marocaine de Construction Automobile.

prohibant l'importation de pièces et composants pouvant être fabriqués au Maroc dans des conditions compétitives ; ceci est dans une perspective d'encouragement et de valorisation de l'industrie locale. Ensuite, la promulgation de la loi relative à l'intégration et la compensation exige la réalisation d'un taux d'intégration minimum pour les chaînes de montage, ce qui a renforcé la production des entreprises locales. La quatrième phase de cette évolution est marquée par le développement de l'industrie à travers des véhicules économiques en réduisant le nombre de modèles assemblés et en diversifiant les composants fabriqués. Cette stratégie était encouragée par certains avantages fiscaux octroyés aux constructeurs partenaires afin de diversifier les pièces fabriquées localement qui sont destinées aussi bien à l'intégration qu'à la compensation.

Enfin, dans un objectif de développement du secteur et de construction d'une industrie solide à l'échelle internationale, les pouvoirs publics se sont lancés récemment dans le processus de la privatisation de la SOMACA mais aussi ont signé un protocole d'accord avec le constructeur Renault comme partenaire dans le secteur automobile, qui visait à déployer un véritable projet industriel permettant ainsi à ses futurs partenaires locaux de se développer dans son sillage. En 2003, le constructeur Renault a repris les parts (38%) de la SOMACA détenues auparavant par l'Etat marocain et avait lancé le projet (L90) destiné aussi bien au marché local qu'à l'export. Ce redynamise a permis d'attirer plusieurs équipementiers étrangers qui voulaient s'approvisionner à partir du Maroc. Ainsi, certains de ces équipementiers ont opté pour la création de leurs propres entreprises alors que d'autres ont privilégié l'option de nouer des relations de partenariat avec des entreprises locales (partenariats techniques, commercial ou de sous-traitance, création des joint-ventures…). En effet, pour pouvoir réussir ces relations avec des entreprises étrangères, les équipementiers marocains sont donc à la recherche permanente de l'amélioration de la compétitivité dans la perspective de mieux se situer au niveau des standards internationaux et de mieux répondre aux exigences de leurs partenaires sur le plan qualité, délais et coût. Dans ce sens, un accompagnement de ces entreprises locales s'avère crucial, soit par le constructeur ou bien par les organismes étatiques[61] crées spécialement pour cette fin.

1.2. Activités et profils d'entreprises de secteur

Concernant les pièces fabriquées au Maroc, il est à signaler que les entreprises s'intéressent aussi bien à la fabrication des familles de produits spécifiques (tels que équipements

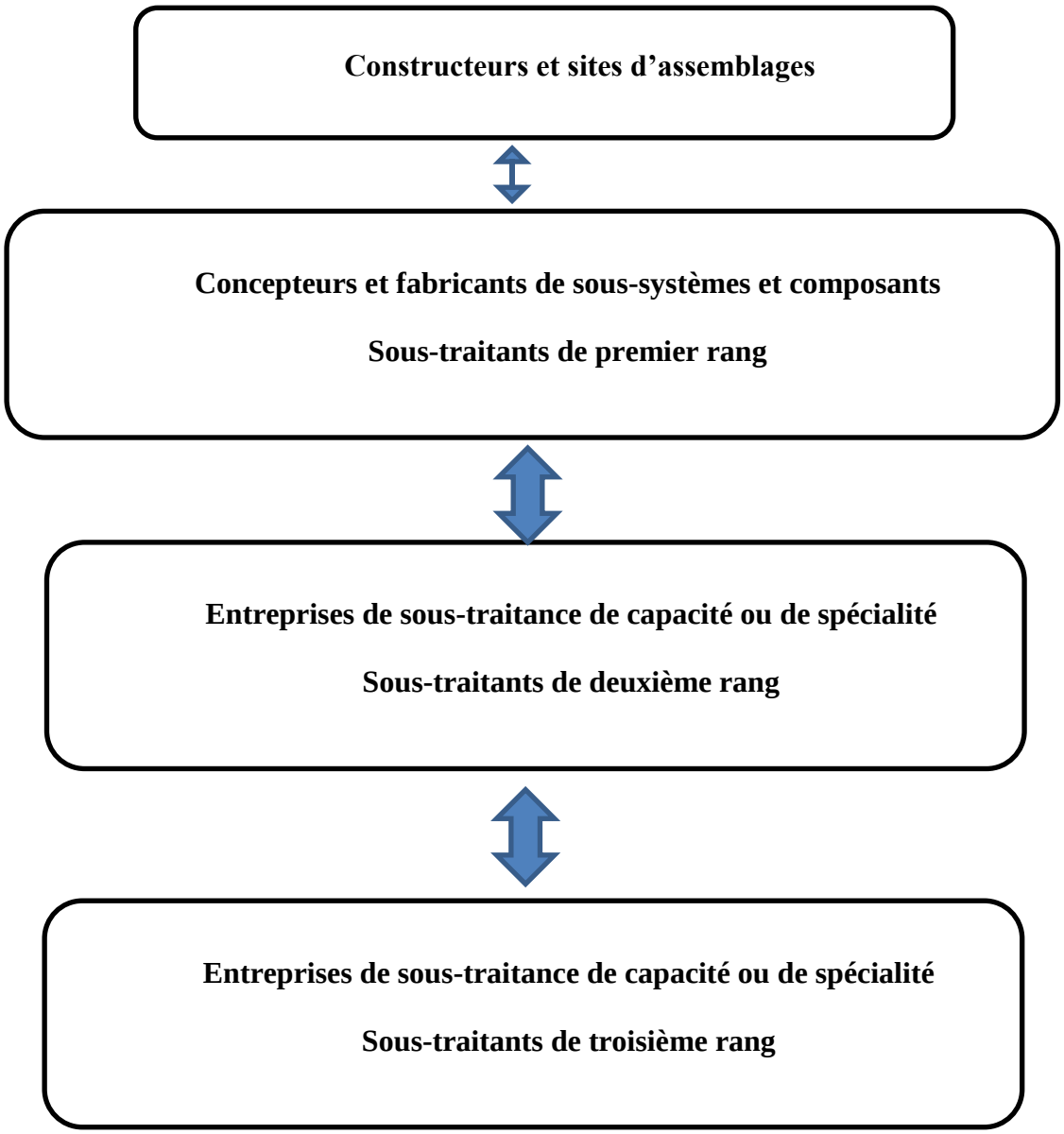
[61] BNSTP, AMICA, programmes d'accompagnement de l'ANPME…

électriques et faisceaux de câbles, équipements thermiques et de refroidissement, glaces et vitres, pièces d'aspect, équipements et pièces de sécurité, pièces et équipements de carrosserie, carrosserie, accessoires) qu'aux familles de produits technologiques transversales (plasturgie, transformation des métaux, textiles, électricité et électronique).

En analysant la structure du secteur, certaines études réalisées dans ce sens au Maroc[62] permettent de distinguer trois profils d'entreprises opérantes dans ce secteur : le premier groupe est constitué essentiellement d'équipementiers tournés principalement vers l'export et sont majoritairement des entreprises étrangères implantées au Maroc et qui interviennent comme des équipementiers de premier rang. Le deuxième groupe est composé des entreprises de taille moyenne, techniquement développées et visent en premier lieu le marché local, mais aussi certaines d'entre elles livrent les équipementiers de 1er rang implantés dans le marché européens. Enfin, le dernier groupe est formé des entreprises de taille modeste avec un outil de production parfois obsolète et interviennent souvent au niveau du 2ème et du 3ème rang. Ce sont des entreprises qui n'arrivent pas à franchir le cap et ne répondent pas systématiquement aux standards internationaux en termes de compétitivité.

L'un des défis majeurs des pouvoirs publics réside dans le développement des entreprises du deuxième groupe qui est constitué majoritairement de la sous-traitance locale. La réussite de leur mise à niveau devient donc une nécessité afin de pérenniser le secteur et développer par conséquent un tissu d'entreprises capables de résister aux évolutions du marché de l'automobile. Aussi, le dernier profil doit être également accompagné afin de faire monter en compétence les entreprises qui le composent en modernisant leur outil, mais aussi en les restructurant.

[62] - Rapport d'étude sur l'opportunité d'un centre de formation aux métiers de l'automobile ;
- l'industrie automobile au Maroc : potentiels et dynamiques des relations clients/fournisseurs, préparé par Brahim Bachirat ;
- Le secteur automobile marocain face à son nouveau contexte : enjeux et perspectives, rapport effectué par la direction des études et des prévisions financières, Ministère des finances et de la privatisation.
- Les industries des équipements pour véhicule : quel potentiel à l'export ? Quels marchés cibles ?, Rapport réalisé par l'AMICA (association marocaine des industries et commerce automobile).


Constructeurs et sites d'assemblages
Concepteurs et fabricants de sous-systèmes et composants
Sous-traitants de premier rang
Entreprises de sous-traitance de capacité ou de spécialité
Sous-traitants de deuxième rang
Entreprises de sous-traitance de capacité ou de spécialité
Sous-traitants de troisième rang

2. Évolution des indicateurs clés du secteur automobile au Maroc[63]

2.1. Analyse des principaux indicateurs

Tableau 3. 24: Principaux indicateurs du secteur automobile au Maroc

Année	Production en (milliers)	Var en %	Emploi	Var en %	Valeur ajoutée en (milliers)	Var en %	Invest en (milliers)	Var en %
2004	11 318, 61	-	25 084		3 060,38		329,55	
2005	12 327, 11	8,91	27 561	9,87	3 136, 61	2,49	768,37	133,16
2006	15 021,44	21,86	30 066	9,09	3 577,31	14,05	981,44	27,73
2007	20 355,95	35,51	39 648	31,9	4 193,23	17,22	1 014,46	3,36
2008	22 243,6	9,27	42 061	6,09	4 418,90	5,38	1 866,93	84,03
Total	**81 266,71**		**164420**		**18386,43**		**4960,75**	

Source : Ministère d'industrie, de commerce et des nouvelles technologies / http://www.emergence.gov.ma/Pages/Emergence.aspx

Le tableau ci-dessus témoigne de l'importance du secteur automobile dans l'industrie marocaine qui se traduit par sa contribution à l'emploi et à l'investissement. Entre 2004 et 2007, les statistiques montrent que la production, l'emploi et la valeur ajoutée du secteur ont connu une croissance remarquable. En 2008, les indicateurs de ce secteur, étant touché par la crise économique mondiale, ont relativement régressé. Par rapport à l'investissement, il ressort qu'en 2005, il a crû avec des proportions allant jusqu'à trois chiffres et cela grâce au démarrage de la production de la « Logan » destinée au marché local et à l'export, mais aussi grâce à l'implantation de nouveaux équipementiers qui a été soutenue par le fond [64] Hassan II destiné à promouvoir l'investissement dans le secteur. De même, en 2008, cet indicateur a connu une croissance non négligeable du fait que la SOMACA s'est lancée dans un nouveau

[63] La production, la valeur ajoutée et l'investissement sont en milliers de dirhams. Les statistiques sont disponibles sur le site du ministère de l'industrie, de commerce et des nouvelles technologies ; http://www.emergence.gov.ma/Pages/Emergence.aspx

[64] Ce fond Hassan II prend en charge les frais des équipementiers concernant l'acquisition des terrains et des constructions à hauteur de 50% et 30% de leurs coûts.

projet visant la fabrication de la « Sandero », ce qui a nécessité, selon certains experts, des investissements aussi bien dans les locaux que dans l'outil de production.

Le graphique ci-dessous montre que l'industrie automobile au Maroc a connu une nette évolution en termes de création de la valeur. La politique de l'intégration locale avait participé à cette progression de la valeur dégagée par l'industrie automobile dans le contexte marocain. Ce graphique a été élaboré à partir des données de l'office de change[65].

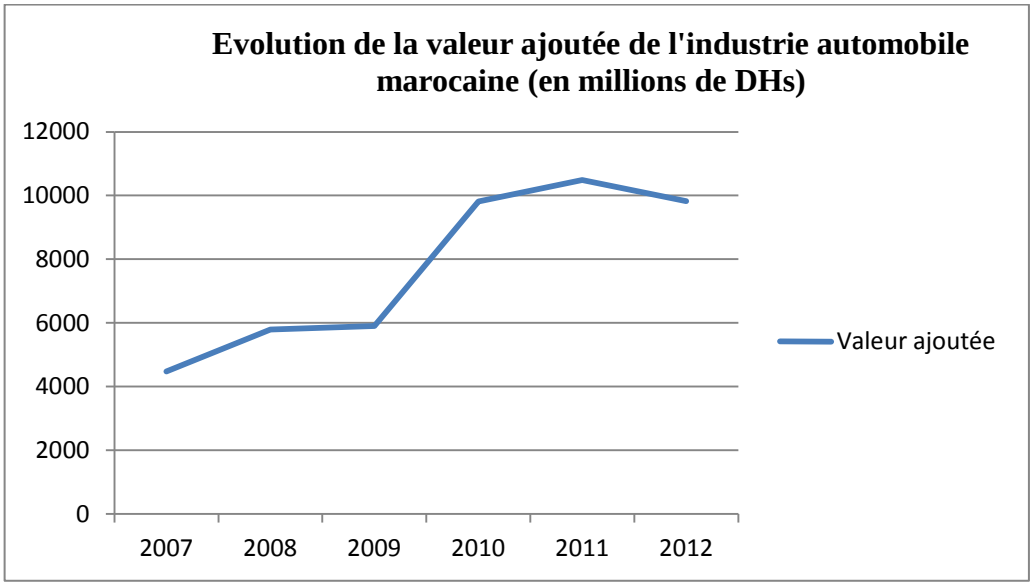


Figure 6: Évolution de la valeur ajoutée de l'industrie automobile entre 2007 et 2012

[65] La valeur ajoutée retenue est celle dégagée par l'industrie à partir des réexportations en suite d'admission temporaire pour perfectionnement d'actif. Ceci donne une idée sur la valeur ajoutée créée au Maroc dans une visée de réexportation.

2.2 Importance du secteur automobile au Maroc[66]

Tableau 3. 25: Évolution des indicateurs du secteur automobile au Maroc

	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**TCAM**
Production	12 711	13 300	13 900	18 087	15 000	22 700	12,90%
Exportation	9 230	11 130	11 300	14 470	12 631	18 948	20,30%
Investissements (hors celui de Renault Tanger)	1 596	2 000	2 500	5 244	5 901	7 401	37,80%

Il est à signaler que certaines contradictions ont été relevées dans les statistiques disponibles surtout en ce qui concerne le niveau de production du secteur automobile. Nous constatons à partir du tableau plus haut que les exportations, la production et les investissements (hors celui de Renault Tanger) du secteur automobile ont connu un trend haussier entre les périodes 2005 et 2010. Leurs taux de croissance annuel respectifs sont 20%, 13% et 37,8%.

3. L'industrie automobile et la stratégie industrielle au Maroc

En dépit de l'effet de la crise mondiale, le secteur a pu résister surtout avec la décision de Renault concernant la construction du deuxième site de production à Tanger. Ceci explique le potentiel de développement de ce secteur dans le contexte marocain. Ce dynamisme est dû, entre autres, à la volonté et à l'engagement de l'Etat dans la mise à niveau des entreprises, à la disponibilité de différents fonds pour encourager et aider les investisseurs, à la volonté et à la décision de la délocalisation des équipementiers étrangers, à l'engagement des pouvoirs publics dans la formation des ressources humaines qualifiées, à la position géographique du Maroc (proximité du marché européen), etc. Si plusieurs opportunités peuvent être soulignées, le secteur demeure toutefois confronté à un ensemble de contraintes notamment sa vulnérabilité vis-à-vis des pays concurrents notamment asiatiques, de l'Europe de l'Est et de la Turquie, sa difficulté de répondre surtout à court terme à des besoins en termes de compétences et enfin l'étroitesse du marché local… (Étude réalisée par l'AMICA).

[66] La production, les exportations et l'investissement sont en million de dirhams. Les statistiques sont disponibles sur le site du quotidien Leconomiste : http://www.leconomiste.com/article/883996-industrie-automobilebrles-atouts-de-la-plateforme-maroc

3.1. L'industrie automobile : un levier de développement industriel

Comme cela a été précédemment souligné, le pacte national d'émergence industriel est une stratégie volontariste permettant au Maroc de focaliser ses efforts de développement industriel sur les filières pour lesquelles le pays possède des avantages concurrentiels clairs et exploitables. Ces filières sont au nombre de sept et se sont nommées les métiers mondiaux du Maroc : offshoring, automobile, aéronautique, électronique, textile, agro-industrie, transformation des produits de la mer. Au niveau de l'automobile, le Maroc vise à créer une base industrielle stable sur le long terme autour d'un tissu d'équipementiers et de méga-sites de construction automobile et de développer des zones spéciales dédiées aux meilleurs standards internationaux.

Récemment, la stratégie du Maroc dans le secteur automobile tend à s'articuler autour de trois principaux axes. Premièrement, les pouvoirs publics visent à encourager l'implantation des équipementiers de 2ème et 3ème rang afin d'accompagner les constructeurs et les équipementiers de 1er rang dans leurs politiques. Ainsi, compte tenu de la restructuration profonde que connaît ce secteur à l'échelle internationale, du fait que l'équipement automobile s'inscrit dans un mouvement de globalisation accélérée et que les constructeurs et équipementiers élargissent donc leur rayon d'approvisionnement vers les pays à bas coûts, le Maroc, étant donné sa position et ses atouts, ambitionne de développer une industrie automobile solide et complète. Le deuxième axe de cette politique s'articule autour de l'idée consistant à favoriser l'implantation de l'assemblage de spécialité (tels que poids lourds, bus, cars,…) qui présente un certain potentiel, compte tenu des atouts du Maroc relativement aux facteurs clés de succès de ce sous-secteur (consommateur de main-d'œuvre par excellence, assemblage de petites séries, etc.). Enfin, en vue de concrétiser le potentiel du Maroc mis en évidence par l'installation du premier constructeur (site d'assemblage de Renault) et afin de capitaliser sur cette expérience, le troisième axe de la stratégie vise l'attraction d'un second constructeur majeur au Maroc à terme.

3.2. Initiatives et principales mesures prises pour le développement de l'industrie automobile au Maroc

Pour tenir compte des potentialités du Maroc et afin de renforcer cette dynamique, les pouvoirs publics n'ont pas manqué d'efforts pour accompagner les acteurs de cette industrie en mettant en place plusieurs mesures concrètes permettant de développer un tissu d'entreprises répondant aux exigences du métier. Ces mesures sont principalement relatives

aux infrastructures et au développement d'une offre Maroc pour les investisseurs du secteur automobile, la mise en place d'un programme de formation permettant d'avoir des ressources humaines qualifiées, et enfin avoir un cadre sectoriel attractif. Il s'agit ainsi, de l'accès privilégié aux nouvelles plateformes intégrées industrielles, d'une offre immobilière modulable (terrain, bâtiment industriel, bureaux) et d'une offre d'infrastructures et de services calée sur les meilleurs standards internationaux de qualité et de coûts, des dispositifs et des centres de formation afin de former les profils nécessaires au développement de métier de l'automobile, de la mise en place d'une fiscalité encourageante pour les entreprises du secteur, des programmes d'aides financières à l'installation des équipements, etc.

Ce point traitera plus particulièrement le pacte émergence comme stratégie nationale de développement industriel et mettra l'accent sur le secteur automobile en exposant les mesures prises par les pouvoirs publics afin de moderniser et repositionner ce secteur à l'échelle mondiale. Ainsi, les mesures ci-après paraissent très utiles pour accompagner ce secteur à mieux se préparer aux nouvelles donnes de l'ouverture économique[67].

Afin d'attirer les investisseurs du secteur notamment les équipementiers automobiles et plus particulièrement les PME qui constituent l'essentiel du vivier industriel, les parties (pouvoirs publics et Renault) s'accordent sur la nécessité de développer une offre attractive assurant une nouvelle compétitivité à destination Maroc. Ainsi, l'Etat marocain s'engage aussi bien à mettre en place une « Offre Maroc Equipementiers » et à maintenir de façon dynamique sa compétitivité par rapport aux pays concurrents (la Roumanie, la Turquie, ..). Cette offre s'articule autour de trois piliers :

• Création d'un cadre incitatif attractif via notamment le statut de zone franche, mais aussi grâce aux aides octroyées pour favoriser l'investissement industriel[68];

• Mise en place d'un dispositif de développement des ressources humaines qualifiées. Plus concrètement, il s'agit d'un système d'aide aux opérateurs dans leurs efforts de formation à l'embauche et continue, un plan de formation adapté aux besoins du secteur automobile.

• Proposition d'une offre immobilière diversifiée et conforme aux meilleurs standards internationaux au sein des plateformes industrielles intégrées (P2I) dédiées et bénéficiant du statut de zone franche.

[67] En se référant au rapport sur le pacte national pour l'émergence industrielle : contrat programme 2009-2015.
Lien internet : http://www.emergence.gov.ma/Pacte/Pages/discours.aspx
[68] Une aide financière à hauteur de 10% du montant total de l'investissement.

Parallèlement à ces mesures, l'Etat s'engage à sensibiliser les acteurs du secteur bancaire à mettre en place une offre de financement en adéquation avec les besoins des entreprises cibles.

Par ailleurs, pour accompagner ces encouragements des équipementiers, une offre Maroc constructeurs est également conçue. En effet, l'implantation du site d'assemblage de Renault a permis de confirmer l'importance et le potentiel de cette industrie au Maroc. Ainsi, en vue de consolider ces acquis dans l'industrie de l'assemblage et de contribuer à l'intégration de la chaîne industrielle automobile globale, les pouvoirs publics s'accordent sur la nécessité de mettre en place une offre attractive visant l'implantation d'un second constructeur majeur. Dans ce sens, L'Etat marocain s'engage à formaliser une « offre Maroc Constructeurs » attractive pour les sites d'assemblage majeurs autour de cinq axes : un cadre incitatif attractif, une offre de site de qualité, l'Etat s'engage notamment à réserver une capacité foncière d'environ 300 Ha pour l'implantation d'un futur site d'assemblage de renommé, des conditions logistiques de haut niveau, un plan de formation de qualité et enfin une offre compétitive et attractive pour les sous-traitants. De même pour l'attractivité des constructeurs de spécialité (poids lourds, bus, cars, carrosseries, autres spécialités de niches), les pouvoirs publics sont conscients de la nécessité de mettre en place un cadre incitatif et propice pour convaincre ces investisseurs de venir s'implanter au Maroc.

Concernant les ressources humaines, conscients de l'importance de la disponibilité des compétences et des ressources qualifiées pour accompagner le développement du secteur et renforcer sa capacité d'attraction des investissements et sa compétitivité, les acteurs publics s'accordent à former, pendant la période allant de 2009 à 2015, 70.000 profils présentant des qualifications adaptées aux besoins du secteur (formation en management, des ingénieurs, des techniciens qualifiés, des opérateurs…). Dans cette perspective, l'Etat marocain s'est déjà lancé en créant, à ce jour, trois centres de formation dédiés aux métiers de l'automobile[69].

Pour promouvoir cette stratégie ambitieuse du Maroc sur le plan industriel, une politique de communication et de promotion auprès des acteurs clés et des professionnels du secteur de l'automobile à l'échelle internationale semble très utile. Ainsi, l'Etat s'est engagé à déployer les moyens nécessaires pour faire connaître et vendre la destination Maroc. De même, sur le

[69] Le premier centre a été créé en 2012 à Tanger afin de former les ressources humaines pour le site de Melloussa à Tanger, ensuite les deux autres sont créés à Kenitra et à Casablanca vu la concentration des équipementiers automobiles dans ces deux villes et aussi pour préparer les ressources qualifiées au site de la SOMACA à Casablanca.

plan infrastructure, la mise en place des capacités d'accueil suffisantes afin d'accompagner la dynamique du secteur est de grande importance. À ce niveau, le plan d'action automobile s'appuie, entre autres, sur le développement de plateformes industrielles intégrées (P2I). Deux P2I dédiées à la fabrication d'équipements automobiles à l'export ont été créées : la première à Tanger « Tanger Automotive City » et la deuxième à Kenitra « Kenitra Automotive City ».

À la lumière de ce qui précède, le Maroc s'est lancé dans une voie visant à rendre le secteur automobile comme l'un des secteurs prioritaires sur lesquels se fonde l'industrie nationale. Dans ce sens, la stratégie formulée semble cohérente et globale dans le sens où elle intègre tous les volets nécessaires pour développer un tissu d'entreprises plus compétitif à l'échelle internationale. La formation des ressources humaines qualifiées, la mise en place des infrastructures nécessaires et d'un environnement institutionnel et économique favorable à l'attractivité des investisseurs étrangers sont autant de piliers de cette stratégie nationale. Aussi, la diversité des acteurs cibles est une force de cette politique puisque les pouvoirs publics tendent vers l'attraction des constructeurs, des constructeurs spécialisés et des équipementiers. Cela afin d'avoir un tissu industriel diversifié, mais aussi complémentaire. Enfin, l'accompagnement des acteurs locaux est également à signaler comme facteur d'appui à la modernisation du secteur notamment grâce aux programmes d'aides à la mise à niveau aussi bien sur le plan organisationnel que technologique.

En somme, les pouvoirs publics sont conscients de l'importance du cadre incitatif et attractif dans l'émergence et la dynamique d'un tissu industriel automobile. Ainsi, les mesures, citées plus haut, ont été prises pour rendre le Maroc comme étant une destination pour les professionnels de l'automobile. Certes, le Maroc a pu avoir un bon début au niveau de ce secteur, néanmoins, il est à signaler que l'industrie automobile s'est heurtée à certaines contraintes liées à la crise mondiale, ce qui a retardé en quelque sorte la mise en place et les retombées de certaines mesures prévues dans le cadre du pacte national de l'émergence industrielle.

En outre, le développement d'un tissu d'équipementiers locaux semble être une priorité aussi bien pour les pouvoirs publics que pour le constructeur et les équipementiers étrangers. Ceci étant vrai dans le sens où la compétitivité de l'industrie résulte de la solidité de tous les acteurs intervenants dans le processus. Il ne suffit pas seulement de créer un environnement institutionnel et économique favorable à l'attractivité des investisseurs étrangers, mais il est nécessaire de développer un tissu d'entreprises locales capables d'offrir à ces investisseurs des composants compétitifs sur le plan qualité, coût et délais. Un accompagnement de ces

entreprises locales sur plusieurs plans (managérial, technologique, organisationnel…) devient donc plus qu'une nécessité.

Sous-section 3 : Transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance : un essai de contextualisation

1. Émergence et facteurs de développement de la sous-traitance au Maroc

1.1. Logiques d'émergence de la sous-traitance au Maroc

D'une manière générale, trois phénomènes permettent d'analyser l'émergence des relations de sous-traitance dans le contexte marocain. Comme dans le cas de plusieurs pays, surtout en voie de développement, la sous-traitance au Maroc n'est pas une pratique ancienne. Elle s'est développée initialement sur les marchés de la maintenance et elle s'est étendue progressivement vers d'autres secteurs dont principalement l'automobile, l'aéronautique, la mécanique, etc. En effet, l'objectif, au départ, était de développer une sous-traitance pour servir de support aux grandes entreprises telles que les raffineries, le réseau ferroviaire, les sucreries…en leur proposant la maintenance de leur outillage productif. Le tissu industriel connaît alors une sous-traitance dynamique, mais de petite série. Dans ce type de sous-traitance, la réactivité constitue l'élément fondamental de la réussite de la relation.

Ensuite, certaines réorientations et stratégies ont été adoptées par les pouvoirs publics avec pour objectif de développer et de moderniser l'industrie locale. Le plan émergence est l'une des options phares dans ce domaine. Ce choix a permis de développer une sous-traitance de série, à travers des grands chantiers structurés, notamment dans certains secteurs dit métiers mondiaux du Maroc. Comme souligné plus haut, il s'agit particulièrement de l'industrie automobile, textile, aéronautique, agro-alimentaire, électronique, etc. Cette dynamique de la sous-traitance encouragée par l'implantation des firmes multinationales, notamment Renault, Alstom et Bombardier. L'arrivée de ces entreprises a conduit à l'émergence d'un tissu industriel composé à la fois des PME locales et des firmes étrangères qui se sont déplacées également pour accompagner leurs donneurs d'ordres à l'échelle mondiale[70]. Ces projets sont donc des opportunités de sous-traitance pour le Maroc. Par ailleurs, le secteur électronique commence aussi à se développer surtout à l'international puisque ses principaux marchés sont

[70] Généralement, la logique retenue par les grands groupes est d'avoir leurs fournisseurs notamment de premier rang là où ils sont implantés. Ils exigent souvent de leurs fournisseurs le fait qu'ils les suivent dans le monde.

à l'étranger. De même, les activités de l'export ont constitué une opportunité de sous-traitance pour l'industrie marocaine notamment le câblage, le cuir, le textile, etc. Aussi, récemment le Maroc s'est lancé dans des grands chantiers structurés, ce qui a permis l'apparition et l'émergence de la sous-traitance interne.

D'après l'un des experts du tissu industriel marocain, deux types de population de sous-traitance peuvent être distingués. D'une part, les étrangers qui n'ont pas pu entretenir des relations avec des entreprises marocaines et qui ont créé leurs propres entités afin de faire de la sous-traitance pour eux-mêmes et de s'assurer de la transparence. D'autre part, certaines entreprises marocaines qui ont compris la nouvelle logique de la sous-traitance. Ces dernières ont donc pu avoir des marchés et su développer des relations avec d'autres donneurs d'ordres.

2.2. Nature des relations de sous-traitance au Maroc

Les relations de sous-traitance au Maroc ont progressivement évolué durant ces dernières années. Dans certains cas, il ne s'agit plus des relations client-fournisseur, mais plutôt des relations qui s'inscrivent dans la coopération et dans le partenariat. Selon certains experts rencontrés, on a assisté à une nette amélioration puisque aujourd'hui, dans le contexte marocain, les relations s'inscrivent dans une coopération plus dense, plus intelligente et plus équilibrée. En effet, les sous-traitants sont actuellement choisis par les donneurs d'ordres sur la base de leurs apports potentiels en termes de nouvelles idées, d'une compétitivité meilleure, d'une innovation, etc.

Cette évolution vers des relations de coopération, déterminée en majeure partie par des facteurs liés aussi bien à la relation qu'aux entreprises. Comme la sous-traitance se développe, dans la plupart des cas, entre des PME et des grandes entreprises, la qualité de la collaboration s'explique par plusieurs facteurs :

- **La nature de l'activité sous-traitée** ainsi que **le mode d'organisation de la production** sont deux principaux déterminants de la nature et de degré de collaboration entre les entreprises. Ainsi, si les produits, objet de sous-traitance, exigent plus de technologies ou si les enjeux de la sécurité sont importants, les entreprises s'engagent très souvent dans la coopération. L'un des experts évoque l'exemple de la sous-traitance aéronautique : « *dans le cas de l'industrie de l'aéronautique, c'est encore plus fort, plus vous montez en technologie et plus vous sortez des produits de masse, parce qu'autant dans le textile que dans l'automobile vous êtes dans des produits de masse, dans les séries longues. Par contre, dans l'aéronautique, vous êtes dans des séries courtes, mais*

des séries courtes par rapport à des produits à forte technologie dont la sécurité est un élément clé. Plus ça va être de l'insidieux dont je vous ai parlé tout à l'heure, plus vous allez avoir un partenariat plus solide et plus fort parce que vous ne voulez pas prendre aucun risque, mais si vous n'êtes pas proche de votre sous-traitant vous risquez de perdre ce process lié à la sécurité, il devait avoir plus qu'une confiance, il devait avoir une certitude et cette certitude ne peut se faire qu'à travers un partenariat très solide c'est pour cela vous voyez les gens autour de Airbus ou Boeing, vous avez de véritables partenariats j'allais dire des conglomérats autour de l'aéronautique…(professionnel)».

Il est fondamental d'admettre que le partenariat représente l'une des options stratégiques permettant aux entreprises qui opèrent dans des secteurs à forte intensité technologique de suivre et de s'assurer de la qualité du processus de production.

- **La capacité de co-conception** est également soulignée comme facteur intervenant dans la construction de qualité de la collaboration entre sous-traitant et donneur d'ordres. Dans le contexte actuel, les donneurs d'ordres ne cherchent plus à développer des relations avec des exécutants, mais plutôt avec des sous-traitants disposant d'un savoir-faire et qui ont une capacité de participer au co-développement des nouveaux produits. Cette idée apparaît clairement dans ce témoignage : « *pour obtenir cette qualité de relation de sous-traitance, il faut que le sous-traitant soit quelqu'un qui a un savoir-faire et qui peut aider. Un sous-traitant qui n'a plus la capacité de faire l'aide à la conception pour son DO, il est éliminé du marché, le mec qui fait uniquement la fabrication, c'est fini aujourd'hui (Consultant, RIOST)».*
- **La maîtrise des facteurs de compétitivité** conditionne aussi la qualité et même la pérennité de la relation. Les indicateurs de performance dans une relation, même asymétrique, sont principalement la maîtrise des coûts, des délais et de la qualité. Le témoignage suivant permet d'illustrer ce point : « *à un moment cette asymétrie de taille ne pose plus de problème, parce que même si vous êtes petit vous êtes performant de ce que vous faites, pour répondre aux exigences, dans les délais, la qualité le volume (Président, BNSTP).* De même, l'importance des relations humaines dans la conduite des relations a été soulignée par l'un des experts *: « Au départ il faut être bon sinon vous n'aurez jamais une bonne qualité de relation, c'est la condition de base. Puis, il faut avoir un bon contact avec les gens, il faut être ouvert, il faut être conviviaux, ça reste de la relation humaine (Consultant, RIOST) ».*

2.3. Caractérisation de la relation de sous-traitance partenariale au Maroc et profils des acteurs

Nous poursuivons dans ce paragraphe un double objectif : d'une part, l'analyse des attributs de la relation de sous-traitance qui peut éventuellement donner lieu à un échange et un partage de connaissance et d'autre part, la caractérisation du profil à la fois de sous-traitant et de donneur d'ordres qui pourront réussir ce partage de connaissances. L'analyse des données collectées auprès des experts permet de souligner l'importance d'une culture partenariale comme facteur propice à la mise en place des pratiques de transfert de connaissances : « *la relation qui va s'installer entre le rang 1 et le rang 2, n'est plus une relation du rapport de force, mais plutôt une relation de véritable partenariat et là nous allons trouver des ingrédients que vous citiez tout à l'heure à savoir le soutien en formation, soutien en machine, soutien en process, un accompagnement dans tous les domaines… » (Ex-président de la FIMME et de l'AMICA).* Ainsi, l'accompagnement des sous-traitants par le donneur d'ordres ne pourra se faire que lorsque les deux parties s'inscrivent dans un vrai partenariat, dépendant lui-même d'une maîtrise des facteurs de compétitivité prix et hors-prix. De même, une culture de transparence et d'ouverture semble constituer des facteurs importants pour le développement de ce type de relations.

En outre, **une maîtrise parfaite des indicateurs économiques, de la planification et de l'ingénierie** sont autant d'éléments qui permettent de solidifier la relation entre les parties. Pour atteindre ces objectifs, l'appui du donneur d'ordres s'avère nécessaire puisque ceci ne pourra se réaliser que grâce à la maîtrise d'outils techniques et des dispositifs organisationnels, logistiques et informationnels adéquats en matière de coordination. Avec cet accompagnement, la vision de long terme et l'engagement mutuels sont deux ingrédients de réussite et d'évolution des relations vers des rapports plus équilibrés.

Aussi, les réponses des personnes interviewées font ressortir que parmi les déterminants du transfert inter-organisationnel, nous pouvons citer **la volonté des deux parties pour assurer et réussir le processus de transfert**, ceci se traduit principalement par une culture d'ouverture et d'une intention d'apprentissage. **L'importance de la confiance**[71] a été également soulevée par les experts, en soulignant que le transfert de savoir ne peut avoir lieu

[71] Ce résultat corrobore les travaux déjà développés sur la confiance dans les relations inter-firmes et son importance dans le transfert de connaissances. Il s'agit notamment des écrits de Williamson(1991) ; Donada et Nogatchewsky (2007) ; Morgan et Hunt (1994) ; (Jaouen, 2008) ; Uzzi (1997) ; Amamou et Koubaa, (2008) ; (Mohr et Speakman 1994) ; Ingham et Mothe (2003) ; Kale et al, (2000) ; Delerue et Bérard, (2007) ; Wijik et al, (2008) ; Levin et Cross (2004).

qu'en situation de confiance entre les deux parties. Cette confiance repose bien évidement en premier lieu sur les compétences, le savoir-faire et le respect des engagements des deux parties, mais aussi et surtout sur la qualité des interactions humaines.

Il en est de même pour **la proximité entre les deux parties** (culturelle, langage commun, géographique,…), tout comme **la capacité du récepteur** en termes d'infrastructures informationnelles, de qualification du personnel, d'engagement et d'implication de l'équipe qui est en relation avec le donneur d'ordres. Il s'agit particulièrement de l'aptitude de l'entreprise à intégrer de nouvelles connaissances et pratiques. Dans ce sens, elle devrait avoir, entre autres, un système de management qui lui permet d'absorber des connaissances externes, un service qualité afin de suivre la traçabilité au niveau de la production, un bureau d'étude…l'un des experts déclare que : *« quand il y'a la volonté de transférer chez le donneur d'ordres, tout le reste dépend de vous, et voir si vous êtes capable ou pas, aussi est-ce que vous avez la volonté vous aussi, d'aller vers plus de choses que ce que vous faites, d'aller vers la conception et d'étude, est-ce que vous avez les ressources humaines capables d'absorber les savoirs…etc » (Président, BNSTP).*

2.3.1. Le partenariat : de quoi parle-t-on ?

L'examen des définitions proposées du partenariat atteste de la pluralité des acceptions qu'il pourra prendre. Ainsi, retenir l'une des définitions n'est pas évident, c'est ainsi que nous jugeons utile de voir comment on peut définir une relation de sous-traitance partenariale dans le contexte marocain. En tant que construit multidimensionnel, le partenariat est conçu comme une relation fondée sur la logique gagnant-gagnant. Dans ce type de relation, il faut que les deux parties trouvent un gain et un intérêt particulier qui expliquent leur engagement dans des relations durables. Le partenariat se distingue donc, des autres types de relations, par ce critère de durabilité. D'ailleurs, les partenaires ont tendance à vouloir assurer la durabilité de la relation dès qu'ils perçoivent un gain économique relationnel. La transparence joue également un rôle moteur, car en cas de problème, le partenaire doit être avisé afin d'alléger les répercussions sur sa chaîne de production puisque aujourd'hui, nous raisonnons en termes de chaîne globale de la filière et non de l'entreprise uniquement. Le client doit intégrer donc la chaîne de production de ses fournisseurs dans l'analyse de son processus de fabrication. En effet, les partenaires doivent veiller à assurer plus de transparence qui est devenue un véritable facteur de réussite et d'évolution de la relation vers le partenariat.

Par conséquent, on reconnaît que globalement la véritable sous-traitance est celle qui se fixe dans la durée et qui devient par conséquent un véritable partenariat dans lequel tous les acteurs trouvent un intérêt : « *quand on dit partenariat, je pense qu'on parle beaucoup plus d'une relation équilibrée, qu'on parle d'une relation en principe de long terme, d'une relation évidement win-win, mais inversement ça veut dire qu'il y a plus d'engagements de part et d'autre.* » (Responsable, ONUDI[72]). Si les relations partenariales semblent avantageuses pour les deux parties, elles nécessitent toutefois plus d'engagement et d'investissements. Dans ce sens, il convient d'étudier les exigences auxquelles il faut répondre afin de développer ce type de sous-traitance. En plus, pour certains, le partenariat est une relation caractérisée par une certaine flexibilité, réactivité et transparence qui sont nécessaires pour pouvoir construire une relation de sous-traitance partenariale.

2.3.2. Relations de sous-traitance partenariale au Maroc : analyse des déterminants

Après avoir présenté la conception qu'on peut donner au partenariat partant des entretiens avec les experts, nous développerons dans ce qui suit les principaux déterminants des relations de partenariat, tels qu'ils sont perçus par les experts rencontrés. L'accent sera mis plus particulièrement sur les facteurs de réussite du partenariat ainsi que les exigences de sa mise en place.

- **Rôle de la transparence**

Pour plusieurs experts rencontrés, la transparence constitue un déterminant majeur de l'évolution des relations vers le partenariat dans la mesure où elle représente un vrai facteur de réussite. Toute relation qui se veut être partenariale doit être fondée sur la transparence. Dès que les deux partenaires se considèrent comme des parties intégrantes d'un même système, ils devraient travailler dans un environnement beaucoup plus transparent. Il est clair que récemment les relations entre client et fournisseurs sont devenues de plus en plus fines et complexes. Dans ce sens, les règles du jeu sont davantage précises, ce qui accorde à la transparence un caractère fondamental dans la mesure où elle permet d'améliorer le climat de la relation. Dans l'industrie automobile, par exemple, la relation entre preneur et donneur d'ordres ne pourra se faire sans transparence puisque le sous-traitant doit fournir tous les détails liés à son processus de fabrication (le prix et l'origine des matières premières, le coût de la main-d'œuvre, la marge réalisée, etc). Le donneur d'ordre vise donc à avoir l'œil sur tout le système de son sous-traitant afin de s'assurer *a priori* de la qualité des produits livrés.

[72] Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

- **Maîtrise des facteurs de compétitivité et place des relations interpersonnelles**

Comme souligné plus haut, en plus du rôle des facteurs de compétitivité dans la détermination de la qualité de collaboration, la maîtrise de ces indicateurs représente également l'un des principaux déterminants, si ce n'est le principal, de la relation de sous-traitance partenariale et de sa pérennisation à long terme. En effet, une entreprise maitrisant les trois ingrédients (à savoir le délai, la qualité et le coût), sera en mesure de réussir les relations partenariales, améliorant ainsi sa position de force et son pouvoir de négociation avec ses partenaires. Par ailleurs, une maîtrise parfaite des facteurs économiques, de la planification et de la technologie et le fait d'avoir un système de management permettant d'accompagner l'entreprise (sur le plan qualité, coût et délais), sont autant d'éléments qui renforcent la relation. En effet, ces éléments constituent des conditions essentielles induisant des relations partenariales entre les entreprises. En effet, le choix d'un sous-traitant s'effectue principalement sur la base de la maîtrise de la technologie, des process mais aussi sur sa capacité à fournir un produit techniquement performant et dans des conditions de rentabilité acceptables. En conséquence, le sous-traitant doit être compétent, détenir un savoir-faire et avoir la capacité de faire de l'aide à la conception à son donneur d'ordres. En d'autres termes, c'est le niveau de qualification et du savoir-faire requis qui semble influencer le degré de coopération entre un donneur et un preneur d'ordres.

Comme souligné plus haut, la sous-traitance se développe souvent entre deux entreprises asymétriques en termes de taille. Toutefois, le pouvoir n'est pas systématiquement asymétrique car le sous-traitant pourra avoir un potentiel unique visé par son donneur d'ordre, ce qui lui confèrera un pouvoir de négociation et par conséquent rend la relation plus au moins équilibrée. Dans ce sens, un expert affirme que :« *dans les relations entre PME et grande entreprise, il y a, me semble-t-il, par nature un certain déséquilibre….après tout, cela dépend de l'existence d'un tissu industriel capable de répondre à ce besoin-là, donc si vous êtes capable d'avoir, même des grosses PME qui ont un potentiel, qui sont capables de développer des innovations, qui ont des bons produits y compris des produits exportables, je pense que plus elles-mêmes se sont mises au niveau, plus elles seront capables d'avoir une relation équilibrée ou relativement équilibrée avec le DO »* (Responsable, ONUDI). Il ressort donc que le pouvoir relationnel n'est pas forcément lié à la taille, mais plutôt à la maîtrise des éléments valorisés par l'autre partenaire et à la capacité de répondre à ses exigences.

Par ailleurs, si la relation entre deux entreprises ne peut émerger que lorsque les indicateurs de compétitivité (coût, délai et qualité) sont atteints, les relations interpersonnelles semblent

avoir également un rôle important dans l'évolution et l'émergence de partenariat. Ainsi, la qualité de contact entre les personnes agissant au nom des entreprises conditionne la qualité de la relation et le degré de collaboration.

- **Confiance et respect d'engagement comme antécédents aux relations de sous-traitance partenariale**

L'analyse des données collectées auprès des experts indique que la confiance est un élément essentiel et représente en conséquence le ciment organisationnel du partenariat[73]. En ce sens, pour construire et développer une véritable collaboration, l'instauration d'un climat de confiance mutuelle devient indispensable. En effet, cette confiance assure l'engagement mutuel des deux parties en toutes circonstances, elle recouvre ainsi une dimension morale puisqu'elle renvoie au sens d'honnêteté et d'attachement. De même, ce climat de confiance constitue un antécédent à l'émergence des relations de co-développement consistant à faire participer le sous-traitant dans la conception des produits et composants sous-traités.

« *Si vous êtes partie intégrante du système, il a confiance en vous, et cette confiance est basée sur une transparence, alors elle est durable, il sait qu'il peut compter sur vous, il sait que vous n'allez pas le laisser à aucun moment même dans les périodes de crise les plus difficiles il vous trouve à ses côtés comme vous vous pouvez le trouver à vos côtés et ça ne peut se faire que dans la transparence. » (Président, BNSTP).*

Par ailleurs, il ne suffit pas seulement de construire cette confiance liée à la dimension morale, il faut aussi, selon plusieurs experts, l'accroître en développant sa dimension technique. En ce sens, la confiance est donc un construit qui se fonde sur la compétence, le savoir-faire, les réalisations techniques, l'historique de la relation, etc[74]. Il ne s'agit pas alors d'une confiance aveugle, mais plutôt raisonnée et construite dans le temps sur la base des faits réels. Soulignant également l'importance fondamentale des liens interpersonnels surtout dans le renforcement de la confiance[75]. Comme l'explique l'un des experts rencontrés[76], l'analyse de

[73] Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux de certains chercheurs tels que Brulhart (2007, 2002) ; Mohr et Spekman (1994); Kotabe et Swan, (1995) ; Dyer et Sing, (1998))

[74] Dans cette optique, Donada et Nogatchewsky (2007) avancent que plusieurs auteurs comme Bharadwaj et Matsuno (2006), Chryssochoidis et Theoharakis (2004) et de Gounaris (2005) retiennent des indicateurs de performance opérationnelle (la réactivité, la flexibilité et la qualité des produits) pour analyser la confiance dans une relation partenariale.

[75] Les travaux de Zaheer et McEvily et Perrone (1998), repris par Ingham et Mothe (2003) soulignent l'importance de la confiance interpersonnelles dans la dynamique des relations inter-organisationnelles.

[76] Consultant affilié au Réseau International des Organisations de Sous-traitance (RIOST).

la confiance est compliquée dans le sens où elle est multidimensionnelle et se fonde aussi bien sur des éléments techniques que sur des éléments affectifs et émotionnels.

Le respect mutuel des engagements agit également sur l'évolution de la relation vers le partenariat. Généralement, la reconduction de la relation entre partenaires se fonde sur le respect des engagements pris de part et d'autre. Ainsi, un partenariat est réussi lorsque les deux parties respectent leurs engagements, plus particulièrement les indicateurs économiques et techniques (délai, coût, qualité) pour le sous-traitant et les paiements pour le donneur d'ordres.

Dans la lignée de ces facteurs, l'engagement dans la durée est également indispensable pour construire des relations partenariales. Certes, cet engagement ne pourra se faire que lorsque les deux partenaires s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue considérée comme un antécédent de la qualité et de la satisfaction au niveau de la relation. Ainsi, pour devenir partenaire, la mise en place d'un système de management capable de répondre aux exigences du donneur d'ordres devient une nécessité, ce qui automatise en quelque sorte la relation qui veut s'inscrire par conséquent dans le long terme.

- **Partage de langage et de la culture de partenariat**

En plus des facteurs développés précédemment, le partage d'un même langage et d'une culture de partenariat est aussi fondamental pour permettre à la relation d'évoluer vers la coopération. Ainsi, le profil des personnes impliquées joue donc un rôle capital dans la réussite de la relation, car dès que les acteurs qui échangent partagent les mêmes valeurs et le même langage, la relation aura donc de forte chance de se perpétuer dans le temps. L'intérêt de ce partage réside dans le fait qu'il assure une connaissance et une compréhension mutuelles des attentes des uns et des autres. De même, la nécessité de dépasser la logique de rivalité entre les acteurs afin de s'inscrire dans des relations guidées par la culture de coopération et de partage n'est plus à démontrer surtout dans le contexte actuel marqué de plus en plus par des changements et par une concurrence acharnée.

- **Facteurs environnementaux**

D'après ce qui précède, il ressort que l'émergence des relations de sous-traitance partenariale dépend beaucoup plus des facteurs endogènes (liés aux partenaires et à la nature de la relation). Cependant, dans le contexte marocain, les experts rencontrés soulignent également l'importance de l'environnement externe comme déterminant de l'évolution de la sous-

traitance vers des relations plus partenariales. Le climat des affaires et l'orientation des pouvoirs publics agissent, en partie, sur la nature des relations entre les entreprises en général et entre client-fournisseur en particulier. Dans ce cadre, des programmes d'accompagnement et des dispositifs permettant l'émergence des partenariats ont été initiés par certaines institutions publiques. De même, l'environnement juridique, régissant les relations inter-entreprises, occupe une place cruciale puisqu'il peut renforcer ou, à contrario, inhiber le développement de la relation vers le partenariat : *« les éléments que nous avons soulignés sont des facteurs endogènes, mais il y a des éléments de l'environnement qui ne dépendent ni du DO ni du ST, par exemple si demain notre relation s'interrompt avec la France et avec l'Europe en général, le monde des affaires ça commence à influencer sur cette relation… il se peut qu'il y ait une décision politique qui se prenne et peut influencer cette relation » (Président, BNSTP).*

Dans la même lignée de réflexion, la politique de l'intégration locale, poursuivie par le gouvernement marocain, s'inscrit dans cette logique d'émergence et de développement des relations d'affaires entre les entreprises locales et les entreprises étrangères. Ainsi, il s'agit d'une mesure visant la valorisation de l'industrie locale via le développement des relations partenariales entre les entreprises.

À l'issue de l'analyse des déterminants des relations de sous-traitance partenariale, on perçoit que le partenariat est un construit multidimensionnel nécessitant la mise en place de plusieurs facteurs favorisant son émergence. Par ailleurs, nous pouvons souligner également la prégnance des facteurs endogènes dans ce processus d'évolution du fait que la majorité des éléments que les experts ont avancé sont liés soit aux partenaires, soit à la nature même de la relation. Plus précisément, au Maroc, la maîtrise des facteurs de compétitivité représente selon les experts le déterminant le plus important, car c'est cette maîtrise qui conditionne et permet l'émergence d'autres déterminants tels que la confiance, l'engagement, les valeurs et la culture de partenariat, etc. Enfin, il est à noter aussi, que la construction du partenariat nécessite un environnement externe favorable que ce soit sur le plan économique, institutionnel et juridique.

3. Transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance : réalité du contexte marocain

3.1. Enjeux et motivations du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance

Le paragraphe précédent nous a permis de cerner les déterminants de l'évolution de la relation de sous-traitance vers le partenariat dans un contexte particulier, en l'occurrence le Maroc. Après ce détour analytique des facteurs qui facilitent l'émergence du partenariat, il convient ensuite de s'intéresser aux enjeux et aux motifs du transfert de connaissances dans une relation partenariale entre donneur et preneur d'ordres. Comprendre ces motifs qui incitent les partenaires à s'engager dans une politique de partage de connaissances n'est pas une chose aisée puisque plusieurs facteurs peuvent expliquer pourquoi étendre le transfert de connaissances aux acteurs externes à l'entreprise.

- **Assurer la gestion et la pérennité de la relation**

L'analyse des entretiens avec les experts permet de soulever, comme motifs du partage des connaissances dans la relation de sous-traitance, la volonté d'assurer une stabilité de la relation avec des améliorations continues, l'alignement aux nouveautés en termes d'outils et de méthodes du travail, l'amélioration de la productivité et du gain du temps, l'accroissement de la réactivité et de la flexibilité,… le tout dans une logique de performance financière et relationnelle.

Dans le même ordre d'idées, faciliter la coordination et la gestion de la relation expliquent également, en partie, la mise en place de cette politique de partage de connaissances entre les partenaires. À ce stade, l'accompagnement du sous-traitant par son donneur d'ordres s'effectue aussi dans une perspective de capitaliser sur les acquis et les expériences passées de la relation. De même, la logique qui prédomine chez le donneur d'ordres est de repenser sa chaîne globale de production, en considérant même ses fournisseurs comme des parties intégrantes de son système. Dès que cette conception émerge chez le donneur d'ordres, le partage et le transfert de connaissances entre les acteurs s'effectuent facilement et sans entraves.

- **Amélioration de la performance économique et technique**

Le transfert et le partage de connaissances s'effectuent également dans la perspective d'améliorer, entre autres, la performance technique du produit, l'amélioration de la qualité,

etc. Il se manifeste si la pièce, objet de la transaction, est spécifique et plus technique. Dans ce sens, le donneur d'ordres a intérêt à tirer ses sous-traitants vers le haut via des audits de leurs systèmes de management afin de s'assurer de la bonne qualité des produits et composants échangés. L'un des experts souligne que l'importance de la connaissance, qui pourrait être transférée entre les deux parties de la relation, dépend de la difficulté technique du produit. Si toutefois le produit est standard, l'intervention du donneur d'ordres n'est pas fortement présente.

Dans les relations client-fournisseur, la recherche d'une meilleure performance économique et technique guide généralement les comportements des acteurs. Chaque entreprise vise à offrir sur le marché un produit performant sur le plan technique et économique. Dans ce sens, les acteurs collaborent ensemble et fédèrent leurs efforts afin de réussir ce challenge. La mise en place des programmes de formation, des audits, des échanges d'informations et de connaissances entre client et fournisseur s'inscrivent dans cette logique puisque aujourd'hui la chaîne de valeur est devenue globale :« *je vous fais participer à des programmes de formation, parce que plus vous êtes performant mieux je suis servi puisque c'est mon produit, parce que vous faites partie de ma chaîne de valeur, vous faîtes partie quelque part de mon process, vous avez intérêt à être fort, si vous constituez un maillon faible de la chaîne, c'est tout le processus qui sera défaillant. ».* Il ressort que l'émergence des relations inter-entreprises et l'engagement dans une politique d'accompagnement et de partage de connaissances sont dictés davantage par l'intérêt économique. De plus, sur le plan juridique, comme le donneur d'ordres reste le seul responsable des défauts qui pourraient éventuellement se révéler, il a donc intérêt à aider son sous-traitant afin de pouvoir proposer sur le marché un produit répondant aux attentes des consommateurs.

Finalement, le donneur d'ordres peut recourir au transfert des connaissances à ses sous-traitants afin de se mettre lui-même à niveau. D'ailleurs, dans le contexte actuel, marqué par la mondialisation, par une concurrence acharnée, le donneur d'ordres est confronté à la nécessité d'offrir des produits de bonne qualité avec des prix de plus en plus compétitifs. Face à ces pressions, l'engagement dans des rapports durables avec ses partenaires, le transfert de ses connaissances afin de les mettre à l'épreuve s'avèrent incontournables. Un effet en retour en termes d'amélioration de connaissances transférées constitue aussi un motif de l'engagement de donneur d'ordres dans une politique de partage de connaissances.

En résumé, ce qui incite réellement le donneur d'ordres à adopter une politique de transfert et de partage de connaissances avec ses sous-traitants, surtout dans le contexte marocain, c'est la

recherche du gain économique consistant à rationaliser toute sa chaîne de valeur afin de proposer des produits techniquement et économiquement performants. Le paragraphe suivant visera à analyser concrètement les déterminants de ce processus de transfert dans les relations de sous-traitance au Maroc, en l'occurrence asymétrique en termes de taille.

3.2. Déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance au Maroc

D'une manière générale, les résultats révèlent que les experts rencontrés estiment que la **volonté du donneur d'ordres** à transférer et partager ses connaissances représente le premier facteur qui explique l'émergence de cette politique. En effet, cette volonté dépend bien évidemment d'autres éléments tels que la perception d'un gain et d'une nécessité de partager des connaissances afin de rationaliser tout le processus de fabrication dans la perspective d'avoir un produit répondant aux exigences des consommateurs. De même, l'objectif d'instaurer **l'ambiguité causale** peut également entraver le processus, surtout si le donneur d'ordres perçoit son sous-traitant comme étant un éventuel concurrent ou lorsque son avantage concurrentiel repose principalement sur ses connaissances. Dans ce dernier cas, le donneur d'ordres vise à protéger ses connaissances et à les garder propres et spécifiques pour lui. Par ailleurs, **la volonté d'apprentissage du sous-traitant** est également soulignée, car celle de donneur d'ordres ne suffit pas, le sous-traitant, lui aussi, doit montrer sa prédisposition à apprendre et adopter les nouvelles connaissances transmises. Il semble donc que la volonté des deux parties constitue l'élément clé de réussite de tout le processus, car elle renforce leurs engagements en mobilisant plus d'efforts et de ressources. Le transfert de connaissances a beaucoup plus de chance de se produire dans des relations de sous-traitance durables parce que, dès qu'elles s'inscrivent dans le long terme, et dès qu'elles sont suffisamment avancées, il y a forcément des échanges qui s'effectuent même de manière involontaire.

Un deuxième déclencheur des échanges de connaissances au niveau inter-organisationnel est **la confiance** qui se développe parallèlement à la volonté de partage. Ainsi, les entreprises s'apprêtent à transférer leurs savoirs dès que la relation s'est basée sur la confiance. À ce stade, le sentiment le plus dominant sera celui de partenariat et non pas d'opportunisme, ce qui incite l'un des partenaires à s'inscrire dans une logique d'accompagnement et de partage de connaissances avec l'autre partenaire. Cette confiance dépend, comme souligné précédemment, entre autres, de la durabilité de l'échange. En ce sens, ces propos affirment ce résultat : « *oui, au début on se dit pas grand-chose et puis après on échange davantage parce*

qu'il y a la confiance. » (Consultant, RIOST), ou que « *à partir du moment que la confiance est là, et la compétence est là, on va commencer à transférer un certain nombre de choses. »* (Président, BNSTP).

Une fois les deux premiers facteurs réunis, il s'agit ensuite de développer une **culture d'ouverture et de transparence**, car cela facilitera et fluidifiera les échanges de connaissances entre donneur et preneur d'ordres. En fait, dès que la relation est fondée sur la confiance, les acteurs impliqués commencent à avoir un esprit ouvert, ce qui facilitera le transfert de connaissances via les audits, les échanges de personnel, etc : « *C'est à travers cette ouverture et cette transparence qu'on va faciliter et fluidifier les échanges entre nous, parce que si j'ai confiance en lui, je lui donne la fiche de prix de revient, et je sais bien que ce n'est pas pour me tuer qu'il me demande la fiche du prix de revient, mais plutôt c'est pour voir comment on peut l'améliorer… »* (Ex-président de la FIMME et de l'AMICA). Par ailleurs, **la capacité d'absorption** et d'appropriation de nouvelles connaissances par le sous-traitant est aussi primordiale, car en plus des facteurs liés aux comportements, la mise en place des mécanismes susceptibles de faciliter les échanges est aussi de grande importance. Dans ce sens, le sous-traitant a intérêt à développer son aptitude afin d'absorber des connaissances externes. Cela grâce à l'instauration d'un mode de management efficace favorisant la culture de partage et d'échange, la mise en place des infrastructures technologiques et informationnelles facilitant l'échange avec les acteurs externes, investir dans le capital humain pour améliorer sa capacité d'intégration de nouvelles pratiques et méthodes du travail, etc. Dans cette perspective, certains experts interviewés déclarent :« *et puis, il y a aussi ce volet du sous-traitant, il faut qu'il absorbe cette technologie, il doit avoir des RH capables… etc (président, BNSTP).* De Même, *« c'est l'aptitude de l'entreprise à intégrer ces connaissances, elle devrait avoir un système de management qui lui permet d'absorber, il faut qu'elle ait une structure qualité, un bureau d'étude, il faut qu'elle ait des ressources humaines capables d'absorber ces savoirs »* (Expert, domaine associatif). En effet, un renforcement des structures favorisant l'apprentissage sera nécessaire afin de réussir le transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance.

Par ailleurs, partant des entretiens avec les experts, il est reconnu qu'au Maroc, les ressources humaines disposent, généralement, d'une capacité d'apprentissage. Le problème réside, pour certains cas, dans la capitalisation des connaissances. En effet, en l'absence de cet effort de capitalisation, les personnes seront amenées à apprendre et à réapprendre à cause de l'absence d'un système de communication suffisamment avancé permettant de mettre en avant les

erreurs commises. Dans ce sens, un consultant du domaine associatif présente son point de vue sur les particularités des marocains quant à cette question de capacité d'apprentissage : « *le marocain, d'une manière générale, a une capacité à apprendre. Je trouve dommage, car on ne capitalise pas, nous allons à chaque fois revenir à apprendre et réapprendre. Nous faisons des erreurs qui auront pu être évitées, parfois on ne communique pas suffisamment sur nos erreurs au sein de l'entreprise. Ainsi, d'autres personnes refont les mêmes erreurs. Le système qualité pour les entreprises qui sont certifiées, ça aide à ne pas faire les mêmes erreurs. La culture marocaine n'aide pas à dire les choses comme elles sont* » (Président, FIMME).

La proximité, aussi bien culturelle que géographique, entre donneur et preneur d'ordres peut être considérée aussi comme un déterminant central de la réussite de partage de connaissances. D'une part, la proximité culturelle permet de partager un même langage et les mêmes valeurs et d'autre part, la proximité géographique favorise les échanges physiques des acteurs impliqués dans la relation, ce qui encourage par conséquent la diffusion de savoirs et de connaissances. En outre, la proximité actionnariale, à travers la création des joint-ventures, a été soulevée par l'un des experts rencontrés comme étant la forme la plus efficace pour réussir le transfert de connaissances entre un donneur d'ordres et un sous-traitant, surtout si les deux entreprises appartiennent à deux pays différents.

Enfin, ce processus de transfert se déclenche souvent par la **perception d'un risque de non performance** chez le sous-traitant. Le donneur d'ordres engage ce processus de partage des connaissances dès qu'il constate des dysfonctionnements qui peuvent impacter négativement la qualité de la relation. Comme souligné précédemment, le donneur d'ordres a intérêt à faire monter en compétences ses fournisseurs afin d'améliorer la performance globale de toute la chaîne. En effet, le partage de connaissances est devenu donc une nécessité, car en plus de la précision des spécifications techniques du produit, le donneur d'ordres est censé accompagner et mettre à la disposition de ses sous-traitants le savoir-faire nécessaire afin d'avoir un produit performant.

3.3. Objet du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance

À l'issue de l'analyse des données, ce sont les connaissances techniques liées au produit qui sont visées en premier lieu par la politique de transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance. Il s'agit en particulier des spécifications techniques de la pièce ou du produit sous-traité surtout s'il est compliqué. Ainsi, la mise à disposition, en faveur du sous-traitant,

de toutes les connaissances liées à la conception et à l'utilisation du produit devient aujourd'hui plus que nécessaire pour pouvoir industrialiser le produit.

Si l'accès aux connaissances techniques semble être obligatoire, il est toutefois insuffisant, car le niveau d'exigence du donneur d'ordres en termes de compétitivité devient de plus en plus élevé. Cette nouvelle donne exige la nécessité d'adopter des process et méthodes de production les plus efficaces. Parallèlement, la sous-traitance se développe souvent entre deux entreprises asymétriques en termes de taille et donc en termes de ressources, ce qui nécessite l'intervention et l'accompagnement de l'entreprise detenant des ressources et connaissances managériales afin d'aider l'autre entreprise à les intégrer pour améliorer son management. Pour les experts rencontrés, le donneur d'ordres intervient, dans certains cas, pour améliorer les techniques de management du sous-traitant pour enfin renforcer sa compétitivité :

« Quand il vous fait un audit, il décèle quelques dysfonctionnements, quelques points de faiblesse dans votre système, il vous dit, vous devez corriger cela, vous devez m'envoyer le plan d'action en me disant comment vous comptez le corriger, quand, qui va le faire… après le donneur d'ordres revient pour voir si vous avez corrigé ces dysfonctionnements. » (Président, BNSTP).

« Le savoir-faire lié aux pratiques managériales, à la bonne gestion et les savoir-faire technologiques. » (Représentant, ONUDI).

« Si on cherche plutôt la compétitivité, on va beaucoup plus s'occuper de l'économie du process, on va essayer de voir comment l'améliorer, on ne va pas travailler sur le produit, mais on va travailler plutôt sur le processus, et c'est à ce niveau que le DO met l'accent sur l'amélioration en échangeant avec le ST» (Consultant, RIOST).

« Ce que va transférer le constructeur à un équipementier marocain par exemple, ce n'est pas le métier, il va transférer les méthodes du travail, les traitements des problèmes, un accompagnement pour se mettre à niveau. Mais le métier non, c'est le sous-traitant qui détient le métier … par exemple, il faut investir sur un système d'information pour pouvoir travailler avec le constructeur en temps réel et cela permet à l'entreprise de se mettre à niveau. »(Professionnel).

Par ailleurs, ce processus d'échange dans les relations de sous-traitance peut donner lieu, dans certains cas, à la transmission des bonnes pratiques s'inscrivant dans la démarche RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Dans ce sens, le donneur d'ordres exige de son sous-traitant la mise en place des pratiques permettant la protection de l'environnement, impose des normes de sécurité, etc. Au-delà de cette obligation, le sous-traitant peut imiter des bonnes pratiques suite aux échanges de personnel qu'il fait souvent avec son donneur d'ordres.

3.4. Principaux outils et mécanismes du transfert de connaissances

Le paragraphe précédent a permis d'exposer les différentes connaissances que les parties de la relation de sous-traitance peuvent échanger. Nous poursuivons ensuite l'analyse en présentant les principaux outils qu'ils peuvent mobiliser afin de rendre ce processus de transfert effectif. Ainsi, il s'agit de distinguer d'une part, les mécanismes axés sur les outils informatiques et les échanges de documents et d'autre part, les outils axés sur l'échange de personnel.

Concernant la première catégorie, il ressort de l'analyse que les entreprises peuvent recourir à un ensemble de mécanismes afin d'assurer la transmission de leurs connaissances à d'autres acteurs externes. Nous citons ainsi, les échanges de données informatisées (EDI), les échanges par mail, la mise en place d'un système d'information inter-organisationnel, les fax, l'envoi des documents (plans, cahier des prescriptions spéciales, plans d'action visant l'amélioration des dysfonctionnements décelés,…), etc. Si les échanges informatiques constituent, dans le contexte actuel, les principaux outils d'échanges et de communication, les appels téléphoniques sont également pertinents surtout dans certaines circonstances exigeant une interactivité immédiate. En effet, ces échanges permettent et assurent le transfert de la conception de produit, réalisée dans le bureau d'étude du donneur d'ordres, vers le bureau d'étude du sous-traitant qui se chargera d'industrialiser le produit.

S'agissant des mécanismes liés aux échanges de personnel, ils se font principalement par des audits périodiques (qualité, logistique, etc), des séminaires, des réunions aussi bien chez le sous-traitant que chez le donneur d'ordres, des programmes de formation, l'affectation des experts afin d'assurer le transfert de bonnes pratiques pour l'ensemble des sous-traitants, etc. Il est à noter que le choix de mécanisme dépend largement de la nature de la connaissance visée à transmettre. Certaines d'entre elles ne peuvent pas être transférées par les outils informatiques ou par téléphone, elles nécessitent par contre le déplacement des personnes afin de s'assurer que le personnel du sous-traitant a bien assimilé les connaissances et les savoirs transmis.

3.5. Contraintes et difficultés du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance

Après avoir analysé les déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance, il nous a semblé opportun de nous focaliser dès lors sur les difficultés et les contraintes auxquelles font face les partenaires durant la mise en œuvre de la démarche de transfert de connaissances.

Comme souligné précédemment, la mise en place d'une politique du transfert de connaissances dans le cadre des relations de sous-traitance notamment asymétrique en termes de taille nécessite une volonté et une culture de partage. Toutefois, dans le contexte actuel, étant donné que l'avantage concurrentiel repose, entre autres, sur les ressources et les connaissances internes, la majorité des entreprises ont tendance à protéger leurs savoirs et connaissances afin de rester distinctives sur le marché. C'est dans ce sens que **la volonté de protection des connaissances** représente, selon les experts interviewés, un facteur bloquant ce processus. Cette question de confidentialité peut être adoptée aussi bien par le donneur d'ordres que par le sous-traitant, car même si *a priori* il semble que c'est le premier qui visera à protéger son savoir, le sous-traitant lui aussi peut s'inscrire dans cette logique, surtout s'il s'agit d'un sous-traitant de spécialité ou d'intelligence. En effet, dès que la connaissance forme la base de l'avantage concurrentiel, elle devient donc stratégique et les partenaires ont intérêt à développer l'ambiguité causale afin d'éviter l'imitation de cette connaissance. Dès lors, il s'avère intéressant de porter une analyse et un diagnostic sur les connaissances pour distinguer celles qu'il faut protéger et celles à partager avec les acteurs externes dans une perspective d'optimiser la performance issue de la relation.

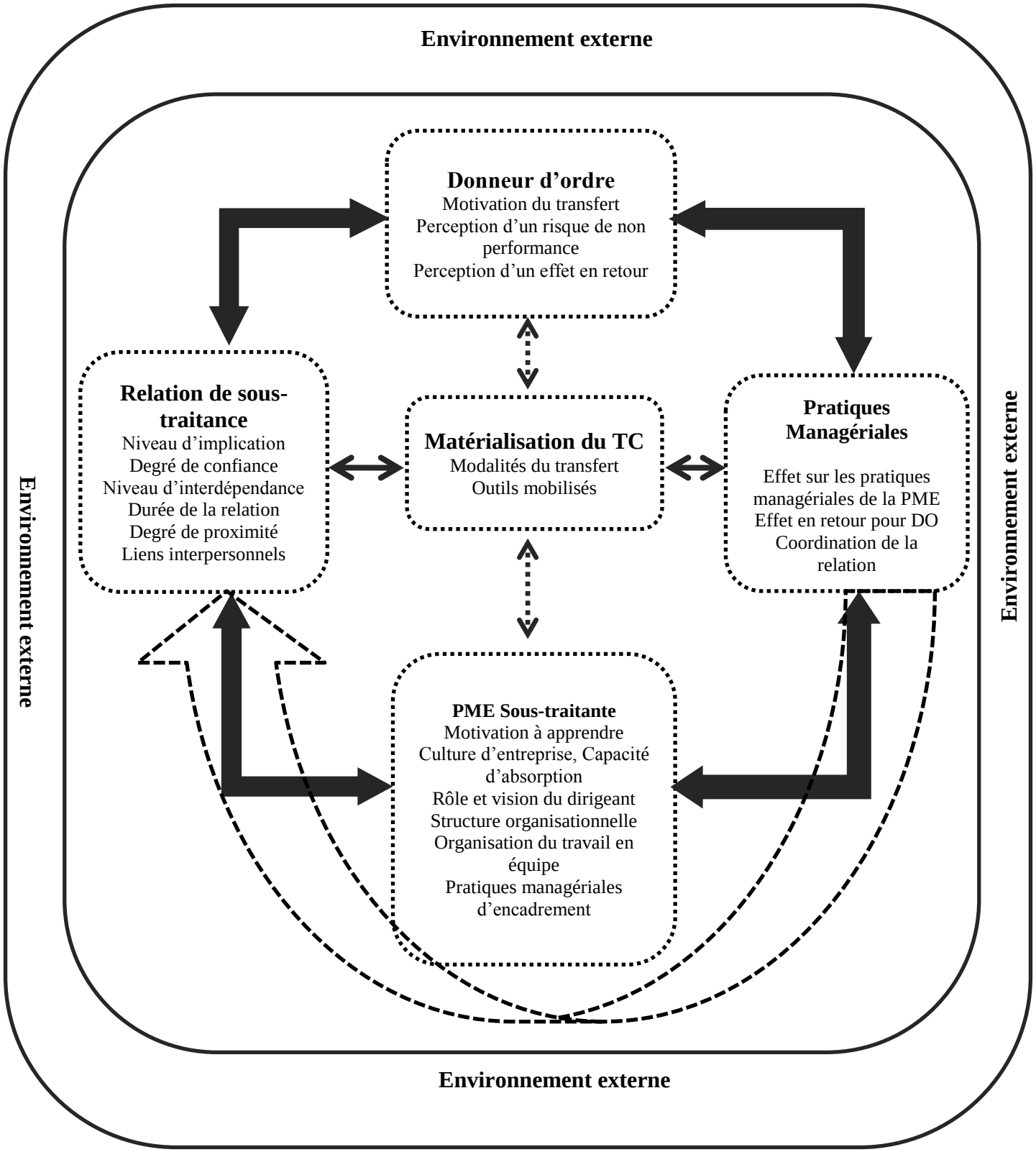
Parallèlement, le **risque d'opportunisme** joue également à l'encontre du transfert de connaissances. Dès que les partenaires sentent ce risque lié à l'adoption des comportements opportunistes, ils restent réticents quant à l'engagement dans une politique de transfert de connaissances. Cette contrainte se pose dans le sens où le donneur d'ordres dès qu'il accède aux connaissances du sous-traitant, peut jouer de son pouvoir en recourant à la concurrence ou même à changer son sous-traitant. Par conséquent, dès que ce dernier ressent ce risque, il adoptera des comportements afin de bloquer le processus de transfert. De la même façon, le sous-traitant pourra être considéré comme un concurrent potentiel, ce qui incitera ainsi le donneur d'ordres à ne pas s'engager dans une politique de transfert et d'échange de ses connaissances d'une façon plus avancée.

Cette politique de transfert nécessite certes des investissements qui sont parfois plus importants, ceci constitue éventuellement un frein à son déclenchement surtout si les partenaires ne perçoivent pas un gain potentiel afin d'amortir les investissements engagés. Plus particulièrement, pour réussir la relation, le donneur d'ordres oblige parfois ses sous-traitants à investir dans les outils technologiques et organisationnels afin de rationaliser tout le système. Ces dépenses préalables peuvent donc entraver le processus de transfert de connaissances. Aussi, le volume des échanges potentiels intervient pour expliquer, en partie, l'engagement dans cette politique, car dès que le sous-traitant perçoit un faible niveau

d'activité avec son donneur d'ordres, il sera réticent par rapport aux recommandations faites par ce dernier en termes de structuration de son entreprise.

Enfin, parmi les contraintes auxquelles se heurtent les partenaires, l'analyse fait ressortir également **la distance culturelle** entre les personnes impliquées dans le processus. Ce problème se pose à partir du moment où les personnes sont issues de formations et de cultures différentes. Ainsi, comme souligné plus haut, le partage de la même culture et du même langage est considéré comme un facteur de réussite du processus de transfert.

4. Un cadre d'analyse contextualisé du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance



Source : construction personnelle

Il ressort de cette première analyse que les déterminants de réussite du processus de transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance dépendent aussi bien de plusieurs acteurs que de facteurs relevant de plusieurs niveaux. Pour les acteurs, la mise en place d'une politique de transfert de connaissances est liée aussi bien au sous-traitant, au donneur d'ordres et enfin à certains acteurs externes qui peuvent éventuellement intervenir pour faciliter ce processus (associations professionnelles, institutionnels, etc). De même pour les facteurs, il s'agit de les classifier selon deux critères, l'acteur qui les maîtrise et le niveau qui peut être soit stratégique ou organisationnel. Dans ce sens, certains facteurs (tels que la vision, la volonté de partage, la culture de partenariat, niveau d'implication des deux acteurs, etc) sont d'ordre stratégique alors que d'autres ont beaucoup plus un caractère organisationnel (climat d'apprentissage, capacité d'absorption, outils technologique et organisationnel, etc). Ces derniers sont liés aux modalités et démarches à mettre en place pour réussir ce processus de transfert de connaissances. Il est à signaler également l'importance des facteurs d'ordre macro-environnemental notamment la conjoncture économique et certaines politiques institutionnelles. La réussite de transfert de connaissances suppose une congruence et une complémentarité entre tous ses déterminants (issus de la PME sous-traitante, du donneur d'ordres, de la nature de la relation et de l'environnement externe). L'objectif ultime de cette politique de partage de connaissances et de savoirs dans la relation de sous-traitance est d'améliorer les pratiques managériales qui influenceront la compétitivité des PME sous-traitantes, ce qui se traduira par conséquent par une performance et une continuité de la relation.

Après avoir présenté les facteurs clés de succès du processus de transfert de connaissance et mis l'accent sur la nécessité et l'importance de l'intégrité de ces facteurs dans la réussite de cette politique, il convient dès lors de se focaliser sur les outils et les modalités opérationnelles du transfert qui conduira ensuite à l'amélioration des pratiques managériales liées au domaine de la production, de management de la qualité, de management de la relation, etc. Cette performance de la politique se traduit également par un effet en retour sur l'amélioration des facteurs déclencheurs de processus et ce qui renforce davantage les liens entre les entreprises et par conséquent plus de partage et de transfert de connaissances.

Conclusion du chapitre

L'un des objectifs de ce chapitre est de rendre compte du positionnement épistémologique et des choix méthodologiques de la recherche. Tout d'abord, nous avons précisé le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit cette recherche. Dans cette optique, les caractéristiques

du projet de recherche ; l'étude de processus de transfert de connaissances et ses implications sur les pratiques managériales de la PME ; expliquent très largement l'inscription épistémologique et la nature qualitative du dispositif utilisé. En effet, l'ambition d'étudier la dynamique des relations de sous-traitance ainsi que l'apprentissage qui en découle nous conduit à considérer ce phénomène comme un objet qui ne peut être observé directement mais à travers l'analyse des interprétations et des perceptions qu'ont fait les acteurs des faits et des évènements explicatifs de ce processus.

Ensuite, nous avons développé la stratégie retenue d'accès au réel. Étant donné la visée exploratoire de notre recherche, nous avons privilégié une approche qualitative mobilisant des études de cas multiples dans le secteur automobile au Maroc. En ce qui concerne la logique ayant guidé la mise en œuvre de la recherche, nous avons mis l'accent sur la triangulation du dispositif de recueil et de production des données, à savoir la conduite des entretiens semi-directifs avec l'objectif de rendre compte de la représentation du phénomène de transfert en accédant aux discours des acteurs ; l'analyse documentaire et l'observation non participante dans un objectif de contextualiser le phénomène étudié. De plus, les techniques d'analyse des données se réfèrent à l'analyse thématique, menée pendant et après la production des données, afin de donner du sens aux informations recueillies. Quant à la restitution du cas, elle est largement guidée par la nature contextualiste du dispositif de recherche.

Aussi, ce chapitre nous a permis d'analyser les spécificités du contexte marocain, quant à la dynamique des relations de sous-traitance, dans l'objectif de contextualiser les grilles de lecture du phénomène de transfert de connaissances dans les relations entre un donneur d'ordre et une PME sous-traitante, issues principalement des autres contextes. Plus spécifiquement, l'ambition était d'étudier les particularités et de tracer le portait du contexte dans lequel s'insèrera les quatre études de cas analysés dans cette recherche.

À l'issue de l'analyse des données émanant de l'étude de contextualisation, on perçoit la nécessité d'intégrer les singularités du contexte marocain dans notre conception faite de processus de transfert inter-organisationnel de connaissances dans les relations de sous-traitance. Étant donné l'engagement de l'économie marocaine dans un processus d'ouverture, les entreprises sous-traitantes auraient un besoin d'apprentissage afin de s'aligner sur les exigences de leurs partenaires étrangers. Ce besoin explicite d'apprentissage justifie donc la nécessité d'étudier concrètement le processus de partage des connaissances dans une relation de sous-traitance asymétrique dans l'industrie marocaine.

Un autre résultat qui se dégage de cette analyse est le choix du secteur automobile comme terrain d'étude pour cette thèse. Ce secteur est fortement représentatif des relations de sous-traitance industrielle, car il enregistre une dynamique remarquable et ses entreprises entretiennent des relations beaucoup plus durables. Aussi, les entreprises de ce secteur doivent s'inscrire nécessairement dans une logique d'amélioration continue afin de s'aligner sur les conditions de compétitivité à l'échelle internationale. Le choix d'un seul secteur et par conséquent d'un seul donneur d'ordre a été fait avec l'objectif d'intégrer dans notre analyse la maturité des démarches adoptées par ce dernier dans sa gestion des relations et sa politique de transfert de connaissances aux PME sous-traitantes. Il ressort de l'analyse qu'un certain nombre de variables interviennent dans le transfert et l'évolution de la relation de sous-traitance (capacité d'absorption, volonté d'apprentissage et de partage de connaissances, transparence, climat de confiance, etc).

Nous nous sommes efforcés également de mener une analyse sur le sens donné par les acteurs à certains concepts supposés ancrés dans le contexte local. Il est question de caractériser ces concepts en prenant les spécificités liées au contexte marocain. Dans ce sens, nous avons essayé d'appréhender le sens donné par exemple au partenariat, à l'engagement, à l'implication, etc. De même, nous avons cherché à analyser le rôle de la confiance dans la dynamique des relations de la sous-traitance marocaine.

Au terme de cette analyse, il est possible de restituer les différentes caractéristiques de la relation de sous-traitance partenariale, surtout dans le contexte marocain. La mise en perspective du profil de la relation partenariale a fait ressortir certains attributs et l'importance de certains facteurs expliquant leur émergence, notamment l'engagement des parties dans la durée, la place accordée à la transparence et à l'esprit d'ouverture, le rôle d'un climat de confiance, l'importance et la complexité du produit, la nécessité de mettre en place une structure capable de répondre aux exigences des clients en termes de qualité, de délais et de coût, etc. Ainsi, le développement d'un partenariat nécessite des investissements et des efforts à déployer de la part des partenaires.

CHAPITRE IV : TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE ENTRE PME-GE

Le troisième chapitre a permis d'exposer les principaux choix méthodologiques retenus pour conduire la présente recherche et d'appréhender la réalité de la dynamique de la sous-traitance dans un contexte particulier, en l'occurrence le Maroc. L'objectif du présent chapitre est double. Dans un premier temps, nous présenterons les principaux résultats des études de cas de PME sous-traitantes opérant dans le secteur automobile. Il ressort de notre étude de contextualisation que ce secteur se prête beaucoup plus à une analyse plus fine de la question du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance au Maroc. Nous visons plus particulièrement, à travers les cas étudiés, à analyser les différentes trajectoires ainsi que la maturité de cette démarche de transfert au niveau de chaque relation étudiée. Dans un deuxième temps, nous chercherons à mettre en avant une analyse de la démarche de transfert de connaissances en nous appuyant d'une part, sur les principaux déterminants de cette politique dans des relations asymétriques, et d'autre part, sur les outils mobilisés et les retombées escomptées en termes d'amélioration des pratiques managériales de la PME. Enfin, nous discuterons les enseignements tirés au regard de la littérature.

Section 1 : Politique de transfert de connaissances dans quatre relations PME-GE au Maroc

Le terrain de notre investigation est constitué de quatre PME sous-traitantes qui ont été choisies selon un nombre précis de critères. Il s'agit des entreprises travaillant dans le secteur automobile, ayant un effectif de moins de 200 personnes et un chiffre d'affaires ne dépassant pas 75 millions de dirhams, afin de répondre aux critères quantitatifs de la définition de la PME. Au-delà des traits communs des cas choisis, nous avons veillé à ce que l'échantillon soit complémentaire et les cas illustrent une diversité. À ce titre, le choix a été guidé aussi bien par la durée de la relation établie entre la PME et son grand donneur d'ordres (nous avons privilégié une durée allant de 7 à 50 ans), que par la nature de la relation (participation ou non du donneur d'ordres dans le capital de la PME).

La suite de cette section examine quatre études de cas successives à travers le cadre conceptuel prédéfini. La structure de chaque analyse se présente comme suit:

Dans un premier temps, nous présentons succinctement l'entreprise étudiée tout en mettant l'accent sur son contexte de création, ses objectifs et ses principaux marchés.

Dans un deuxième temps, nous analysons la relation établie entre l'entreprise et son donneur d'ordres. Il s'agit plus particulièrement de décrire le contexte de son émergence, sa nature et son intensité, et enfin les facteurs susceptibles d'orienter cette relation vers le partenariat.

Dans un troisième temps, nous étudions la politique de transfert de connaissances adoptée dans le cadre de la relation. A cet effet, nous mettons l'accent sur les déterminants de cette politique, sur l'objet de transfert ainsi que sur les supports utilisés pour assurer le partage de connaissances entre les parties de la relation.

Dans un dernier temps, nous évaluons l'influence de cette politique de transfert sur les pratiques managériales du sous-traitant et son effet en retour sur le donneur d'ordres. Pour conclure, nous présentons une synthèse de l'étude de cas.

Sous-section 1 : L'analyse du cas « Auto A »

La société « Auto A » a été créée en 1998, avec un capital de 3 millions de dirhams. Elle est située à Casablanca et opère dans le secteur automobile. L'entreprise emploie actuellement un effectif de 170 personnes (dont 5 cadres) et exerce trois métiers : métier siège avec la fabrication des coiffes, métier composite avec le polystyrène et le métier de transformation des véhicules utilitaires. L'entreprise s'inscrit dans une logique de recherche de synergies entre ces trois métiers sans élargir son activité vers d'autres secteurs. Ainsi, l'évolution de son activité est guidée par une diversification produit/ marché tout en restant (pour une grande partie de son activité) dans le même secteur qui est celui de l'automobile. L'objectif est de garder le métier qu'elle maîtrise, mais aussi de chercher d'autres marchés afin d'atténuer la dépendance vis-à-vis d'un seul client.

Concernant les principaux clients de l'entreprise, nous citons le constructeur pour le premier montage, les sous-traitants de rang 1 (Faurecia et Treroc Tanger) pour les coiffes, les verseaux de pneu de secours, etc. Pour l'activité composite, les principaux clients sont les carrossiers (IRIZAR, SEFAMAR,…), l'ONCF et d'autres offices avec un faible volume d'activité. Enfin, pour la transformation de véhicules utilitaires, l'entreprise reçoit pratiquement les commandes auprès de tous les constructeurs, que ce soit de véhicules utilitaires ou de véhicules lourds: Ford, Renault, Fiat, Citroën, Peugeot, Volvo, Mitsubishi, etc.

Les résultats qui suivent ont été collectés sur la base d'entretiens semi-directifs, effectués auprès du directeur général et des responsables administratif et financier, logistique, production, qualité et ressources humaines. Cette source a été complétée par l'analyse de documents internes (fiche de poste, planning des réunions, planning des audits, documents

concernant la satisfaction client, etc) et l'observation non participante suite à nos visites effectuées lors de notre présence au sein de l'entreprise.

1. Émergence et dynamique de la relation constructeur-« Auto A »

1.1. Logiques d'évolution de l'activité et objectifs de l'entreprise

Depuis sa création, l'entreprise a commencé son activité avec la fabrication des sièges pour l'unité d'assemblage du constructeur. Cette activité, étant son métier de base, a été élargie par l'intégration de matériaux composites comme métier complémentaire. Par ailleurs, l'évolution du marché a incité l'entreprise à s'engager dans l'activité liée à la transformation des véhicules utilitaires. Ce choix encouragé par la convention[77] qui oblige le constructeur à se focaliser sur la fabrication des véhicules utilitaires. Pour les voitures non économiques, le constructeur était amené à choisir l'entreprise « Auto A » comme partenaire pour prendre en charge la transformation de ces véhicules. Après avoir accumulé une expérience importante au niveau de ce métier, l'entreprise « Auto A » s'est engagée ultérieurement dans la transformation des véhicules poids lourds. Enfin, la réintégration de l'activité des coiffes des sièges a été faite en 2008, après la fermeture de l'unité de production de Prevent[78]. Il est à noter que cette évolution des activités de l'entreprise a été guidée par deux principales préoccupations : la recherche de synergies et la diversification de la gamme de produits.

La pérennité et la survie sont parmi les principaux objectifs de l'entreprise surtout dans le contexte actuel de crise. Ainsi, selon le dirigeant, le recentrage sur le métier de base constitue une option stratégique permettant de garantir la pérennité et le développement de l'entreprise. L'élargissement de l'activité vers d'autres produits, pour lesquels l'entreprise dispose du savoir-faire nécessaire, est justifié par deux principaux arguments : d'une part, pour assurer une diversification produit/marché ; et d'autre part, pour pouvoir développer des produits catalogues afin de ne pas rester tributaire de la sous-traitance. L'entreprise est confrontée à un dilemme puisqu'elle perçoit la politique de sous-traitance comme une option qui peut engendrer sa dépendance vis-à-vis des produits conçus par les donneurs d'ordres, mais également comme étant un moyen permettant l'amélioration continue. Dans cette optique, la sous-traitance représente une source d'apprentissage dans le sens où le donneur d'ordre exige de son sous-traitant le respect des normes et la nécessité de mettre en place des pratiques et des méthodes permettant cette amélioration continue.

[77] Convention relative au lancement de la voiture économique, signée entre le gouvernement marocain et le groupe Fiat, en 1995 et qui est arrivée à termes le 31 décembre 2003.
[78] L'entreprise Prévent est une société spécialisée dans la fabrication des coiffes.

Par ailleurs, la recherche d'une diversification marché pour atténuer le risque de dépendance à la sous-traitance pure est actuellement l'un des principaux objectifs de l'entreprise. Ceci se matérialise dans sa politique visant la variété des produits ainsi que les marchés cibles. Dans ce sens, le principe retenu est un plafond de 30% du chiffre d'affaires avec un seul client pour remédier aux effets néfastes dus à la rupture de la relation. Au niveau intermédiaire, l'entreprise vise plusieurs objectifs dont, principalement, la recherche de fournisseurs avec un meilleur rapport qualité-prix, la recherche de la pérennité des relations avec ses clients, la diversification des produits pour pouvoir équilibrer le portefeuille d'activités et l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès de son principal client, surtout grâce au respect des exigences.

1.2. Dynamique de la relation constructeur-« Auto A »

Comme souligné précédemment, le constructeur est le principal client de l'entreprise « Auto A ». Ces deux entreprises étaient en relation d'affaires depuis la date de création de la PME en 1998. Les liens interpersonnels n'étaient pas négligeables dans la formation de cette relation, puisque c'est la connaissance antérieure entre les équipes dirigeantes des deux entreprises qui a facilité la négociation et la formation de la relation.

Toutefois, malgré cette proximité personnelle, le constructeur gardait généralement les mêmes exigences quant aux modalités de sélection de son fournisseur. Selon le dirigeant de l'entreprise, c'est le métier et l'expérience dans le secteur automobile qui comptent le plus pour le constructeur. Le fait que le fournisseur soit déjà dans le secteur de l'automobile représente un signe fort pour le constructeur, car cela suppose qu'il détient la culture du métier de l'automobile avec le niveau d'exigence et de rigueur qui en découle. De même, sur le plan qualité, le fait d'être certifié ISO TS 16949[79] suppose qu*'a priori* le sous-traitant a réussi la mise en place d'un système de management lui permettant d'offrir un produit techniquement et économiquement performant. Dans le même sens, le constructeur contrôle si les fournisseurs de son sous-traitant sont certifiés ISO 9001, afin de s'assurer de la qualité au niveau de toute la chaîne de production. Le constructeur veille à ce que toute la chaîne soit maîtrisée afin d'atténuer le risque de rupture des approvisionnements qui pourra éventuellement induire des effets néfastes en cas d'arrêt de la chaîne de montage. Après la vérification des compétences métier, vient ensuite l'évaluation, d'une manière précise, de

[79] Cette certification est spécifique pour le secteur automobile, c'est un ensemble de normes permettant de jauger l'aptitude de l'entreprise à produire en répondant aux exigences du secteur automobile.

l'aptitude du fournisseur à travailler dans le secteur automobile, en examinant un certain nombre d'éléments qui permettront d'apprécier sa capacité à répondre aux exigences et aux défis de l'industrie automobile. Ce processus commence par un audit avec comme objectif de vérifier des éléments de sécurité de ce métier. Quand le fournisseur montre ses capacités techniques, le constructeur passe à la deuxième étape, appelée RFI (Recognized for industrialization), consistant à vérifier si le sous-traitant a une aptitude à proposer un prix économique à son donneur d'ordres. Enfin, ce processus se termine par la co-construction de l'offre définitive en précisant le prix et les modalités opérationnelles de coordination.

Les principaux produits échangés entre ces deux entreprises sont les coiffes et le call faux planché. En termes de chiffre d'affaires, l'évolution de l'activité de l'entreprise « Auto A » est tributaire de la conjoncture économique du secteur. Au début, la relation avait connu une évolution assez importante grâce à la transformation des véhicules utilitaires légers des deux constructeurs Peugeot et Citroën dans le cadre de la convention[80]. Après la fin de la convention, un nouveau constructeur, devenu majoritaire au niveau de l'unité de montage, a décidé de transformer lui-même les véhicules. Ceci a influencé négativement le volume d'activité, ce qui a motivé la recherche de nouveaux marchés par l'équipe dirigeante pour remplacer l'activité perdue avec le constructeur. La transformation des véhicules poids lourds a été démarrée comme activité complémentaire et a permis d'alléger partiellement l'effet de la diminution d'activité. L'entreprise a subi également l'influence de la crise mondiale de 2008 qui a engendré le ralentissement de l'activité.

La relation entre l'entreprise « Auto A » et son donneur d'ordres a pris fin en 2013, puisque « Auto A » n'a pas été retenue comme fournisseur pour le nouveau projet. Le dirigeant de l'entreprise souligne ce problème de continuité de la relation et de non remplacement des produits échangés, « *depuis l'arrivée du constructeur, on est sur une problématique claire : la continuité des anciens produits dans leur cours de vie qui est en train de décliner. Aujourd'hui, on est dans la négociation, mais malheureusement, ils ont donné les marchés à des sous-traitants européens et non pas aux sous-traitants marocains* » (Directeur général). Le choix des sous-traitants européens, au détriment des sous-traitants locaux, s'explique par deux facteurs : d'une part, le constructeur cherche les fournisseurs ayant la capacité de l'accompagner à l'échelle mondiale, ce qui confère l'avantage aux grands sous-traitants disposant des ressources suffisamment importantes ; et d'autre part, le constructeur privilégie

[80] La convention signée entre le gouverneur marocain et le constructeur Fiat dans l'objectif de produire des voitures économiques.

les fournisseurs ayant une capacité d'innovation leur permettant de participer à la conception du produit. Aujourd'hui, le sous-traitant est confronté à une nouvelle réalité qui l'amène à ne pas se contenter uniquement de produire sur la base des cahiers de charges préétablis, mais il est amené à aller vers le co-développement avec son donneur d'ordres.

Avec la fin de la relation au premier trimestre 2013, l'équipe dirigeante de l'entreprise « Auto A » a négocié avec le sous-traitant retenu pour le nouveau projet, la possibilité de collaborer avec ce dernier en tant que donneur d'ordres. Toutefois, le problème de surcapacité de production rencontré par ces sous-traitants européens les empêche de sous-traiter et de travailler avec d'autres fournisseurs, surtout avec la crise mondiale du secteur automobile. Ils sont amenés à combler leur capacité de production afin d'envisager ensuite l'option de sous-traiter une partie de leur activité.

L'un des éléments qui a pénalisé les sous-traitants automobiles, en général, et « Auto A », en particulier, est l'absence des fournitures industrielles annexes aux pièces fabriquées au Maroc. Ainsi, l'intégration verticale n'est malheureusement pas assurée dans l'industrie automobile marocaine, ce qui pénalise quelquefois l'activité de l'entreprise, en conduisant cette dernière à recourir aux fournisseurs étrangers pour importer des matières premières. Ces importations sont, dans la majorité des cas, couteuses et sources de problèmes pour les sous-traitants locaux. Le témoignage du directeur général de « Auto A » atteste cette difficulté : «*Pour importer une petite pièce comme ça de Turquie ou d'Allemagne, je paie trois fois le prix. Et donc je vais grever ma compétitivité qui est liée à ma valeur ajoutée au niveau de la main d'œuvre à cause de la non intégration d'un certain nombre de pièces au Maroc.»* (Directeur général)**.**

Étant donné la difficulté que connaît le secteur ainsi que le cycle de vie des projets dans l'automobile qui est au minimum de 5 ans, la vision du dirigeant quant à l'évolution et à l'avenir de la relation reste floue. Les réponses du dirigeant montrent clairement cette attitude de méfiance quant aux perspectives d'évolution et à la difficulté de planification dans le secteur automobile. *« … Il faudrait demander ça à Madame soleil, je vais regarder dans ma boule de cristal pour voir ce qui va se passer dans cinq ans (rires…). Aujourd'hui, la crise économique est telle que, déjà avoir une visibilité sur un an c'est énorme. Aussi, les contrats dans le secteur automobile sont de cinq ans. Donc, ceux qui ont pris la X-52, c'est déjà pour les cinq ans. Maintenant, ce qui va encore exister dans un an ou deux ou demain en tant que fournisseur, je n'en sais rien***»** (Directeur général).

2. Nature et intensité de la relation entre « Auto A » et le constructeur

2.1. Vers une relation d'interdépendance

L'analyse de la relation « Auto A » - constructeur montre une faible dépendance du sous-traitant puisqu'il a opté pour la stratégie de diversification-marché afin d'éviter ce risque de dépendance à un seul client. Comme l'explique le dirigeant de « Auto A » : « *le principe que nous avons est de ne jamais dépasser 30% avec un client pour ne pas prendre le risque en cas de rupture de la relation. Parce que quand vous perdez 30% de l'activité, ce n'est pas facile de la récupérer»* (Directeur général). De même, la diversification produit, que l'entreprise a adoptée, contribue également à atténuer cette situation de dépendance. D'ailleurs, le total des commandes réalisées avec le constructeur représente moins de 25% du total des ventes de « Auto A ». Bien que cette dernière essaye de maîtriser sa dépendance vis-à-vis de son principal client, elle reste toutefois tributaire du secteur automobile (la majorité des clients sont de l'industrie automobile). Ceci implique par conséquent une sorte de dépendance de façon indirecte puisqu'il n'y a qu'un seul constructeur automobile au Maroc.

Les rapports de force peuvent être également analysés en faveur du sous-traitant lorsqu'il détient un actif spécifique qui est valorisable par le donneur d'ordres. En analysant la relation, cette question de dépendance peut être soulevée puisque le constructeur recourt très souvent à « Auto A » pour lui apporter de l'aide quant à la résolution des problèmes rencontrés. Ayant une connaissance parfaite du tissu industriel marocain, le dirigeant est sollicité par le constructeur quand il a besoin d'une solution urgente. Cette expertise métier est perçue donc comme un actif spécifique qui implique une sorte de dépendance du constructeur vis-à-vis de son sous-traitant. La réactivité de « Auto A » vient s'ajouter à cette expertise métier. Ces deux caractéristiques ont impliqué une dépendance du constructeur vis-à-vis de « Auto A ». Les témoignages des responsables montrent clairement ces liens étroits avec le constructeur : *« ce sont eux qui viennent nous voir, parce qu'ils savent aussi que moi-même j'étais président de la fédération de l'industrie, donc j'ai une connaissance des questions industrielles, et je suis du secteur automobile, j'ai une réactivité ; ils savent que si j'ai une solution je ne peux pas les laisser tomber »* (directeur général). Dans le même sens, le responsable qualité affirme que «*pour le projet de faux plancher, au démarrage, le constructeur nous a donné un cahier de charges qui n'était pas bien défini, le plan de la pièce. De notre part, le DG a cherché les fournisseurs des matières premières, car avec sa grande expérience, il connaît très bien le secteur et les fournisseurs locaux*» (Responsable qualité). Ceci implique un certain degré

d'interdépendance qui semble être un facteur favorable à l'évolution de la relation vers le partenariat.

2.2. Relation « Auto A » -Constructeur : une relation basée sur le co-développement

L'examen de la relation montre que le fournisseur peut, sous certaines conditions, dépasser la logique traditionnelle de la sous-traitance et intervenir comme co-concepteur et non pas seulement comme un exécutant des ordres préalablement conçus uniquement par le constructeur. Dans ce sens, le cas du produit « call faux planché » est pertinent, car le sous-traitant avait participé au processus de conception. Le développement de ce produit avait démontré l'évolution de la relation, basée traditionnellement sur l'échange marchant, vers une relation fondée plutôt que sur le co-développement. Le processus de la mise en place de ce produit s'est fait à travers des réunions et des échanges entre les équipes des deux entreprises. Le dirigeant de « Auto A » témoigne de cette expérience : « *les responsables produit de la voiture m'ont appelé un jour pour me dire qu'ils ont un problème, je suis allé voir la chaîne pour voir si je peux le résoudre. En fait, ils avaient les call qu'ils importent de la Roumanie avec 40% de casse, ils m'ont demandé comment éviter ce problème (surtout quel type d'emballage). En tant qu'expert métier, et là j'ai commencé à réfléchir à des solutions …. Je suis intervenu en disant : pourquoi vous continuez à importer un produit qui vaut 10 à une valeur de 30, pourquoi vous ne le faites pas au Maroc. Pour eux ça paraissait impossible, mais je leur ai dit, c'est possible et je suis capable de le faire au Maroc en intégrant l'ensemble des matières. J'ai fait le plan du produit, l'ingénierie, les outillages, la recherche des fournisseurs, la validation des fournisseurs marocains, etc. Partant de cela, je leur ai donné mon prix, (le prix d'outillage, le prix des fournisseurs marocains), intégration 100% marocaine, toutes les matières, les moules, tous les essais sauf celui d'odeur, l'ingénierie de produit a été faite chez nous, ils étaient surpris. C'est le seul produit dans le secteur automobile, jusqu'à présent, qui a été développé, conçu, réalisé, outillage, matières premières et test quasiment à 100% au Maroc. Et depuis, il n'y a plus de casse, ils ont des prix inférieurs puisqu'ils ne paient plus la logistique* » (Directeur général). Il ressort de cette expérience de « Auto A » que le sous-traitant marocain peut éventuellement proposer des solutions plus compétitives aussi bien sur le plan technique qu'économique. En effet, ce processus de co-développement se traduit par une surcharge massive d'activités de conception chez le sous-traitant. Ces activités, qu'ils n'avaient pas assumées précédemment, impliquent nécessairement une maîtrise parfaite du métier, des échanges fructueux entre les équipes des deux protagonistes, une structure organisationnelle dotée d'une fonction d'ingénierie, etc.

2.3. Un fort niveau d'exigence dans la relation « Auto A »-constructeur

Lors de notre investigation sur le terrain, les responsables de « Auto A » nous ont révélé qu'ils perçoivent un niveau élevé d'exigence de la part de leur donneur d'ordres. Aujourd'hui, la concurrence accrue entre les constructeurs automobiles crée plus de contraintes sur ces derniers qui deviennent de plus en plus exigeants envers leurs sous-traitants. En plus de la maîtrise des coûts, ils définissent de plus en plus des critères complémentaires de compétitivité tels que le délai, la qualité des produits, la réactivité, etc. Pour les sous-traitants, ces nouvelles exigences se matérialisent par la nécessité d'opérer des adaptations et des investissements supplémentaires afin de s'aligner sur les attentes du marché. Dans ce sens, la certification constitue la première exigence que le donneur d'ordre impose à ses sous-traitants du fait qu'elle est considérée comme un élément d'entrée au secteur de l'automobile. Par ailleurs, l'analyse de la relation montre qu'en plus de la certification, le constructeur impose à son sous-traitant l'obligation d'avoir des installations technologiques et de mener des changements organisationnels lui permettant d'atteindre les performances attendues. Nous pouvons citer, entre autres, l'obligation d'avoir un EDI (Echange des Données Informatisées) pour pouvoir travailler dans le secteur automobile et améliorer la communication, la nécessité de se doter des fonctions qualité et ingénierie afin de répondre efficacement aux exigences du donneur d'ordres, l'engagement dans l'amélioration des processus, l'obligation d'avoir un manuel de procédures, etc. Bien que ce fort degré d'exigence implique le développement des connaissances du sous-traitant aussi bien sur le plan technique que managérial, il engendre toutefois un besoin de financement, car cela se traduit nécessairement par des investissements qui sont considérés parfois comme des contraintes imposées par le constructeur et dont l'effet en retour n'est pas toujours à la hauteur des attentes du sous-traitant. En plus de ces exigences, le constructeur intervient aussi pour imposer les fournisseurs avec lesquels « Auto A » devrait travailler, car il juge que le choix des fournisseurs est aussi fondamental dans le sens où cela permet de maîtriser tout le processus de fabrication et de s'assurer de la traçabilité ainsi que de la qualité du produit offert.

2.4. Perception des facteurs de réussite d'une relation partenariale : prégnance des facteurs sociaux

2.4.1. Importance des facteurs comportementaux dans la construction du partenariat

Pour construire des relations partenariales dans le secteur automobile, nos interlocuteurs de « Auto A » évoquent un certain nombre de facteurs qui déterminent l'orientation partenariale

de la relation. **La prédisposition et la réactivité du sous-traitant** jouent un rôle fondamental dans cette dynamique relationnelle dans le sens où elles renvoient à l'aptitude du sous-traitant à réagir aux changements de l'environnement. Cette capacité de réaction permet au constructeur d'accéder aux solutions rapides afin d'éviter ou d'atténuer le risque d'arrêt de la chaîne de production. Cette forte réactivité de l'entreprise a permis à la relation établie entre « Auto A » et le constructeur d'évoluer vers une relation où règne un climat de partenariat et de coopération. Le dirigeant met l'accent sur l'importance de ce facteur dans la réussite de la relation « *il peut arriver un pépin chez l'un de leurs fournisseurs. Il y'a une fois, un fournisseur de la Roumanie qui n'a pas réussi à leur livrer une pièce, Cela a risqué de causer l'arrêt de la chaîne de production, on m'a demandé de faire la pièce au pied levé, je l'ai faite. Ce même scénario s'est reproduit deux à trois fois. Aujourd'hui, cette image de réactivité et de solution rapide, de backup comme ils disent dans le système automobile, est un élément important*» (Directeur général).

Par ailleurs, comme souligné précédemment, l'équipe dirigeante de « Auto A » dispose d'une **connaissance profonde du tissu industriel marocain et d'une maîtrise parfaite du métier**. Ces deux éléments ont contribué à la réussite et à l'évolution de la relation établie avec le constructeur. Étant ancien président de la FIMME et de l'AMICA, le dirigeant a pu construire un réseau relationnel relativement dense dans le domaine industriel, ce qui lui a facilité la recherche des solutions industrielles pour le constructeur. Dans la plupart des cas, le dirigeant est consulté en premier lieu par le constructeur en cas de problème soit pour produire les pièces demandées ou pour intervenir comme étant un intermédiaire afin de chercher des solutions auprès d'autres fournisseurs surtout grâce à sa connaissance profonde du secteur automobile au Maroc. Comme en témoigne cet extrait d'entretien : « *moi-même j'étais président de la fédération de l'industrie, donc j'ai une connaissance des questions industrielles, et je suis du secteur automobile, j'ai une réactivité ; ils savent que si j'ai une solution je ne peux pas les laisser tomber. C'est un peu ce que je vous dis, c'est basé sur l'historique.*» (Directeur général). Si cette connaissance profonde du secteur est perçue comme un actif spécifique (comme souligné précédemment), seulement la dimension relative à la qualité des relations est fondamentale dans la construction du partenariat. À ce titre, les liens interpersonnels ont joué un rôle particulièrement crucial dans la continuité et la réussite de la relation, car les responsables de « Auto A » travaillaient chez le constructeur avant la création de l'entreprise, ce qui leur permet de tisser des liens plus étroits avec les

responsables du donneur d'ordres et par conséquent développer un climat d'entente et de confiance.

Au même titre, le **degré d'implication du sous-traitant** est également l'un des déterminants de succès de la relation dans le secteur de l'automobile. Le principal défi auquel les entreprises de ce secteur sont confrontées est la continuité de la chaîne de production. Ainsi, ces entreprises doivent déployer tous leurs efforts pour éviter l'arrêt de la chaîne, car ceci aura assurément des effets néfastes pour toutes les parties en relation directe ou indirecte avec le constructeur. Dans cette perspective, l'organisation en réseau accroît le risque de rupture de la production. Ce degré d'engagement dépend, entre autres, de la capacité du sous-traitant à gérer les contingences imprévues que ce soit au niveau interne ; liées à sa chaîne de production ; ou bien externe, liées principalement à ses relations avec d'autres parties prenantes. Le responsable logistique de « Auto A » affirme ce rôle crucial de l'engagement dans la réussite de la relation avec le constructeur, « *…on a des clients à l'étranger, on a fait des voyages, on a pris nos bagages pour aller livrer nos clients. On a fait beaucoup de choses, parce que dans l'automobile, il ne faut pas arrêter la chaîne de montage quel que soit le coût sinon le constructeur va nous facturer des pénalités qui valent des millions d'euro»* (Responsable logistique). Ainsi, cet engagement explicite montre la volonté de l'équipe dirigeante à développer une relation stable avec le constructeur, ce qui justifie des actions et des démarches déployées pour y parvenir. Dans le même ordre d'idées, l'implication et la disponibilité du sous-traitant pour réagir et assurer un suivi des engagements constituent un gage du succès de la relation. Dans ce sens, le responsable qualité affirme le caractère fondamental de la réactivité dans la dynamique de la relation : « *parfois, le constructeur demande des réunions urgentes, et le fournisseur doit réagir immédiatement, doit engager des plans d'action, doit respecter les délais de réalisation bien définis. Donc pour satisfaire le client, il y a plusieurs critères. Aussi pour le démarrage des nouveaux projets, le constructeur vérifie le respect du planning du projet surtout avec les délais des données d'entrées et délais de réalisation. Le plus important aussi, c'est l'implication des responsables au niveau du déroulement du projet et pendant l'audit »* (Responsable qualité)**.** Par ailleurs, « Auto A » considère le constructeur comme un partenaire du fait qu'il s'agit d'un client important qui lui assure régulièrement des commandes sur une longue période. En outre, malgré sa petite taille, la société « Auto A » montre son implication et son engagement pour intervenir en cas de crise chez le constructeur. Ainsi, cette prédisposition est perçue comme un facteur favorisant l'émergence de partenariats entre les entreprises : « *et puis, en*

cas de crise, on a toujours répondu présent. Donc, il sait que je peux, moi aussi même tout petit que je suis, lui sauver la mise dans certaines situations. Je donne un exemple : quand Prevent a fermé, il s'est retrouvé sans coiffes pour la Kangoo, il est venu nous voir et automatiquement on a redémarré l'activité, on a refait l'ingénierie du produit, on a développé le produit, on l'a livré, il ne s'est pas arrêté.» **(**Directeur général).

Toutefois, ce n'est pas seulement le respect d'exigences par le sous-traitant ainsi que son degré d'engagement qui déterminent l'avenir de la relation. Le constructeur doit montrer aussi son engagement relationnel afin de rassurer son partenaire quant à l'évolution de cette relation. En effet, l'engagement mutuel joue un rôle fondamental dans la réussite de la relation. Comme le souligne le dirigeant de « Auto A », « *si on parle réellement de partenariat, je ne parlerai pas d'abandon au 1er trimestre 2013. La logique c'est le client-fournisseur. J'ai besoin de vous quand il y a le travail, si je n'ai plus besoin de vous, vous disparaissez.* (Directeur général) ». En effet, nous constatons que la conception d'une relation partenariale dépasse la logique gagnant-gagnant et s'inscrit beaucoup plus dans une relation de longue durée.

Plus généralement, le **respect des exigences** en termes de triangle qualité-coût-délai représente le premier facteur qui dicte la continuité et l'évolution de la relation. Le constructeur considère les performances économiques et techniques comme étant des éléments fondamentaux qui permettront de pérenniser la relation avec « Auto A ». Il exige certains seuils[81] acceptés pour les délais, la qualité et enfin le taux de productivité annuelle avec lequel le sous-traitant doit réduire son prix de vente (souvent le constructeur exige la recherche de la productivité et la réduction des coûts). La maîtrise de ces indicateurs nécessite incontestablement un suivi rigoureux des processus internes de l'entreprise. Les responsables de « Auto A » sont à l'unanimité d'accord sur l'importance fondamentale de la satisfaction du constructeur quant à ces indicateurs.

Il ressort ainsi que la relation partenariale est fondée, dans un premier temps, sur le **degré de maîtrise des facteurs de compétitivité** (délai, qualité et coût). Cette maîtrise confère une image et un pouvoir de négociation extrêmement importants au sous-traitant. Le constructeur, surtout avec l'effet de la mondialisation, cherche continuellement des sous-traitants pouvant maîtriser ces facteurs de compétitivité, considérés comme des éléments d'entrée dans le secteur de l'automobile, et ayant fait preuve d'une réactivité et d'un fort niveau d'implication

[81] Il s'agit principalement de l'indicateur PPM (le nombre des pièces rejetées par le client par rapport au nombre de pièces livrées multiplié par 1 million), l'indicateur de la qualité, etc.

même dans des circonstances défavorables. En effet, il paraît qu'une relation partenariale est celle qui implique un engagement mutuel des deux partenaires, qui se fonde principalement sur la maîtrise de la performance produit, sur la réactivité du sous-traitant, sur une maîtrise du métier et de la culture de l'automobile et enfin sur des liens interpersonnels, qui sont aussi d'une importance singulière dans la continuité de la relation. Ces relations interpersonnelles ont particulièrement permis d'instaurer un climat de confiance et de connaissance mutuelle des attentes et des attitudes des deux parties.

2.4.2. Rôle et sources de confiance dans la construction des relations partenariales

À travers l'analyse des données collectées auprès des responsables de « Auto A », nous constatons que la relation établie entre le constructeur et « Auto A » datant de plusieurs années, depuis la création de l'entreprise en 1998, s'est nourrie d'une confiance qui s'est construite au cours des années. Cette confiance est, avant tout, technique et factuelle puisqu'elle est basée aussi bien sur des faits et sur des performances du sous-traitant au cours des années de collaboration, mais aussi sur son savoir-faire technique et son savoir-être. Le climat de confiance s'instaure dès que les deux parties honorent leurs engagements relationnels. De plus, la confiance entre ces deux entreprises s'est appuyée non seulement sur la compétence technique du sous-traitant telle que reconnue par le constructeur, mais aussi sur son comportement surtout dans certaines circonstances marquées par une situation de crise. Dans ces cas, « Auto A » montre sa forte prédisposition à accompagner et aider le constructeur afin d'éviter l'arrêt de la chaîne de production. Aussi, l'importance cruciale de la réactivité et de la flexibilité dans la construction de la confiance entre les deux entreprises sans oublier bien évidemment l'ancienneté de la relation ainsi que la connaissance antérieure des responsables des deux entreprises « *on avait travaillé chez le constructeur plus de 20 ans, donc il y a une connaissance et une confiance entre nous* » (Responsable administratif et financier).

Un véritable consensus émerge, principalement dans le secteur automobile, considérant la confiance comme un construit qui se fonde sur des structures, des procédures et des systèmes qui permettront d'avoir des produits répondant aux exigences du donneur d'ordres. Ceux-ci constituent par conséquent une garantie, pour ce dernier, que les obligations futures du sous-traitant seront assumées. Cette confiance n'est pas toutefois uniquement basée sur les sentiments ou le ressenti des personnes agissant dans le cadre de la relation, mais elle est aussi factuelle : « *la confiance est toujours basée sur une structure et une procédure. Dans l'automobile, elle est toujours factuelle. Elle n'est pas une confiance sentimentale ou une*

confiance basée sur du ressenti, elle est toujours factuelle sur les faits, c'est toujours justifié. Ce n'est pas une confiance aveugle sur la base d'amitié ou de sentiment ; elle est basée sur des faits parce qu'elle est procédurale. Vous me laissez tomber en période de crise, c'est noté et on s'en rappellera tout le temps. Vous me soutenez en période de crise et vous êtes avec moi, je sais l'évaluer et je sais le quantifier, je vous le reconnais» (Directeur général).

En effet, l'instauration de la confiance entre « Auto A » et le constructeur s'est faite aussi bien grâce aux performances réalisées par le sous-traitant en termes de qualité, de délais et de coût, mais également à l'aide de ses comportements de réactivité et de flexibilité. Aujourd'hui, les attentes du constructeur ont progressivement évolué, du fait qu'il exige à ses sous-traitants de développer une capacité de co-conception et d'accompagnement même à l'échelle internationale. Par ailleurs, la rupture du contrat de sous-traitance, causée par le nouveau projet lancé récemment par le constructeur, a engendré un climat de méfiance chez « Auto A ». Il ressort donc que la confiance n'est pas seulement un résultat, mais aussi un processus qui se développe dans le temps. Pour la relation qui lie ces deux entreprises, ce sentiment de confiance est né du moment où « Auto A » avait répondu aux attentes du constructeur (évaluation de l'aptitude du fournisseur). Elle s'est développée sur la base des performances et des faits réalisés dans le temps et à travers l'évolution de la relation. En 2013, l'environnement du secteur automobile a évolué et de nombreuses exigences sont apparues, ce qui a engendré la rupture de la relation et par conséquent l'émergence d'un sentiment de méfiance notamment chez le sous-traitant.

3. Politique du transfert de connaissances dans la relation « Auto A » - Constructeur

3.1. Déterminants du transfert de connaissances dans la relation

À travers l'analyse des données collectées lors de notre investigation sur le terrain, nous pouvons déduire que le transfert de connaissances se déclenche suite à trois catégories d'antécédents. D'une part, des antécédents liés aux partenaires, la nature de la relation qui lie ces deux partenaires et enfin les antécédents liés au contexte général et à l'environnement de la relation. L'un des enseignements qu'on peut tirer de cette analyse est le rôle extrêmement important du dirigeant dans la dynamique de la relation ainsi que dans le processus et la réussite du transfert de connaissances.

3.1.1. Les facteurs propres au grand donneur d'ordres

La volonté du constructeur de partager ses connaissances peut être considérée comme un déterminant central dans le processus du transfert de connaissances dans la relation entre un sous-traitant et un donneur d'ordres. Cette volonté, explicite pour la relation établie entre « Auto A » et le constructeur, se fonde sur la nécessité d'assister le sous-traitant en vue d'avoir un produit qui répond aux objectifs et aux attentes en termes de qualité, de coût et de délais. Comme en témoignent certains responsables de l'entreprise « Auto A », le constructeur se montre disponible pour intervenir et les assister surtout en cas de problèmes qui pourraient éventuellement affecter la qualité de la relation. En effet, la prédisposition du constructeur se traduit généralement par la mise en place de certains outils, notamment à travers les audits, qui contribuent à la transmission et au partage de connaissances entre les partenaires.

Par ailleurs, **la proximité et le degré d'implication** du donneur d'ordres jouent également un rôle fondamental dans ce processus de transfert. La réussite de cette démarche repose sur la proximité du donneur d'ordres vis-à-vis de son fournisseur afin de pouvoir déceler le besoin de ce dernier en termes d'apprentissage. Cette proximité permet, surtout au donneur d'ordres, de développer un savoir de transmission de connaissances aux PME sous-traitantes, surtout en prenant en compte leurs particularités et leurs spécificités organisationnelles. Cet effort de proximité permet de contextualiser le processus de transfert de connaissances, et participe par conséquent à la réussite de la démarche. Dans la même lignée de réflexion, un **degré fort d'implication** du donneur d'ordres envers son sous-traitant, en termes de fonctionnement et de management, implique un transfert plus au moins intense, car celle-ci provoque souvent plus d'interactions et plus d'échanges entre les deux partenaires. En outre, **la perception d'un risque de non performance économique et technique**, par rapport au produit, est un déclencheur de ce processus. L'exigence d'assurer la triade qualité-délai-coût incite le constructeur à mettre à la disposition de son sous-traitant tous les ingrédients nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

Cette première catégorie de facteurs, doit être complétée par d'autres éléments liés au contexte inter-organisationnel, qui peuvent éventuellement faciliter ou bloquer ce processus de transfert entre le constructeur et « Auto A ». Le paragraphe suivant portera sur ces facteurs.

3.1.2. Les facteurs liés au contexte inter-organisationnel

La durabilité de la relation et les **expériences antérieures** entre les acteurs expliquent, en partie, l'engagement dans la politique de transfert de connaissances et dans la démarche

d'accompagnement de la part du constructeur. La relation entre le constructeur et « Auto A » date de plusieurs années. Ces deux sociétés disposent ainsi d'une expérience assez solide surtout dans la coordination de leur relation, ce qui offre par conséquent les conditions favorables aux échanges de leurs connaissances. Par ailleurs, comme souligné précédemment, Le renforcement des liens établis entre les deux partenaires a pour conséquence le développement d'un climat de confiance et des relations interpersonnelles surtout entre le dirigeant et le personnel du constructeur. Ceci permet de transférer certaines connaissances à travers des échanges fructueux et des interactions intenses entre le personnel des deux partenaires : « *on a établi des liens de fiabilité et de confiance qui sont importants, à tel point qu'ils viennent me consulter quand il y a un problème ou un risque, mais tout cela c'est entre les individus,* » (Directeur Général). Ce climat de confiance est considéré comme un antécédent au processus d'apprentissage et au transfert de connaissances dans le sens où il favorise l'émergence du partenariat et empêche l'apparition des comportements opportunistes.

Dans le même sens, la relation entre les deux sociétés se caractérise par un **fort degré d'implication** surtout de la part du constructeur. Pour éviter le risque lié à l'arrêt de la chaîne de montage, le constructeur adopte une démarche visant à s'assurer de la pertinence des choix que ses fournisseurs adoptent, car ces choix conditionnent la qualité et la performance du produit fabriqué par le constructeur. Cette importance des fournisseurs dans la chaîne de production du constructeur implique donc son engagement à améliorer l'ensemble des processus du fournisseur pour pouvoir fabriquer un produit répondant à ses attentes. Il semble alors que le fournisseur a besoin d'une assistance surtout sur le plan de connaissances managériales et techniques de la part de son donneur d'ordres pour répondre aux exigences et spécifications demandées.

Enfin, le **niveau d'exigence** détermine aussi la nécessité et le besoin de transférer certaines connaissances indispensables. Il ne suffit pas seulement d'imposer les exigences, mais il faut aussi montrer les manières de procéder pour répondre aux exigences. Ainsi, comme l'explique le responsable logistique de « Auto A », « *en général, le donneur d'ordre vous donne un cahier de charges, il vous donne l'art et la manière, il vous donne les produits à faire et même les moyens à utiliser pour le faire ; le donneur d'ordres a un département d'ingénierie pour vous donner les détails des détails. Par exemple, on parle d'un produit qui s'appelle les coiffes, il vous donne normalement la liste des fournisseurs, les adresses, les matières, les spécifications techniques de chaque matière, les résultats de chaque matière, les fichiers de coupe, les moyens à utiliser, il vous donne les unités de conditionnement et les emballages. Il*

met à notre disposition la totalité plus ou moins, mais il demande toujours l'amélioration et le respect des exigences de votre part » (Responsable logistique). Nous constatons à travers cet extrait d'entretien que le donneur d'ordres met à la disposition de son sous-traitant l'ensemble des moyens nécessaires à la bonne conduite de leur projet en commun.

Dans la suite de cette analyse, il semble nécessaire de revenir sur les facteurs propres à la PME sous-traitante, car il ne suffit pas uniquement de transmettre les connaissances, mais il faudra que le récepteur soit également doté des ressources nécessaires et disposant réellement d'une capacité d'absorption des connaissances afin d'amorcer un véritable apprentissage organisationnel. Nous examinons donc, dans le paragraphe suivant, les facteurs internes à la PME sous-traitante pouvant expliquer sa capacité à réussir l'intégration des connaissances reçues de son donneur d'ordres.

3.1.3. Les facteurs propres à la PME sous-traitante

Le déploiement de la démarche de transfert de connaissances s'est accompagné de la mise en place de nouvelles logiques et de nouveaux systèmes visant à mieux réussir ce processus de transfert de connaissances mené par le donneur d'ordres. Cette instrumentation se déploie à différents niveaux de l'organisation.

L'examen des facteurs internes au sous-traitant pouvant influencer la réussite et le processus de transfert de connaissances montre l'importance fondamentale de la **volonté d'apprentissage**. Ainsi, il semble qu'il s'agit du premier facteur qui conditionne les autres antécédents liés à la PME, dans le sens où c'est cette volonté qui incite le sous-traitant à mettre en place les autres déterminants afin de pouvoir assurer convenablement l'intégration et l'assimilation des connaissances externes. Pour le cas de l'entreprise « Auto A », on remarque qu'elle se caractérise par une forte volonté de développer et d'instaurer un climat d'apprentissage. Ceci est dû à la prise de conscience de l'équipe dirigeante (notamment le rôle crucial du dirigeant) de l'importance de l'apprentissage et de la nécessité de s'aligner sur les nouveautés du secteur de l'automobile. Cette obligation d'apprentissage s'est traduite par un engagement de l'entreprise dans une politique d'amélioration continue (que ce soit par rapport aux produits, aux procédés, et aux nouveautés liées au secteur de l'automobile en général) à travers sa présence et sa forte implication dans des séminaires, des manifestations scientifiques sur le secteur automobile, etc.

Par ailleurs, si la volonté d'apprentissage représente le facteur qui permet au processus du transfert inter-organisationnel de connaissances de se déclencher, d'autres éléments

interviennent lors de sa mise en œuvre, en participant à son succès, à travers leurs contributions à la réussite d'internalisation de nouvelles connaissances issues de l'environnement externe (principalement transmises par le donneur d'ordres). Ainsi, dans un premier lieu, l'entreprise doit se doter **d'infrastructures technologiques** lui permettant d'assimiler et internaliser ces connaissances internes. Dans le cas de l'entreprise « Auto A », il est à signaler qu'elle dispose d'un parc informatique fiable lui permettant de gérer efficacement ses connaissances et les informations au sein de l'entreprise. Elle a investi également dans des progiciels assurant la gestion commerciale et la gestion de la production. En plus de ces outils technologiques, **les ressources humaines** jouent également un rôle fondamental dans ce processus de transfert, car le personnel doit être capable d'assimiler et de s'approprier de nouvelles connaissances issues de leur donneur d'ordres. Pour cela, l'entreprise « Auto A » adopte les pratiques des ressources humaines (RH) lui permettant de développer la capacité de son personnel (politique de formation bien claire, la recherche d'une polyvalence afin d'atténuer le risque de dépendance). De même, elle dispose d'une base de données accessible à tout le personnel et dans laquelle les documents utiles pour le bon fonctionnement de l'entreprise sont classés. Cette capitalisation de l'expérience permet au personnel de remédier à la récurrence de certains problèmes et certaines erreurs.

La culture d'ouverture et de partage est un autre facteur de réussite du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance. Comme l'explique l'un des responsables de « Auto A », l'entreprise affiche une volonté et une culture de partage, que ce soit en interne ou bien avec les acteurs externes. Dans ce sens, le dirigeant a joué un rôle important dans cette prédisposition à partager son savoir-faire et l'expérience de son entreprise : « *nous avons la culture de partage du savoir-faire, donc au niveau de l'automobile, il n'y a pas de problème. Même pour la carrosserie, on sait très bien qu'il y a des gens qui mettent des copies sur notre savoir-faire, sur notre siège sur nos designs et tout ça. Notre directeur général au contraire veut que tout le monde se développe, quand vous dites sécurisé, c'est de ne pas divulguer l'information, que personne ne peut entrer, que vos ouvriers ne parlent à personne, non on n'a pas cette culture parce qu'on n'a pas des produits de haute sécurité (aéronautique et les grandes technologies de surveillance, pour nous, ce n'est pas le cas)* » (Responsable logistique).

De la même façon, **la structure organisationnelle** mise en place par « Auto A » a facilité l'internalisation des connaissances externes dans la mesure où elle a favorisé la mise en œuvre de certaines pratiques jugées pertinentes pour l'apprentissage et la diffusion des

connaissances. Dans le secteur de l'automobile, le constructeur coordonne très souvent avec ses fournisseurs à travers la désignation d'une équipe projet, constituée généralement des employés des deux entreprises qui sont nommées pour gérer le projet. Ce mode de coordination implique plus d'interactions et favorise donc la diffusion et la création de nouvelles connaissances. De même, il semble que la structure organisationnelle, mise en place par « Auto A », se caractérise par un fort degré de décentralisation puisque le middle management bénéficie d'un pouvoir de décision surtout pour certains choix moins stratégiques. Le dirigeant de « Auto A » souligne qu'il adopte un style de management participatif et responsabilise davantage ses collaborateurs. La communication au sein de l'entreprise est aussi fluide, étant donné la taille de l'entreprise qui favorise la circulation et l'accès facile à l'information.

Finalement, il ressort de ce qui précède que l'ensemble des facteurs soulignés représente des catalyseurs facilitant l'instauration d'un climat d'apprentissage, ce qui contribue ainsi au succès de l'internalisation de nouvelles connaissances.

Après cette analyse des différents facteurs qui ont déterminé le transfert de connaissances dans la relation entre « Auto A » et le constructeur, il convient dès lors d'examiner les principaux outils que ces deux entreprises ont mobilisés pour transférer et échanger les connaissances afin de réussir leurs relations.

3.2. Supports et modalités du transfert de connaissances dans la relation « Auto A »-constructeur

3.2.1. Outils de transfert de connaissances : un fort recours aux audits

L'analyse des mécanismes du transfert de connaissances dans les relations inter-organisationnelles renvoie à l'étude des principaux supports et canaux par lesquels les partenaires canalisent ces flux d'échanges de savoirs et de connaissances. Les outils mobilisés par les acteurs dans cette démarche seront présentés en fonction du degré de codification des connaissances. Il paraît que la politique et les outils du transfert diffèrent en fonction de la nature des connaissances (codifiées ou non).

En général, les flux de connaissances échangées entre « Auto A » et le constructeur s'effectuent à travers trois principaux canaux : les échanges des documents, les échanges de données informatisées et enfin les échanges de personnel et les rencontres face à face. Dans un premier lieu, après avoir validé la première phase de sélection des fournisseurs, le constructeur échange avec ses fournisseurs les contrats, les clauses de confidentialité, les

cahiers de charges et de spécifications des produits, les plans, etc. Une fois tous ces documents validés, les partenaires passent à la deuxième étape qui est celle de la production et c'est à ce stade que les échanges de données informatisées interviennent notamment à travers l'EDI, qui est un outil indispensable pour pouvoir travailler dans le secteur automobile. En effet, l'EDI permet d'accéder à toutes les informations nécessaires à la coordination de l'activité entre le constructeur et ses sous-traitants. Il permet, entre autres, d'avoir, en temps réel, les commandes formulées par le constructeur, ce qui facilite par conséquent la planification de la production et de la logistique surtout pour les sous-traitants.

Pour ce qui est des rencontres entre les personnes des deux sociétés, les audits représentent l'outil le plus utilisé par le constructeur, que ce soit lors du démarrage de projet ou bien après le lancement de la production. Il ne suffit pas seulement de valider le produit sur le plan ou sur la base des échantillons, mais il faut aussi que le processus de production soit contrôlé et audité pour vérifier si le sous-traitant respecte les spécifications du cahier de charges lors de la mise en œuvre effective de la production. Généralement, pendant ces contrôles, les auditeurs mettent en exergue la nécessité d'opérer certaines adaptations et formulent donc en ce sens des recommandations et des préconisations, visant l'amélioration des dysfonctionnements relevés. C'est dans ce sens que ces systèmes interactifs sont considérés comme des supports de transfert de connaissances, car leur objectif est de mener une analyse sur le mode de fonctionnement de certains sous-systèmes internes auprès du sous-traitant afin de s'assurer s'ils sont alignés sur les attentes du constructeur. Dans le même ordre d'idées, les audits impliquent très souvent des interactions entre le personnel du constructeur et celui du sous-traitant, ce qui engendre éventuellement des échanges d'expériences :« *lors des audits, le personnel du constructeur discute avec tout le monde, échange avec tout le personnel de «* Auto A »*, c'est-à-dire tous les services, surtout la production, la logistique et la qualité sont en interaction permanente avec le personnel de donneur d'ordres*» (Responsable production).

En plus des audits, certaines réunions[82] se tiennent chez le constructeur avec comme objectif de mener des échanges entre les personnes autour des nouveautés du secteur, des éventuelles modifications au niveau du produit, de l'analyse des problèmes rencontrés ainsi que les

[82] Dans le secteur automobile, ces réunions, baptisées des Comex ou des réunions de sensibilisation, consistent en un déplacement d'un ou des responsables du sous-traitant au site du constructeur pour participer aux sensibilisations et à la résolution des problèmes rencontrés durant une période bien déterminée.

actions prises pour éviter leur récurrence. Ces rencontres sont d'autant plus intenses surtout lors du démarrage du projet[83].

Il est à noter également que le choix des outils dépend, en partie, des résultats et de la situation du sous-traitant ainsi que du degré de criticité du problème soulevé. Partant des résultats des audits, le constructeur décide des démarches et des modalités de son intervention qui pourra reposer, soit sur l'élaboration d'un plan d'action ou bien sur l'affectation des experts pour assister les responsables du sous-traitant quant aux changements et aux améliorations préconisées dans le cadre de l'audit. Comme l'explique l'un des responsables de « Auto A », l'affectation des experts du constructeur se fait en fonction des résultats et du niveau du sous-traitant, « *ça dépend des résultats que vous avez, jusqu'à présent, on n'a jamais des experts qui sont restés avec nous pour l'amélioration, parce que jusqu'à aujourd'hui « hamdolilah »*[84]*, on n'a pas de problèmes. La réaction de constructeur, c'est par rapport aux résultats des audits effectués, …. Souvent, ils affectent les experts pour les sociétés où ils ont beaucoup de problèmes, de retards et d'arrêts,…et c'est des gens qui ne donnent pas des informations claires, dans ce cas, le constructeur place quelqu'un de permanent pour une période donnée sur le site de production du fournisseur pour savoir exactement ce qui se passe et tout et c'est lui qui sera le lien entre le constructeur et le fournisseur à ce moment-là. On a eu le cas pour l'autre société Prevent. Ils ont même envoyé des experts de l'étranger pour nous aider.»* (Responsable logistique). Ainsi, les experts interviennent au moment où le sous-traitant présente un risque d'arrêt de la chaîne de production ou lorsqu'il ne fournit pas des indicateurs performants quant au délai, à la qualité et à la maîtrise des coûts.

Le constructeur intervient non seulement pour des actions correctives, mais il vise également des actions préventives puisqu'il organise des réunions pour anticiper les problèmes qui pourront éventuellement survenir tout au long de l'évolution de la relation. Le témoignage du responsable logistique de « Auto A » illustre cette éventualité : « *il y a toujours des réunions qui se passent même si vous êtes bon, c'est pour ne pas avoir des défaillances, le constructeur procède toujours à des contrôles et des audits vis-à-vis de ses fournisseurs mêmes dans les situations les plus favorables. Ils anticipent même des problèmes»* (Responsable logistique)**.**

[83] Dans le cadre de la revue ANPQP (Alliance New Quality Product Procedure), qui renvoie à la démarche de lancement d'un nouveau projet, des réunions sont organisées entre les pilots projet du constructeur et les pilotes projet de « Auto A » afin de mettre en place les démarches nécessaires au démarrage du projet.

[84] La traduction de Hamdoulilah est : « Dieu merci » ou « louange à Dieu ».

Pour les formations, étant donné le rôle et l'expérience du dirigeant, le constructeur ne participe pas aux séminaires de formation organisés par la société du fait que son directeur est considéré comme un pionnier dans ce domaine. Toutefois, il exige la validation du programme des formations que l'entreprise envisage d'assurer à son personnel et procède également aux audits afin de s'assurer du bon déroulement des séminaires ainsi que l'assimilation du contenu de ces formations.

Tableau 4.26: Principaux outils du transfert mobilisés par les partenaires

Échange de documents	**Échanges des données informatisées**	**Échanges de personnel**
Contrats, cahiers de charges	Email,	Audits
Plan du produit,	Programme et bons de livraison	Réunions face à face
Documentation concernant l'AMDEC	Réclamations	Rencontre de sensibilisation
Plan de confidentialité	Programme des réunions	Réunion Comex

3.2.2. Objet et indicateurs du transfert de connaissances dans la relation « Auto A »-constructeur

3.2.2.1. La mise en œuvre de la démarche du transfert de connaissances

Il ressort de l'analyse des données que l'apprentissage et le transfert de connaissances qui découle de la relation entre le constructeur et « Auto A » est de caractère managérial, dans le sens où le constructeur transmet à son sous-traitant son savoir lié aux process. L'accompagnement porte plus particulièrement sur la mise en place des processus/procédés et des pratiques managériales visant l'amélioration continue. Toutefois, le constructeur n'intervient plus pour transférer le savoir métier à son sous-traitant, car ce dernier juge qu'elle ne dispose plus de ce savoir. Cette perte du savoir lié au métier est due au processus d'externalisation de l'activité à des entreprises externes qui sont devenues des spécialistes.

Le processus du transfert de connaissances engagé par les deux partenaires s'articule autour de deux principales phases : une première phase, lors des premières étapes de lancement du projet, et une deuxième, pendant la montée de production en cadence. La première est caractérisée par un transfert de connaissances intense puisqu'il implique beaucoup plus

d'interactions et d'exigences en termes d'investissements qui se traduisent très souvent par des transferts et des améliorations au niveau des pratiques internes du sous-traitant. Plus particulièrement, le constructeur assiste son sous-traitant au niveau de la mise en place de certaines méthodes telles que l'ANPQP, la méthode 8D, un plan d'action suite à une réclamation, un plan de surveillance, un EDI, et en général le système de la production du constructeur[85].

3.2.2.2. Un transfert de connaissances via des exigences d'investissement

La relation de sous-traitance dans l'automobile se traduit, très souvent, par des exigences d'investissements au niveau de la certification, des outils technologiques et informatiques, des outils organisationnels, etc. Ainsi, ces exigences impliquent des améliorations des pratiques aussi bien internes que celles liées à la gestion de la relation entre les partenaires. L'accompagnement du constructeur, pendant la phase de lancement du projet, porte sur cinq domaines :

- Il spécifie dans un premier lieu, le niveau de qualification des ressources humaines nécessaire à la bonne conduite du projet, avec éventuellement les formations qui en découlent,
- Ensuite, il précise le matériel adéquat ainsi que sa maintenance avec un planning détaillé.
- En quatrième lieu, il caractérise le milieu (espace avec sa gestion, l'emplacement des machines, la structure de l'atelier, etc) ;
- Et enfin, il désigne les fournisseurs avec qui il faut travailler ainsi que les spécifications des matières à utiliser. Nous constatons ainsi que le constructeur assiste son sous-traitant sur plusieurs niveaux afin de s'assurer et de maîtriser le processus de sa production.

Aussi, le constructeur demande, d'une manière excessive, l'élaboration des documents formalisant les démarches et les méthodes de travail en interne. Cette exigence de formalisation et de codification implique un apprentissage et une amélioration auprès du sous-traitant puisqu'elle peut se traduire par une remise en cause de certains process et de certaines méthodes. Ainsi, dans le secteur automobile, le constructeur participe à la structuration de ses sous-traitants, en leur demandant un organigramme avec des services clairs, des tâches

[85] Ce sont des méthodes que le constructeur exige de ses sous-traitants pour pouvoir travailler ensemble.

précises pour chaque fonction, des instructions du travail, un manuel des procédures très détaillé, etc. Comme le mentionne le responsable logistique de « Auto A », « *il y a toujours la participation du client dans le secteur automobile, parce qu'il vous demande toujours de mettre une structure avec des départements clairs, des tâches claires, etc. Les clients interviennent indirectement sur le management de «* Auto A » *à travers des MOF et précisions des tâches* » *dispose d'un laboratoire pour les ingénieurs, un parc informatique très fiable sans oublier le département qualité. Par exemple, il faut utiliser la méthode FIFO au niveau de la gestion de la matière première. Et donc au niveau de ce secteur (qui est celui de l'automobile) vous avez l'implication totale de client pour mettre à niveau la société***»** (Responsable logistique). En effet, la relation de sous-traitance dans le secteur automobile peut donner lieu à un apprentissage organisationnel auprès des sous-traitants.

3.2.3 L'influence du transfert de connaissances sur les pratiques managériales

Comme souligné plus haut, nous articulons cette analyse des retombées escomptées du transfert de connaissances en deux niveaux : les retombées de la politique pour la PME sous-traitante et les effets en retour pour le grand donneur d'ordres.

3.2.3.1 Les effets du transfert pour la PME sous-traitante

En premier lieu, le transfert de connaissances par le constructeur à travers les exigences aussi bien de certification que des procédures propres conduit à la mise en place des méthodes de production (processus et procédés) jugées plus efficaces pour la fabrication des produits de bonne qualité avec une meilleure productivité. L'entreprise « Auto A » adoptait jadis des pratiques peu formelles et concevait manuellement la pièce et le produit fabriqué. Ainsi, l'accompagnement du constructeur se fait donc pour optimiser le processus de production auprès de ses fournisseurs afin de s'aligner sur ses exigences. Comme le déclare le responsable logistique de l'entreprise « *Bien sûr, quand vous avez des méthodes de travail optimales, c'est-à-dire vous avez des produits optimaux au niveau de la qualité, de la quantité et du délai, ceci vous permet de mieux faire la chose avec le minimum du temps possible et avec une bonne qualité et des quantités optimales… vos moyens vous permettent de le faire mieux, vos processus et procédés de production aussi***»** (Responsable logistique)**.** De même, l'exigence de structurer l'atelier de production en format U permet d'organiser le processus de fabrication d'une manière efficace. Ceci permet par conséquent de rationaliser le temps nécessaire pour la fabrication ainsi que les ressources mobilisées. En outre, la mise en place d'un système inter-organisationnel d'information a permis à « Auto A » de mieux planifier et

organiser sa production en autorisant la fiabilité et l'accès rapide aux informations relatives aux commandes du constructeur.

Dans la relation entre « Auto A » et le constructeur, la maîtrise des coûts représente un enjeu majeur pour les deux entreprises. L'un des objectifs de la mise en place du système de management qualité ainsi que de l'accompagnement du constructeur est précisément la lutte permanente contre l'usine fantôme dans le sens où elle vise à adopter des pratiques permettant d'optimiser les coûts. La quête permanente des bonnes pratiques s'explique par l'exigence de la réduction du prix de revient avec la nécessité de partage des avantages issus de l'effet de l'expérience qui se traduit par une amélioration de la productivité opérationnelle.

Sur le plan de la logistique, la communication entre les partenaires se fait globalement grâce à l'EDI. Ce système présente un certain nombre d'avantages aussi bien pour la PME sous-traitante que pour le donneur d'ordres. Pour « Auto A », il permet de gérer, d'une manière efficace, ses moyens (surtout ceux mobilisés pour la livraison), mais également de fournir des informations très précises. La plupart des responsables rencontrés affirme que cet outil permet de faciliter la coordination dans la mesure où il facilite la communication et implique une fiabilité et une forte précision des informations transmises dans le cadre de la relation. De même, il permet de réduire les coûts ainsi que le temps nécessaire aux échanges de données entre les deux partenaires. Pour le constructeur, le principal apport de ce système consiste en la certitude quant à la bonne réception des données par le sous-traitant. Aussi, il lui permet d'accéder à l'historique des données échangées, ce qui facilite le calcul et le suivi des indicateurs pour chaque sous-traitant.

Sur un autre registre, le transfert de connaissances, dans le cadre de la relation de sous-traitance automobile, engendre un effet d'entrainement dans le sens où le sous-traitant applique les mêmes pratiques et méthodes de travail avec ses fournisseurs. Ainsi, le constructeur exige de « Auto A » de procéder et d'utiliser les mêmes démarches et procédures lors du choix de ses fournisseurs, d'assurer quelques formations à ses fournisseurs afin de réussir l'appropriation de ces pratiques, etc. Ceci encourage donc la diffusion des connaissances auprès de l'ensemble des intervenants dans le processus de fabrication : « *les gens du constructeur ont l'intelligence de faire des interventions, ou faire des séminaires ou des réunions pour sensibiliser les gens et les impliquer par rapport à l'importance du respect des exigences clients et de ce fait, ils nous demandent de faire la même chose avec les fournisseurs via les audits, parce que lorsqu'on a un audit de constructeur, ils nous demandent la liste des fournisseurs, les classements des fournisseurs c'est-à-dire les*

indicateurs en termes de choix des fournisseurs et des plans d'actions» (Responsable logistique). Il semble ainsi que la politique de transfert de connaissances, mise en place par le constructeur, conduit à une capitalisation d'expérience et à une reconduction de la démarche dans toute la chaîne de production.

Si cette démarche de transfert de connaissances semble être avantageuse pour les deux partenaires, elle engendre toutefois un risque de dénaturation surtout lorsque la relation est asymétrique en termes de taille telle que celle qui lie le constructeur à « Auto A ». La mise en place des systèmes, des procédures et des pratiques, que le donneur d'ordres impose à ses sous-traitants, peut engendrer une rigidité au niveau de l'entreprise. Ainsi, la conformité exacte à certaines procédures entraîne la perte des atouts qu'on peut associer à la PME telles que la flexibilité, la réactivité, etc. Il semble donc que les partenaires doivent adopter les connaissances d'une manière à ne pas occasionner cette rigidité qui pourrait éventuellement constituer un risque majeur pour le constructeur dans le sens où le respect strict des procédures pourrait engendrer l'arrêt de la chaîne de production. Comme l'évoque le directeur de « Auto A » : « *ce type de système peut conduire à une rigidité de l'entreprise qui lui supprime cet aspect lié à la réactivité et la flexibilité. Je prends l'exemple de tout à l'heure, en vous disant que le constructeur est bloqué sur une pièce, normalement il n'aurait pas dû nous prendre, mais la chaîne va s'arrêter* **»** (Directeur général).

3.2.3.2. Les effets du transfert de connaissances pour le donneur d'ordres

Le principal gain du transfert de connaissances pour le constructeur consiste en la fiabilité de son sous-traitant en termes des processus et des systèmes internes qui constituent un gage d'un produit répondant aux exigences à plusieurs niveaux (coût, qualité, délai,…). Par ailleurs, dans la relation entre le constructeur et « Auto A », le transfert de connaissances s'effectue également de la part du sous-traitant vers le constructeur, puisque ce dernier apprend de son sous-traitant étant donné son savoir-métier, mais aussi sa connaissance profonde du secteur automobile marocain. Les interactions entre le personnel des deux entreprises, dans le cadre des réunions, permettent de partager certaines connaissances liées au métier et au produit :« *….j'ai participé à une réunion il y a 15 jours à Paris, je leur ai apporté plus d'informations sur leurs produits qu'eux, parce que je suis proche de la pièce, je la vois, je sais bien comment elle a été faite, mais la fille qui est en face de moi et qui est responsable ne savait pas, ils sont toujours en conférence avec 4 ou 5 personnes pour faire remonter une information. Comme j'ai un lien direct avec la pièce, l'ingénierie, la conception, le développement, les matières, les fournisseurs, j'en ai une connaissance plus*

profonde » (Directeur Général). De la même manière, le sous-traitant propose éventuellement des améliorations suite à l'industrialisation de la pièce. De ce qui précède, le transfert de connaissances peut s'opérer dans les deux sens de la relation de sous-traitance, ce qui peut générer éventuellement un apprentissage au profit du donneur d'ordres.

Par ailleurs, le transfert de connaissances dans la relation a généré une capacité de mettre en œuvre une véritable politique de transfert des procédures exigées par le constructeur aux autres partenaires (notamment les sous-traitants rang II). Dans ce sens, « Auto A » applique les mêmes démarches et procédures avec ses fournisseurs en amont (processus de sélection des fournisseurs, planification de certains types d'audit, des formations liées à la méthode 8D concernant la gestion et le suivi des réclamations, l'audit 5S, etc). Cette capacité de transfert de connaissances par le sous-traitant permet d'élargir les pratiques et les exigences du secteur automobile à toutes les entreprises qui sont en relation avec le processus de fabrication.

4. Les mécanismes organisationnels internes favorables au transfert de connaissances

4.1. Rencontres collectives chez la PME : de véritables modes de partage de connaissances

Les réunions constituent l'une des modalités et des lieux d'interactions qui peuvent faciliter le transfert de connaissances et aussi soutenir un apprentissage collectif. Le niveau du transfert et d'apprentissage dépend toutefois de l'objet sur lequel portent les échanges dans ces réunions. De ce point de vue, plusieurs types de réunions sont planifiés par le sous-traitant.

Tableau 4. 27: Liste des réunions organisées par l'entreprise

Réunion de coordination	Discussion de l'état d'avancement du projet ainsi que les différents problèmes rencontrés durant la semaine. Présentation des nouveautés du marché, des projets, des différentes consultations, le suivi des offres de l'entreprise, Analyse des indicateurs de performance, notamment l'indicateur PPM, les dossiers projet ANPQP, les essais, les dossiers produit, les validations, etc.
Réunion suite à un problème	Analyse des causes racines et des actions à mettre en place suite à un problème particulier (arrêts des machines, manque des matières premières, des réclamations client ou des problèmes internes, etc)
Réunion journalière	Appréciation de la productivité de l'entreprise
Réunion hebdomadaire	Planification de la production Discussion des réalisations et des performances de la semaine Analyse des idées d'amélioration proposées par les opérateurs
Réunion du comité de direction	Analyse la performance des processus (les indicateurs des processus durant l'année) Revue de la politique qualité dans l'objectif de discuter les valeurs de l'entreprise Élaboration des plans d'action annuels
Réunion mensuelle	Évaluation des indicateurs de la qualité au niveau de chaque processus, avec l'analyse du degré des réalisations des objectifs, l'explication des écarts, etc.

Il convient de souligner que ces différentes réunions sont d'ordre interne et que d'autres sont également organisées avec le client dans le cadre du suivi de l'avancement du projet. Elles se font principalement avec la participation des responsables du constructeur (pilotes de projet) et les responsables de l'entreprise « Auto A ». Les discussions se font autour de l'état d'avancement du projet avec l'analyse de ses performances ainsi que les problèmes rencontrés. Ces interactions se traduisent généralement par une dynamique d'apprentissage puisque, en plus de la coordination classique sur les délais et les objectifs, les participants mènent des discussions autour des questions visant l'amélioration de la manière de réalisation des activités, des procédés de fabrication, etc.

De plus, la communication au sein de « Auto A » se fait d'une manière satisfaisante, étant donné la petite taille qui favorise l'accessibilité à l'information et la communication en temps réel : « *on est petit, on communique en temps réel. L'information est accessible, des fois même, ils ont l'information que je n'ai pas moi-même….Ça circule très bien, c'est très fluide*

chez nous, on est petit, je fais un tour, tout le monde est informé. C'est l'avantage d'être petit, quand ils disent « small is beautiful » ce n'est pas par hasard » (Directeur Général). Il s'est avéré ainsi que la dimension de l'entreprise a facilité la communication entre les partenaires internes, ce qui a favorisé par conséquent le partage de connaissances qui constitue une étape préalable au processus du transfert.

Au même titre, les actions de formation sont régulièrement programmées aussi bien pour les opérateurs que pour les cadres de l'entreprise. Celles-ci s'inscrivent dans une visée d'alignement aux nouvelles exigences du marché et impliquent souvent un renforcement des connaissances des employés en termes de nouveautés liées aux procédés, aux nouvelles méthodes de travail, etc. Parallèlement à ces sessions de formation, des audits de poste se font afin de vérifier si l'opérateur a bien assimilé les connaissances transmises.

L'expérience antérieure du dirigeant dans le secteur de l'automobile a joué un rôle fondamental dans l'émergence d'une culture d'apprentissage au sein de « Auto A ». Il est même considéré comme un catalyseur du développement d'un climat d'apprentissage au sein de l'entreprise. Sa culture de l'automobile ainsi que sa connaissance profonde des exigences de ce métier l'ont incité à avoir une attitude proactive quant à l'instauration de nouvelles méthodes de travail.

Un autre dispositif majeur dans la mobilisation et l'engagement des équipes opérationnelles fut la célébration du « meilleur salarié du mois ». Cette distinction constitue un mécanisme d'encouragement et d'implication des salariés à proposer des pratiques d'améliorations partant de leur expérience en action. Une procédure de sélection a été mise en place pour choisir le meilleur employé du mois et les critères se fondent principalement sur les compétences techniques, l'esprit d'initiative et de proposition d'améliorations, la créativité, le respect de la hiérarchie, etc. La récompense du meilleur salarié est de deux natures : d'une part, une prime liée à sa distinction et d'autre part, une reconnaissance par l'équipe dirigeante à travers une lettre de félicitations et l'affichage de l'information au sein de l'entreprise.

4.2. Pratiques RH et apprentissage organisationnel

4.2.1. Système de codification et de diffusion de connaissances

L'entreprise « Auto A » a mis en place un système de codification et de capitalisation des connaissances issues de l'expérience sur le terrain puisqu'elle demande à chaque opérateur de suggérer deux propositions d'amélioration chaque mois. Une gratification des meilleures propositions a été prévue par l'équipe dirigeante dans une visée d'encourager cette logique

d'amélioration et d'initiative. Les propositions retenues sont codifiées et enregistrées dans des documents pour pouvoir les diffuser auprès des autres opérateurs. Ce processus d'externalisation, consistant en la transformation des connaissances tacites en des connaissances explicites, permet donc de faciliter l'assimilation et la diffusion de ces connaissances, puisqu'une note est affichée pour que tout le personnel soit informé de la nouvelle procédure retenue. De même, le manuel d'organisation de fonction (MOF), qui reprend les différentes tâches effectuées par chaque personne, constitue un référentiel qui favorise le partage de connaissances.

4.2.2. La socialisation : une pratique de partage de connaissances

Pour certaines connaissances difficilement formalisables et codifiables, l'entreprise procède par la socialisation. Ce processus de socialisation, reposant sur le partage d'expérience grâce à l'imitation et à l'observation surtout du nouveau recru, permet de transférer des connaissances qui sont plutôt tacites. Au sein de l'entreprise « Auto A », chaque nouveau recru doit passer par une période d'essai pendant laquelle ce dernier est affecté au poste afin de se familiariser aussi bien avec les tâches à effectuer, mais également pour observer la pièce et apprendre le langage pratiqué par les collaborateurs. Ainsi, cette politique de compagnonnage favorise l'apprentissage et l'appropriation de nouvelles connaissances difficilement transmissibles dans les documents.

La recherche de la polyvalence est aussi un objectif visé par l'équipe dirigeante de l'entreprise. Le processus de formalisation et d'extériorisation des connaissances, surtout tacites à travers l'élaboration des modes opératoires et du manuel d'organisation des fonctions (MOF), favorise cette polyvalence des opérateurs. Le management de l'entreprise vise à ce que pour chaque poste, au moins deux personnes soient capables de réaliser les tâches afin d'atténuer la dépendance vis-à-vis d'une seule personne

4.3. Synthèse de l'analyse du cas « Auto A »

Au terme de cette analyse, il est possible de restituer les différents enseignements associés aux trois axes d'analyse retenus (déterminants du transfert, modalités et outils mobilisés et enfin les retombées de ce transfert pour les partenaires). Il convient de noter que les facteurs de réussite des relations partenariales, tels qu'ils sont perçus par les interlocuteurs, sont étroitement liés et se renforcent mutuellement dans le sens où par exemple la maîtrise des facteurs de compétitivité et la recherche de l'efficience et de l'efficacité pourraient éventuellement engendrer l'émergence de la confiance et d'un esprit de partenariat. De la

même manière, l'engagement dans la durée permet souvent d'écarter tout comportement opportuniste de la part des partenaires et entraîne par conséquent un climat de transparence et un fort degré d'implication surtout du sous-traitant. Aussi, les résultats de cette analyse montrent que les liens interpersonnels ont constitué une source de pouvoir déterminante pour la PME sous-traitante. En effet, une analyse purement économique de la relation de sous-traitance est insuffisante pour comprendre sa dynamique. Ceci permet en particulier de mettre l'accent sur l'importance du processus informel (réseau social, relations antérieures, affinités relationnelles, proximité culturelle, etc) dans le cadre de la formation et de l'évolution de la relation.

Par ailleurs, l'importance de la flexibilité dans le succès de la relation a été soulignée. Les résultats montrent que la flexibilité augmente la qualité des échanges et la satisfaction du donneur d'ordres. Ceci permet en effet de construire une confiance dans la relation, supposée l'un des antécédents de la continuité des échanges. Bien que la flexibilité perçue comme une qualité qu'il faut développer surtout dans le contexte actuel marqué par la difficulté d'anticiper toutes les exigences, le cas montre qu'elle contraint et diminue l'efficience économique du sous-traitant. Les interlocuteurs rencontrés affirment que les exigences non anticipées du donneur d'ordres engendrent des coûts supplémentaires pour le sous-traitant, car ce dernier doit engager des ressources qui ne sont pas nécessaires en situation normale, mais indispensable pour répondre favorablement aux attentes du donneur d'ordres surtout en termes des commandes.

Le tableau suivant synthétise les principaux facteurs qui ont déterminé le transfert de connaissances dans la relation « Auto A » et le constructeur.

Tableau 4. 28:Principaux déterminants du transfert de connaissances dans la relation « Auto A » - Constructeur

Niveau de matérialisation	Déterminants du transfert
PME sous-traitante	- Volonté d'apprentissage, - Infrastructures technologiques et organisationnelles, - Culture d'ouverture et de partage, - Structure organisationnelle, - Politique de communication,
Donneur d'ordres	- Volonté du transfert et de partage de connaissances, - Proximité et degré d'implication, - Perception d'un risque de non performance économique et technique,
Contexte inter-organisationnel	- Durée de la relation, - Expérience partagée, - Confiance, - Niveau d'implication des partenaires, - Niveau d'exigence, - Niveau de dépendance,

Bien que globalement réussie, la mise en œuvre de la démarche de transfert de connaissances dans la relation qui lie le constructeur à « Auto A » a rencontré quelques obstacles ayant pesé sur le succès de ce processus. Il s'agit en particulier des effets de la situation asymétrique en termes de taille entre les deux partenaires.

Comme souligné précédemment, la relation constructeur- « Auto A » se caractérise par une asymétrie de taille dans le sens où elle met en liaison un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante. Cette asymétrie de taille se traduit globalement par une différence en termes de structures, de ressources, mais également de langage. En effet, la non prise en compte des spécificités de la PME ainsi que de la contrainte liée aux ressources constitue parfois une difficulté de déploiement de la démarche de transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance. Dans ce sens, le dirigeant de « Auto A » estime que le constructeur exige des

structurations nécessitant parfois des investissements lourds qui dépassent leur niveau. Aussi, le personnel du constructeur, chargé de la gestion de la relation et des missions d'audits auprès des fournisseurs, n'intègre pas les particularités des PME pendant leurs interventions et propose ainsi des directives partant de leurs expériences[86].

Par ailleurs, une autre difficulté, évoquée par les responsables de « Auto A » et qui constitue un handicap au processus de transmission des connaissances externes, est la non prise en compte du niveau de qualification du personnel de la PME sous-traitante. Cette asymétrie de base d'expérience entre les acteurs des deux entreprises entrave la transmission des connaissances dans le sens où le personnel du constructeur utilise un langage que les autres acteurs ne comprennent pas et suppose qu'ils soient outillés pour échanger et communiquer sur un certain nombre d'éléments. Enfin, une dernière difficulté soulevée, en rapport avec cette problématique de langage pratiqué par le constructeur, est l'absence d'une base de concepts partagée, ce qui se traduit par des difficultés d'assimilation et d'appropriation par les opérateurs de l'entreprise.

Sous-section 2 : L'analyse du cas « Auto B »

L'entreprise « Auto B » est une entreprise qui fait partie d'un groupe spécialisé dans la fabrication des pièces plasturgiques destinées exclusivement au secteur automobile (le constructeur implanté au Maroc reste le principal client de l'entreprise avec à peu près 90% du chiffre d'affaires). Elle a été créée en 2006 et réalise actuellement un chiffre d'affaires d'environ 70 millions de dirhams avec un effectif d'un peu moins de 100 personnes. Plus récemment, l'entreprise « Auto B » a adopté une stratégie de diversification de ses marchés puisqu'elle développait depuis 2013 d'autres produits techniques pour l'industrie (emballages industriels, électroménagers, sanitaires, etc).

Actuellement, l'entreprise « Auto B » a comme principal objectif d'assurer sa pérennité étant donné la crise que le secteur automobile connaît durant ces dernières années. Ce défi s'est traduit par la recherche d'autres marchés afin d'atténuer l'effet de disparition de l'activité liée au secteur automobile.

Les résultats qui suivent ont été recueillis sur la base d'entretiens semi-directifs, réalisés auprès du directeur de l'usine et des responsables qualité, production et méthode, ressources

[86]Dans la plupart des cas, l'équipe du constructeur fonde ses directives sur des schémas structurels de la grande entreprise et ne prend pas en compte les spécificités de la PME (ressources limitées, faible capacité de formalisation…).

humaine, et logistique. Cette source a été complétée par l'analyse de documents internes et l'observation non participante.

1. Nature et évolution de la relation « Auto B » - constructeur

1.1. Émergence et dynamique de la relation

La relation établie entre l'entreprise « Auto B » et le constructeur a vu le jour à la création de l'entreprise puisque cette dernière était créée spécialement pour accompagner le constructeur dans le développement de ses projets au Maroc. Ainsi, l'investissement a été conçu et effectué uniquement pour ce constructeur. En termes de volume d'activité, les engagements n'étaient pas respectés, car le constructeur n'a pu assurer que la moitié des commandes prévues lors du démarrage du projet. Ces fluctuations ont influencé négativement le sous-traitant d'autant plus qu'il n'a qu'un seul client. La conjoncture mondiale et surtout la crise qu'a connue le secteur automobile sont autant de facteurs avancés par le constructeur pour justifier cette chute de commandes.

Par ailleurs, il est à souligner que la non-reconduction de la relation établie entre « Auto B » et le constructeur est également un autre fait marquant de l'évolution de la relation. L'entreprise ne fait pas partie du panel des fournisseurs retenus pour le nouveau projet du constructeur, car le choix est en faveur des sous-traitants étrangers ayant justifié une capacité d'accompagnement à l'échelle internationale.

1.2. Nature et intensité de la relation « Auto B »-constructeur

1.2.1. La relation « Auto B » – constructeur : une forte dépendance du sous-traitant

Comme nous l'avons souligné plus haut, le sous-traitant « Auto B » a été créé à la demande du constructeur afin de lui offrir les pièces en plastique. Le sous-traitant, pour pouvoir répondre à cette demande, a jugé opportun de construire toute une unité de production dédiée spécifiquement au secteur automobile. Ainsi, il a renforcé ses investissements par l'acquisition de nouvelles machines, des locaux et de nouveaux équipements. Comme l'évoque le responsable de production « *après l'augmentation de la cadence avec le constructeur, on a fait le transfert à Bousskoura, on a acheté des locaux, puis on a ramené nos équipements , ces équipements respectent un contrat avec le constructeur, car dans le domaine de la plasturgie pour choisir les machines, il faut connaitre le produit, son poids, ses caractéristiques, ses dimensions, etc., on a pris la dernière version actuelle dans les prises d'injection , on a ramené une machine de 2700 tonnes , on dispose de deux machines, une ici*

et l'autre dans l'autre site, leur coût est énorme, et en même temps, on a pris une machine de 2300 tonnes et deux machines de presse, donc c'est le parc machine que nous avons. Tout cela a été acheté pour le constructeur »(Responsable production). Il s'agit donc des investissements en actifs spécifiques dédiés uniquement au secteur automobile[87]. Ceci entraîne une forte dépendance du sous-traitant vis-à-vis de son donneur d'ordres. D'ailleurs, la part du chiffre d'affaires réalisé dans cette relation montre clairement cette dépendance totale du sous-traitant (les commandes du constructeur représentent presque 90% du chiffre d'affaires du sous-traitant). Cette relation de dépendance totale se renforce également par la situation monopolistique du marché de l'automobile au Maroc du fait qu'il se caractérise par l'absence d'une substituabilité des contractants. Le sous-traitant n'a qu'un seul donneur d'ordres, ce qui permet à ce dernier d'être le principal client et de disposer par conséquent d'un pouvoir de négociation très important.

Cette dépendance totale a conduit le sous-traitant à faire face à un certain nombre de problèmes surtout avec la crise qu'a connue le secteur de l'automobile et qui a engendré la chute des commandes, ce qui s'est traduit par de sérieux problèmes financiers, dans la mesure où il n'a pas pu rentabiliser son investissement. Dans le contexte actuel, la recherche de la productivité, combinée à la flexibilité et à la compression des coûts, ont conduit le grand donneur d'ordres à faire appel à des sous-traitants étrangers, avec qui il a développé une expérience sur plusieurs marchés, plutôt que de retenir le fournisseur local jugé, dans la majorité des cas, incapable de l'accompagner dans ses projets. Dans ce sens, pour des raisons logistiques, une demande pour investir dans le site de Tanger a été faite au sous-traitant marocain qui, malheureusement, éprouvait déjà des difficultés de rentabilisation des investissements effectués au site de Bouskoura. Il ne pouvait donc pas prendre un nouvel engagement à Tanger sans une visibilité sur les projets antérieurs. Cela montre une divergence de raisonnement entre les deux contractants. La continuité de la relation pour le constructeur est conditionnée par la capacité du sous-traitant à l'accompagner dans ses différents sites, alors que pour le sous-traitant, la sous-exploitation du premier site entrave à son engagement d'investissement, d'autant plus que l'avenir du secteur de l'automobile est perçu par les responsables de l'entreprise comme étant incertain.

Par ailleurs, l'évolution du niveau d'activité échangée montre également l'effet de ce risque de forte dépendance du sous-traitant, car ce dernier subit des fluctuations des commandes de

[87] Un actif est jugé spécifique lorsqu'un investissement durable est réalisé pour entreprendre une transaction particulière et que cet investissement n'est redéployable pour une autre transaction qu'avec l'engagement de frais supplémentaires.

son donneur d'ordres. Le responsable des ressources humaines nous livre ainsi son témoignage concernant l'effet de la crise et de la forte dépendance sur l'évolution de l'activité de l'entreprise : « *l'évolution a été un peu très difficile en 2009, parce qu'on a été un peu touché par la crise. Parfois, on travaille lundi, mardi et on arrête la production alors que cette usine a été conçue pour 300 véhicules par jour, on a commencé avec 80 véhicules en 2009, c'est-à-dire, qu'on est très touché. En 2010, 2011, on a connu une évolution observable, 240 véhicules par jour en 2011, actuellement on est en fin d'activité avec le constructeur »* (Responsable RH). En effet, dans le cas de cette relation, il ressort qu'il y a un rapport de force déséquilibré entre le donneur d'ordres et son sous-traitant, dans le sens où ce dernier est unilatéralement dépendant de son client. Nous enchaînons cette lecture par l'analyse de l'effet de la domination qui découle de cette problématique de dépendance.

1.2.2. La relation « Auto B » – Constructeur : vers une relation déséquilibrée

À travers la lecture des données collectées, il semble que les rapports entre le constructeur et son sous-traitant se caractérisent par une domination du donneur d'ordres, puisque, comme nous venons de l'expliquer, il s'agit d'un client principal. Les entretiens avec les responsables tendent à faire apparaître l'adoption d'une stratégie d'influence coercitive par le donneur d'ordres dans la mesure où il exige et impose à son sous-traitant certaines contraintes et la nécessité de mise en place de certaines règles et procédures pour pouvoir développer des relations ensemble. En plus de la situation de dépendance, l'asymétrie de taille induit les différentiels de pouvoir[88] et explique ainsi ce rapport de domination qui semble favorable au grand donneur d'ordres. Ainsi, il ressort que ce dernier détient un pouvoir sur le sous-traitant et l'oblige en conséquence à s'aligner sur ses exigences et ses référentiels à travers des contrôles principalement formels sur les résultats et les procédés de travail. Le directeur de l'usine présente son point de vue dans ce sens : « e*n fait, la PME se trouve obligée de s'aligner, c'est-à-dire que ce n'est pas un choix, parce qu'elle est devant un monstre, un client qui pèse puisque c'est un grand donneur d'ordres. Donc les besoins du marché, les besoins de sous-traiter l'oblige à s'aligner même si c'est ce n'est pas de sa nature ou que cela ne rentre pas dans sa propre culture. Pour vendre, elle se trouve obligée de s'aligner, coûte que coûte, sur les référentiels de son grand donneur d'ordres »* (Directeur d'usine).

Dans la même lignée de réflexion, l'effet de domination est perçu lors de la gestion de litige entre les parties. L'évolution de la relation a connu des tensions et des moments parfois

[88] Cette asymétrie de taille entre les partenaires n'implique pas un différentiel de pouvoir que lorsque la PME sous-traitante ne détient pas des actifs spécifiques valorisables par le grand donneur d'ordres.

difficiles où le donneur d'ordres dominant cherchait toujours à imposer sa propre analyse et interprétation sur les points qui font problème dans la relation. Ainsi, il essayait souvent de mettre la responsabilité à l'actif de son sous-traitant qui était amené à s'incliner pour ne pas courir le risque d'avoir une image d'interlocuteur difficile et compliqué, ou de perdre son client à l'extrême. Comme nous l'a confié, le responsable production: « *ils essaient toujours de détourner chaque problème au fournisseur. Un exemple, c'est par rapport au tableau de bord de la Logan, parfois le constructeur doute de sa fabrication malgré le fait qu'on dispose d'un système sévère et d'un contrôleur de la chaîne à part l'auto-contrôle de l'opérateur et du début de série. Après vérification, on a constaté que le problème est venu du constructeur. Mais généralement, ils collent tous les problèmes au fournisseur, il est toujours la victime. Or, après la détection de la source de ce problème, le constructeur a présenté ses excuses* » (Responsable production). De la même manière, lorsqu'il s'agit de faire des modifications touchant aux process internes, le constructeur demande à ce qu'il valide les améliorations et les changements à mettre en œuvre, du fait qu'il devrait s'assurer de leur pertinence ainsi que de leur effet sur les performances du fournisseur (coût, qualité et délai).

Par ailleurs, la relation qui lie « Auto B » et le donneur d'ordres se caractérise aussi par un niveau d'exigence élevé. Le processus de sélection du sous-traitant s'est fait à l'aide de plusieurs niveaux d'audit afin de s'assurer que l'entreprise a une capacité à travailler dans le secteur de l'automobile. La première mesure dans ce sens fut la réalisation d'un audit des indicateurs financiers afin d'apprécier la capacité financière du sous-traitant. Ainsi, il faut que l'entreprise soit solvable et qu'elle dispose des ressources financières pour honorer ses engagements. Ensuite, toujours dans l'objectif de s'assurer quant à la continuité de la livraison, le donneur d'ordres exige que le sous-traitant ait une forte politique sociale de manière à éviter les conflits internes susceptibles de remettre en cause la continuité et la pérennité de l'entreprise.

De même, le système de management est également audité afin de juger de sa qualité et sa capacité à offrir un produit qui répond aux standards et aux exigences du constructeur (qualité, coût et délai). Comme la qualité du produit représente l'un des critères fondamentaux de la performance du fournisseur, le constructeur veille à ce que le système de management de son sous-traitant présente toutes les garanties pour obtenir le niveau de qualité exigé. Comme l'évoque le directeur d'usine, le constructeur examine les sous-systèmes internes qui sont susceptibles d'influencer la qualité de l'output. Il s'agit, entre autres, de la gestion des ressources humaines, des processus de production, de la gestion des approvisionnements, etc.

À ce titre, la certification ISO TS[89] représente l'un des pré-requis que le sous-traitant devrait avoir pour pouvoir travailler dans le domaine de l'automobile. Cette qualification présume que le sous-traitant a réussi à mettre en œuvre tous les systèmes lui permettant de répondre aux exigences du secteur de l'automobile. Plus particulièrement, le constructeur met l'accent sur les méthodes et les pratiques managériales jugées efficaces et efficientes, les instructions du travail dans l'objectif de permettre au sous-traitant de fiabiliser ses processus internes. Ainsi, étant donné l'importance de la qualité dans ce secteur, le donneur d'ordres supervise de près l'organisation interne de son sous-traitant afin de s'assurer, *a priori,* que le produit soit conforme à ses attentes.

La nécessité d'engager un programme d'investissement important pèse également sur le futur de la relation dans le sens où les perspectives d'évolution ne sont pas claires. Ainsi, malgré que le fournisseur déploie des efforts pour mettre son entreprise à niveau, il ne dispose pas d'une vision claire quant à l'avenir et à la continuité de la relation afin de rentabiliser ses investissements.

1.2.3. Perception des facteurs de réussite d'une relation partenariale

L'ensemble des responsables du sous-traitant souligne que la qualité de la collaboration entre leur entreprise et le constructeur reste problématique dans la mesure où elle est tendue depuis son émergence. Au démarrage, la relation se heurtait à de nombreuses difficultés qui ont entravé son évolution. Les responsables interrogés évoquent les problèmes financiers comme étant le principal obstacle à la dynamique de la relation établie entre « Auto B » et le constructeur. Ce problème majeur a conduit à l'émergence d'autres contraintes liées notamment aux retards de la livraison des matières premières. Étant donné la participation de l'entreprise à un groupe, la société mère a apporté son soutien financier pour faire face à cette difficulté. Toutefois, en dépit des efforts importants aussi bien de l'équipe dirigeante que du groupe afin de surmonter ces difficultés, les responsables affirment que ces problèmes persistent à cause de la crise qu'a connue le secteur et de la chute des commandes prévues dans le cadre du projet d'investissement initial.

Le constructeur a soulevé, qu'en plus des difficultés financières, l'évolution de la relation a rencontré également des problèmes liés à l'organisation. Dans ce sens, le sous-traitant reconnaît que certains changements organisationnels ont été menés pour remédier à certaines

[89] ISO TS 16949 est la norme concernant la démarche qualité dans l'industrie automobile. Elle a été conçue par l'IATF (International Automotive Task Force). Cette norme décrit les processus à mettre en place pour le développement et la fabrication de composants pour le secteur automobile.

difficultés d'ordre organisationnel, étant donné qu'il s'agit de la première expérience dans le secteur de l'automobile, jugé plus exigeant en matière de rigueur. Ces problèmes organisationnels ont affecté plus particulièrement le taux de service qui a perturbé ensuite la chaîne de production du constructeur. Pour surmonter cet obstacle, un changement de la direction a été effectué dernièrement avec l'arrivée d'une nouvelle équipe qui a su, dans un bref délai, améliorer les indicateurs de la performance logistique.

Partant de ces difficultés qui ont émaillé l'évolution de la relation, deux conceptions contradictoires de la qualité de collaboration peuvent être soulevées. Le constructeur affirme que leur relation est basée sur le partenariat alors que le sous-traitant la voit comme étant une relation client-fournisseur qui se caractérise par des rapports de force déséquilibrés. Le partenariat présume un soutien et un accompagnement pendant les périodes de crise. Comme l'évoque le responsable de production, « *selon leur vision, nous sommes un partenaire, mais la réalité est différente, s'il y a problème il se déplace pour vérifier, mais nous ne recevons aucune aide de leur part (l'exemple du problème financier dans les années de crises). Pour moi, il y a un partenariat lorsque les deux parties sont dans la même position de force, chose qui n'existe pas dans notre cas* ». (Responsable production).

Selon les responsables du sous-traitant, de nombreux facteurs ont été soulevés comme étant déterminants de la réussite d'une relation partenariale dans le contexte de la sous-traitance automobile. L'engagement du constructeur en termes de volume des commandes a constitué un des facteurs essentiels pour réussir la relation. Partant de l'expérience du sous-traitant dans la relation, le principal problème rencontré réside dans la sous-exploitation des capacités de production du sous-traitant. Ainsi, le respect des engagements, en termes de commandes, est donc perçu comme l'un des déterminants fondamentaux de la réussite de la relation.

Le succès de la relation se fonde également sur le niveau de dépendance du sous-traitant. Dans ce sens, une faible dépendance est préférable pour atténuer l'effet des problèmes éventuels, aussi bien pour le constructeur que pour le sous-traitant lui-même. Se doter des ressources nécessaires est aussi un autre facteur essentiel de réussite de la relation. En effet, un diagnostic de ressources se fait préalablement à l'affectation de projet au sous-traitant. Le niveau d'implication et l'engagement des moyens par le sous-traitant constituent ainsi des pré-requis pour réussir la relation.

La production du sous-traitant devrait être proportionnelle au niveau d'activité de son donneur d'ordres. Cela influence la planification auprès du sous-traitant du fait qu'il devrait suivre le rythme de production du donneur d'ordres dont l'activité est tributaire des facteurs liés à

l'environnement (crise du secteur, commandes supplémentaires, etc). En effet, la nécessité de s'aligner sur le niveau d'activité représente ainsi un signe de domination du donneur d'ordres au niveau de la relation. Le sous-traitant se trouve obligé de suivre la tendance et le rythme de la production de son donneur d'ordres.

L'engagement dans l'industrie automobile implique un changement de culture et de compétences managériales dans le sens où ce secteur exige beaucoup plus de rigueur afin de répondre aux attentes du constructeur en termes de performances du fournisseur (qualité, délai, coût et réactivité). L'instauration de cette culture basée sur le respect d'engagement et sur un niveau d'implication plus élevé nécessite un profil de ressources humaines bien déterminé. Le sous-traitant a consenti des efforts dans ce sens afin de recruter une équipe jeune, impliquée et compétente.

Pour contourner les problèmes qui ont entravé l'évolution de la relation entre « Auto B » et le constructeur, le sous-traitant a engagé une série d'actions dont principalement le recours au soutien du groupe[90] pour surmonter la difficulté financière considérée comme le principal obstacle à la dynamique de la relation. Sur le plan organisationnel, la mise en place d'un système d'information devient nécessaire dans la mesure où il constitue l'un des outils indispensables pour maîtriser la gestion et la coordination aussi bien en interne qu'avec l'environnement externe. De même, le renforcement des compétences, à travers le recrutement de nouveaux cadres, a accompagné également les changements menés par le sous-traitant dans la perspective de disposer des ressources humaines qualifiées ayant des prérequis pour travailler dans le secteur automobile. Ce renforcement est jugé nécessaire dans le sens où il semble être garant de l'efficacité du système de gouvernance surtout d'une structure qui intervient dans un secteur aussi exigeant tel que l'automobile.

Par ailleurs, l'équipe dirigeante estime le renforcement du niveau d'implication du donneur d'ordres comme l'une des options pouvant atténuer l'influence des contraintes financières. Cette implication peut se traduire, comme l'a souligné le directeur d'usine, par la prise en charge de l'approvisionnement par le donneur d'ordres *«Il y a normalement une solution qui peut être envisagée. Du moment qu'on est une entreprise spécialisée beaucoup plus dans la transformation des matières plastiques, tout ce qui est composants et matières premières sont en quelque sorte livrés par des fournisseurs qui sont agréés par le constructeur, pourquoi le constructeur ne prend pas en charge ces matières et composants pour assurer leur*

[90] L'entreprise étudiée dans cette sous-section fait partie d'un groupe familial marocain qui opère dans le secteur de la plasturgie.

disponibilité, puisque c'est lui qui détermine le prix d'achat, étant donné que c'est un grand groupe, au moins cela va rassurer et alléger nos besoins financiers. Nous, on n'aura que la responsabilité de gérer la production (nos machines, etc), c'est quelque chose qu'on maîtrise et à la limite, il n'y aura pas de problèmes…. la problématique du taux de service client est liée étroitement au taux de service fournisseur, qui est lié aussi étroitement aux problèmes financiers. Nous n'avons pas de l'argent, parce que déjà il y a des charges qui sont fixes et des investissements qui sont fixes et qui ont été faits pour le constructeur. S'il y a cette prise en charge de l'approvisionnement de la part du constructeur, moi je suis sûr et certain qu'on sera vraiment loin de ces problèmes» (Directeur d'usine).

Théoriquement, le succès de la relation de partenariat suppose la construction d'une confiance entre les partenaires. Dans le cas étudié, il ressort de l'analyse des données que le sentiment de méfiance prime surtout auprès du sous-traitant, du fait que le donneur d'ordres n'a pas pu honorer ses engagements relationnels. Selon les responsables interviewés, une crise de confiance a émergé, du fait que les commandes n'étaient pas toujours respectées par le constructeur. Depuis le démarrage, cette perte de confiance s'est progressivement accentuée par certains faits marquant l'évolution de cette relation (retard de livraison, problèmes de qualité, etc.). Toutefois, le sous-traitant estime bénéficier de la confiance de son donneur d'ordres étant donné ses connaissances et son savoir-faire. Il considère que les changements organisationnels effectués, avec l'arrivée de la nouvelle équipe dirigeante, ont pu résoudre les problèmes d'approvisionnement qui causaient auparavant les retards de livraison. Ainsi, nous pouvons déduire que la confiance est issue aussi bien de la qualification du sous-traitant que des comportements de ce dernier quant aux performances atteintes en termes de coût, de qualité et de délais. Dans le cadre de cette relation de sous-traitance, nous constatons l'existence d'une confiance structurelle, indépendante de l'espace d'action, et une confiance calculée sur la base des faits et d'expériences avec l'autre partenaire. Il ressort de l'étude de cette relation que la confiance du donneur d'ordres vis-à-vis de son sous-traitant n'est pas le seul et principal mode de coordination de la relation.

2. Déterminants du transfert de connaissances dans la relation « Auto B »-Constructeur

2.1. La nature des déterminants du transfert de connaissances dans la relation

Dans un objectif de rendre la coordination des activités des partenaires plus efficace afin de réaliser le projet commun, de nombreux mécanismes ont été mis en œuvre par le constructeur

dont principalement la démarche de partage des connaissances afin de mettre à niveau le sous-traitant et avoir une base de connaissances commune supposée nécessaire à la conduite des projets communs. La création d'une culture commune basée sur l'ouverture et le partage a renforcé également les échanges de connaissances entre les partenaires.

Au plan institutionnel, pour pouvoir profiter des avantages accordés par les pouvoirs publics marocains, le constructeur s'est engagé à accompagner le tissu industriel marocain dans la perspective de transférer son savoir-faire surtout aux PME-PMI afin d'améliorer leur compétitivité. Selon les responsables du sous-traitant, l'engagement des PME marocaines dans l'intégration locale est conditionné par les garanties proposées surtout en termes de volume, car elles jugent que le risque de rompre la relation est important une fois l'investissement effectué.

Dans le contexte actuel, la proximité géographique constitue l'un des principaux critères du choix des fournisseurs. Les coûts logistiques sont en effet déterminants dans la compétitivité des entreprises, ce qui explique pourquoi les grands donneurs d'ordres cherchent à développer un district industriel autour d'un réseau de fournisseurs lui permettant de minimiser les frais logistiques. Le transfert de connaissances s'inscrit aussi dans cette perspective de développer un tissu d'entreprises capables d'accompagner le donneur d'ordres dans ses projets pour répondre aux exigences du secteur automobile et du marché (coût, délai et qualité). L'extrait de l'entretien avec le responsable des ressources humaines montre cela : « *le constructeur partage ses connaissances pour satisfaire ses besoins, c'est-à-dire pour avoir un fournisseur qui est conforme aux habitudes et aux exigences au niveau international, pour qu'il soit bien servi côté qualité, prix et délai* » (Responsable RH).

L'asymétrie en termes de connaissances antérieures explique aussi la décision d'accompagnement de la part du constructeur. Comme l'explique le responsable RH, « *Tout d'abord, il faut savoir que le constructeur est un ancien concepteur d'automobile, et* « Auto B »*, c'est son premier projet en automobile, c'est-à-dire des fiches préétablies, il y a tout ce qu'il faut pour le projet, ça devient automatique pour eux. Chez nous par exemple, si on conçoit des fiches au niveau technique, ils peuvent faire des remarques, par exemple il faut faire telle version et non pas celle-là, l'objectif c'est cela, etc. Donc, on doit toujours être sûr de leurs objectifs, si leurs objectifs coïncident avec les nôtres, donc on le fait. ….On reçoit les suggestions du constructeur, on les étudie et on les exécute, il n'y a pas de problème* ». (Responsable RH). Il ressort de cela que le sous-traitant n'a pas d'expérience dans le métier

lié à l'automobile, ce qui justifie son besoin en terme d'apprentissage et la nécessité d'acquérir des connaissances indispensables pour intégrer ce secteur.

Par ailleurs, la perception d'un niveau élevé de complexité des produits dans le secteur automobile détermine en partie la nécessité de transférer des connaissances dans le cadre des relations de sous-traitance. Des exigences sécuritaires s'imposent également et poussent les partenaires à s'engager dans une politique d'accompagnement et de transfert afin de fiabiliser le produit. À ce titre, le produit devrait être fiable sur ces trois niveaux : qualité, sécurité et environnement.

2.2. Leviers internes d'apprentissage et contexte organisationnel

2.2.1. Importance du style de management

Depuis sa création, l'entreprise a connu trois types de dirigeants. Au départ, le premier dirigeant adoptait un style de management rigide qui découle de son expérience vécue chez le constructeur automobile. Cette expérience lui a inculqué des principes fondés sur la rigidité et la bureaucratie qui sont l'apanage de grandes structures organisationnelles. Les problèmes subsistent également avec le deuxième directeur qui a succédé au premier et qui venait avec une mentalité du secteur automobile, vu son expérience dans ce métier. Il s'inscrivait dans une optique de management de projet, car sa priorité est d'atteindre ses objectifs liés à la relation établie avec le constructeur automobile. L'encadrement de l'usine estime, que ce directeur d'origine française, s'est focalisé sur le projet et il a négligé le volet social notamment les conditions de travail et les relations interpersonnelles avec l'équipe dirigeante. Finalement, un dernier directeur, porteur d'un projet de changement touchant l'organisation de façon globale, a intégré l'entreprise et a fait preuve d'une implication pour mener à bien sa mission. Le témoignage du responsable RH s'inscrit dans ce sens : « *…Et aujourd'hui, « hamdolilah », on a un DG qui prend en considération le côté social du personnel, il sympathise avec les gens. On sent que la direction générale est là, elle est impliquée, elle veut faire des changements pour le bien de la société ».* (Responsable RH).

Dans le cadre de sa politique d'intégration et de diffusion des connaissances, le sous-traitant a engagé des efforts importants pour réussir ces processus aussi bien en interne qu'avec les partenaires externes. À cet égard, de nombreuses réunions sont généralement tenues et constituent une occasion pour partager les connaissances en interne. À ce titre, des rencontres se font à plusieurs niveaux (entre le chef d'équipe et les opérateurs ; entre le responsable de production et les chefs d'équipe ; entre le directeur d'usine et les responsables des fonctions ;

entre le directeur d'usine et le directeur général). En plus, il est à signaler l'importance des rencontres informelles, qui se font entre les cadres en dehors du travail, et qui permettent un partage d'informations et de connaissances. De même, les notes de service sont utilisées également dans l'entreprise pour faciliter et améliorer la qualité de communication considérée comme l'un des aspects clés de la transmission des connaissances entre collaborateurs.

Au sein de la PME sous-traitante, l'analyse des données fait ressortir qu'un climat d'apprentissage et d'échange de connaissances a été favorisé surtout avec la nomination de la nouvelle équipe dirigeante qui a déployé des efforts pour partager une vision, une culture, des outils et des procédures de travail. La mise en place des équipes de travail, surtout multifonctionnelles, a été l'une des démarches favorisant l'émergence d'une culture de partage dans le sens où les acteurs qui y participent se réunissent pour collaborer et mener un travail collectif visant la résolution des problèmes, le suivi des performances, etc. Ces systèmes interactifs contribuent à révéler l'apprentissage collectif.

Dans la perspective d'adopter un mode de management favorable à l'apprentissage, l'équipe dirigeante a eu comme enjeu principal d'améliorer la communication interne et de marquer une rupture avec le style de management qui dominait le fonctionnement de l'entreprise depuis sa création. Un management proche de l'autoritarisme a été adopté par les dirigeants qui se sont succédés à la tête de l'entreprise. Cette évolution du style de management a été accompagnée par d'autres changements, surtout organisationnels, avec le recrutement des ressources et compétences capables d'instaurer un mode de management répondant aux exigences du secteur automobile. Dans cette optique, le directeur d'usine a été amené à adopter un style permettant de promouvoir la culture de l'automobile, l'importance accordée au risque, l'apport du management de proximité, etc.

2.2.2. Système de motivation et amélioration continue

Les efforts déployés, pour atteindre l'objectif de l'amélioration continue, résident dans un système de motivation visant à encourager le personnel pour s'inscrire dans cette logique de génération de nouvelles idées, susceptible d'impliquer l'amélioration continue. Comme l'évoque le responsable production, un système de primes récompensant les meilleures idées a été mis en place par l'entreprise : «*on propose une prime à ceux qui proposent une bonne idée* » (responsable production). Bien que certains salariés ne participent pas à la proposition de solutions d'amélioration, le système semble être une réussite pour l'entreprise, car il a donné lieu à des progrès qui ont été suggérés par les opérateurs jugés mieux placés pour

assurer cette fonction. Avec l'appui du bureau des méthodes, les suggestions sont analysées et validées selon leur pertinence.

2.2.3. Autres pratiques RH et apprentissage organisationnel

En matière de politique de formation, l'entreprise a mis en place des procédures permettant le retour d'expérience puisqu'au cours de l'intégration d'un nouvel opérateur, la présentation des défauts éventuels (à travers des photos) se fait par le service qualité afin d'atténuer le risque de leur récurrence. Les pratiques de socialisation sont également adoptées par le sous-traitant du fait que chaque opérateur observe, surtout durant les premiers jours de son intégration, son prédécesseur au niveau du poste. L'objectif de cette première phase du processus d'intégration est de lui montrer la démarche du travail et les différents défauts éventuels. Pendant la deuxième phase, l'opérateur commence l'exécution des tâches qui se traduit par une évaluation de son efficacité et de son rendement.

Les changements organisationnels opérés par l'entreprise ont permis de surmonter certaines difficultés rencontrées lors de l'évolution de la relation avec le constructeur. La productivité ainsi que le taux de service ont connu une nette amélioration suite aux efforts déployés par la nouvelle équipe dirigeante.

L'affichage du tableau des performances pour chaque poste représente un indicateur de suivi au sein de l'usine et constitue un signe de motivation pour l'opérateur dans le sens où son rendement est rendu public.

La codification des connaissances permet au sous-traitant d'éviter la récurrence des problèmes ayant fait l'objet de réclamations par le constructeur. Dans ce sens, la recherche des causes racines guide le sous-traitant dans ses démarches dans la perspective de généraliser la solution adoptée à tous les problèmes éventuels qui peuvent survenir. Comme l'explique le responsable production, « *une fois une amélioration se fait, une mise à jour est nécessaire, il faut changer les références, et ajouter cette modification à l'AMDEC et au plan des expériences. Plus il y'a une capitalisation, c'est-à-dire que tous les produits doivent subir cette modification. On s'interroge par rapport à cela, pourquoi on n'a pas détecté ce problème avant la réclamation du constructeur, cette question nous aide à développer des outils pour contourner d'autres problèmes* » (Responsable production).

Un système d'évaluation du personnel a été également mis en place par l'entreprise. Ce dispositif incite tous les salariés, opérateurs ou cadres, à améliorer leurs compétences surtout qu'ils opèrent dans un secteur exigeant en termes de qualification.

Avec les changements organisationnels menés, la culture dominante au sein de l'entreprise est de promouvoir des valeurs fortes construites aussi bien par la direction générale que par l'encadrement d'usine. Il s'agit entre autres de l'entraide, la coopération, l'esprit d'équipe, le partage, la reconnaissance et la performance, etc. À ce titre, la structure mise en place semble stimuler l'apprentissage dans le sens où elle encourage des échanges interpersonnels surtout entre les cadres de l'entreprise. L'extrait de l'entretien avec le responsable RH montre cela, « *Oui bien sûr cette structure favorise l'apprentissage, par ce qu'on apprend sur tous les volets. Par exemple, moi j'apprends les techniques de la production et le responsable production vient me voir pour l'encadrer côté management du personnel, en cas de litige par exemple ; c'est-à-dire qu'il y a un savoir-faire qui est échangé entre tous les responsables de la société*» (Responsable RH).

La recherche de la polyvalence et de l'autonomie des opérateurs constitue l'une des préoccupations de l'équipe dirigeante de l'entreprise et un indicateur guidant le sous-traitant à s'inscrire dans une optique d'apprentissage et d'amélioration continue, avant qu'il soit autonome, chaque opérateur doit passer par tous les postes afin d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires aux tâches qui y sont associées.

La codification a également facilité le transfert et le partage de connaissances. L'entreprise dispose de fiches reprenant toutes les procédures qu'il faut respecter au niveau de chaque poste. Cet effort de codification des connaissances facilite la polyvalence des ressources humaines du sous-traitant.

3. Politique de transfert de connaissances dans la relation « Auto B » - Constructeur

3.1. Objet du transfert de connaissances dans la relation

L'ASES[91] est un référentiel propre au constructeur et qui repose sur un audit du système de management de la qualité. Il englobe toute la chaîne de l'entreprise : de l'approvisionnement à la livraison en passant par la production. Étant donné le rôle fondamental du management de la qualité pour l'entreprise, le constructeur s'occupe de l'accompagnement de son sous-traitant.

[91] Alliance Supplier Évaluation Standard est un référentiel développé par le constructeur pour évaluer le système de management de la qualité des fournisseurs.

À travers l'analyse des données collectées, il ressort que le processus d'accompagnement passe par quatre étapes :

- Une première phase d'audit avec comme objectif d'analyser les systèmes de l'entreprise en rapport avec le référentiel pour pouvoir déceler les dysfonctionnements.
- La deuxième phase est centrée sur l'élaboration et la validation d'un plan d'action. Il s'agit d'un processus qui devrait déboucher sur un projet de plan d'action qui devrait être validé par le constructeur, afin d'atténuer les écarts repérés au niveau de la première étape. La participation des acteurs des deux partenaires s'avère nécessaire pour concevoir ce plan. Dans ce sens, l'étape de validation s'opère sur la base des échanges d'informations et de connaissances entre les partenaires afin d'avoir un plan mieux élaboré.
- La troisième phase de cette démarche d'accompagnement est une phase de mise en œuvre du plan d'action. Cette étape est guidée par la recherche de l'efficacité des systèmes et se traduit souvent par un déploiement d'efforts soutenus par les partenaires. Concrètement, plusieurs outils peuvent être mobilisés pendant cette mise en œuvre, notamment l'échange de personnels et d'expériences, l'exigence de la mise en place de certaines procédures jugées pertinentes, etc.
- Enfin, la dernière phase consiste en l'évaluation du plan d'action mis en place. Il s'agit d'une étape de contrôle des actions pour analyser leur pertinence et leurs effets au niveau de la relation. Plusieurs indicateurs liés à la performance relationnelle peuvent traduire l'efficacité des actions menées. Il s'agit entre autres du taux de service, du taux de robut, l'efficacité de coordination, l'amélioration de la productivité, etc.

D'une manière générale, ce soutien du constructeur qui se traduit par l'élaboration d'un plan d'action porte sur plusieurs domaines. Les mesures d'accompagnement concernent les ressources humaines, à travers des sessions de formation partant du besoin exprimé, l'outil productif, avec des exigences d'investissements dans des machines, des méthodes et des procédures de travail. Généralement, le constructeur exige de son sous-traitant la mise en place de certains process et pratiques managériales visant l'amélioration du cadre du travail en commun. Et enfin, les exigences peuvent toucher aussi à l'environnement de travail dans le sens où certaines conditions liées au travail et à la sécurité peuvent être recommandées par le donneur d'ordres dans le cadre de sa démarche d'accompagnement.

En général, l'accompagnement porte sur deux principaux domaines : les process internes et le processus logistique. La mise en place d'un système d'information dans le cadre de la relation

constitue l'une des mesures que le constructeur impose à son sous-traitant afin de pouvoir mener des projets en commun. Sur le plan process, le soutien réside dans l'analyse de tous les processus internes afin d'apporter éventuellement les améliorations si nécessaires. La maîtrise des coûts ainsi que l'amélioration de la qualité sont autant d'éléments qui guident l'intervention du constructeur. Par ailleurs, le soutien du constructeur se fait également à travers le transfert des habitudes et des principes qui constituent le socle de la culture automobile (transparence, rigueur, implication, etc). Comme le montre l'extrait de l'entretien suivant : « *l'apport de l'accompagnement, c'est à tous les niveaux, on a appris beaucoup avec eux. Le démarrage de l'automobile au Maroc c'est récent, c'est-à-dire qu'on a pris des habitudes, comment travailler avec les opérateurs, le système de suggestion, les systèmes de motivation du personnel, c'est-à-dire au début, on a été accompagné, mais en contrepartie à* « Auto B »*, il y a avait des propositions qui coïncident avec leurs demandes, qui paraissent toujours dans le cadre de l'amélioration. On a amélioré notre système de gestion RH, on a amélioré notre système de production…* ». (Responsable RH)

Un autre programme d'accompagnement, propre au constructeur et qui vise la mise à niveau des sous-traitants, a été mis en place par les partenaires, à l'aide d'un plan d'action qui a duré plus de deux ans. La finalité ultime est d'aboutir à une qualification du sous-traitant concernant sa capacité de s'aligner sur les standards internationaux. Ce programme vise l'amélioration des processus liés aux différentes fonctions de l'entreprise (production, approvisionnement, commerciale, etc). Dans un autre cadre, les partenaires ont collaboré ensemble pour mettre en place la qualification ASES qui vise surtout à assurer la qualité du produit conditionné bien évidemment par la qualité des process. De même, l'instauration d'une culture autour de l'amélioration continue occupe une place fondamentale dans ce programme, car il ne suffit pas seulement d'avoir des produits de qualité, répondant aux attentes du client, mais plutôt s'inscrire dans son amélioration dans le temps.

Bien que la certification ISO-TS s'occupe des orientations stratégiques et des lignes directives, la certification ASES s'intéresse au contraire au management opérationnel et à l'amélioration continue.

L'ANPQP[92] est un référentiel, propre au constructeur, permettant le management de projet dans le secteur automobile. Il vise à fiabiliser les processus internes dès la conception jusqu'à la fabrication des composants. Ainsi, les échanges entre les partenaires garantissent cette finalité dans le sens où ils permettent de mettre en place des processus et des procédures afin

[92] Alliance New Product Quality Procedure (ANPQP)

d'avoir des produits répondant aux standards du secteur automobile. Le constructeur vise à qualifier aussi bien le produit que les process qui conditionnent la fiabilité de ce produit objet de la relation.

3.2. Les modalités de transfert de connaissances dans la relation

Les modalités de déploiement de la démarche du transfert de connaissances dans la relation qui lie « Auto B » au constructeur s'articulent autour de la mobilisation de plusieurs outils permettant d'assurer les échanges et le partage de connaissances entre les contractants.

Lors de notre investigation sur le terrain, les responsables de « Auto B » ont souligné qu'une panoplie d'outils a été mobilisée par le donneur d'ordres afin de partager ses connaissances. Dans ce sens, les missions d'audits, visant à contrôler la conformité de l'entreprise par rapport aux référentiels, constituent l'outil principal que le constructeur a privilégié pour transférer ses connaissances à son sous-traitant. Cette quête de la conformité aux normes a conduit le sous-traitant à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et constitue ainsi une opportunité d'apprentissage dans le sens où les chargés de mission d'audits formulent des recommandations et accompagnent le sous-traitant dans la mise en place des actions. Ces missions d'audits se font avec une récurrence périodique et touchent presque à tous les systèmes de l'entreprise. Lors du lancement d'un nouveau projet par exemple, un audit préalable est fait par les pilotes projet du constructeur afin d'analyser les capacités du sous-traitant pour pouvoir répondre aux exigences du secteur automobile. Pendant la montée en cadence, d'autres missions se font pour s'assurer de la continuité et de l'efficacité des systèmes internes surtout avec des volumes importants. Dans le même ordre d'idée, le processus d'audit s'articule autour de trois étapes :

- La première phase vise à diagnostiquer l'entreprise afin de déceler les dysfonctionnements par rapport aux normes et aux référentiels.
- La deuxième phase consiste à proposer et accompagner le sous-traitant dans la mise en œuvre des actions pouvant surmonter les dysfonctionnements constatés. Elles se déploient donc pour améliorer les procédures existantes.
- La dernière phase est centrée sur l'évaluation des actions entreprises afin de voir si le sous-traitant a adopté conformément les recommandations et les adaptations demandées.

L'échange de personnel entre les contractants semble être favorisé dans le cadre de la relation surtout pour le partage d'expérience. Le recours à cet outil est privilégié pour reproduire des

connaissances, à caractère tacite, et qui supposent la présence de la personne sur le lieu de travail pour observer la manière de procéder. À ce titre, c'est généralement l'encadrement d'usine qui se déplace chez le donneur d'ordres pour ces missions. Comme en témoigne le responsable de production « *c'est notre chef de projet qui a coopéré avec le client, le responsable production et le responsable qualité se sont déplacés à Faurecia pour voir comment se passe le travail et ont ramené la documentation,…* » (Responsable production). Dans le même ordre d'idées, les experts ont été affectés pour accompagner le sous-traitant et lui assurer une assistance pour l'amélioration des performances fournisseur en termes de coût, de qualité et de délais.

Par ailleurs, pour assurer une bonne coordination entre les deux entreprises, en plus des échanges entre le responsable logistique et les pilotes du projet chez le constructeur, des réunions réciproques se font également pour discuter certains problèmes particuliers liés à la relation. Les séances de formation au profit des acteurs du sous-traitant sont moins envisageables dans le cadre de la relation. À ce titre, le constructeur n'intervient pour assurer des formations que sur les techniques qui sont propres à lui. Comme l'explique le responsable RH, « *Il y a des formations qui sont spécifiques au constructeur. Par exemple, les techniciens qualité et le staff technique ont fait une formation chez le constructeur sur l'ANPQP»* (Responsable RH).

Enfin, d'autres outils assurant la coordination opérationnelle ont été également mobilisés par le constructeur afin d'assurer un bon fonctionnement de la relation. Plus particulièrement, il recourt à tous les supports de communication pouvant assurer le transfert de connaissances, que ce soit à caractère tacite ou explicite. Nous pouvons citer à ce niveau, le téléphone, le mailing, le fax, etc.

3.3. Les effets du transfert de connaissances dans la relation

Le transfert et le partage de connaissances dans la relation étudiée ont des effets, en termes d'apprentissage, qui se manifestent différemment pour les deux partenaires. À ce titre, la politique du transfert engendre des conséquences différentes aussi bien pour le sous-traitant que pour le constructeur.

Tout d'abord, la mise en place d'un système de management de qualité, exigé par le constructeur, induit la maîtrise des coûts, dans la mesure où elle vise à rationaliser les processus. La mise en œuvre des procédés permet au sous-traitant de réduire ses coûts afin de

répondre aux attentes de son donneur d'ordres qui est de plus en plus exigeant surtout en termes de coût et de qualité.

Sur le plan logistique, le risque de rupture des livraisons constitue l'un des déclencheurs du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance surtout dans le secteur automobile, où l'arrêt de la chaîne de production représente un risque énorme pour tous les intervenants (constructeur et sous-traitant). Dans ce sens, comme le souligne l'un des responsables du sous-traitant, l'accompagnement du constructeur vise à s'assurer que le sous-traitant dispose des compétences nécessaires à la continuité de la relation avec un niveau de qualité répondant aux exigences du métier de l'automobile.

On peut aussi analyser la relation entre « Auto B » et le constructeur en termes d'apprentissage pour le donneur d'ordres. Les responsables du sous-traitant affirment que leur donneur d'ordres a appris de leur expérience, notamment des erreurs et problèmes rencontrés dans la gestion de leur relation, ce qui le conduit à réadapter ses pratiques relationnelles dans le cadre de ses partenariats avec d'autres fournisseurs. L'intégration de certaines règles dans le processus de sélection des fournisseurs par le constructeur a, en effet, été faite sur la base de l'expérience vécue avec « Auto B ». Comme en témoigne le directeur d'usine, *« l'expérience, vécue avec le constructeur, l'a poussé à imposer quelques règles dans le futur. C'est que déjà la situation financière doit être saine, de même, il faut que les PME ne soient pas dépendantes 100% d'un seul client, donc la finalité c'est de ne pas être dépendant pour ne pas être impacté soi-même ni impacter les autres. Il faut que le marché de la PME soit un petit peu diversifié pour qu'il puisse travailler avec tel ou tel fournisseur. Ça, c'est un élément qui rentre dans le retour d'expérience conduisant à de nouvelles règles à imposer pour ne pas tomber dans les mêmes problèmes…. D'ailleurs, c'est à partir de cette expérience que le constructeur a entamé de nouvelles règles pour Tanger, pour toutes les PME qui veulent rentrer en rang 1 ou rang 2 »* (Directeur d'usine). Dans la même lignée de réflexion, le constructeur acquiert également une expérience partant des visites qu'il rend à son sous-traitant. Les différents audits qu'il réalise sur les systèmes internes lui permettent d'imiter les bonnes pratiques pour les transférer éventuellement à d'autres fournisseurs. Bien qu'il vise à internaliser les connaissances de son sous-traitant, ce dernier essaie de verrouiller ses connaissances afin de limiter leur reproduction surtout au profit d'autres entreprises concurrentes. Le responsable RH explique cette réticence et affirme que « *le constructeur a appris des procédures de notre entreprise. Pour travailler avec lui, il a pris beaucoup de paperasse de notre entreprise, et dernièrement il nous a demandé tout notre système de*

production…mais on a refusé d'envoyer tous nos systèmes de production au constructeur, parce qu'il y'a le risque qu'il le donne à un autre fournisseur ». (Responsable RH).

4. Synthèse de l'analyse du cas « Auto B »

Étant donné l'intervention du donneur d'ordres en tant que force initiatrice des modifications dans les pratiques et des méthodes de travail auprès du sous-traitant, le processus de transfert se heurte à plusieurs contraintes qui pèsent sur sa performance.

Le premier frein qui entrave le transfert de connaissances du constructeur au sous-traitant peut s'expliquer par un choix politique de la part des responsables du constructeur. En effet, il semble, à travers l'analyse des données, que ce niveau faible du transfert émane d'une volonté des responsables du constructeur dans le sens où ces derniers souhaitent garder leurs connaissances confidentielles afin d'éviter le risque d'imitation de leur savoir-faire. L'inaccessibilité aux référentiels par le sous-traitant limite la réussite et l'efficacité de mise en place et d'appropriation des connaissances transmises uniquement à travers les audits (des échanges avec les managers du constructeur) ou à travers les recommandations faites au cours de l'élaboration des plans d'action. Comme l'explique l'un des responsables du sous-traitant « *De même, il faut qu'on commence déjà avec un diagnostic qui est différent de l'audit, ce dernier peut poser des problèmes au départ comme la panique à la PME, surtout s'il s'agit des référentiels propres à eux, on n'a pas l'accès à ces référentiels, au moins les référentiels de l'ISO TS sont claires. Mais, pour ASES, ANPQP, ces grands référentiels sont confidentiels et cela pose ainsi un problème pour la PME, car elle ne sait pas sur quoi elle va être jugée, et elle ne sait pas ce qu'elle va préparer. En fait, les constructeurs ne veulent pas, car ils disent c'est un savoir-faire, et en même temps, on est devant des entreprises qu'on juge de différentes façons, sans formation, ils jugent selon leurs visions, et chaque entreprise a ses propres pratiques ».* (Directeur d'usine).

Par ailleurs, une autre contrainte qui empêche le succès de la démarche du transfert de connaissances est le niveau élevé de rotation du personnel chargé de la gestion de la relation, dans le sens où cela pose autant de difficultés quant à la communication et aux échanges de connaissances dans la relation. Ce taux de turnover élevé a engendré des problèmes surtout au niveau des recommandations lors des audits dans le sens où chaque acteur arrive avec des améliorations spécifiques indépendamment des recommandations formulées initialement. Comme en témoigne le directeur d'usine, « *Ce n'était pas facile. Il y a une autre problématique qui se pose à l'époque. D'abord, le constructeur change de personnes, ça*

d'une part. Quand on change de personnes, on change la façon de faire et de vision. D' autre part, l'audit ne se fait pas généralement d'une manière exhaustive, quand on refait l'audit on ressort d'autres anomalies qui n'étaient pas discutées auparavant. C'est le problème majeur de « Auto B » *qui a en quelque sorte tardé un petit peu la certification surtout pour l'ASES, On avait vraiment une difficulté, c'est que là c'est beaucoup lié à la personne »* (directeur d'usine). Un audit exhaustif est donc souhaité afin de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à la qualification.

Lors de la mise en place des référentiels propres au constructeur, les acteurs du sous-traitant jugent que les formations ne sont pas suffisantes pour s'approprier toutes les exigences demandées afin d'avoir la qualification. De même, l'approche adoptée par le donneur d'ordres ne semble pas adéquate, car ce dernier privilégie l'audit plutôt que le diagnostic de la situation afin de repérer les limites du système. Cette perspective de sanction dès les premières phases de la relation représente un frein de la mise en place des changements et des adaptations s'inscrivant dans l'amélioration des pratiques du sous-traitant.

Dans le même sens, l'accompagnement du constructeur risque de ne pas s'opérer dans de bonnes conditions, car l'assimilation et l'appropriation des connaissances par le personnel du sous-traitant nécessitent des investissements importants en termes de temps et de ressources. À ce titre, les responsables du sous-traitant estiment que leur donneur d'ordres n'accorde pas suffisamment de temps pour qu'ils mettent en œuvre des adaptations nécessaires, car cela peut engendrer éventuellement un changement de culture, voire de stratégie. Cette pression en termes de délais accordés au sous-traitant peut nuire à la qualité des actions mises en place, dans le sens où il pourra mener seulement des changements superficiels qui ne s'inscrivent pas dans l'amélioration des pratiques et des méthodes de travail. Comme le souligne le directeur de l'entreprise, « *La méthodologie est parfois déplacée, donc on touche beaucoup plus la forme que le fond, donc on ne peut pas vraiment instaurer dans ce cas un système qui peut durer dans le temps. Il faut se donner le temps pour que ces PME puissent s'aligner par rapport à ces référentiels, car c'est un changement de culture qui est en train de s'opérer chez ces PME. De même, il y a aussi le souci de tout ce qui touche à la PME : investissements assez lourds, et dans la mesure où cet investissement n'a pas un grand retour du moment que le projet est limité dans le temps. »* (Directeur d'usine).

Maintenir les compétences de l'entreprise est également un défi pour le sous-traitant puisque l'investissement dans les systèmes de management qualité suppose des formations du personnel qu'il faut maintenir au sein de l'entreprise pour capitaliser son savoir-faire.

Sous-section 3 : L'analyse du cas « Auto C »

Filiale d'un équipementier automobile italien, « Auto C » a été créée en 1997 suite à la fusion de deux sociétés, MAGHREB ELASTOPLAST et SICOA, opérant toutes les deux dans le secteur de l'automobile. Ces deux sociétés avaient été créées par le constructeur respectivement en 1978 et 1979 avec l'ambition de développer un tissu d'équipementiers marocains pour lui servir de fournisseurs. MAGHREB ELASTOPLAST était spécialisée dans la mousse, les articles en polyester et la garniture de voitures alors que SICOA avait comme activité l'armature de siège et les éléments de carrosserie. L'entreprise « Auto C » est une PME installée à Casablanca, dont l'effectif varie entre 100 et 130 personnes. Elle est reconnue comme une entreprise de qualité pour le marché de l'automobile avec un procédé complet de fabrication, certifié ISO 9001 version 2008 - ISO TS 16949 : 2009. Elle a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires d'environ 120 millions de dirhams et elle travaille avec le constructeur comme principal donneur d'ordres.

Le capital social de l'entreprise « Auto C » est réparti entre le constructeur, à hauteur de 47%, et le groupe italien à hauteur de 53%. Elle fait de la sous-traitance pour le secteur automobile et ses activités s'articulent principalement autour de deux domaines : les activités liées au siège avec la fabrication de la mousse et le montage des sièges complets, à partir des composants reçus d'autres fournisseurs que ce soit locaux ou étrangers, et l'activité de la traverse planche de bord. Ces produits sont destinés à la chaîne de montage du constructeur.

Les résultats développés dans les paragraphes qui suivent ont été collectés sur la base d'entretiens semi-directifs, menés auprès du directeur général et des responsables production et qualité. Cette source a été complétée par l'analyse de documents internes et l'observation non participante lors de notre présence dans les locaux de l'entreprise qui nous a permis d'accéder à des informations pertinentes.

1. Analyse de la relation entre « Auto C » et le constructeur

1.1. Émergence et dynamique de la relation

La relation entre le constructeur et « Auto C » date de plusieurs années. Avant qu'elle devienne « Auto C » suite à la fusion des deux sociétés en 1997, le constructeur travaillait déjà avec ces deux entreprises depuis leur création à la fin des années soixante-dix. L'émergence et la dynamique de cette relation montrent l'expérience assez solide dont dispose « Auto C » surtout dans son métier ainsi que dans la gestion des relations. À ce titre,

les responsables rencontrés auprès du sous-traitant ont souligné l'aspect bénéfique de l'expérience antérieure de la gestion de la relation. Le fait de réussir et de répondre efficacement aux attentes du constructeur est considéré comme un facteur explicatif de la continuité de la relation. Ainsi, l'atteinte des objectifs en termes de qualité, de coût, délais et de réactivité explique, selon les répondants, la satisfaction du constructeur et implique en effet la continuité de la relation entre les partenaires. Lors du lancement du nouveau projet[93] par le constructeur, celui-ci entame le processus de sélection par une première étape consistant à analyser l'historique des performances et des réalisations du fournisseur. Ensuite, il continue par une qualification et une vérification des systèmes de travail compte tenu des exigences du nouveau projet. À ce niveau, l'objectif est d'examiner les capacités du fournisseur à répondre aux standards internationaux du secteur automobile.

L'analyse dynamique de la relation entre les deux partenaires montre que cette dernière connaissait une évolution significative sur plusieurs plans. Tout d'abord, la relation a évolué en termes de volume, car le niveau d'activité a doublé entre 2005 et 2013. La dynamique qu'a connue le secteur automobile marocain explique en partie cette évolution surtout grâce à l'implantation du constructeur dans le contexte marocain avec les opportunités d'export que cela offre à l'industrie marocaine. Le deuxième fait qui a marqué l'évolution de la relation « Auto C »-Constructeur est l'effet de la concurrence qui est devenue de plus en plus intense suite à l'implantation de fournisseurs étrangers sur le site de Tanger. Après avoir détenu des parts sociales dans le capital de la première unité de montage des véhicules, le constructeur continue le déploiement de sa stratégie visant à rendre le Maroc comme une plateforme industrielle mondiale pour ses voitures. Pour cela, il exige de ses sous-traitants de premier rang de l'accompagner dans sa stratégie d'internationalisation, en s'implantant eux aussi au Maroc pour lui offrir des composants complets. Cette politique a impliqué une concurrence exacerbée surtout pour les sous-traitants locaux, dont « Auto C ». Malgré la relation actionnariale entre les partenaires, la mise en concurrence entre « Auto C » et les autres fournisseurs qui offrent les mêmes composants a été privilégiée lors de processus de sélection des sous-traitants pour un nouveau projet.

Quant à l'évolution future de la relation, les responsables rencontrés soulignent qu'en dépit de cette concurrence acharnée, l'entreprise a pu assurer la pérennité de sa relation avec le constructeur. Toutefois, les projets du site de Tanger ont été accordés à un autre fournisseur

[93] Dans le secteur de l'automobile, le lancement d'un nouveau projet renvoie au démarrage de la production d'un nouveau modèle de voiture.

étranger. « Auto C » révèle sa prédisposition à s'engager dans la continuité de la relation et cela grâce aussi bien aux indicateurs de performance fournisseur qui montrent la satisfaction du constructeur, mais aussi de la proximité entre les deux partenaires que ce soit sur le plan géographique ou bien sur le plan de l'actionnariat.

Les paragraphes précédents ont pour objectif d'examiner la nature de la relation établie entre « Auto C » et le constructeur. Il s'agit principalement d'étudier les éléments qui façonnent les rapports entre le constructeur et son sous-traitant.

Les entretiens réalisés avec les interlocuteurs de l'entreprise ont permis de montrer que leur relation avec le constructeur a connu une évolution positive. Le choix du sous-traitant pour le nouveau projet représente le principal indicateur de satisfaction du constructeur quant aux performances de son fournisseur. En dépit de cette attitude positive par rapport à l'évolution de la relation, sa nature présente toutefois une perception paradoxale, du fait que les responsables soulignent l'existence d'un décalage entre le langage du constructeur, qui privilégie la domination d'une logique partenariale, et la réalité observée qui reflète la co-existence des comportements aussi bien coopératifs que concurrentiels. À ce titre, le constructeur annonce sa prédisposition à s'engager dans une relation partenariale basée sur l'accompagnement de son sous-traitant surtout pendant des périodes de crise. Toutefois, dans la réalité, cet engagement est limité par l'importance et l'ampleur des ressources à engager par le constructeur. Comme l'explique le directeur qualité « *le partenariat, c'est une déclaration faite par le client, il dit : nous sommes là pour vous aider quand vous avez un problème, pour mettre en place le processus dont vous avez besoin, pour vous aider à mettre en place toutes les ressources nécessaires pour vous développer, mais au fait, il y a une limite à ça. Quand ça dépasse la limite, ce n'est plus le partenariat, c'est plutôt une relation client-fournisseur »* (Responsable qualité).

1.2. Nature et forme de la relation « Auto C »-Constructeur

L'analyse de la nature de la relation qui lie « Auto C » et le constructeur peut se faire à travers plusieurs niveaux. Cette analyse suggère que la relation présente plusieurs traits qui permettent de l'inscrire dans une perspective de relation client-fournisseur ou dans une logique de partenariat. Sur le plan des négociations par exemple, la relation se rapproche d'une relation client-fournisseur du fait qu'elle est basée sur un lien de subordination économique du sous-traitant au donneur d'ordres. Sur le plan technique, une relation

partenariale est envisagée. En plus, une analyse à travers la participation dans le capital peut être également faite pour appréhender les liens entre ces deux entités.

Tout d'abord, la relation est appréhendée comme étant une relation client-fournisseur puisque le constructeur confie à « Auto C » la mission de fabriquer les sièges pour son compte selon un cahier de charges auquel ce dernier doit se conformer. De plus, le constructeur, lors du lancement d'un nouveau projet, privilégie la mise en concurrence des fournisseurs pour améliorer la qualité d'exécution, ce qui limite l'exclusivité de la relation. La résolution des problèmes rencontrés par les deux entreprises montre également cette logique de la relation client-fournisseur. Ensuite, sur le plan technique, les entreprises préfèrent un comportement partenarial puisque le constructeur engage une relation de coopération avec son sous-traitant pour l'accompagner au niveau de la mise en place des méthodes et procédures nécessaires à la fabrication d'un produit répondant aux attentes du client final.

La relation qui lie « Auto C » et le constructeur peut s'analyser également à travers une relation actionnariale puisque le constructeur détient des parts sociales dans le capital de « Auto C ». Cette participation du constructeur peut s'expliquer, en partie, par la recherche de contrôle de l'activité de confection des sièges étant donné son importance dans sa chaîne de valeur. D'autant plus qu'au niveau local, il s'agit du seul fournisseur de siège, ce qui renforce l'interdépendance entre les parties.

1.3. « Auto C » -Constructeur : rapport d'exclusivité et de dépendance

Depuis longtemps, l'évolution du secteur automobile laisse apparaître beaucoup de place accordée à la collaboration entre constructeurs et équipementiers. Dans ce sens, un nouveau modèle de sous-traitance tend à favoriser une certaine exclusivité entre les entreprises qui sont partie prenante de la relation en établissant des liens étroits auxquels correspond une plus grande responsabilisation du sous-traitant. Dans certains cas, ce dernier intervient non plus pour offrir des composants, mais pour assurer l'assemblage afin de proposer des composants complets à la chaîne de montage des constructeurs. La relation entre « Auto C » et le constructeur s'inscrit dans cette logique puisque le sous-traitant assure, en plus de certains composants, l'assemblage des sièges complets pour le site du constructeur. Ceci accorde donc un caractère exclusif à la relation, en plus de l'instauration du système de juste à temps au niveau de la livraison qui constitue la première expérience pour le constructeur. Ce niveau de collaboration nécessite le déploiement d'efforts de part et d'autre. La mise en place de ce mode livraison, qui présume zéro stock, implique aussi bien une rigueur dans la gestion ainsi

que des investissements supplémentaires pour le sous-traitant afin de mettre en place des dispositifs nécessaires à son fonctionnement.

L'analyse des données suggère qu'il existe une interdépendance mutuelle entre les partenaires surtout à cause de la spécificité de la relation pour les deux firmes. La dépendance du sous-traitant vis-à-vis du constructeur est très forte puisque ses commandes représentent plus de 98% de son chiffre d'affaires[94]. De ce fait, une forte dépendance s'aperçoit également par rapport à la stratégie du donneur d'ordres, puisque le sous-traitant souligne l'absence d'autonomie quant à ses choix de développement du fait qu'il est contraint par sa dépendance et que son développement est lié à celui de son client principal. Pour chaque nouveau projet du constructeur, « Auto C » est obligée de s'aligner et de déployer des efforts pour répondes aux exigences. Si cette concentration des activités induit un degré élevé de dépendance du sous-traitant, ce dernier a pris conscience des risques éventuels que cette situation peut engendrer surtout l'apparition de comportements opportunistes liés à la rupture de la relation. Dans la perspective d'atténuer cet effet, le sous-traitant a adopté récemment une stratégie de diversification produit et marché. À ce titre, un service commercial a été créé pour la recherche des clients sur le marché local et aussi assurer la prospection au niveau du marché régional. De même, le développement d'autres composants a été entamé pour servir aussi bien le constructeur que d'autres clients notamment les entreprises de transport urbain (bus, minibus, les carrosseries, etc).

Le donneur d'ordres est aussi dépendant vis-à-vis de son sous-traitant puisque ce dernier contrôle certains actifs et ressources valorisables par le constructeur. Le caractère spécifique de la relation entre « Auto C » et le constructeur découle d'une part, de sa situation de proximité géographique, ce qui facilite la coordination et minimise les coûts surtout ceux de la logistique, et d'autre part, de l'expérience et de la maîtrise du métier par « Auto C » à travers l'historique de la relation. Ainsi, il apparaît que « Auto C » détient des compétences stratégiques qui lui permettent de rééquilibrer le pouvoir dans la relation du fait de l'espace de liberté plus au moins important. Ces facteurs clés de succès de la relation engendrent un intérêt pour le constructeur à nouer et à pérenniser cette relation. En plus, il ressort aussi que les composants échangés entre les deux partenaires ont un niveau stratégique important pour le constructeur, car les enjeux de sécurité sont d'ampleur dans les sièges de voitures. À cet effet, le donneur d'ordres met en place des formes de gouvernance et des dispositifs (notamment des démarches qualité, des plans de surveillance, des mécanismes de contrôle,

[94] La dépendance se mesure par la part de la production du sous-traitant destinée au donneur d'ordres.

etc) permettant de répondre aux enjeux de la sécurité. Dans le même ordre d'idée, cette interdépendance a été renforcée par le partage de la même culture et de la même histoire. Comme souligné précédemment, les deux sociétés fusionnées pour la création de « Auto C » étaient des ateliers du constructeur et partagent par conséquent la même culture et les mêmes défis.

La concurrence exacerbée à l'échelle internationale crée plus de contraintes pour les constructeurs automobiles qui deviennent plus exigeants envers leurs sous-traitants. Ces contraintes se traduisent par une nécessité accrue pour le constructeur de communiquer ses besoins à ses sous-traitants, mais également de les accompagner afin de s'aligner sur les standards internationaux. De même, pour les sous-traitants, ces nouvelles exigences se matérialisent par une nécessité d'adaptation de leurs modes de gestion aux besoins de leurs donneurs d'ordres, et la nécessité de mise en place des pratiques managériales s'inscrivant dans une politique d'amélioration continue. Dans le cas de la relation entre « Auto C » et le constructeur, il est à souligner qu'un niveau d'exigence plus élevé est imposé par le donneur d'ordres du fait que le produit suppose des mesures de sécurité. Ainsi, le sous-traitant est invité à maîtriser les exigences techniques de la qualité. Les exigences qui sont imposées concernent principalement la tendance vers la réalisation de sous-ensembles complets, le partage du risque financier, la réduction des coûts, le contrôle de la chaîne des fournisseurs, etc. Cet accroissement du niveau d'exigences conduit à la responsabilisation du sous-traitant et présume également l'amélioration de la rentabilité du partenariat pour ce dernier dans le sens où des actions visant l'amélioration continue sont imposées par le donneur d'ordres.

Le processus de choix ainsi que les déterminants de la continuité de la relation ont connu une nette évolution qui traduit l'accroissement du niveau d'implication du donneur d'ordres dans les activités de son sous-traitant. Dans la relation entre « Auto C » et le constructeur, les responsables interviewés soulignent qu'auparavant, le constructeur demande seulement une offre de prix dans laquelle le sous-traitant s'occupe de la définition du prix des matières, de la main d'œuvre et de la marge. Actuellement, la logique est différente puisque le constructeur propose un prix compétitif et impose les fournisseurs des matières premières au sous-traitant. Dans ce sens, le sous-traitant déploie un effort, souvent en collaboration avec le donneur d'ordres, pour mettre à niveau l'organisation interne en introduisant des méthodes de travail et des pratiques managériales jugées performantes dans la perspective de lui permettre de réaliser des gains de productivité. Il ressort ainsi qu'une forte implication du donneur d'ordres

caractérise la relation avec « Auto C », celle-ci est justifiée aussi par le niveau sécuritaire élevé du secteur automobile en général et de l'activité des sièges en particulier.

Comme souligné plus haut, l'analyse indique que plusieurs indicateurs permettent de caractériser la relation de vrai partenariat, mais dotée d'une forte interdépendance. Nous citons comme exemple la politique d'échange de personnel entre les deux partenaires afin d'assurer le transfert de savoir-faire et d'expérience. Le responsable production du sous-traitant nous livre son témoignage dans ce sens, *« je vais vous donner un exemple concret qui peut vous permettre d'avoir une idée sur la question, actuellement nous sommes sur un projet de gamme de voitures qui est la X52 pour dire que sur la technologie de garnissage, le donneur d'ordres, vu qu'il a deux sites, un à Casablanca et l'autre à Tanger. À Tanger, il est en train d'installer des activités de garnissage et ils ont envoyé leurs opérateurs pour être formés à «* Auto C », *juste pour vous donner une idée sur le niveau, si on peut dire de partenariat, je ne dirai pas plus » (*Responsable qualité). Toutefois, nous déduisons l'existence d'autres traits inscrivant la relation dans une logique client-fournisseur qui se traduit dans ce cas par une domination du client (donneur d'ordres), faisant de sa satisfaction une préoccupation pour le sous-traitant.

1.4. Déterminants de la réussite de la relation « Auto C » -Constructeur

Le sous-traitant perçoit que la continuité de la relation avec son donneur d'ordres est conditionnée par ses performances, qui sont évaluées sur la base du triangle qualité-coût-délai. Ces performances déterminent le niveau de satisfaction du constructeur. En outre, la proximité spatiale entre les partenaires est également perçue comme un facteur fondamental de réussite de leur relation. Celle-ci est associée à une plus grande facilité de coordination et de gestion dans le sens où elle encourage la réactivité puisque les acteurs des deux entreprises peuvent se rendre sur le lieu de travail pour la résolution d'éventuels problèmes.

Un autre élément qui a renforcé la réussite de la relation entre « Auto C » et le constructeur selon les responsables est la capacité de cette dernière à accompagner le constructeur dans sa cadence de production. Le sous-traitant montre sa capacité à s'aligner et à s'adapter aux fluctuations des commandes de son donneur d'ordres. Cette flexibilité dans la relation accorde au sous-traitant un avantage surtout dans le contexte actuel où la planification de la production reste assez compliquée.

En plus des attentes traditionnellement reconnues au niveau des relations inter-entreprises (coût, qualité et délai), les responsables rencontrés avancent l'importance centrale de la

réactivité comme facteur de réussite de la relation. Dans ce sens, le sous-traitant doit faire preuve d'une réactivité du moment où les évolutions de l'environnement l'exigent, d'autant plus qu'il travaille actuellement avec le constructeur avec un mode de production en juste à temps. La mise en place du travail à la chaîne ainsi que le risque associé en termes d'arrêt de la chaîne de production incite le donneur d'ordres à considérer la réactivité comme un facteur fondamental de sélection et de réussite de la relation avec ses sous-traitants. Être réactif suppose la mise en place de certaines méthodes permettant la rationalisation de l'approvisionnement en amont pour éviter la rupture de stocks. Globalement, la réussite de la relation dépend de la maîtrise des indicateurs de performance, mais aussi de la capacité de réagir pour la résolution des problèmes qui peuvent apparaître au cours de l'évolution de la relation, comme le montre l'extrait de l'entretien avec le directeur de la qualité « *pour réussir la relation, il faut être performant. Aussi, il faut essayer d'atteindre les objectifs mis en place aussi bien par vous que par votre client ; il faut respecter les engagements ; il faut savoir réagir quand il y a problème et il faut aussi savoir anticiper les problèmes parce qu'on ne peut pas dire qu'il n'y aura jamais de problèmes ; chaque jour, il y a des problèmes qui sont spécifiques à ce jour-là. Le lendemain, c'est la même chose, et quand il y a un problème, surtout que ça soit chez votre client, que ça soit chez votre fournisseur, il faut savoir réagir pour protéger le client final qui est le client de ton client* » (Responsable qualité).

En raison de la nature de la relation établie entre les deux entreprises, la confiance se révèle relativement forte. Elle repose principalement sur les compétences dont dispose le sous-traitant pour accomplir les tâches qui lui sont confiées par son donneur d'ordres. À ce titre, la confiance se construit sur la base des performances réalisées en termes de taux de service, de réactivité et de qualité des produits fabriqués, *« oui c'est la confiance, mais la confiance basée sur les performances. Parce que la confiance comme ça, dans l'industrie, il n'y a pas que la confiance, l'industrie c'est les réalisations, c'est les chiffres, c'est les indicateurs ».* (Responsable qualité).

Pour une meilleure coordination du projet, un comité de pilotage de la relation a été créé. Dans ce sens, des responsables de projet sont donc nommés, aussi bien par le donneur d'ordres que par le sous-traitant. Dans la même perspective, afin de pouvoir comprendre les besoins et les attentes du donneur d'ordres, un attaché de « Auto C » a été désigné pour suivre en permanence la conduite des opérations chez le constructeur. Plus particulièrement, sa mission principale est de suivre le fonctionnement quotidien du donneur d'ordres, à travers la participation à ses réunions, afin de faire remonter toute information susceptible d'affecter la

relation. Ceci semble fondamental étant donné le mode de production mis en place par les partenaires et qui vise à travailler avec zéro stock. Par ailleurs, la mise en place d'un EDI a facilité les échanges d'informations entre les partenaires surtout au niveau de la planification de la production partant du prévisionnel des commandes qui est communiqué par le donneur d'ordres.

Sur le plan des difficultés rencontrées par le sous-traitant quant à l'évolution de sa relation, les responsables rencontrés soulignent les fluctuations de la demande comme le principal obstacle dans le sens où la non maîtrise des commandes du donneur d'ordres perturbe largement son fonctionnement, que ce soit en matière d'approvisionnement auprès de ses fournisseurs, ou bien en ce qui concerne la programmation du processus de production. Ces perturbations engendrent des surcoûts liés aux recrutements supplémentaires, ou bien parfois à une sous-production et à la sous-optimisation des facteurs de production. Cette recherche de flexibilité au niveau de la relation implique des coûts pour le sous-traitant, car il est obligé de s'aligner sur les fluctuations et les changements survenus chez son donneur d'ordres.

Après avoir analysé la relation entre « Auto C » et le constructeur en se focalisant sur sa nature, son évolution ainsi que ses facteurs de réussite, nous continuons notre analyse par la présentation des déterminants du transfert de connaissances dans le cadre de cette relation.

2. Transfert de connaissances dans la relation « Auto C » -Constructeur

Nous présentons les facteurs susceptibles d'inciter le transfert de connaissances entre le constructeur et son sous-traitant « Auto C » selon une grille de lecture, en distinguant les déterminants qui sont liés au constructeur, ceux liés à « Auto C » et enfin ceux liés au contexte inter-organisationnel.

2.1. Facteurs propices au transfert de connaissances dans la relation : importance de la proximité

À travers l'analyse des données collectées, nous constatons une forte prédisposition du donneur d'ordres à s'engager dans une politique de transfert de ses connaissances à son sous-traitant. Cela est particulièrement motivé par sa **volonté de mettre à niveau son sous-traitant** afin de pouvoir industrialiser un produit techniquement et économiquement performant. Cette volonté de partage se traduit par une implication du donneur d'ordres dans l'organisation de son sous-traitant en lui recommandant la mise en place de pratiques et de méthodes, supposées efficaces, partant de son expérience avec d'autres sous-traitants.

La spécificité stratégique du produit échangé entre les partenaires conditionne également la nécessité de partager des connaissances. L'enjeu lié à la sécurité semble être l'un des facteurs ayant incité le donneur d'ordres à se rapprocher de son sous-traitant afin de suivre ses processus de fabrication et mettre à sa disposition toute information et connaissance lui permettant de répondre aux exigences de sécurité. En plus, vu que le client final est sensible au design et au confort, le donneur d'ordres veille à la qualité des composants fabriqués par le sous-traitant dans la perspective de mieux satisfaire le client. À ce titre, le partage des connaissances est indispensable, surtout dans certains cas nécessitant plus de contrôle pour des raisons sécuritaires liées à la nature du produit, *« on a jamais senti qu'il y a quelques choses d'imposées, mais quelques choses d'utile pour réaliser et pour aboutir à un résultat, c'est-à-dire en concertation entre nous deux pour arriver à un résultat. En rapport à la spécificité d'un produit, là on peut parler d'indispensable surtout s'il s'agit d'un produit vraiment spécifique. L'exemple du cas de siège à airbag, il est indispensable que les choses soient mises en place pour le contrôle, parce que c'est un poste à la sécurité, mais c'est le spécifique du produit qui l'exige et le rend indispensable»*. (Responsable qualité).

Dans la même perspective, le donneur d'ordres incite son sous-traitant à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. Cela nécessite bien évidemment le partage de ses connaissances liées à la fois aux méthodes de travail, aux pratiques managériales, aux outils technologiques, etc. À ce niveau, l'exemple des sièges avec airbag est typique, car l'intégration de la technologie airbag avait nécessité de nouvelles méthodes et de nouveaux contrôles de la part du sous-traitant. Dans ce cas, le recours au donneur d'ordres a été sollicité par le sous-traitant pour mettre en place ces nouvelles pratiques permettant de répondre aux exigences du marché. Aussi, étant donné la concurrence accrue sur le marché international, la maîtrise des coûts est devenue une nécessité pour les entreprises surtout pour celles opérant dans le secteur de l'automobile. En effet, le constructeur vise à partager et à transmettre à son sous-traitant toutes les connaissances pouvant conduire à l'atteinte de cet objectif.

La proximité géographique constitue également un facteur important dans le partage de connaissances, car elle génère des interactions entre le personnel des deux entreprises (constructeur et son fournisseur) et induit la fluidité des échanges, surtout dans la participation aux réunions du constructeur. Le témoignage du responsable production montre le rôle de la proximité dans les échanges d'informations et de connaissances « *la proximité avec le constructeur facilite le partage, ça m'arrive moi personnellement en cas de crise, j'assiste aux réunions du constructeur, donc ça montre que c'est très fluide, s'il y a une crise*

logistique, j'assiste à toutes les réunions journalières avec le service logistique jusqu'à ce que le problème se stabilise. Même chose avec le service production, s'il y a un problème au niveau de la chaîne. S'ils ont un problème de qualité, j'assiste aux analyses, jusqu'à ce qu'on trouve une solution. À l'époque, nous avions un problème de siège (un défaut) on est resté avec le constructeur, on avait fait des conférences, on est resté presque 2 mois » (Responsable production). Il en ressort que le processus de transfert de connaissances se déclenchait pour la résolution de problèmes qui peuvent se manifester lors des échanges entre les entreprises.

Pour améliorer les performances du fournisseur (délai, coût et qualité), la recherche fait ressortir qu'un accompagnement de la part du constructeur semble nécessaire pour promouvoir un apprentissage interne. De même, le partage de connaissances est encouragé par la volonté de faciliter la coordination entre le constructeur et ses fournisseurs. La mise en place d'un portail informatique a engendré le transfert de connaissances grâce à l'appropriation de l'utilisation de l'outil par le fournisseur suite à des formations dispensées par le constructeur.

2.2. Contexte organisationnel et intégration de connaissances externes

Dans ce paragraphe, nous mettrons l'accent sur les indicateurs et les dimensions internes à la PME qui influencent la réussite ou l'échec du transfert de connaissances au niveau inter-organisationnel. L'idée que nous défendons à ce niveau est que l'organisation interne pourrait offrir des opportunités d'apprentissage et par conséquent participer à la réussite d'acquisition de connaissances à travers l'apprentissage personnel de ses membres.

Il ressort de l'analyse des données que la vision de l'équipe dirigeante est partagée avec tout le personnel. Toutefois, chaque individu au sein de l'organisation possède des croyances et des modèles mentaux distincts, ce qui constitue ainsi un frein aux interactions entre individus. En termes d'organisation interne, la structure organisationnelle de l'entreprise se caractérise par une forte flexibilité surtout au niveau de la coordination et de la répartition des tâches, car elle opte pour des réorganisations du travail afin de surmonter les difficultés qui peuvent apparaître. Une proximité entre les opérateurs et les responsables est également à souligner au sein de l'entreprise, ce qui participe à la mise en place d'un climat d'apprentissage au sein de l'organisation. D'autant plus que la polyvalence des opérateurs a constitué l'une des préoccupations de l'entreprise dans la mesure où elle permet de gérer les aléas ainsi que les problèmes d'absentéisme. De même, la structure mise en place semble encourager la socialisation des acteurs ainsi que les interactions inter-individuelles grâce à la pratique d'une

collaboration qui se fait entre les anciens et les nouveaux opérateurs afin d'assurer le transfert de savoirs et de connaissances entre les générations. Sur le plan de la formation, étant donné le système qualité dont dispose l'entreprise, les responsables déclarent avoir toutes les démarches et procédures nécessaires à la réussite des formations que ce soit en interne ou celles assurées en collaboration avec le donneur d'ordres.

En ce qui concerne la production, certaines pratiques encourageant l'apprentissage et le transfert de connaissances sont mises en place par l'entreprise. Il s'agit plus particulièrement de certaines réunions prévues pour résoudre des problèmes rencontrés par les opérateurs surtout lors du démarrage de chaque projet en essayant de codifier des connaissances considérées comme étant des solutions efficaces. À travers ces réunions, certains acteurs participent à l'amélioration de leur travail en proposant de nouvelles méthodes jugées pertinentes. En effet, l'apprentissage expérientiel (apprentissage en faisant) est également développé au sein de « Auto C » grâce à la mise en place de certaines pratiques favorisant son émergence. Comme en témoigne le responsable production : « *moi personnellement je le fais, je demande aux opérateurs leurs avis. Dans le temps, il y avait un opérateur qui m'a amené une proposition d'amélioration d'un process pour économiser un peu les matières. »* (Responsable production). Toutefois, ce système de suggestions ne fonctionne pas efficacement, en raison de réticences de la part de certains opérateurs qui considèrent qu'il y a absence d'équité dans le traitement de leurs propositions. Comme l'évoque le responsable qualité de l'entreprise : *« certains opérateurs ont des connaissances, des compétences et de savoir-faire, on a essayé d'instaurer un système de motivation par leur implication et leur participation dans les propositions des idées d'amélioration, malheureusement, le processus n'a pas marché parce qu'ils ont senti que leurs idées ne sont pas communiquées en leur nom ».* (Responsable qualité).

Ainsi, l'ensemble de ces facteurs ont concouru à l'amélioration de la capacité d'absorption de l'entreprise. Celle-ci est d'autant plus forte grâce à la composition de l'équipe dirigeante qui est constituée d'ingénieurs et de techniciens ayant réussi plusieurs projets grâce à leur savoir-faire et leur expérience. La capitalisation sur l'expérience avec d'autres constructeurs a été soulignée comme l'un des principaux facteurs de réussite et d'intégration de nouvelles méthodes de travail suggérées par le constructeur. En plus, la maîtrise du métier de siège a participé également à cette capacité du sous-traitant à acquérir les nouvelles connaissances externes.

2.3. Objet et outils du transfert de connaissances dans la relation « Auto C »- Constructeur

2.3.1. Objet du transfert de connaissances dans la relation « Auto C »- Constructeur

Globalement, le constructeur intervient sur tout le processus de production afin de s'assurer de la mise en place des outils nécessaires à la réussite du projet. Comme le montre l'extrait de l'entretien avec le responsable production, « *les connaissances transférées sont liées généralement à l'aspect gestion de projet, le constructeur transfère toutes les connaissances liées au projet ; il fait un partage de connaissances de l'outil qu'elle utilise avec les autres fournisseurs : pièce WW, les modules de formations, il fait des audits planifiés pour accompagner les fournisseurs* » (Responsable production). Cette intervention se fait principalement à l'aide de la démarche ANPQP et des outils qualité et s'articule autour du concept des « cinq M » développé par Kaoru Ishikawa. Il s'agit donc d'appréhender son intervention selon cinq aspects à savoir les matières à utiliser pour assurer un bon niveau de qualité, le matériel et les équipements, les méthodes, le milieu avec les conditions de travail qu'il faut respecter, et enfin le niveau exigé de qualification des ressources humaines.

De même, sur le plan organisationnel, des recommandations sont faites généralement par le constructeur afin d'inciter le sous-traitant à mettre en place une structure organisationnelle susceptible de répondre aux exigences de son donneur d'ordres. À ce titre, l'exigence d'un niveau élevé de polyvalence constitue une source de flexibilité pour le sous-traitant surtout en termes d'adaptations organisationnelles proposées par son donneur d'ordres.

2.3.2. Principaux outils mobilisés par les partenaires

Le transfert de connaissances entre le constructeur et « Auto C » se réalise par la mise en œuvre de certains outils qui donnent lieu soit à des transferts de documents ou bien à des interactions entre le personnel des deux entreprises. Le constructeur met à la disposition de son sous-traitant tous les documents nécessaires pour l'industrialisation du produit, à savoir les plans, le cahier de charges et de spécifications, le plan de surveillance, etc. l'instauration d'un système EDI a permis de mieux coordonner l'activité entre les partenaires, dans la mesure où ce système autorise l'accès aux connaissances nécessaires au bon fonctionnement de la relation en temps réel.

Certaines connaissances étant difficilement codifiables, nécessitent des formations afin de les transmettre au personnel du sous-traitant. Il s'agit principalement des connaissances liées à l'utilisation de certains outils et méthodes de travail que le constructeur exige de son sous-

traitant. Les séminaires et les formations directes sont donc mobilisés par le constructeur dans sa démarche de partage de connaissances avec ses sous-traitants. Bien que le recours aux séminaires qui ciblent généralement tous les sous-traitants du constructeur se fait pour le partage de nouveautés liées au secteur de l'automobile, les formations directes visent, au contraire, des connaissances spécifiques au produit ou au process afin de s'inscrire dans une amélioration continue.

Par ailleurs, le constructeur a mis en place un portail informatique dédié aux fournisseurs et servant au partage de connaissances et d'informations. Chaque sous-traitant dispose d'un compte dans ce portail et chacun des responsables peut y accéder afin d'être informé de tous les problèmes éventuels étant déjà survenu auprès d'autres sous-traitants, de capitaliser sur les connaissances des autres sites (que ce soit du constructeur ou des autres sous-traitants). Dans le même ordre d'idée, la constitution des équipes mixtes est également l'un des outils autorisant l'échange et le partage de connaissances surtout lors du lancement d'un nouveau projet. Récemment, une équipe, constituée des différents acteurs émanant des différentes entreprises qui interviennent dans le processus de fabrication, a organisé des réunions afin de mettre en place les principales étapes du projet, « *oui, en ce qui concerne notre métier oui. Maintenant, nous sommes sur un nouveau projet, donc il y a une démarche de validation de toutes les étapes de projet (commande de matières, choix des fournisseurs, validation des pièces chez les fournisseurs, etc). Par exemple, si vous rentrez maintenant à l'atelier, vous allez trouver une personne de Faurecia, deux personnes du constructeur, une personne de* « Auto C » *et un support du constructeur de l'étranger. Ces personnes travaillent sur la mise au point d'un nouveau projet. Faurecia en tant que fournisseur de coiffe, le constructeur en tant que client et nous en tant que fabricant et le support étranger qui a un savoir-faire….. Généralement, ça dure la période de mise au point du projet. Ils sont toute la semaine à l'atelier »* (Responsable production). Les audits sont également parmi les outils privilégiés par le constructeur afin de mettre à niveau son sous-traitant. Ils sont planifiés en fonction de l'avancement du projet et chaque service (qualité, logistique, etc) intervient pour vérifier la capacité du sous-traitant à répondre aux standards internationaux en termes de qualité, de délais et de coût.

3. L'incidence de la politique de transfert de connaissances sur les pratiques des partenaires

L'analyse de l'incidence du transfert de connaissances se fera en deux points : d'une part, les retombées du transfert pour la PME sous-traitante et d'autre part, les effets de ce partage pour le donneur d'ordres.

Il ressort de l'analyse que cette démarche de transfert a eu des effets positifs sur le sous-traitant surtout en termes d'intégration et d'amélioration des pratiques managériales. A ce titre, l'accompagnement du constructeur visait l'amélioration de tous les processus de son sous-traitant (production, maintenance, approvisionnement, livraison, etc). Des connaissances liées à la gestion de la qualité sont également transmises afin d'inciter le sous-traitant à intégrer la culture de la qualité, considérée par le donneur d'ordres comme étant indispensable pour la réussite de la relation. Aussi, les exigences liées aux outils de communication ont été mises en place par le constructeur. Cela a permis de rendre les échanges entre les partenaires plus efficaces puisque l'outil mis en place autorise une coordination, notamment en termes d'expression de besoin, de traitement des réclamations, etc. Par ailleurs, une maîtrise des coûts est aussi l'un des effets positifs de cette démarche de transfert. Dans ce sens, la mise en place d'une structure organisationnelle, pouvant réduire aussi bien les coûts à travers l'élimination des activités sans valeur ajoutée ainsi que le temps de fabrication grâce à la rationalisation des processus, constitue aujourd'hui l'une des exigences du constructeur : « *même en termes de coût, quand vous travaillez d'une manière bien ordonnée et bien organisée, automatiquement, vous gagnez du temps et par conséquent vous gagnez de l'argent et vous gagnez un coût, vous coûtez moins cher à votre société d'abord et par conséquent à votre client*. » (Responsable qualité). De même, l'intérêt de cette démarche est tout aussi considérable et améliore la productivité et les conditions de travail : « *l'amélioration des processus organisationnels, notamment comment se comporter dans un poste de travail, la sécurité, l'hygiène, la qualité, la façon de gagner le temps dans le travail, la réactivité…* » (Responsable qualité). De même, le travail en juste à temps permet également de maîtriser le coût dans la mesure où il évite les stocks, ce qui se répercute positivement sur le coût des pièces fabriquées.

Enfin, comme souligné plus haut, l'audit constitue le principal outil mobilisé par le constructeur au niveau de la transmission de ses connaissances. Ainsi, selon les interlocuteurs du sous-traitant, le savoir-être audité est l'une des retombées de cette politique d'échange et de partage de connaissances. Le recours massif aux audits pour contrôler les processus du

sous-traitant a permis à ce dernier de considérer cet outil non pas comme un examen qui se traduira par une sanction, mais plutôt comme étant un outil d'amélioration.

Pour le constructeur, l'apprentissage se produit également dans le sens inverse puisqu'il bénéficie aussi du transfert de connaissances dans le cadre de sa relation avec « Auto C ». Ce transfert se réalise surtout grâce aux interactions et aux rencontres entre le personnel des deux partenaires. Généralement, le constructeur visait l'acquisition des connaissances liées au métier de chaque sous-traitant afin de pouvoir réussir l'assemblage. Plus encore, le constructeur bénéficie de l'expérience de son sous-traitant pour les autres fournisseurs qui travaillent surtout sur la même famille de produits. À ce titre, ce sont les connaissances liées au métier qui sont recherchées par le constructeur, comme l'explicite le témoignage du responsable qualité : « *Le constructeur* a *envoyé ses opérateurs pour être formés dans notre unité pour les besoins de son site de garnissage à Tanger, donc c'est des choses à l'envers,»* (Responsable qualité).

Par ailleurs, un autre effet soulevé par les interviewés est la stabilité de la relation ainsi que les performances du sous-traitant en termes de qualité, de coût et de délai. La démarche de transfert de connaissances mise en œuvre par le constructeur a permis au fournisseur de se mettre à niveau et d'éviter les problèmes qui peuvent mettre fin à la relation. Le fait d'avoir un fournisseur local si performant est considéré comme étant le principal gain découlant de la démarche de transfert de connaissances pour le constructeur : « *je ne peux pas dire que mon produit à un impact direct sur la performance et le gain du client, mais le fait d'avoir un fournisseur qui a une expérience, qui a un savoir-faire, qui a des compétences, qui a des performances qui sont là, qui témoignent de ses capacités de faire, je pense que ça est le gain le plus important pour un client ».* (Responsable qualité).

Enfin, la spécificité de cette relation réside dans l'intervention de « Auto C » comme étant un assembleur et non pas comme un simple sous-traitant fabriquant un composant. Cette nouvelle fonction implique l'intervention de plusieurs entreprises comme des sous-traitants de deuxième rang qui fournissent des composants à « Auto C » afin de se charger de l'assemblage et de mettre à disposition du constructeur des connaissances nécessaires en cas de défaut sur l'un des composants offerts par les autres sous-traitants. Cette participation du sous-traitant à la conception des composants peut être considérée donc comme un effet en retour pour le constructeur.

4. Synthèse du cas « Auto C »

L'analyse du cas « Auto C » fait ressortir le rôle fondamental de la proximité entre les partenaires dans la réussite et le succès de la politique de transfert de connaissances, car elle renforce les interactions et génère, au cours des échanges, des externalités positives liées à l'instauration de processus d'apprentissage et de création de connaissances communes. Ainsi, les relations de proximité rendent possible la transmission des connaissances non codifiables. Dans la relation entre « Auto C » et le constructeur, nous avons pu noter deux formes de proximité : géographique et actionnariale. Cela renvoie donc au concept de la distance cognitive entre les partenaires qui ne doit être ni trop faible, pour qu'il y'ait des opportunités d'apprentissages, ni trop importante pour ne pas constituer un risque de communication et par conséquent un frein de transmission.

Dans le cadre de cette relation, nous avons observé un transfert de connaissances lors de la mise en place d'un nouveau projet, à travers le travail collectif des deux équipes, afin de pouvoir adapter les process et les méthodes de travail aux spécifications du nouveau produit.

Bien que la relation établie entre le constructeur et « Auto C » semble être l'une des relations réussies dans l'industrie automobile au Maroc, certaines difficultés auxquelles se heurtent les partenaires quand il s'agit de transférer leurs connaissances pèsent sur la dynamique de cette relation. En premier lieu, la nécessité de mettre en place un processus d'acculturation représente l'une des principales difficultés soulevées par les personnes rencontrées. Chacun des partenaires disposant de sa propre culture et de sa façon de faire, la démarche et l'intégration de nouvelles pratiques peuvent donc générer des résistances de la part des acteurs. De plus, la mise en place de nouvelles méthodes nécessite dans certains cas l'engagement des investissements spécifiques et des changements de culture, ce qui engendre parfois des comportements susceptibles de bloquer ce processus de partage. La multiplicité des interlocuteurs chez le constructeur ainsi que le turn-over des personnes chargées de la conduite du projet avait posé des difficultés aussi bien au niveau de la coordination qu'au niveau du transfert de connaissances. Un effort de communication de l'historique de la relation s'avère nécessaire afin de pouvoir assurer la continuité de la relation, cela permettra surtout de capitaliser sur les expériences afin d'éviter les problèmes survécus dans la relation.

Sous-section 4 : L'analyse du cas « Auto D »

« Auto D » est une PME marocaine, installée à Casablanca, comptant une centaine de personnes, avec un taux d'encadrement d'environ 20%. À sa création en 1961, cet

équipementier automobile s'est spécialisé d'abord dans la fabrication de systèmes d'échappement pour le marché des pièces de rechange avec une petite expérience en tant que sous-traitant de première monte du constructeur. Puis, à partir des années 1970, la société s'est focalisée sur le marché de la première monte en assurant l'approvisionnement en composants du constructeur automobile national qui produisait les différents modèles (la Fiat Uno, la Dacia Logan, la Sandero, La Lodgy, etc). Récemment, l'entreprise s'est lancée dans un nouveau métier lié à l'activité d'emboutissage afin de livrer le constructeur que ce soit au Maroc ou en Europe. En 2013, cette PME a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 70 millions de DH. Concernant la première monte, la société livre principalement les usines du constructeur. Pour les pièces de rechange, la demande du marché local a connu une diminution remarquable durant ces dernières années du fait qu'actuellement l'acier inoxydable est de plus en plus utilisé pour fabriquer le système d'échappement, ce qui atténue le besoin en pièces de rechange.

L'entreprise poursuit actuellement deux principaux objectifs en rapport avec ses métiers. Elle vise tout d'abord à livrer correctement et à accompagner le développement du constructeur, que ce soit au Maroc ou à l'étranger, en lui offrant des systèmes d'échappement. Aussi, la préoccupation de l'entreprise, en ce qui concerne le métier d'emboutissage, est d'assurer sa montée en compétences puisqu'il s'agit de sa première expérience dans ce domaine d'activité.

À sa création en 1961, l'entreprise était concentrée sur la fabrication des pièces de rechange pour les systèmes d'échappement. La livraison du constructeur a commencé au milieu des années soixante, avec de petites commandes, mais l'entreprise avait gardé son ancienne philosophie de fournisseur de pièces de rechange. Ensuite, après quelques difficultés financières liées à la baisse de l'activité au niveau du marché des pièces de rechange, l'entreprise a entamé un processus de modernisation afin d'acquérir les pré-requis nécessaires pour répondre aux exigences du premier montage pour les voitures neuves. Dans cette optique, la mise en place de la démarche de certification qualité constitue l'une des options phares. De plus, un autre fait ayant marqué l'évolution de l'activité de l'entreprise est l'absorption de son concurrent dans le domaine de l'échappement en 2003. Enfin, l'implantation du constructeur au Maroc a ouvert des opportunités d'évolution pour l'entreprise.

Notre outil principal de collecte des données a été l'entretien semi-directif. Les résultats qui suivent ont été recueillis donc sur la base d'entretiens auprès du directeur d'usine et des responsables logistique, production et qualité. Cette source a été enrichie par l'analyse de

documents internes et l'observation non participante lors des visites que nous avons pu faire à l'entreprise.

1. Émergence et évolution de la relation « Auto D » -Constructeur

1.1. Évolution et faits marquants de la relation entre le constructeur et « Auto D »

Comme souligné précédemment, la relation établie entre le constructeur et « Auto D » date de plusieurs décennies. Toutefois, c'est avec la participation du constructeur dans le capital de la société de construction automobile au Maroc que cette relation a connu une évolution remarquable. En 2004, le constructeur a fait appel à « Auto D » pour lui confier le marché du premier montage des véhicules neufs, afin de l'accompagner dans l'ensemble de ses projets au niveau du Maroc. Le développement du constructeur, dans le contexte marocain, a ouvert de nouvelles perspectives d'évolution, car le constructeur a renouvelé sa confiance dans l'entreprise en la retenant pour livrer les silencieux des systèmes d'échappement ainsi que les pièces embouties. Ainsi, depuis l'implantation du constructeur au Maroc, sa relation avec « Auto D » a connu une montée en termes de volume d'activité (près de 25 millions de DH en 2005 et 60 millions de DH en 2013), mais aussi en termes de culture du fait qu'il ne s'agit plus du même niveau d'exigences que ce soit celui du marché des pièces de rechange ou celui du constructeur. En effet, l'évolution de la relation qui lie « Auto D » au constructeur suit, de façon générale, l'évolution de l'activité automobile. Nous avons assisté également à un changement de rôle, dans le sens où « Auto D » n'est plus considérée comme un simple équipementier qui fournit seulement des composants de base au constructeur, mais il assure aussi les opérations d'assemblage des systèmes d'échappement. Il reçoit des composants des autres usines du constructeur pour les assembler et livrer enfin les systèmes d'échappement complets. Ceci lui permet de monter directement le système complet sur le véhicule.

En termes de qualité de la relation, les responsables de la PME estiment que leur relation avec le constructeur est plutôt bonne et qu'ils déploient des efforts pour pouvoir la réussir, en livrant le client dans de bonnes conditions en termes de qualité, de coût et de délai. En dépit de ce niveau de qualité, la relation reste de nature client-fournisseur, surtout quand il s'agit des négociations ou lors de la résolution des problèmes. Selon les responsables, une divergence de conception par rapport à la relation a été soulevée également, car le constructeur avance qu'il est partenaire alors que le sous-traitant estime que ce sont les intérêts individuels qui guident les comportements de chaque partie. Pour le sous-traitant, une relation partenariale doit se fonder sur une concertation entre les deux partenaires en termes

de stratégie à mettre en place. En plus, un accompagnement permanent doit être assuré par le constructeur afin de mettre à niveau son sous-traitant et enfin inscrire la relation dans une perspective de long terme. Contrairement à une relation transactionnelle dont la continuité dépend des performances réalisées par le sous-traitant, une relation basée sur le partenariat s'inscrit quant à elle dans une vision de long terme. Sur le plan de la conduite de la relation, une sorte de collaboration a été sentie par les responsables de la PME surtout en termes de partage d'informations et de connaissances jugées nécessaires pour la réussite de la relation.

Comme nous l'avons déjà évoqué, en 2011, le constructeur a renouvelé sa confiance en « Auto D » en la retenant comme fournisseur de premier rang pour approvisionner ses chaînes de montage. Ainsi, cette reconduction de la relation est perçue par les acteurs de la PME comme étant un signe de partenariat entre les deux entreprises qui est fondé bien évidemment sur les performances du sous-traitant en matière de taux de service, de niveau de qualité, de réactivité, etc.

Malgré ce niveau de partenariat, la relation entre « Auto D » et le constructeur n'est pas à l'abri de difficultés surtout au niveau de la définition des responsabilités quant au traitement et à la résolution des problèmes rencontrés dans le cadre de la coordination de l'activité. À ce stade, la domination du constructeur a été soulevée du fait que le traitement des difficultés que rencontrent les partenaires suit des trajectoires différentes selon l'entreprise source de problème. En plus, dans certains cas, la relation induit des exigences supplémentaires surtout en termes de qualité, ce qui constitue une difficulté pour le sous-traitant du fait que cela nécessite parfois le déploiement d'efforts complémentaires.

Par ailleurs, la forte concurrence dans le secteur automobile, liée à l'arrivée des grands équipementiers, qui ciblent désormais les marchés émergents après la crise, a entravé l'évolution de l'activité de l'entreprise. Ceci étant l'une des causes de la difficulté des PME sous-traitantes marocaines et qui les incitent à déployer plus d'efforts afin d'améliorer leur compétitivité sur le marché. En outre, des problèmes de coordination de l'activité représentent des contraintes qui pèsent sur l'entreprise dans le sens où des commandes à caractère exceptionnel ou des variations dans les quantités demandées influencent négativement le sous-traitant, surtout dans la programmation de sa production ainsi que ses approvisionnements. Ces fluctuations ne restent pas sans impact financier puisqu'elles induisent des surcoûts pour l'entreprise.

En perspective d'évolution, il ressort que le choix du sous-traitant, pour les nouveaux projets[95], permet d'assurer la continuité de la relation durant les cinq prochaines années. Toutefois, malgré cette garantie de continuité de la relation, les responsables de la PME soulignent la nécessité d'élargir leur portefeuille de clients, en cherchant d'autres constructeurs. Pour cela, le sous-traitant est amené à conjuguer plus d'efforts en termes d'investissements afin de répondre efficacement aux attentes du donneur d'ordres, mais également de réussir le défi de travailler avec les nouveaux constructeurs ou les grands équipementiers.

1.2. Analyse de la relation constructeur-« Auto D »

À travers une grille d'analyse portant sur le niveau de dépendance, le niveau d'exigence et enfin le degré d'implication du constructeur dans le management et l'organisation de son sous-traitant, nous examinerons la relation entre « Auto D » et le constructeur.

1.2.1. Niveau de dépendance dans la relation

L'analyse des données fait ressortir qu'un niveau de dépendance élevé caractérise la relation qui lie « Auto D » au constructeur automobile. La PME sous-traitante réalise près de 80% de son chiffre d'affaires avec le constructeur. Cette situation est perçue comme difficile par les acteurs de la PME puisqu'elle pourra être source d'une asymétrie lors des négociations et se traduira dans certains cas par la nécessité d'accepter certaines conditions qui sont à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise pour pouvoir maintenir la relation, «*la dépendance est difficile, car vous n'avez qu'un seul client, donc vous ne pouvez pas négocier à pied d'égalité avec votre client, il faut se courber un petit peu, il faut accepter certaines choses pour garder ce niveau de relation, parce que vous n'avez pas autre chose, soit vous suivez le client soit vous mettez l'activité en danger*» (Directeur technique). En effet, cette crainte de rupture de la relation peut être source d'opportunisme de la part du constructeur. En plus du niveau d'activité échangé avec le constructeur, les manœuvres stratégiques du sous-traitant sont liées à la stratégie globale de son donneur d'ordres. En effet, la mise en place d'une stratégie de développement indépendamment du constructeur n'est pas facile puisqu'il n'y a qu'un seul constructeur automobile au Maroc avec qui les sous-traitants peuvent évoluer. Il convient de souligner que si la PME est largement dépendante constructeur, elle en est moins avec le site étudié dans ce travail, du fait qu'elle livre les autres usines du constructeur que ce soit au Maroc ou même à l'étranger. De même, l'entreprise inscrit dans sa stratégie la nécessité de

[95] Les projets lancés par le constructeur à partir du premier trimestre de l'année 2013.

chercher un autre constructeur pour diversifier ses clients et par conséquent atténuer sa dépendance vis-à-vis du client principal.

En inversant le raisonnement, il convient de mettre en évidence le fait que le constructeur bénéficie d'un niveau élevé d'indépendance vis-à-vis de son sous-traitant. Cela est dû à la diversité des sources de livraison. Bien que le fournisseur marocain reste le seul à livrer les systèmes d'échappement, cela ne lui permet pas d'avoir un pouvoir, car le constructeur adopte un sourcing mondial[96] au niveau des achats et peut s'approvisionner en Roumanie, en Espagne surtout avec la baisse des coûts logistique. Ainsi, la concurrence est devenue donc mondiale, ce qui atténue par conséquent la dépendance du constructeur vis-à-vis de ses sous-traitants.

2.2.2. Niveau d'implication et d'exigence dans la relation

L'analyse des données montre que la relation se caractérise par un niveau plus important d'engagement et d'implication du constructeur dans le management de son sous-traitant. Cette implication se traduit par l'exigence d'instauration de méthodes et de pratiques organisationnelles bien précises au sous-traitant. Il s'agit de guider le sous-traitant dans son organisation afin de s'assurer de l'efficacité de ses process. Plus encore, le constructeur s'implique aussi pour mettre à la disposition de son sous-traitant les emballages à utiliser, ce qui engendre des difficultés de programmation et de livraison par manque de ces emballages. Dans le contexte actuel, la concurrence est devenue de plus en plus exacerbée, ce qui incite les constructeurs automobiles en général à mettre plus d'exigences à leurs sous-traitants pour rationaliser leurs processus. Cela est d'autant plus vrai pour la relation que nous étudions, car elle se caractérise par un niveau très élevé d'exigence. L'imposition d'exigences très sévères au sous-traitant constitue un vecteur d'optimisation et d'incitation à la mise en place des changements visant l'amélioration des process pour pouvoir être compétitif. Plus concrètement, dans l'objectif de s'assurer de l'origine des matières premières et par conséquent d'atténuer le risque éventuel de défaut, le constructeur impose à son sous-traitant les fournisseurs avec lesquels il doit travailler. Si cette exigence permet de fiabiliser le process d'approvisionnement, elle est perçue par le sous-traitant comme une contrainte qui pourrait

[96] Pour la majorité des composants, le constructeur passe via ILN (international logistique network) pour assurer l'approvisionnement de ses usines. Ce sont des centrales d'achat visant à regrouper les achats effectués auprès de tous les fournisseurs du constructeur à l'échelle mondiale afin de servir les différents sites du constructeur.

engendrer des retards de livraison de la part des fournisseurs de deuxième rang, ce qui pourra éventuellement causer un arrêt de la chaîne de production par manque de composants.

Par ailleurs, le constructeur impose des exigences en termes de qualité, de délai et de productivité, qui sont inspirées de la certification ISO TS. Ceci s'accompagne souvent de recommandations d'instauration de méthodes et d'adaptations qu'il faut appliquer pour pouvoir répondre aux attentes du donneur d'ordres. Nous pouvons citer comme exemple, les méthodes de gestion de la production. Au démarrage du projet, le constructeur fixe le taux avec lequel le sous-traitant doit réduire le coût de revient au niveau de chaque année. Concernant la coordination, le constructeur oblige le sous-traitant à mettre en place un système informatique EDI (réseau de partage des commandes) permettant l'échange des données entre les entreprises, surtout en ce qui concerne les commandes fermes et prévisionnelles.

2.2.3. Les modes de coordination entre le constructeur et « Auto D »

Au démarrage de chaque projet, et après les négociations, les parties vont s'accorder sur un ensemble de clauses leur permettant d'entamer leur partenariat. Ceci se matérialisera par la signature d'un contrat permettant d'assurer la coordination des activités en spécifiant notamment le prix, le niveau de qualité, les conditions de livraison, etc. Si le contrat constitue l'un des mécanismes de coordination, il est à signaler que le pilotage de la relation n'est pas fondé uniquement sur ce modèle contractuel. En effet, le pilotage est complété aussi par la confiance puisque le contrat semble incomplet dans le sens où les acteurs ne peuvent pas prévoir toutes les clauses au début de la relation. Pour le cas de « Auto D », il ressort des analyses que malgré l'effort déployé par les partenaires pour la formalisation de l'échange (établissement du contrat), un niveau de confiance a été atteint, ce qui permet de dépasser certains problèmes éventuels dans la relation. Ce mécanisme extra-contractuel intervient, surtout lors du recadrage de la relation qui peut causer un risque d'opportunisme, afin d'inciter les partenaires à ne pas adopter des comportements qui mettront en cause la pérennité de la relation.

2.2.4. Les facteurs de réussite de la relation de partenariat

La maîtrise des facteurs de compétitivité semble être le facteur principal de réussite d'une relation partenariale dans l'industrie automobile, cela se confirme pour le cas de l'entreprise « Auto D ». Ainsi, les attentes du constructeur sont liées aussi bien à la qualité, au délai et au coût. Le sous-traitant est invité donc à être compétitif sur ces trois niveaux. De plus,

l'importance de l'instauration d'un climat de transparence a été mise en évidence par l'ensemble des responsables rencontrés qui l'ont jugé comme étant l'un des déterminants d'une relation de partenariat entre le constructeur et ses sous-traitants.

Le niveau d'implication du sous-traitant ainsi que l'efficacité et la pertinence des actions réalisées sont jugés essentiels pour réussir le partenariat. Ainsi, le respect des exigences et la mise en place des procédures demandées par le constructeur conditionnent le succès de la relation du fait que cela permet de répondre aux attentes du donneur d'ordres. Par ailleurs, comme souligné précédemment, le constructeur ne peut pas prévoir ses commandes avec exactitude, ce qui rend la réactivité du sous-traitant comme étant l'un des facteurs fondamentaux de la continuité de la relation. Cette capacité de répondre aux imprévus est nécessaire dans la mesure où le sous-traitant ne doit pas arrêter la chaîne de production de son donneur d'ordres. La mise en place d'une structure organisationnelle capable d'accompagner le constructeur et de développer cette capacité est donc jugée prioritaire avec bien évidemment l'engagement d'autres investissements, la réussite de l'intégration des procédures et des normes du constructeur, permettant de renforcer l'aptitude du sous-traitant concernant la maîtrise des critères de son choix (qualité, coût et délai).

La pérennité de la relation se base, selon les responsables de la PME, sur les performances réalisées en matière de qualité, de coût et de délais. Dès que le sous-traitant devient performant sur le plan technique et économique, il gagne la confiance de son donneur d'ordres et bénéficie par conséquent de l'affectation pour de nouveaux projets.

3. Transfert de connaissances dans la relation « Auto D »-constructeur

3.1. Déterminants du transfert de connaissances

Les déterminants de la politique de transfert de connaissances sont aussi bien liés aux partenaires qu'à la nature de la relation établie entre ces partenaires. Pour mieux comprendre l'analyse de ces déterminants, il paraît légitime de privilégier une vision intégrale du fait que les facteurs sont complémentaires.

L'analyse des données fait ressortir le besoin d'apprentissage comme étant le principal déclencheur de la démarche de transfert de connaissances entre un sous-traitant et un donneur d'ordres du secteur industriel. L'ensemble des responsables de l'entreprise souligne que l'intervention du constructeur se fait dès l'apparition des problèmes que ce soit d'ordre technique ou organisationnel (problèmes liés à la qualité, à la coordination, etc).

L'accompagnement du constructeur vise principalement l'amélioration et la mise à niveau de son sous-traitant grâce à l'instauration de nouvelles procédures et méthodes jugées efficaces. En plus de cela, le donneur d'ordres incite également son sous-traitant à mettre en place un service dédié à l'amélioration continue afin de s'aligner sur les attentes et sur les évolutions de l'environnement. L'intérêt d'homogénéiser les méthodes de travail avec l'ensemble des sous-traitants explique la mise en place de la politique de transfert de connaissances par le constructeur.

Concernant la volonté du donneur d'ordres de partager ses connaissances, il ressort de l'analyse que le constructeur est prédisposé à transférer et à accompagner son sous-traitant dès que ce dernier recourt à son appui surtout en cas d'émergence de problèmes en interne. La disponibilité du constructeur s'avère nécessaire puisque les deux acteurs doivent collaborer ensemble pour sécuriser la chaîne de montage. Le niveau de collaboration entre les deux partenaires explique cette logique de partage de connaissances, car la réussite de l'un conditionne celle de l'autre partie. Par rapport aux outils dont dispose le donneur d'ordres pour assurer cet accompagnement, un paragraphe sera consacré aux mécanismes du transfert de connaissances.

Par ailleurs, un effet de retour en termes de performance est également soulevé comme l'un des facteurs qui encouragent le donneur d'ordres à mettre ses connaissances à la disposition de son sous-traitant. L'amélioration des performances aussi bien technique qu'économique explique la démarche de transfert de connaissances surtout dans le secteur automobile. Comme l'explique le directeur technique de l'entreprise : « *le constructeur fait déjà l'accompagnement pour en tirer profit, il vise à impliquer son fournisseur pour qu'il travaille dans de bonnes conditions, pour satisfaire les objectifs et les exigences, et il intervient aussi s'il a besoin d'un métier spécifique ou pour faire monter en compétence un fournisseur, il peut faire des choses, mais derrière c'est pour trouver un partenaire*. » (Directeur technique).

De même, pour la sélection du fournisseur, le constructeur mène un diagnostic afin d'analyser la situation de son fournisseur et s'assurer de ses capacités pour répondre à ses exigences. Concernant la capacité du constructeur à accompagner ses sous-traitants, il semble que grâce à sa structure et les moyens mis en place pour assurer cette fonction, les acteurs de la PME sont satisfaits de la qualité et de la pertinence des actions menées dans le cadre de cette politique de transfert de connaissances.

En ce qui concerne la volonté et l'intention d'apprentissage du sous-traitant, il ressort que ce dernier s'inscrit dans cette logique d'amélioration du fait qu'il a déployé des efforts et des

adaptations pour réussir l'accompagnement du constructeur. De surcroit, l'entreprise a eu recours au soutien d'un organisme externe pour assurer son accompagnement dans le cadre du processus de modernisation[97]. De même, la prise de conscience de l'importance de ce processus de modernisation[98] a donné lieu à une forte implication de la direction générale et de l'ensemble du personnel pour réussir ce défi de l'intégration de nouveaux systèmes de gestion.

Le niveau d'exigence du constructeur explique également la mise en œuvre de la politique d'amélioration et de partage de connaissances. Comme l'évoque le directeur technique : *« dans le cadre de notre relation avec le donneur d'ordres, il y a un ensemble d'exigences et pour y répondre, on doit s'améliorer automatiquement sans faire attention, nous sommes dans une démarche d'amélioration, parce que pour améliorer un process, il faut mettre des dispositifs, il faut améliorer la qualité pour répondre aux exigences, une fois vous êtes challengé par un client très exigeant, vous avez deux choses : soit vous améliorez pour atteindre les objectifs, soit ne pas améliorer les process et par conséquent, ça va être difficile. Pour les gens qui veulent s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue pour accompagner le client, on peut dire qu'ils sont challengés. »* (Directeur technique).

L'analyse des déterminants de la politique de transfert des connaissances révèle une place centrale des facteurs liés aux partenaires. Le paragraphe suivant reprend la nature des connaissances transférées ainsi que les domaines ciblés par l'accompagnement du constructeur.

3.2. Contexte organisationnel de la PME et transfert de connaissances

La logique retenue dans ce paragraphe est de mettre l'accent sur les facteurs internes de la PME sous-traitante afin d'appréhender la manière avec laquelle ils peuvent constituer des vecteurs ou à contrario entraver le succès de la démarche de transfert de connaissances dans la relation qui lie le constructeur avec son sous-traitant.

[97] L'entreprise a bénéficié du programme INMAA piloté par l'ANPME (l'Agence Nationale de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises). Ce programme, basé sur une usine modèle, a pour objectif de diffuser au sein du tissu des entreprises, notamment des PME, les principes de l'excellence opérationnelle (« Lean manufacturing ») avec pour ambition d'améliorer la productivité de 25%, de réduire les coûts unitaires de 20% et les délais de production de 50% (Site web de l'ANPME).

[98] La valeur ajoutée de ce processus de modernisation consiste en la qualification de l'entreprise pour pouvoir être retenue pour les nouveaux projets menés par le constructeur.

L'analyse des données de « Auto D » montre que l'entreprise a réussi l'instauration d'un climat propice au transfert et au partage de savoirs, et qui est bâti sur plusieurs vecteurs : politique ressources humaines, implication de l'équipe dirigeante et du personnel, style de management adopté, politique de communication interne, système d'information, etc. Étant donné que la connaissance s'acquiert et se diffuse très souvent sur la base des interactions individuelles, certains mécanismes favorisant ces rencontres ont été mis en place par le sous-traitant. Nous développerons ce point dans le paragraphe suivant.

Le style de management semble être l'un des vecteurs susceptibles de faciliter l'apprentissage et la diffusion des connaissances en interne. Selon les responsables, il apparaît qu'un style de management mixte/hybride (participatif et autoritaire) a été adopté par l'équipe dirigeante. Le dirigeant associe le personnel d'encadrement dans la prise de certaines décisions, et il le met à l'écart pour d'autres, surtout celles à caractère stratégique. Ce style de management, laissant plus d'autonomie aux opérateurs, suppose d'une part, une forte implication aussi bien du dirigeant que des autres responsables, et d'autre part, une mobilisation de tout le personnel autour des objectifs de l'entreprise. Il repose sur l'autonomie des opérateurs, avec bien évidemment la mise en place d'indicateurs de suivi, sur la délégation de pouvoirs aux responsables afin de leur permettre de conduire le travail dans des conditions favorables. Ainsi, le personnel bénéficie de cette délégation de pouvoir au niveau du périmètre de son travail, comme en témoigne le responsable qualité: «*Moi personnellement, j'ai le pouvoir de prendre des décisions concernant mon métier, (arrêter la production, la bloquer en cas de problème, tout cela c'est moi qui le dirige). Je communique à mon supérieur les résultats des audits, la relation avec les fournisseurs et avec le client, donc il est toujours impliqué, on est en contact quotidien*. » (Responsable Qualité).

En plus du style de management, **la structure organisationnelle** mise en place par l'entreprise semble jouer un rôle fondamental dans la réussite du transfert et de l'appropriation de nouvelles connaissances. Cela grâce à la proximité qu'elle permet entre les responsables et les opérateurs, d'une part, et à l'instauration du travail en équipe qui se traduit souvent par une coopération entre les acteurs, d'autre part. De même, l'entreprise privilégie les réunions (réunions journalières pour discuter les performances de la journée, réunions hebdomadaires, réunion qualité, etc), comme étant l'un des principaux modes de coordination du personnel, ce qui favorise les interactions individuelles et facilite par conséquent la diffusion, le partage et la génération de nouvelles connaissances. De même, la mise en place d'une structure formelle d'organisation ainsi que son renforcement par la création d'un

service consacré à l'amélioration continue est devenue une nécessité afin de s'aligner sur les tendances de l'environnement en termes de process et de méthodes de gestion.

Par ailleurs, **la politique de communication** a été également soulevée comme l'un des leviers du partage de connaissances en interne. Les responsables estiment que l'accessibilité aux informations est encouragée au sein de l'entreprise puisque chaque opérateur recourt facilement à son supérieur surtout lorsqu'il s'agit de la résolution des problèmes. En plus de cette relation ascendante au niveau de la communication, un climat social de confiance a été instauré et apparaît comme influençant fortement la politique de partage de connaissances.

Comme souligné plus haut, l'entreprise s'inscrit dans une **logique d'amélioration continue** et met en place certaines pratiques encourageant les opérateurs à participer à l'amélioration de leur travail en proposant de nouvelles idées qui permettent de rationaliser les process du travail. Dans ce sens, l'entreprise retient ces propositions et engage des moyens nécessaires dès qu'elle apprécie leur efficacité et pertinence. Dans le même ordre d'idées, l'entreprise visait un fort niveau de polyvalence de ses opérateurs dans la perspective d'atténuer sa vulnérabilité et pour répondre aux exigences de son donneur d'ordres. Ainsi, les responsables rencontrés estiment que l'entreprise a réussi ce challenge grâce surtout aux formations assurées dans le cadre de la certification ISO TS 16449. Parallèlement, étant donné l'expérience des opérateurs ainsi que les exigences du métier en termes d'apprentissage, l'entreprise adopte des pratiques de socialisation visant la réussite de l'intégration de nouvelles recrues. Cette pratique consiste à mettre, dans un même lieu de travail, les anciens opérateurs avec les nouveaux pour que ces derniers s'approprient des connaissances souvent tacites grâce à l'observation. Lors de ce processus, il convient de souligner le rôle fondamental de l'encadrement dans la réussite de l'intégration des nouveaux opérateurs du fait que c'est le chef d'équipe qui les accompagne jusqu'à la maîtrise des connaissances aussi bien techniques que managériales.

Concernant **la formation**, les responsables interviewés estiment que l'entreprise dispose d'un niveau de qualification satisfaisant et cela grâce à la mise en œuvre d'un programme de formation conformément à la norme « ISO TS », mais aussi aux exigences de son donneur d'ordres. À ce niveau, dans certains cas, le constructeur lui-même assure la formation du personnel du sous-traitant, alors que dans d'autres, il se contente seulement de la validation du contenu ainsi que du planning des formations que le sous-traitant devrait assurer pour ses employés. Dans le même sens, le constructeur oblige son sous-traitant à formaliser les procédures de formation en codifiant toutes les étapes ainsi que les documents utilisés. Un

système d'évaluation a été mis en place également par l'entreprise et se fait en deux étapes : une évaluation à chaud après la formation à l'aide d'un questionnaire et d'une observation de l'opérateur sur le terrain et une autre évaluation à froid après une période d'un mois pour vérifier si l'opérateur a bien assimilé les connaissances transmises.

La codification des savoirs a été également l'une des préoccupations de l'entreprise afin de rendre les connaissances plus accessibles à tous les opérateurs. Dans ce cadre, l'entreprise s'inscrit dans une logique de rendre les connaissances explicites en les codifiant dans les documents et dans des bases de données. Ainsi, l'entreprise a mis en place un système de capitalisation qui vise une codification des connaissances sur la base des projets réussis et des difficultés rencontrées. Ce retour d'expérience permet ainsi de constituer une base de connaissances afin de mieux réussir les nouveaux projets menés par le constructeur. La logistique, le management de la qualité, la production, la gestion de la relation sont autant de domaines ciblés par ce processus de codification.

La présentation des principaux déterminants ainsi que du contexte organisationnel de la PME sous-traitante nous conduit à exposer les outils que les deux entreprises mettent en place pour réussir le transfert et la diffusion de connaissances.

3.3. Objet du transfert : nature des connaissances transmises

La politique de transfert de connaissances dans le cadre de la relation entre le constructeur et « Auto D » touche à plusieurs domaines : les méthodes de gestion de la qualité, les outils de communication et de coordination dans la relation, les outils de gestion des réclamations et de résolution des problèmes, les méthodes de gestion de la production. Sur ce plan par exemple, la démarche de transfert vise le partage des méthodes de ligne manufacturières (c'est-à-dire comment optimiser la production en termes de rendement et maintenir le niveau de qualité exigée), des méthodes d'organisation de postes, des méthodes de chronométrage, des méthodes de calcul de rendement, etc. À travers les outils d'audits, surtout celui de plan de surveillance, le constructeur intervient dans l'amélioration des process par la recommandation des méthodes susceptibles d'améliorer la performance du sous-traitant.

Par ailleurs, en plus des domaines précités, le donneur d'ordres accompagne également son sous-traitant au niveau logistique. La livraison dans les délais est considérée comme l'un des facteurs de réussite de la relation. En effet, la performance logistique nécessite des investissements aussi bien technologiques qu'organisationnels. La nécessité de mettre en place un EDI (échange de données informatisées) s'inscrit dans cette optique et permet au

sous-traitant de maîtriser ses livraisons à son donneur d'ordres. L'implication dans les approvisionnements, à travers l'exigence des fournisseurs de deuxième rang ainsi que des méthodes de gestion de stock, permet aussi d'optimiser la fonction logistique.

3.4. Outils et mécanismes de transfert de connaissances

Dans le cadre de la relation établie entre le constructeur et « Auto D », une série d'outils dédiés au transfert de connaissances a été mise en place par les entreprises. Il s'agit dans cette perspective de l'ensemble des supports de savoirs, que ce soit sous format tacite ou explicite. Les outils les plus cités par les responsables de la PME sous-traitante sont : les réunions, les échanges de personnel, les audits, les échanges de documents, les formations, les outils technologiques, etc.

Dans le cadre de la coordination de l'activité entre le constructeur et son sous-traitant, un dispositif de suivi a été mis en place depuis le lancement du projet jusqu'à la fin de série et donne lieu à une panoplie de réunions entre les responsables du constructeur[99] et ceux du sous-traitant. Ces réunions visent essentiellement le partage d'informations et de connaissances afin de surmonter les problèmes qui peuvent éventuellement surgir lors de l'évolution de la relation, mais également lors de la phase du lancement du projet, car c'est à ce stade-là qu'un partage est nécessaire. En plus, la réunion de tous les fournisseurs du constructeur est également l'une des occasions permettant d'échanger les connaissances à travers le partage du vécu concernant les problèmes et les difficultés rencontrées ainsi que les solutions adoptées pour les dépasser. Cela donne lieu à des rencontres et des échanges entre le personnel des deux entreprises, ce qui permet d'inventer collectivement de nouvelles connaissances.

Par ailleurs, le constructeur recourt également aux différents audits dans le cadre de sa relation avec son sous-traitant. À ce niveau, l'objectif principal est de diagnostiquer la situation du sous-traitant pour vérifier sa capacité à répondre aux standards du secteur automobile. Un ensemble d'audits (audit plan de surveillance[100], audit Fawol, etc) se fait donc, que ce soit lors de la phase de mise au point du projet (démarrage de la production) ou pendant la montée en cadence. Ce processus d'audits se traduit très souvent par des

[99] Les acheteurs, APLF (animation performance logistique fournisseur), les responsables de la DQDA (direction qualité de la direction des achats), etc.

[100] Le plan de surveillance vise les process et reprend toutes les étapes qui sont dans le synoptique (les étapes de fabrication) avec les détails en termes de caractéristiques et des procédures ainsi que les tâches de chaque personne.

recommandations, des accompagnements et des adaptations à mettre en œuvre pour assurer l'amélioration de la performance globale (la mise à niveau au plan de l'organisation, du mode de fonctionnement, de la gestion des stocks, de la gestion l'atelier, etc) pour enfin s'aligner sur les exigences du constructeur. De plus, des séminaires de formation sont également envisageables par le constructeur, surtout lors de l'instauration de nouveaux systèmes et méthodes de travail (méthodes d'organisation de la production, de résolution des problèmes, de la gestion des stocks, etc). Comme en témoigne le responsable logistique : « *oui, des fois, le constructeur assure des formations, par exemple demain, on aura une formation à Tanger sur un nouveau système lié à la gestion des emballages, donc là on va se déplacer à Tanger pour assister à cette formation qui est d'une journée.* » (Responsable logistique). L'utilisation des outils technologiques permet aussi de véhiculer des connaissances dans la relation. La mise en place d'un portail fournisseur permet de gérer l'ensemble des données échangées dans le cadre de la relation entre le constructeur et ses sous-traitants (surtout les commandes). Le téléphone, les vidéos-conférences, les emails sont aussi des outils utilisés par les partenaires pour échanger certaines connaissances. Ces outils sont jugés efficaces pour la résolution de certains problèmes puisqu'ils autorisent des échanges rapides de connaissances.

Les partenaires échangent également un certain nombre de documents au niveau de la relation, surtout en phase de mise au point du projet (les cahiers de charges, les plans produit, les synoptiques, les factures et les bons de livraison, le planning de production, la fiche des stocks, rapports d'audits, etc). Ces documents autorisent la diffusion des connaissances explicites et codifiées.

Après avoir exposé les outils que les parties à la relation peuvent mobiliser pour assurer le transfert de leurs connaissances, il convient dès lors de mettre l'accent sur les effets de cette politique de partage en termes d'amélioration de pratiques managériales de la PME, mais également en termes d'effet en retour pour le constructeur.

4. Retombées du transfert de connaissances pour les partenaires

4.1. Amélioration des pratiques managériales de la PME

Le premier effet marquant de la politique de transfert de connaissances par le constructeur est l'amélioration de la productivité (l'un des responsables estime que depuis la mise en place des méthodes, la productivité s'est améliorée de 10 à 15%) grâce à la mise en place de nouvelles méthodes efficaces, que ce soit au niveau de l'organisation de la production ou de la gestion interne de toute l'entreprise. Une nette amélioration des process est donc soulignée par les

acteurs de la PME, comme l'évoque le responsable production : « *concernant les retombées du transfert, il y a tout d'abord l'effet direct comme on peut le constater : c'est surtout l'effet organisationnel au niveau de l'atelier. Auparavant, l'atelier n'était pas organisé, mais maintenant chaque chose est à sa place, donc, il y a aussi une nette amélioration au niveau de la partie process.*» (Responsable production). Un progrès en matière de communication interne est également réalisé, surtout entre les opérateurs et les autres responsables grâce aux différentes réunions prévues que ce soit par la norme ISO TS ou par les exigences du constructeur.

Par ailleurs, des retombées de la politique du transfert se matérialisent également au niveau des méthodes de résolution des problèmes puisqu'actuellement, la recherche des causes racines guide cette démarche de résolution des problèmes rencontrés afin d'éviter leur récurrence dans l'avenir. Contrairement à ce qui se passait auparavant (la logique corrective dominait, grâce à l'accompagnement du constructeur), la PME adopte actuellement plutôt une logique préventive. Sur le plan logistique, le donneur d'ordres accompagne son sous-traitant pour mettre en place l'EDI qui est un outil de gestion des commandes et qui assure le suivi des livraisons.

En termes de pratiques du management de la qualité, le constructeur participe à l'élaboration des plans d'action efficaces et assure bien évidemment le suivi lors de leur mise en place. L'exigence des contrôles *a priori* permet au constructeur de s'assurer de la qualité des composants livrés. Cet accompagnement permet ainsi une montée en compétence du sous-traitant et cela grâce aux exigences envers lui-même pour avoir un niveau satisfaisant.

Enfin, il s'est avéré que la propagation de la culture du secteur automobile constitue également l'un des apports de cette politique de transfert. Le constructeur, à travers ses exigences, a incité son sous-traitant à améliorer la rigueur et le niveau d'exigences dans son travail. Il convient de souligner aussi que la politique du transfert vise non seulement les connaissances techniques, mais aussi les connaissances managériales et organisationnelles.

4.2. Apprentissage et retour d'expérience pour le constructeur

L'ensemble des responsables affirme que le personnel du constructeur acquiert des connaissances liées au métier de l'emboutissage et des systèmes d'échappement. Comme en témoigne le directeur technique : « *le constructeur apprend de notre entreprise, parfois, il nous amène des gens dans le cadre de l'audit qui ne savent pas le métier par exemple, donc techniquement, ils profitent de petits détails qui ne sont pas maitrisés par le constructeur. Par*

exemple, il y a quelqu'un qui nous a accompagné dans le cadre du projet, et il gère maintenant le même périmètre que nous avons, il a profité de notre savoir pour maîtriser le système d'échappement, et là quand ils voulaient mettre la production des systèmes d'échappement à Tanger, ils ont trouvé la personne presque formée techniquement sur le métier. Cela est un risque, mais le client à la possibilité de se faire former dans d'autres sites à lui en Europe. Ce n'est pas vraiment un secret très professionnel qui n'existe pas. Mais quand même, les gens profitent pour s'améliorer techniquement » (Directeur technique). Il ressort de ce témoignage que le sous-traitant a pris un risque lié à la transférabilité de son savoir-faire puisque le constructeur a profité de sa relation pour internaliser les connaissances liées au métier afin de développer la même activité et par conséquent atténuer sa dépendance vis-à-vis du sous-traitant. Ceci est perçu comme un comportement opportuniste de la part du constructeur.

De même, l'apport de la démarche du transfert se matérialise également au niveau de la capacité du sous-traitant à participer au développement des pièces, *« En fait, le client propose un environnement de pièces en spécifiant le besoin, le cahier de charge, les contraintes mécaniques, et derrière cela, on doit faire le développement et la conception d'une pièce, une fois cette étape réalisée, on fabrique les premières pièces qu'on teste physiquement pour savoir si réellement cette pièce répond aux exigences. »* (Directeur technique). Si le sous-traitant affirme sa capacité de conception des nouveaux composants, il reconnaît toutefois certaines difficultés qu'il confronte puisqu'il s'agit d'un nouveau process qui suppose l'assimilation de certaines compétences.

5. Freins et obstacles au transfert de connaissances

Les responsables rencontrés affirment que le principal obstacle réside dans la difficulté d'assimilation des connaissances transférées par le constructeur à travers ses exigences pour pouvoir travailler dans le secteur automobile. Il s'agit dans certains cas de la difficulté liée à la compréhension des méthodes imposées par le constructeur. Cet obstacle peut être dépassé par le recours à la communication et à l'accompagnement de la part du personnel du constructeur. Dans le même sens, une difficulté émerge également au niveau de la coordination de la relation du fait qu'un ensemble de documents et de fiches doit être maîtrisé par le sous-traitant, ce qui nécessite beaucoup d'efforts et de l'expérience pour réussir la relation. Aussi, la nécessité d'engager des investissements surtout en ressources humaines a entravé le processus d'apprentissage dans la relation, car pour accompagner le constructeur, le

sous-traitant doit mettre en place une structure capable de s'aligner sur les exigences et sur les standards du secteur automobile.

Par ailleurs, une autre difficulté liée à l'incapacité de l'entreprise à réussir l'intégration de nouveaux outils de travail a été soulevée dans le cadre de la relation. L'échec de l'appropriation de l'outil EDI, devenu nécessaire pour le nouveau rôle d'assembleur des composants, a engendré plusieurs difficultés pour l'entreprise : *« il y'a beaucoup de contraintes, je vous donne un exemple, aujourd'hui notre position pour livrer le constructeur concernant le nouveau projet, on doit approvisionner des pièces du site de Tanger et de site en Europe, donc c'est un nouveau circuit pour «* Auto D », *le constructeur nous envoie des commandes de livraison via EDI pour qu'on livre ses autres sites. Aujourd'hui, on va faire la même chose pour approvisionner les composants qui vont être assemblés et livrés au constructeur, donc c'est la première fois qu'on envoie des délais de livraison via EDI, on fait l'expression de besoin via EDI, mais là on est fournisseurs et client (pour les composants) en même temps. Donc, c'est la première fois qu'on fait les commandes via EDI avec le ferme et le prévisionnel, il y'avait des problèmes d'intégration, il a fallu beaucoup de réunions pour voir l'anomalie, car il y'a toujours des rejets. La même chose pour le constructeur en Europe, c'est la première fois qu'il livre un client et on avait des problèmes de facturation, il ne savait pas faire le bon de livraison et les factures, on a envoyé le camion et il a resté immobilisé pendant 15 jours, parce que c'est la 1ère opération et ça n'a pas marché. »* (Responsable Logistique). Il s'agit donc d'un nouveau process pour l'entreprise qui a engendré quelques contraintes de gestion aussi bien en interne qu'avec le constructeur.

Section 2 : Analyse et enseignements des quatre cas étudiés

L'ultime étape de notre analyse empirique passe par une analyse inter-cas. Ainsi, dans cette section, nous présentons dans un premier temps de manière transversale les résultats de la recherche. Comme dans l'analyse intra-cas, nos questions de recherche, présentées précédemment, guideront notre analyse inter-cas. En effet, la nature et l'intensité de la relation, les déterminants de la politique de transfert de connaissances ainsi que ses retombées en termes d'amélioration de pratiques managériales seront mis en évidence. Dans un deuxième temps, nous reviendrons sur la discussion de ces résultats par rapport à la littérature.

Sous-section 1 : Retour aux questions de recherche : une analyse inter-cas

L'analyse des quatre cas est basée sur une grille comparative qui a facilité l'identification des similitudes et des divergences entre les cas. En effet, cette comparaison débouche sur une perspective processuelle et historique de la politique de transfert de connaissances par un constructeur automobile. Ainsi, dans cette sous-section, nous présentons une synthèse des résultats à travers les axes de recherche qui structurent notre problématique. Il s'agit, dans un premier temps, d'analyser la nature de la relation de sous-traitance ainsi que les facteurs explicatifs de son évolution vers le partenariat. On proposera ensuite une analyse des déterminants et des modalités de déploiement de la démarche du transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et ses sous-traitants. Enfin, dans un troisième temps, nous analyserons les retombées de cette politique de transfert de connaissances pour les partenaires surtout en termes d'amélioration des pratiques managériales.

1. Nature et dynamiques des relations de sous-traitance

1.1. Relations de sous-traitance PME-GE : de l'échange transactionnel à l'échange relationnel

Comme cela a été souligné dans la première partie de cette thèse, l'approche transactionnelle, guidée davantage par une logique économique, montre ses limites, lorsque les acteurs poursuivent d'autres objectifs que des objectifs d'ordre matériel. La conception purement économique des relations de sous-traitance semble dépassée du fait que ces dernières s'inscrivent de plus en plus dans une perspective de longue durée. Ainsi, la prise en compte de la dynamique et du processus de développement d'une relation fondée sur l'engagement, la confiance, la logique gagnant-gagnant, s'avère fondamental pour appréhender les nouvelles formes de la sous-traitance.

Des buts d'ordre social et organisationnel peuvent, dans certains cas, motiver les acteurs et agir par conséquent sur leurs comportements. L'un des responsables du constructeur souligne, en citant le cas d'un fournisseur, que parfois la logique rationnelle et économique pourrait être remise en cause dans le sens où il ne s'agit pas de la seule logique qui dicte la conduite des relations entre le constructeur et ses sous-traitants locaux. A ce titre, le fournisseur a accepté de s'entretenir avec le constructeur, en proposant une offre plus compétitive, afin de pouvoir intégrer seulement le secteur automobile, qui est pour lui un signe de prestige mais aussi et surtout source d'apprentissage et l'amélioration.

Dans la même perspective, les relations antérieures et les perspectives futures n'interviennent pas dans la décision des parties pour conduire l'échange, dans l'approche transactionnelle. Dans ce type d'échange, les parties à la relation gardent leur autonomie et poursuivent uniquement leurs intérêts propres. Cependant, l'échange est relationnel lorsqu'il prend en compte explicitement le contexte temporel et social dans la dynamique et la conduite des relations entre entreprises. Dans la pratique, il semble difficile de réduire l'ensemble des configurations à ces deux pôles mais plutôt d'inscrire les relations dans un continuum allant du transactionnel au relationnel. Cela nous conduit à appréhender les relations étudiées en termes d'intensité de coopération qui peut être nulle, faible ou forte.

Dans l'étude que nous avons menée sur quatre cas de relation de sous-traitance dans le secteur automobile, nous avons constaté que ces relations s'inscrivent dans un continuum allant d'une relation plus proche des relations commerciales, basée sur des échanges marchands (conception davantage proche de la logique transactionnelle), jusqu'à une relation partenariale, fondée plutôt sur des échanges relationnels (approche relationnelle). Cette relation prend essentiellement deux formes : partenariat technique et partenariat stratégique basés sur une participation croisée.

Plus particulièrement, il ressort de l'analyse que deux cas de relations (« Auto A » et « Auto B ») se rapprochent davantage de l'échange transactionnel, partant de non reconduction des contrats en 2013, alors que les deux autres cas (« Auto C » et « Auto D ») se rapprochent beaucoup plus de la conception relationnelle. Malgré cette situation de rupture de la relation, le constructeur avait montré sa volonté d'inscrire ses rapports dans une perspective relationnelle mais les conditions de la concurrence à l'échelle mondiale l'obligent à retenir des sous-traitants ayant une capacité de l'accompagner dans son développement international. La fragilité des sous-traitants, non retenus pour le nouveau projet, en termes de ressources pour effectuer de nouveaux investissements exigés par le constructeur a été soulignée comme la principale raison avancée pour justifier la sélection des fournisseurs externes au déterminent des PME locales. Par ailleurs, d'autres traits montrent la difficulté d'inscrire les relations étudiées dans un pôle purement transactionnel ou purement relationnel. Le cas de « Auto A » illustre cette situation du fait que malgré sa rupture, sa dynamique et son processus de développement avait montré certains traits qui expliquent son évolution vers l'échange relationnel.

A ce titre, la relation du « Auto A » avait un âge de 15 ans et son émergence se basait sur les liens interpersonnels, étant les rapports existaient entre le dirigeant de cette entreprises et les

responsables du constructeur. De même, ce cas a donné lieu à un co-développement d'une pièce et que la dynamique de la relation a montré clairement le rôle fondamental des relations interpersonnelles dans le dépassement de certains problèmes liés à la coordination. L'ensemble de ces éléments justifient la possibilité d'inscrire les relations étudiées dans un continuum allant d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle.

L'analyse de la nature des relations établies entre le constructeur et les quatre cas étudiés montre une multiplicité des formes de relation en fonction de plusieurs facteurs explicatifs du degré de collaboration entre les partenaires. Il s'agit plus particulièrement du rôle et de la nature de l'activité assurée par le sous-traitant. À ce niveau, nous pouvons distinguer deux catégories de sous-traitants : ceux qualifiés d'assembleurs du fait qu'ils proposent au constructeur des systèmes complets avec un fort contenu technologique après avoir effectué l'assemblage des multiples composants fabriqués par d'autres sous-traitants de deuxième rang, et ceux qui se contentent de la fabrication de simples composants (souvent standards pouvant être développés par n'importe quel fournisseur) offerts directement pour la chaîne de montage. En effet, en fonction du rôle du sous-traitant, le niveau de technologie qu'il doit maîtriser ainsi que les compétences nécessaires, surtout en ingénierie, seront sensiblement différents. Aussi, il nous semble possible de catégoriser les relations selon le degré de dépendance entre les partenaires. Ces deux groupes de sous-traitants ont suivi deux trajectoires différentes : l'un a réussi les indicateurs de performance (coût, délai, qualité, réactivité), ce qui lui permet par conséquent de pérenniser la relation avec le constructeur tandis que l'autre n'a pas pu assurer la durabilité de la relation à cause aussi bien des non performances réalisées durant ces dernières années que d'autres contraintes inhérentes à la taille de l'entreprise.

1.2. Caractérisation des quatre relations de sous-traitance

La figure ci-dessous présente le positionnement global des entreprises étudiées selon les niveaux de dépendance des deux partenaires (dépendance du donneur d'ordres/ dépendance du sous-traitant) et l'orientation stratégique des sous-traitants quant à leur évolution future (représentée par les flèches dans la figure).

Il ressort ainsi qu'une forte dépendance du sous-traitant caractérise deux relations (« Auto B » et « Auto C ») dans le sens où les entreprises réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires avec le constructeur. Dans les deux autres cas («Auto A » et « Auto D »), le niveau de leur dépendance semble être moyen du fait de la stratégie de diversification qu'ils ont adoptée aussi bien en termes de produits que de marchés. Bien que ces sous-traitants aient pu

maîtriser le niveau de dépendance avec le constructeur, ils restent toutefois tributaires du secteur automobile en général. Concernant la dépendance du constructeur vis-à-vis de ses sous-traitants, elle découle aussi bien de la nature des produits ainsi que de l'existence ou non d'un grand nombre de fournisseurs substituables capables d'offrir des composants, mais aussi de l'engagement, pris par le constructeur vis-à-vis des pouvoirs publics, consistant en la nécessité de recourir aux entreprises locales, au moins pour une partie de ses achats.

La sélection d'un seul fournisseur par produit/système complet pour toute la période du projet peut renforcer la dépendance du donneur d'ordres du fait des coûts liés à la co-conception et au démarrage du projet (temps, ressources, etc). De même, dans certains cas (« Auto C »), le fait que le constructeur mette à la disposition du fournisseur certains actifs et matériels spécifiques a engendré une interdépendance entre les deux partenaires. Par ailleurs, conscients du risque lié à la dépendance vis-à-vis d'un seul donneur d'ordres, certains sous-traitants ont mené des stratégies de diversification produit afin d'atténuer le risque d'opportunisme lié à cette situation de dépendance.

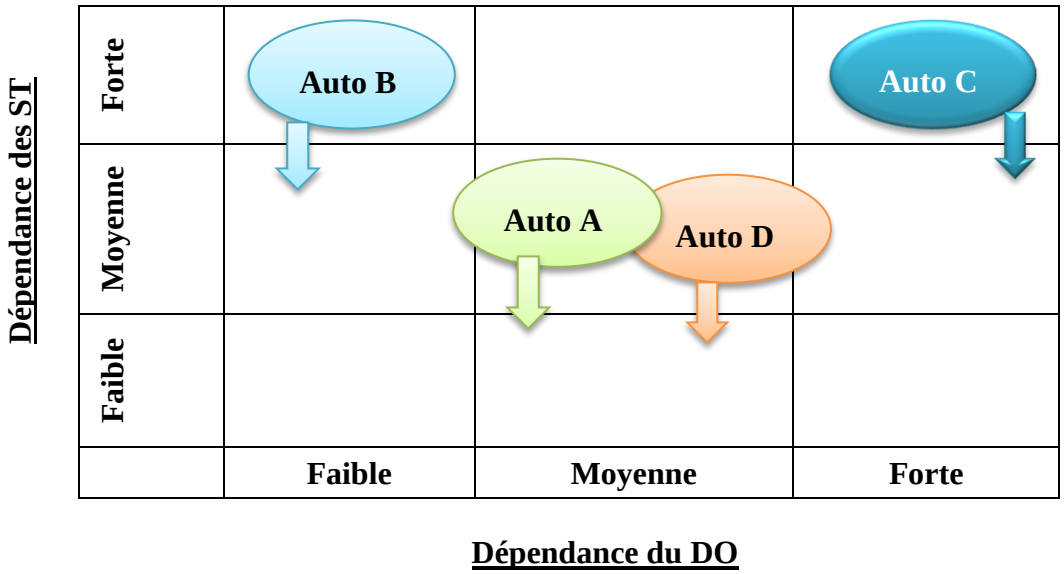


Figure 7: Matrice du positionnement des entreprises par rapport au niveau de dépendance dans les quatre relations étudiées

Concernant le niveau d'implication du donneur d'ordres, il ressort des quatre cas étudiés que, globalement, une forte implication caractérise la relation entre le constructeur et ses sous-traitants. Pour réussir la relation de sous-traitance dans le secteur automobile, le donneur d'ordres estime qu'un fort contrôle sur les résultats, les moyens et les comportements du sous-traitant est nécessaire pour s'assurer de la capacité de celui-ci à répondre à ses attentes. Plus

particulièrement, l'analyse montre l'engagement du constructeur dans la mise en place de certaines actions visant la modernisation de ses sous-traitants (démarche qualité, méthodes de gestion de production, outils et adoption de technologies, etc). Il convient de souligner également que parfois le donneur d'ordres intervient pour mettre à la disposition du sous-traitant certains équipements jugés spécifiques et valorisants pour l'activité sous-traitée. Un seul cas (« Auto D ») déclare qu'un niveau moyen d'implication caractérise sa relation avec le constructeur. Selon les responsables, malgré les mécanismes de contrôle mis en place par le donneur d'ordres, l'entreprise bénéficie d'une autonomie surtout au niveau de la mise en œuvre des actions afin de se conformer aux exigences. Sur ce plan, l'analyse des cas nous a permis de confirmer le niveau élevé d'exigences de la part du constructeur supposé nécessaire plus que jamais surtout dans ce contexte de forte concurrence dans le secteur de l'automobile au niveau international. De même, la nécessité de développer un tissu de sous-traitants capables de se conformer aux exigences du marché incite le constructeur à imposer plus d'exigences au niveau de la réalisation de l'activité.

Tableau 4. 29: Caractérisation des relations étudiées

Entreprise / Éléments	« Auto A »	« Auto B »	« Auto C »	« Auto D »
Age de la relation	15 ans	7 ans	16 ans	50 ans
Continuité de la relation	Non-reconduction	Non-reconduction	Reconduction	Reconduction
Niveau d'implication du DO	Fort	Fort	Fort	Moyen
Niveau d'exigence du DO	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé

1.2. Conception du partenariat constructeur-PME sous-traitante : un décalage discursif

Sur le plan de la nature de la relation, l'analyse des cas confirme une divergence de perception concernant la définition du partenariat. Le constructeur défend la logique partenariale qui caractérise ses relations avec les sous-traitants. Toutefois, parmi ces derniers, certains avancent qu'il s'agit beaucoup plus d'une logique basée sur des relations client-fournisseur. Malgré cette divergence de conception sur le plan technique, il y a eu une évolution dans certains cas (« Auto C » et « Auto D ») vers des relations de sous-traitance durables et de coopération. Comme en témoignent les responsables du constructeur : « …*Oui bien sûr, sans aucun problème. Quelque part on est partenaire et c'est une relation de partenariat et non pas une relation client-fournisseur* » (responsable achat). Ceci peut s'expliquer par la conscience des acteurs du niveau d'exigences lié au secteur automobile, notamment en matière de capacité d'innovation, de réactivité et de gestion de la qualité. Le niveau de compétitivité de ces sous-traitants est jugé important grâce au déploiement des efforts d'investissement et d'organisation, mais aussi grâce à leur capacité d'intervention comme étant des assembleurs des systèmes complets et non seulement des offreurs de composants. Toutefois, pour les deux autres relations étudiées (« Auto A » et « Auto B »), les responsables du sous-traitant soulignent que leurs relations sont plutôt de nature client-fournisseur du fait qu'ils sont mis continuellement en concurrence lors de leur affectation à un nouveau projet du constructeur. Cet état de fait s'explique par la rupture de la relation avec comme motif l'incapacité des sous-traitants à répondre aux exigences de leur donneur d'ordres sur le plan coût, délai et qualité.

À travers l'analyse des données, il apparaît qu'il n'existe pas véritablement de consensus quant au succès de la relation partenariale. Ainsi, la perception de la réussite de la relation diffère aussi selon l'acteur. Pour le sous-traitant, la pérennité est le principal indicateur de la réussite de sa relation avec le constructeur tandis que pour ce dernier c'est la performance économique qui conditionne le succès de la relation avec ses sous-traitants. De plus, le constructeur souligne l'accompagnement qu'il assure à ses sous-traitants comme un indicateur de partenariat dans le cadre de ses relations. Ceci se matérialise aussi bien au niveau de la mise à niveau du sous-traitant sur le plan managérial et organisationnel, mais aussi sur le plan financier. Comme l'explique le responsable logistique, le partenariat s'explique parfois par des facilités accordées par le constructeur à ses sous-traitants au niveau financier : « *ça nous arrivait d'aider nos sous-traitants financièrement. Par exemple, on fait des avances ou on paye immédiatement au lieu de 60 jours. On ne lui dit pas de se débrouiller tout seul, parce que dans l'industrie automobile, ce n'est pas facile de trouver des équipementiers… »* (Responsable logistique). De même, comme l'évoque le responsable qualité fournisseur chez le constructeur : «*… parfois ça peut aller même jusqu'à l'aide financière, si on a des délais de paiement de trois mois, il y a des fournisseurs qu'on paye au bout d'un mois, puisqu'ils sont fragiles en termes de trésorerie…etc. et donc c'est le genre d'aide dont il peut s'agir* » (Responsable qualité fournisseur).

1.3. Facteurs d'émergence des relations de sous-traitance partenariale : prégnance des facteurs comportementaux

Les facteurs clés de réussite d'une relation de sous-traitance partenariale qui émergent des études de cas sont de deux principaux types : comportementaux et structurels. Globalement, les résultats de la recherche montrent que le développement de ces relations de sous-traitance se fonde particulièrement sur la maîtrise des facteurs de compétitivité (coût, délai et qualité), la réactivité, les liens interpersonnels entre les acteurs des deux entreprises, la confiance, la proximité (interpersonnelle, actionnariale, géographique), etc. Certaines personnes interrogées considèrent le développement des relations interpersonnelles fondées sur la confiance et la proximité comme l'un des aspects les plus fondamentaux qui peuvent faciliter la coopération en offrant plus de flexibilité et de souplesse dans la dynamique et la gestion des conflits entre les différents intervenants de la relation. De même, la transparence est un élément qui sert de fondement à la confiance et par conséquent à la qualité de la relation. L'engagement des deux parties constitue également un élément décisif pour le maintien de la relation. Il est défini comme étant la volonté d'inscrire la relation dans le long terme et d'accepter des sacrifices à

court terme afin de réussir ce maintien de la relation. Le donneur d'ordres devrait s'engager sur les commandes et le sous-traitant sur le respect d'exigences liées à la qualité, coût, délai, etc. Dans ce sens, les responsables du donneur d'ordres soulignent le manque d'engagement de certains sous-traitants, surtout lorsqu'il s'agit du déploiement d'efforts pour contourner certains problèmes et conflits de la relation. La faible prise en compte de certaines recommandations du donneur d'ordres se traduit souvent par des tensions entre les acteurs, ce qui peut entraîner l'interruption de la relation. De plus, selon l'un des responsables du constructeur, le refus des réclamations ainsi que l'arrêt de la chaîne de production sont les principales difficultés ayant pesé sur l'évolution des relations avec les sous-traitants locaux : « *il y a des fournisseurs qui refusent la réclamation par ce qu'ils ne voient pas que leur responsabilité est engagée et sans démontrer les éléments de preuves… on a des fournisseurs locaux qui ont arrêté l'usine pas mal de fois (problème de capacité, de programmation de la fabrication, des livraisons qui n'ont pas été faites à temps), et tout ça est intolérable pour un fournisseur qui est à quelques kilomètres d'ici, on a des fournisseurs qui nous livrent directement de la Roumanie, même si l'organisation n'est pas la même, passe par des centres d'expédition, mais quand on dit qu'un fournisseur local a arrêté la chaîne, c'est pas tolérable* » (Responsable qualité fournisseur).

Il ressort de cette analyse que les acteurs des deux parties (constructeur et sous-traitant) perçoivent, de la même manière, les facteurs de réussite d'une relation de sous-traitance dans le secteur automobile. Dans ce cadre, le développement de la relation dépend en partie du comportement adopté par les entreprises durant la dynamique de leur relation. Il s'agit essentiellement de l'engagement, la transparence, la confiance, la prédisposition et le sérieux dans le travail, etc. De même, d'autres déterminants à caractère structurel jouent également un rôle crucial dans l'évolution de la relation. Il s'agit particulièrement de la capacité du sous-traitant à offrir un produit techniquement et économiquement performant, le niveau de dépendance, l'expérience antérieure, les liens interpersonnels, etc. En effet, nous constatons la prégnance des facteurs comportementaux dans l'évolution des relations durables et de coopération du fait que les déterminants structurels interviennent davantage dans la naissance et l'émergence de la relation et ce sont les comportements des acteurs agissant au nom des entreprises qui assurent la continuité de cette relation. Il est à noter également que ces déterminants sont partiellement interdépendants puisque certains comportements déterminent le degré et l'émergence d'autres facteurs (un fort engagement des acteurs et des relations

antérieures réussies peuvent renforcer la confiance) susceptibles d'intensifier les liens entre les organisations et par conséquent la naissance des relations partenariales.

Tableau 4. 30: Synthèse des facteurs de réussite d'une relation de sous-traitance partenariale

Attributs	**Perception des facteurs de réussite d'une relation de sous-traitance**			
	Auto A	**Auto B**	**Auto C**	**Auto D**
Transparence	✓			✓
Maîtrise des facteurs de compétitivité (coût-délai-qualité)	✓	✓	✓	✓
Degré d'implication du sous-traitant		✓		✓
Confiance		✓	✓	✓
Réactivité du sous-traitant			✓	✓
Prédisposition	✓			
Expériences antérieures	✓			
Niveau d'engagement	✓	✓		
Niveau faible de dépendance		✓		
Liens interpersonnels (proximité personnelle)	✓		✓	
Proximité géographique			✓	
Flexibilité (variation des commandes)			✓	

En effet, la continuité de la relation dans le secteur automobile dépend, entre autres, de la nécessité d'avoir une taille critique permettant d'accompagner le constructeur dans ses projets au niveau mondial. Ceci est d'autant plus vrai, car l'un des facteurs clés de succès des constructeurs automobiles est essentiellement sa capacité d'internationalisation à s'implanter dans des pays compétitifs sur les niveaux : coût, délai, qualité, réactivité, etc. La deuxième règle, retenue par les constructeurs afin de conduire leur relation avec les sous-traitants, est la capacité de ces derniers à participer à la conception du produit demandé. Aujourd'hui, le donneur d'ordres n'a plus besoin d'exécutants, mais plutôt de concepteurs qui ont une capacité d'innovation et de co-développement. Si le co-design constitue aujourd'hui l'un des facteurs déterminants de la continuité de la relation, les sous-traitants marocains n'ont pas une

expérience suffisante et des infrastructures[101] leur permettant de jouir de cette aptitude d'aide à la conception.

2. Le transfert de connaissances dans la relation de sous-traitance : déterminants et démarche

Notre deuxième axe de recherche concerne les déterminants et les modalités de déploiement de la démarche de transfert de connaissances entre un constructeur automobile et ses sous-traitants.

2.1. Synthèse des déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance

L'examen des déterminants du transfert de connaissances montre que la recherche des sous-traitants capables d'offrir des composants plus compétitifs constitue le principal déclencheur de la politique de transmission de connaissances entre un grand donneur d'ordres et des PME sous-traitantes. Dans ce contexte d'incertitude, de complexité et de changement, le constructeur joue à la fois le rôle de contrôleur et/ou d'accompagnateur de ses sous-traitants afin de les mettre à niveau. Le choix du fournisseur et son accompagnement sont donc stratégiques pour le constructeur. Dans l'automobile, plus qu'ailleurs, le développement des parcs industriels fournisseurs[102] (PIF) est devenu une nécessité. Pour mettre en place cette stratégie de territorialisation, un accompagnement et un transfert de savoirs et de connaissances entre le constructeur et ses sous-traitants s'avèrent nécessaires. Ce besoin d'avoir un tissu de fournisseurs locaux est alors à l'origine d'externalités technologiques ayant pour impact de faire évoluer favorablement les sous-traitants sur le plan de la gestion de production, la gestion de la qualité, des conditions de coordination entre les entreprises, etc. La nécessité de standardiser les méthodes de travail explique également cette politique de partage de connaissances. L'objectif de réduire les incidents liés à la qualité auprès des sous-traitants qui peuvent impacter négativement la performance du constructeur explique sa volonté et sa politique d'accompagnement afin de s'assurer de la bonne qualité des composants livrés par ses sous-traitants.

[101] Le dirigeant de « Auto A » mentionne, en rapport avec cet environnement en infrastructure capable d'accompagner ce type de co-développement, les laboratoires, les essais, les contrôles, l'université, etc.

[102] Le principe du PIF consiste en l'implantation dans un même territoire du constructeur et des équipementiers/partenaires afin de minimiser les coûts liés aux approvisionnements. Cette proximité géographique étant considérée comme l'un des facteurs de réussite des relations inter-organisationnelles notamment dans les secteurs automobile, aéronautique, etc.

L'ensemble des personnes rencontrées lors de notre investigation empirique confirme l'intention explicite du constructeur de partager ses connaissances. Cela se matérialise aussi bien par l'existence d'outils dédiés à encourager ce processus de transfert, mais aussi à la nomination des acteurs dont la principale mission est d'accompagner les sous-traitants afin de les faire monter en compétences. Ces efforts montrent clairement l'engagement et la volonté du constructeur à partager et transmettre ses connaissances à ses sous-traitants. Bien que les acteurs soient à l'unanimité pour la volonté explicite de partage, les sous-traitants déclarent néanmoins que cette politique se heurte à certaines difficultés et n'aboutit pas aux effets escomptés.

Généralement, le constructeur dispose de deux méthodes pour identifier le besoin d'apprentissage de ses sous-traitants : la première, qualifiée de préventive utilisée par la DQDA en recourant aux démarches d'audits pour qualifier le sous-traitant et dresser les plans d'action pour le faire monter en compétences. La deuxième, qualifiée au contraire de corrective puisque le constructeur ne recourt à ces outils que lors de l'apparition d'un problème particulier. Les acteurs mobilisés à ce stade sont le PPF (pilote progrès fournisseur) et la DQDA.

Par ailleurs, la prédisposition du sous-traitant à apprendre conditionne également le succès du transfert, car c'est la volonté d'apprentissage qui déterminera son engagement surtout en termes d'investissement en infrastructures et en capital humain, de révision de l'organisation, de déploiement des ressources supplémentaires, etc. En termes de capacité d'absorption des connaissances transférées par le constructeur, les personnes interrogées soulignent la difficulté rencontrée par certains sous-traitants lors de la mise en place des connaissances transmises et cela à cause du manque de compétences nécessaires pour réussir l'internalisation de ces connaissances, mais aussi de la structure organisationnelle de certains fournisseurs qui ne permet pas de mettre en place certaines méthodes exigées par le constructeur. Néanmoins, il est à noter l'existence de certains sous-traitants qui sont prédisposés à apprendre et à déployer tous les efforts nécessaires pour réussir les exigences du constructeur.

2.2. Acteurs et outils du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance

L'analyse des quatre relations de sous-traitance montre que le transfert de connaissances se réalise et vise à modifier les manières d'agir, les représentations sur les problèmes à résoudre et à concevoir les actions à entreprendre. Les modes et les outils de ce processus sont influencés par la nature et les caractéristiques des connaissances. Dans ce cadre, l'un de nos

objectifs dans cette recherche est d'analyser les outils et les modalités de déploiement de la démarche de transfert de connaissances dans une relation de sous-traitance surtout asymétrique en termes de taille. La mise en œuvre de cette démarche semble se concrétiser à travers le recours à plusieurs acteurs et une panoplie d'outils en fonction des connaissances visées par la politique de transmission. Par ailleurs, le transfert de connaissances entre le donneur et le preneur d'ordres se matérialise par un usage simultané de plusieurs outils et non pas seulement un seul. Ainsi, le tableau suivant reprend les principaux outils identifiés :

Tableau 4.31: Relation entre nature de connaissance et mode/outil du transfert

Caractéristiques des connaissances	**Mécanismes de transfert/ dispositifs organisationnels**	**Exemple de connaissances ciblées par la politique du transfert**
Connaissances tacites	Échanges de personnel : - Rencontres périodiques - Réunions - Affectation d'experts - Travail en équipe	- Connaissances liées au métier - Construction de la culture commune - Connaissances nécessitant l'observation
	Séminaires et formation	- Construire une culture commune liée au métier
Connaissances explicites	Échanges de données électroniques	- Connaissances liées à la coordination - Connaissances codifiables dans les fichiers électroniques
	Échanges de documents	- Connaissances codifiables dans les documents tels que les plans, le cahier de charges techniques, cahier de charges logistiques - Les règles, les procédures, les directives permettant de mettre en place des connaissances managériales et organisationnelles
	Séminaire et formation	- Transmettre des connaissances explicites à un groupe de personnes

Il ressort de notre analyse des études de cas que la maturité de la politique de transfert dépend de la nature de l'activité sous-traitée. Lorsque l'activité est fortement spécialisée, le donneur d'ordres renforce et met plus de moyens pour mettre à niveau son sous-traitant. Si au contraire il existe plusieurs entreprises pouvant offrir le même composant, le constructeur ne s'engage pas d'une manière profonde dans la politique de transfert du fait qu'il peut remplacer aisément son sous-traitant.

2.3. Transfert de connaissances : rôle clef d'encadrement intermédiaire

Le premier levier organisationnel du transfert de connaissances consiste à impliquer et responsabiliser les responsables en contact avec les sous-traitants afin d'encourager la mise en place d'un contexte propice au partage des savoirs/connaissances entre le constructeur et ses sous-traitants. Ceci confère donc un rôle fondamental à l'encadrement dédié à la gestion de la relation. Dans les cas étudiés, en plus des déterminants d'ordre stratégique liés à la volonté et aux gains espérés de la politique de transfert pour le contexte, des facteurs organisationnels sont également de véritables défis notamment pour les managers des relations avec les sous-traitants, dont la mission se trouve désormais complexifiée avec la nécessité d'accompagner ses sous-traitants pour les faire monter en compétence. Leur engagement vis-à-vis de la direction est de réussir ce processus de mise à niveau des sous-traitants locaux en leur transmettant des pratiques et des méthodes leur permettant de répondre favorablement aux standards internationaux liés au secteur automobile.

Dans ce cadre, plusieurs entités dédiées à cette fonction ont été responsabilisées tout au long de l'évolution de la relation, depuis les premières phases de sélection jusqu'à la montée en cadence de production. La direction qualité de la direction des achats (DQDA), orientée organisation process, représente la première équipe de managers qui accompagne le sous-traitant durant le processus de son homologation comme fournisseur de premier rang. Ces acteurs disposent de plusieurs outils et méthodes leurs permettant de faire évoluer le sous-traitant, notamment local, au plan organisationnel et managérial. Ensuite, le service qualité fournisseur se compose aussi de deux types de managers : le service PPF (pilote progrès fournisseur), orienté beaucoup plus qualité, intervient en collaboration avec le service ingénierie et logistique pour accompagner le fournisseur dans le développement des nouveaux produits et aussi pour le faire monter en compétence à l'aide de plusieurs outils tels que la matrice auto qualité, les audits, les rencontres avec le fournisseur, etc.

Le management de proximité adopté par l'encadrement assurant la coordination de la relation a joué un rôle fondamental dans le succès de la démarche de transfert. La capacité de ce management de proximité à réussir l'internalisation de nouvelles connaissances auprès du sous-traitant et par conséquent à surmonter les difficultés liées à son accompagnement apparaît donc essentielle. De ce fait, il s'agit de repérer les acteurs du sous-traitant qui sont capables d'internaliser les connaissances transmises afin de les motiver et leur montrer que ce sont eux qui peuvent conduire les actions de changement au sein de leur entreprise. Cet extrait

de l'entretien avec le responsable qualité fournisseur du constructeur illustre ce caractère fondamental de la proximité dans ce processus de partage de connaissances :

« Je parle avec des exemples c'est mieux pour bien comprendre. Quand j'étais à la qualité de produits finis, il y'avait un certain nombre de défauts pour lesquels la première réponse des fournisseurs, c'est un défaut ancien, ça fait partie du développement du produit, ça était accepté le premier jour comme ça. C'étaient des réponses qui m'ont été faites quant à la qualité produits finis et qui ne me plaisaient pas, ce qui a créé des confrontations entre le service qualité fournisseur et le fournisseur lui-même, parce que pour lui la pièce a été acceptée avec de telles conditions. Donc, quand j'ai pris le poste j'ai dit ok je vais attaquer ces problèmes-là que le fournisseur a banalisés, et pour lui c'est normal. Au lieu de passer par des systèmes de réclamation, je commençais à chercher les gens qui sont techniquement capables de résoudre ces problèmes chez le fournisseur. On s'est rapproché de chez lui, on est pratiquement chez eux au moins deux à trois heures par jour. Avec le message que je passais, c'est eux qui vont résoudre ce problème. Je prends la personne qui est techniquement bien et je travaillais en personne avec elle pour résoudre ces problèmes. Le message que je passais c'est que je suis conscient et j'ai la certitude qu'ils peuvent traiter ces problèmes, et puis c'est la mise en valeur de ces personnes qui est à un certain moment mise à l'écart. On a pris une pièce qui me faisait beaucoup mal et on a lancé carrément une refonte de la pièce avec ce qu'on appelle des LUP (Liste Unique de Problème) avec l'implication de l'ingénierie, des fournisseurs rang deux…etc. Et le sujet a été suivi au niveau du comité de direction, il y'a des gens qui nous viennent des centrales pour voir le véhicule. Ils rapprochaient pas mal d'anomalies sur ces pièces. Quand on a travaillé au bout de six mois, ils ont dit qu'il y a une grande amélioration sur ces produits. Donc c'est la proximité et c'est le coaching. C'est la mise en valeur de quelques personnes qui ont le savoir-faire, la compétence qui n'est pas exploitée. On l'avait fait avec au moins 3 à 4 fournisseurs et ça a donné de bons fruits. » (Responsable qualité fournisseur).

Sur le plan logistique, un appui a été également assuré pour les sous-traitants puisque le donneur d'ordres a mis en place une équipe nommée « animation de la performance logistique fournisseur » (APLF) avec comme objectif principal de transmettre de bonnes pratiques permettant au sous-traitant d'améliorer ses performances logistique.

En fait, dans une perspective de développer un tissu de fournisseurs locaux pour répondre à l'exigence institutionnelle consistant en l'obligation de faire travailler les entreprises locales, le constructeur a mis en place un bureau d'intégration locale constitué d'un groupe

d'ingénieurs avec comme mission principale de soutenir le fournisseur dans son activité. Pour piloter un projet d'intégration locale, la mobilisation de l'ensemble des acteurs (un acheteur, bureau d'intégration locale-ingénierie, service qualité fournisseur, animateur de performance logistique des fournisseurs) s'avère nécessaire. En effet, il ressort que le constructeur a mis en place un ensemble de ressources humaines et organisationnelles pour réussir la démarche de transfert de ses connaissances aux sous-traitants. Bien que ces acteurs détiennent les connaissances techniques, les sous-traitants leur reprochent un manque de compétences et de pédagogie de transmission de savoirs.

3. Incidence de la politique de transfert de connaissances sur les pratiques managériales

Dans la perspective d'analyser la performance de la démarche du transfert, le troisième axe de cette thèse porte sur les retombées de la politique de transfert de connaissances entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants. L'analyse de l'effet du transfert de connaissances dans les cas étudiés montre que les deux parties de la relation bénéficient de cette démarche d'échange et de partage de connaissances. Plus spécifiquement, nous avons cherché à analyser l'influence de cette politique de transfert de connaissances sur l'amélioration des pratiques managériales de la PME sous-traitante. De même, nous nous sommes efforcés d'étudier l'effet en retour pour le donneur d'ordres en nous focalisant sur ce que ce dernier pourra apprendre de ses sous-traitants. Ceci nous a permis d'appréhender le processus de transfert dans les deux sens de la relation.

3.1. L'influence du transfert de connaissances sur les pratiques managériales du sous-traitant

Comme souligné précédemment, le constructeur visait par sa politique de transfert de connaissances à développer un tissu industriel capable de l'accompagner dans son développement. Les sous-traitants, notamment locaux, avant qu'ils soient nommés fournisseurs de premier rang, passent très souvent par une phase de mise à niveau pour répondre aux exigences du constructeur.

3.1.1. Instauration des pratiques liées au management de la qualité et maîtrise des coûts

Dans les relations étudiées, l'amélioration de la qualité et la maîtrise des coûts représentent les principaux domaines ciblés par le donneur d'ordres du fait de leur importance pour réussir les relations avec ses sous-traitants. Les critères d'efficacité reposent sur le respect des exigences

du constructeur au regard des objectifs fixés en termes de qualité et de coût. Dans le secteur automobile, la qualité constitue l'un des enjeux fondamentaux pour les constructeurs. Dans ce sens, ils s'inscrivent dans la perspective d'accompagner leurs sous-traitants dans l'instauration des pratiques de gestion de la qualité, notamment la mise en place des techniques permettant de minimiser les coûts de non qualité (les cinq pourquoi, les cinq S, diagramme d'Hishikawa, les 8 D, etc). Dans ce cadre, la recherche de la performance des constructeurs passe par la performance de tous les intervenants dans le processus de fabrication. Cette dernière passe elle aussi par l'ingénierie organisationnelle et la mise en place d'une bonne gestion des processus.

Étant conscientes de l'ampleur des coûts de non qualité, les entreprises étudiées visaient la réduction de ces coûts grâce à la mise en œuvre des démarches permettant d'avoir des produits de qualité en éliminant les contrôles réguliers qui engendrent des frais supplémentaires pour les deux acteurs de la relation. Comme l'explique le responsable qualité fournisseur : « *un sous-traitant qui ne maîtrise pas son processus est obligé de mettre en place des contrôles partout, et les contrôles sont des opérations sans valeur ajoutée, et notre accompagnement c'est pour aider le fournisseur à livrer un produit bon sans avoir des coûts non justifiés. Donc, si on arrive à produire des produits en respectant les cahiers de charges et les préconisations des produits, on n'aura pas à générer de la non-qualité qui aura comme conséquence des coûts ; en travaillant ensemble pour traiter la non-conformité produit, on améliore les performances économiques du fournisseur »* (Responsable qualité fournisseur). Ainsi, la politique de transfert de connaissances vise à instaurer les méthodes et les techniques assurant la bonne qualité du produit afin de réduire les coûts des composants fabriqués et par conséquent améliorer les performances fournisseur.

Par ailleurs, en plus des pratiques visant l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts de non qualité, le constructeur exige de ses sous-traitants une réduction annuelle de coût de revient grâce à l'amélioration de la productivité qui dépend aussi bien de l'effet volume et de l'effet expérience. Cet effort lié à l'efficience du fournisseur dans la maîtrise de ses moyens pour obtenir les résultats attendus en termes de coût et de qualité l'incite à s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue puisqu'il vise continuellement, en collaboration avec le constructeur, l'intégration des outils et des méthodes jugés pertinents pour atteindre les objectifs fixés. L'aptitude du fournisseur nécessite le transfert de certaines connaissances et surtout un accompagnement de la part du constructeur.

3.1.2. Pratiques visant la maîtrise des flux logistique

En plus des indicateurs de performance cités plus haut, le délai est également l'un des facteurs sur lesquels le fournisseur est jugé en termes d'efficacité. En effet, les flux logistique représentent aujourd'hui une source d'avantage concurrentiel pour les organisations. La maîtrise de ces délais passe généralement par la mise en place de certains outils, pratiques et organisations particulières. Plus particulièrement, la mise en place de l'EDI offre ainsi des solutions personnalisées permettant d'agir sans considération de temps et/ou d'espace. Il favorise, de façon générale, le rapprochement entre le client et le fournisseur en permettant de faciliter la coordination et de garder l'historique des échanges entre les entreprises. En outre, la mise en œuvre d'une structure organisationnelle réticulaire permet aussi de maîtriser les flux logistiques par le constructeur. L'implantation du constructeur et de l'ensemble des fournisseurs intervenants dans le processus de fabrication dans un même espace permet de réduire les délais de livraison, et de réponse en cas d'imprévus.

Il est à noter aussi que le constructeur incite ses sous-traitants à mettre en place le mode d'organisation en projet puisque c'est le plus adopté dans un secteur tel que l'automobile. L'aptitude à collaborer en mode projet passe par la maîtrise de la part du sous-traitant de son propre processus de développement de produit (identification des étapes, management des risques, ressources allouées, etc). Cette capacité d'innovation organisationnelle nécessite des efforts et des investissements particuliers de la part du sous-traitant.

3.2. L'effet en retour du transfert de connaissances pour le donneur d'ordres

Le développement d'un tissu de fournisseurs locaux, capables d'accompagner le constructeur dans sa politique de développement, constitue plus qu'une nécessité aussi bien pour les pouvoirs publics que pour le constructeur lui-même. Cette nécessité s'explique principalement par les avantages liés à la proximité des fournisseurs. Cette proximité constitue un facteur de compétitivité dans le sens où elle permet de réduire les coûts logistique (frais de transport), de procurer des avantages liés à la gestion des stocks auprès du constructeur (possibilité de travailler en synchrone pour éviter les coûts et les fortes contraintes financières générés par le stockage), de minimiser les coûts éventuels liés à la non-conformité des composants (contrairement à un fournisseur étranger pour qui le constructeur devrait constituer un stock de sécurité de 3 à 4 semaines, un sous-traitant local livre des quantités qui correspondent à la production de 2 à 3 jours, ce circuit court d'approvisionnement facilite donc le traitement des non-conformités en cas de problème de qualité). En effet, le constructeur a donc intérêt à

accompagner et transférer ses connaissances et son savoir aux sous-traitants locaux pour les faire monter en compétences.

En plus de cet effet retour lié aux facteurs d'efficacité et d'efficience, l'ensemble des personnes rencontrées, aussi bien chez le constructeur que chez les sous-traitants, affirme la transmission des connaissances liées au métier du sous-traitant vers le constructeur. Les acteurs chargés de la gestion des relations avec les sous-traitants apprennent de ces derniers surtout des connaissances tacites des opérateurs avec lesquels ils sont en relation au quotidien. Dans le même sens, les responsables du constructeur profitent des connaissances empiriques lors de leurs rencontres avec les opérateurs, ce qui facilite la résolution de certains problèmes qualité sur les véhicules surtout grâce à la proximité et à la maîtrise des process de fabrication des composants. Comme en témoigne le responsable qualité fournisseur : « *Moi ce que je peux dire, c'est que face à des soucis de qualité, quand on est avec les fournisseurs, on apprend des méthodes pour résoudre des soucis produits sur le véhicule, autrement dit le fournisseur connait mieux que personne son produit, lorsqu'on a un problème sur le véhicule à cause de la pièce, donc si on est proche du fournisseur et on connait très bien le processus de réalisation du produit, on sait bien comment traiter ce problème avec le minimum d'efforts et de dégâts, donc ça c'est l'une des choses qu'on peut avoir comme retour de compétences de la part du fournisseur. Il y avait des fournisseurs qui avaient des rayures sur les vitres par exemple, s'il n'y avait pas le fournisseur avec nous, on peut carrément changer de vitres, alors que lui il sait son mode opératoire pour corriger le défaut en une fraction de seconde, ce sont des opérations qu'ils font et qu'ils maîtrisent, donc nous on a ce retour d'expérience de chez eux »* (Responsable qualité fournisseur).

La capitalisation des connaissances issues de partages avec l'un des fournisseurs constitue également l'un des gains du constructeur. Dans certains cas, les visites du constructeur peuvent donner lieu à l'imitation de certaines connaissances et pratiques exemplaires que le constructeur diffuse aux autres fournisseurs. Dans ce sens, l'extrait de l'entretien avec le responsable logistique illustre cette éventualité « o*ui, on apprend pour gérer d'autres fournisseurs afin d'éviter les erreurs, on capitalise sur l'expérience. Aussi, parfois on constate lors des visites qu'un fournisseur fait un truc bien, on le propose aux autres. »* (Responsable logistique).

Sous-section 2 : Discussion des enseignements de la recherche au regard de la littérature

La valeur et la pertinence des enseignements de nos quatre études de cas ne tiennent pas à leur degré de représentativité, mais davantage à leur capacité à soulever de nouvelles pistes de recherche et de nouvelles lectures du phénomène de transfert inter-organisationnel de connaissances surtout dans le contexte des relations asymétriques de sous-traitance. L'analyse portera sur la discussion par rapport à la nature et les facteurs susceptibles de conduire vers des relations de sous-traitance partenariales dans le secteur de l'automobile au Maroc. De même, la mobilisation des travaux sur la capacité de désorption sera menée afin d'analyser les freins rencontrés au niveau du transfert de connaissances. Et enfin un point consacré à l'importance des liens interpersonnels dans la coordination des relations sera abordé.

1. Relation de sous-traitance dans le contexte marocain : nature et facteurs d'évolution

1.1. Nature des relations de sous-traitance

Dans la littérature, nous avions pu souligner que les relations de sous-traitance peuvent s'inscrire sur un continuum allant d'un échange transactionnel jusqu'à un échange relationnel (Dyer et al (1987), Ait Errays et Louitri (2008)). Plus particulièrement, certains travaux, portant sur le contexte marocain, soutiennent cette idée et confirment que les relations inter-entreprises sont devenues de coopération et de plus en plus complexes aussi bien sur le plan qualité, logistique que sur la nécessité de participer au co-développement. De même, l'étude de Ait Errays et Louitri (2008), sur la nature de la relation entre un sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger, montre que l'échange s'inscrit dans une logique de moyen terme et que la continuité de la relation repose sur deux facteurs fondamentaux : les investissements spécifiques entrepris par le sous-traitant afin de gagner la confiance de son donneur d'ordres et l'obtention des performances préalablement fixées. Les résultats de notre recherche corroborent les développements théoriques déjà développés précédemment puisque l'investissement dans des actifs spécifiques représente pour les sous-traitants l'une des options accordant un caractère spécifique à la relation et pouvant ainsi l'inscrire dans le long terme. De même, il ressort de nos études de cas que pour le donneur d'ordres, le renouvellement des contrats avec ses sous-traitants est dicté par la réalisation des performances (en termes de qualité, de coût, de délai et de réactivité).

Comme nous l'avons souligné précédemment dans cette thèse, de nombreux auteurs ont souligné l'importance fondamentale d'un certain nombre de facteurs permettant la construction et la mise en œuvre des relations partenariales ainsi que les risques qui leur sont liés (Doz, 1988 ; Fedor et al., 1995 ; Harrigan, 1988). Le rapprochement entre les partenaires en termes de taille, de détention d'actifs, d'existence de relations antérieures, de proximité culturelle et géographique sont autant de facteurs soulevés dans la littérature. D'autres chercheurs ont souligné la nécessité de prendre en compte les facteurs exogènes dans l'appréhension de la dynamique de la relation partenariale (Dassauge et al 2000 ; Das et Teng, 2002). Ces facteurs sont réunis sous la dénomination de l'environnement de la relation que ce soit sectoriel, légal ou environnemental. Il s'agit, en particulier, de l'ensemble des facteurs externes qui peuvent éventuellement avoir un impact sur le cours de la relation. Par ailleurs, les cas développés dans cette recherche révèlent d'autres éléments spécifiques au contexte marocain. Nous reviendrons sur quelques facteurs jugés fondamentaux pour réussir la relation de sous-traitance dans le secteur automobile. Dans les cas présents, les interlocuteurs ont souligné l'importance de certains éléments dans le processus d'évolution de la relation vers le partenariat. Il est question de la transparence dans la relation, les performances réalisées par le sous-traitant, le niveau de réactivité, les liens interpersonnels, le niveau d'engagement et d'exigence liés à la relation, de l'obligation institutionnelle imposée par le gouvernement marocain au donneur d'ordres pour entretenir des relations avec les entreprises locales, etc. Les résultats des études de cas font ressortir que l'évolution de la relation repose sur la mise en œuvre, d'une manière simultanée, de l'ensemble de facteurs propices à l'émergence de relations de partenariat. L'enjeu réside donc dans la capacité de gérer l'ensemble de facteurs aussi bien endogène et exogène permettant d'inscrire la relation dans une logique partenariale.

Dans la même veine, notre étude empirique met en exergue l'importance singulière de la flexibilité comme étant l'un des facteurs susceptibles d'inscrire la relation de sous-traitance dans une logique partenariale. Ce résultat rejoint les conclusions de plusieurs auteurs (Bourgault (1997); Donada et Nogatchewsky (2007); Bharadwaj et Matsuno (2006); Chryssochoidis et Theoharakis (2004); Gounaris (2005); Bjorn Ivens et Urlike Mayrhofer (2009)). Ainsi, étant donné les fluctuations permanentes de la demande, Bourgault (1997) souligne que le nouveau mode de sous-traitance implique la nécessité d'avoir une capacité d'offrir une grande flexibilité au niveau de la production. Dans le même sens, Donada et Nogatchewsky (2007), en se basant sur les travaux de Bharadwaj et Matsuno (2006); Chryssochoidis et Theoharakis (2004) et de Gounaris (2005) déclarent que la flexibilité

représente l'un des indicateurs de performance opérationnelle. Les travaux de Bjorn Ivens et Urlike Mayrhofer (2009) s'inscrivent dans la même veine et affirment que de nombreuses entreprises cherchent à développer des relations flexibles en vue de répondre plus efficacement aux évolutions de leur environnement.

1.2. Dynamique des relations asymétriques de sous-traitance : la force des liens interpersonnels

Une autre conclusion mérite d'être discutée au regard de la littérature sur les facteurs susceptibles d'inscrire la relation dans le partenariat est le rôle crucial des liens interpersonnels dans la dynamique des relations de sous-traitance notamment asymétriques en termes de taille. L'analyse des résultats fait ressortir que la connaissance antérieure entre les personnes chargées de la coordination constitue un facteur influençant aussi bien la dynamique que le processus de transfert et de partage de connaissances entre les organisations. Les travaux antérieurs mettent l'accent beaucoup plus sur les facteurs dépendant des évolutions qu'a connues l'environnement (apparition de nouvelles technologies d'information et de communication, émergence de nouveaux modes de production, situation concurrentielle du marché, etc) comme étant des éléments pouvant influencer les organisations en les incitant à développer des rapports plus étroits avec leurs partenaires (Donada C. et Kesseler A. (1997) ; Bourgault M. (1997) ; Rajeb N. et Ghorbel A. (2004)). La prise en compte du contexte social semble donc fondamentale puisque les rapports interpersonnels ne restent pas sans influence que ce soit au niveau de la formation de la relation ou au cours de son évolution. L'homme est présent tout au long du processus d'échange. Une proximité interpersonnelle apparaît ainsi comme un gage de réussite de la relation du fait de la confiance qu'elle implique, mais aussi de l'apprentissage qui en découle surtout grâce aux différentes interactions entre les acteurs des deux partenaires.

Cette lecture nous a conduit vers les travaux sur le capital social, notamment ses dimensions structurelles et relationnelles. Si la première renvoie aux liens entre les acteurs et la densité du réseau, la deuxième s'attache particulièrement aux relations personnelles créées et mobilisées lors des échanges entre organisations (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le capital social est alors un ensemble de ressources sociales qui facilitent l'action collective (Amans et Loup, 2008). Les recherches développées par Granovetter (1973), sur l'importance des liens faibles et des liens forts, ont montré que les relations personnelles d'un individu peuvent agir sur la performance de l'entreprise. Ainsi, le capital social joue un rôle dans le processus de création et d'échange de connaissances. Dans le même sens, en reprenant Amans et Loup (2008),

Bourdieu (1980) souligne que le capital social correspond à « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'intercommunications et d'interconnaissances* ».

Récemment, certaines recherches, traitant les relations inter-organisationnelles, ont souligné l'importance fondamentale des relations entre acteurs dans la dynamique de ces relations. Dans ce sens, les résultats de l'étude de Meier et Missonier (2008) montrent que les réseaux sociaux confèrent une source de pouvoir déterminante pour les TPE et les PME soucieuses de s'engager dans des partenariats avec de grandes entreprises.

2. Transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance : une nécessaire prise en compte de la capacité de désorption

Notre recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de nombreux auteurs ayant déjà abordé la question de transfert de connaissances dans les relations interfirmes (Grant (1996) ; Argot et al (2003) ; Prévot(2007) ; Minbaeva (2007) ; Bénédic et Bayad (2008)). Ces travaux se sont focalisés sur l'analyse des déterminants de cette politique de transfert de connaissances. Leurs résultats indiquent que ce processus dépend de quatre catégories de facteurs (les caractéristiques de l'émetteur, du récepteur, de la connaissance elle-même et enfin les facteurs liés à la nature de la relation établie entre les partenaires). Notre analyse met en exergue que le transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante dépend, en plus des quatre catégories de facteurs (donneur d'ordre, sous-traitant, nature de la relation, nature de la connaissance), de certains éléments qui sont liés à l'environnement économique et institutionnel.

Ainsi, la littérature nous a conduit à analyser les cas à partir d'un cadre conceptuel, se concentrant exclusivement sur les facteurs liés à la volonté et l'intention de partage des connaissances par le donneur d'ordres, censés expliquer le succès du processus de transfert de connaissances. Cependant, au regard des faits, ce cadre nous semble désormais étroit. Il nous a donc fallu identifier d'autres facteurs et approfondir certains faits susceptibles d'expliquer la réussite de ce processus. Cette relecture des cas nous a conduit vers le concept de capacité de désorption.

2.1. Définition du concept de capacité de désorption

Initialement développé en chimie, le concept de désorption désigne le processus par lequel un solide transfère des gaz à son environnement. En sciences de gestion, et plus

particulièrement en management de l'innovation, la désorption désigne « l'habilité des entreprises à exploiter en externe des connaissances» (Lichtenthaler et Lichtenthaler, 2009, p.1321 ; cité par J.E Azzam (2013)). Elle correspond à la capacité d'une firme à « faire exploiter» ses ressources, ses savoirs et ses connaissances par des acteurs externes dans le cadre de ses relations. Lichtenthaler et Lichtenthaler définissent la capacité de désorption comme « l'habilité d'une entreprise à identifier les opportunités de transfert de technologie basé sur la stratégie de l'entreprise de transfert de technologie vers l'extérieur et de faciliter l'application de la technologie chez le destinataire » (Lichtenthaler et Lichtenthaler, 2010). Il s'agit d'un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels l'entreprise identifie les opportunités d'exploitation externe des ressources et des connaissances et transfère ses ressources aux acteurs identifiés. Si la capacité d'absorption se réfère à la capacité d'une entreprise à reconnaître, assimiler et appliquer les connaissances externes à des fins commerciales, la capacité de désorption correspond au contraire à l'aptitude d'une entreprise à transférer ses propres connaissances aux partenaires externes (Lichtenthaler et Lichtenthaler, 2010).

Comme souligné précédemment, la capacité de désorption est un processus qui repose sur deux activités principales : d'une part, l'étape d'identification d'opportunité de valorisation des ressources en externe, et d'autre part, l'étape de transfert de ses connaissances aux acteurs externes. La première étape repose sur des compétences aussi bien techniques que managériales permettant d'identifier le besoin d'apprentissage ainsi que le fossé entre la base de connaissances de l'émetteur et celle du récepteur potentiel. Cette étape permet la valorisation des ressources et des connaissances par rapport aux besoins des acteurs externes. Une fois cette étape d'identification opérée, les mécanismes de transfert sont mis en place afin de transmettre les connaissances aux acteurs externes. Si certaines connaissances sont sous forme explicite, leur exploitation nécessite le plus souvent des connaissances tacites. Ces dernières sont caractérisées par un fort caractère personnel qui les rend difficilement exprimables et transférables dans des « codes » compréhensibles pour les autres acteurs (Nonaka et Von Krogh, 2009). En conséquence, l'exploitation externe des connaissances implique différentes stratégies de transfert en fonction des objectifs des acteurs. En effet, ces acteurs peuvent se contenter des simples transferts de connaissances déjà codifiées, comme ils peuvent mettre à la disposition du récepteur toute nature de connaissances aussi bien tacite qu'explicite afin de réussir le projet de coopération. L'accompagnement du récepteur dans l'assimilation et l'exploitation des connaissances passe le plus souvent par un détachement du

détenteur de connaissances tacites auprès de l'émetteur. Ainsi, les interactions entre le personnel de l'émetteur et le personnel du récepteur constituent une forme de socialisation qui facilite le transfert et le partage des connaissances tacites (Nonaka, 1994).

Pour mieux appréhender le processus de transfert de connaissances dans le cadre des relations entre un donneur d'ordres et un sous-traitant et afin d'expliquer l'aptitude des entreprises à s'approprier la valeur de leurs ressources et/ou connaissances et à «faire exploiter» celles-ci par des acteurs externes, nous avons mis en avant le concept de capacité de désorption tel que présenté par Lichtenthaler et Lichtenthaler (2010). Cette notion permet de compléter celle de la capacité d'absorption développée par Cohen et Levinthal (1990) dans la compréhension du phénomène de transfert inter-organisationnel de connaissances.

Nous admettons que les entreprises ne peuvent pas transférer avec succès et appliquer leurs connaissances dans d'autres contextes sans une grande capacité de désorption. Augmenter cette capacité demande à l'entreprise de renforcer son aptitude à valoriser sa connaissance en externe ; cela va exiger un partage de connaissances et la construction d'une aptitude à transformer et à implanter la connaissance dans d'autres lieux afin d'améliorer les performances globales.

2.2. Rôle et importance de la capacité de désorption dans le transfert de connaissances

L'analyse de nos études de cas permet de compléter les perspectives ouvertes par des chercheurs[103] ayant travaillé sur l'analyse du phénomène de transfert de connaissances. Comme nous l'avons développé dans la première partie de cette thèse, plusieurs auteurs[104] ont abordé les déterminants de ce processus de transfert en distinguant trois catégories : les déterminants liés au donneur d'ordres, les déterminants liés au sous-traitant et enfin les déterminants liés au contexte inter-organisationnel. Par ailleurs, l'étude de contextualisation, menée pour mettre en perspective les spécificités du contexte marocain quant au phénomène de transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance, montre l'importance de l'environnement économique et institutionnel dans la mise en place de la démarche de transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et des PME sous-traitantes.

La synthèse de la littérature montre que les facteurs liés au donneur d'ordres sont principalement attachés à sa volonté et à la perception d'un gain issu de la politique de transfert de ses connaissances. Si l'analyse de nos études de cas confirme l'importance

[103] Les auteurs ont été cités précédemment
[104] Les travaux de ces auteurs ont été cités dans la première partie de la thèse.

cruciale de ces facteurs d'ordre stratégique, il est possible de souligner que ce ne sont pas les seuls facteurs, qui conditionnent le succès de ce process. En effet, un autre facteur mérite d'être souligné qui est celui de la capacité du donneur d'ordres quant à la valorisation externe de connaissances. Dans cette perspective, l'analyse des entretiens menés avec les responsables rencontrés montre le rôle fondamental des ressources consacrées par le donneur d'ordres soit à l'identification des opportunités de valorisation externe de connaissances soit à la mise en œuvre de la démarche de transfert et de partage de connaissances avec ses PME sous-traitantes. Dans ce sens, les interlocuteurs rencontrés auprès des sous-traitants estiment que le personnel dédié à la diffusion et au transfert de connaissances semble être dépourvu d'une capacité consistant à accompagner le sous-traitant à assimiler et s'approprier les nouvelles connaissances transmises.

L'analyse de cas de relations de sous-traitance fait ressortir un besoin de perfection de capacité de désorption du donneur d'ordres qui est dépourvu de compétences managériales et organisationnelles pour transmettre ses connaissances aux partenaires. Cette faible capacité ne lui permet pas de transférer facilement ses connaissances à des acteurs externes. Le manque de personnel hautement qualifié et l'écart culturel entre les entreprises sont sans doute les principales contraintes auxquelles se heurte le processus de transfert. Bien que le donneur d'ordres dispose d'une panoplie d'outils et de dispositifs lui permettant d'identifier le besoin de ses sous-traitants en termes de connaissances et d'apprentissage, les interlocuteurs soulignent la contrainte liée à la multiplicité des personnes dédiées à la gestion de la relation qui rend la mission de coordination assez complexe. De même pour le personnel chargé des missions d'audit, le manque d'expertise des auditeurs implique dans certains cas la non-exhaustivité de la liste des anomalies et des dysfonctionnements repérés auprès du sous-traitant. Ceci entrave la transmission de connaissances du fait que cela retarde la mise en place des changements et des adaptations nécessaires pour mener à bien le projet en commun avec le donneur d'ordres. Une faible réactivité du donneur d'ordres engendre aussi certains problèmes de coordination (circulation de l'information, retard des réponses aux problèmes rencontrés, etc). Cette faiblesse de réactivité s'explique essentiellement par le manque de compétences techniques auprès des interlocuteurs chargés de la gestion de la relation.

Sur le plan de l'identification des opportunités de valorisation de connaissances à l'extérieur de l'entreprise, le donneur d'ordres dispose de plusieurs outils dédiés à cette fonction. Les différents services (achat, logistique, qualité fournisseur) ont des outils leur permettant de diagnostiquer les situations des sous-traitants afin de déceler en conséquence les

dysfonctionnements ainsi que le besoin en connaissances et en apprentissage auprès des sous-traitants. Sur ce plan, les moyens dédiés à cette fonction par le constructeur sont jugés plus ou moins satisfaisants, dans le sens où plusieurs audits permettent de mieux connaitre le besoin des sous-traitants en matière d'apprentissage. Cela facilitera l'accompagnement et la mise en œuvre de référentiels nécessaires à la mise à niveau des sous-traitants, pour pouvoir s'aligner sur les exigences et les standards internationaux du secteur automobile. Plus particulièrement, le service achat mobilise ses outils afin d'apprécier la capacité du sous-traitant, aussi bien sur le plan managérial qu'économique, à intégrer le secteur automobile. A la fin de la phase de sélection du sous-traitant, le service logistique et celui de la qualité interviennent pour évaluer son aptitude à livrer un bon produit, au bon moment. Ces diagnostics se traduisent très souvent par des plans d'action dans la perspective de faire monter en compétence le sous-traitant. Cette première phase de diagnostic permet donc au donneur d'ordres de repérer les insuffisances du sous-traitant afin de les combler par la suite à travers le soutien et les programmes d'accompagnement. Ainsi, cette étape, permettant d'identifier le fossé entre les bases de connaissances des deux partenaires, favorise en effet l'émergence des possibilités de valorisation et d'exploitation des connaissances du donneur d'ordres dans d'autres contextes externes (auprès des sous-traitants).

Dans les cas étudiés, l'approche adoptée par le donneur d'ordres pour transmettre ses connaissances aux PME sous-traitantes semble être source de difficulté, puisque les spécificités de ces organisations ne sont pas suffisamment prises en compte lors des démarches d'accompagnement. Cette faible prise en compte des particularités de la PME conduit à une asymétrie de base de connaissances entre les deux entreprises. Comme en témoigne l'un des responsables ayant piloté ces démarches d'accompagnement du donneur d'ordres : « *parmi les erreurs qui ont été commises dans ce sens, c'est l'approche adoptée par les donneurs d'ordre au niveau de l'intégration de ces référentiels au sein des PME, ce qui a posé des difficultés. Par exemple, chez nous, ce sont des choses que je n'ai pas manqué de mentionner au donneur d'ordres, c'est qu'avant de faire ce genre d'éléments, parfois on donne des formations sur ces référentiels, mais elles ne sont pas assez suffisantes. Car, quand on parle d'un référentiel, il faut qu'on forme d'abord, il faut que la PME sache de quoi il s'agit. Il y a un manque dans ce sens. D'autre part, avant de se lancer dans un audit, dès le départ, on audite la PME pour tester son niveau. Ici il n'y a pas de problèmes, car il ne faut pas juger depuis le premier audit, il ne faut pas sanctionner dès le début, du moment qu'on a l'intention de changer les choses, il ne faut pas qu'il soit un point pénalisant. De même, il faut*

qu'on commence déjà avec un diagnostic qui est différent de l'audit, ce dernier peut poser des problèmes au départ comme la panique à la PME, surtout s'il s'agit de référentiels propres à eux, on n'a pas l'accès à ces référentiels, au moins les référentiels de l'ISO TS sont clairs. Mais, pour ASES, ANPQP, ces grands référentiels sont confidentiels et cela pose ainsi un problème pour la PME, car elle ne sait pas sur quoi elle va être jugée, et elle ne sait pas qu'est-ce qu'elle va préparer. En fait, les constructeurs ne veulent pas, car ils disent c'est un savoir-faire, et en même temps, on est devant des entreprises qu'on juge de différentes façons, sans formation, il nous juge selon sa vision, et chaque entreprise a ses propres pratiques. (Directeur d'usine, « Auto B »). Il ressort de ce témoignage que la démarche mise en place par le constructeur en matière de transfert de connaissances à ses sous-traitants se heurte à certaines difficultés liées notamment à l'implication et à la compétence des acteurs fonctionnels chargés de la gestion des relations avec les sous-traitants.

Au niveau opérationnel, comme le suggère l'analyse du cas de la relation entre « Auto A » et le constructeur, le déclenchement du processus de transfert de connaissances aux PME sous-traitantes rencontre des problèmes liés au manque de compétences de transmission du savoir auprès des acteurs dédiés à cette fonction. En plus de ce problème, le langage pratiqué par les acteurs est parfois ésotérique, ce qui rend la communication et l'enseignabilité assez compliquées. Ci-après le témoignage qui illustre ces difficultés rencontrées par les sous-traitants : *« juste pour vous dire que le langage pratiqué par eux est un langage fermé pour les autres, ils ne se mettent pas à la place des autres, car eux après avoir été formé sur leur système, ils ont l'impression que tout le monde le connaît. C'est normal, c'est pour cela qu'on les inclut dans des systèmes de formation pour leur apprendre la pédagogie, car actuellement, ils n'ont pas cette compétence de transfert de savoir »* (Directeur général, « Auto A »).

En définitive, il semble nécessaire de compléter le modèle traitant les facteurs propices au transfert de connaissances entre organisations par l'intégration des éléments liés à la capacité de désorption qui renvoie à l'aptitude de valorisation des connaissances en externe. Cela permet de souligner qu'en plus des déterminants liés à la volonté de partage et à la perception d'un intérêt attaché à cette politique, d'autres facteurs organisationnels, permettant de renforcer la capacité de désorption des connaissances du donneur d'ordres, sont à réintroduire dans le cadre d'analyse pour mieux appréhender ce processus de transfert surtout dans le contexte des relations de sous-traitance. En effet, la réussite de la politique de transfert de connaissances dépend de l'influence de plusieurs facteurs issus de trois niveaux : stratégique, organisationnel et managérial.

3. Politique de transfert de connaissances : une démarche à l'intersection entre le volontarisme et le déterminisme

Au Maroc, on constate, à travers les cas développés, que la politique de transfert de connaissances se présente comme étant à la fois un choix stratégique, du fait qu'elle est guidée par la volonté de développer un tissu de fournisseurs locaux de proximité, mais également comme une réponse à une exigence institutionnelle qui entre dans la politique de développement industriel du pays basée sur le principe de l'intégration locale. Ainsi, il ressort de l'analyse des cas développés dans cette thèse que le donneur d'ordres met en place cette démarche de partage de connaissances dans un premier temps pour des raisons économiques et rationnelles puisque l'enjeu principal est d'avoir des sous-traitants locaux capables de l'accompagner dans sa stratégie de développement. Cette quête permanente de sous-traitants proches s'explique principalement par les avantages de proximité en termes de maîtrise des coûts à travers la logistique, la gestion de la qualité, etc. Dans un deuxième temps, l'enjeu est de se conformer à l'exigence imposée par les pouvoirs publics consistant en la nécessité de faire travailler les sous-traitants locaux afin d'atteindre un taux d'intégration locale raisonnable. Ceci ne peut se faire qu'avec un accompagnement de la part du donneur d'ordres pour faire monter en compétences ses sous-traitants. Cette contrainte d'ordre institutionnel oblige en effet le donneur d'ordres à mettre en place les moyens nécessaires à la diffusion des connaissances dans le tissu industriel marocain.

Par ailleurs, dans le contexte actuel marqué par une économie mondialisée et ayant comme conséquence une quête permanente de réduction des coûts, les grands donneurs d'ordres opèrent des délocalisations de sites afin d'optimiser certains aspects de l'échange avec leurs fournisseurs/partenaires. Cet enjeu stratégique entraîne la nécessité de développer, à travers une politique d'accompagnement et de transfert de connaissances, des entreprises locales capables de répondre aux exigences et aux attentes des grands donneurs d'ordres. Sur ce registre, l'apprentissage inter-organisationnel constitue l'un des processus permettant de réussir ce type de stratégie d'internationalisation des entreprises, notamment des firmes multinationales. Ainsi, il ressort que la politique de transfert de connaissances engagée éventuellement par le donneur d'ordres constitue un choix stratégique dans la mesure où le développement d'un tissu de fournisseurs locaux engendre la mise en place du concept de l'entreprise réseau, fondée sur une recherche permanente d'efficience et de complémentarité des compétences entre les acteurs qui le composent.

Sur un autre registre, l'accompagnement assuré par le donneur d'ordres est motivé également par l'exigence relative à l'intégration locale imposée sur les chaînes de montage. Le déploiement de cette politique vise à augmenter le taux de composants approvisionnés localement. Il semble que l'atteinte de cet objectif ne peut se faire qu'à travers plusieurs actions. Dans cette perspective, cette politique adoptée par les pouvoirs publics se traduit par un effort et une volonté de modernisation des sous-traitants marocains. Il s'agit essentiellement des efforts fournis aussi bien par le donneur d'ordres que par l'AMICA à travers des actions de lancement des démarches de certification ISO TS 16949. On constate également une prise de conscience de la part des sous-traitants locaux de la nécessité de la mise en place du système à travers la normalisation de leur processus de fabrication selon les normes internationales des constructeurs. En plus de ce dispositif, d'autres mesures complémentaires ont été instaurées pour protéger et renforcer l'industrie automobile locale. Il s'agit plus singulièrement des mesures visant la restriction des importations de véhicules neufs ou d'occasion.

Cette mesure de l'intégration locale s'inscrit dans la stratégie industrielle déployée par le gouvernement marocain et qui vise à contrebalancer les avantages octroyés au constructeur pour l'inciter à s'implanter au Maroc. Dans ce sens, des facilités que ce soit sur le plan foncier ou sur le plan fiscal sont accordées aux firmes multinationales pour les encourager à investir et choisir le Maroc comme meilleure destination pour leur développement international. Rendre cette action gagnant-gagnant permet d'exiger du constructeur l'accompagnement des entreprises locales pour les faire monter en compétences afin d'offrir des composants dans les conditions de coût, délais et qualités déterminées.

4. Les effets du transfert de connaissances sur les pratiques managériales

Les résultats obtenus dans notre étude empirique confirment que les relations de sous-traitance entretenues, entre le donneur d'ordres et les PME sous-traitantes, conduisent à l'émergence de différents processus notamment celui de transfert de connaissances au plan managérial. En effet, ce processus de partage de connaissances implique des apprentissages et des améliorations de pratiques managériales auprès des deux organisations (donneur d'ordres et sous-traitant). L'analyse fait ressortir que plusieurs effets de cette politique peuvent être énumérés. Ainsi, la réalisation de la performance économique et opérationnelle constitue la première préoccupation du donneur d'ordres. Ceci explique sa prédisposition à accompagner et à mettre à disposition de son sous-traitant toutes les connaissances nécessaires à l'accroissement de sa performance industrielle en termes de qualité, de coût et de délais. Ce

constat s'aligne fortement sur les résultats théoriques qui démontrent que la politique de transfert de connaissances escompte la réalisation de certains avantages liés soit à la qualité, à la réduction des coûts, à l'amélioration des services offerts (les travaux de Crone et Roper(2001), génération des modernisations technologiques (Ivarsson et Alvstam (2004)), etc. Néanmoins, à l'opposé de certains travaux antérieurs qui stipulent qu'à travers la transmission de connaissances, les entreprises visent le développement de la capacité d'innovation, notre recherche démontre que le donneur d'ordres escompte davantage l'amélioration de la capacité d'apprentissage et des pratiques managériales de ces sous-traitants. Nous pouvons citer dans ce cadre les recherches de Kumar et Subrahmanya (2010), Kamninski et al (2008).

Comme cela a été déjà signalé, l'analyse de la littérature a montré que le transfert de connaissances est bénéfique uniquement pour le récepteur, alors qu'en réalité l'émetteur ne déclenche ce processus que lorsqu'il attend un effet en retour aussi bien économique que managérial. La littérature reconnaît, entre autres, l'amélioration de la productivité à travers la modernisation de l'outil de production, l'introduction de nouvelles pratiques managériales, l'intégration de nouvelles technologies d'information et de communication, comme le principal gain que le donneur d'ordres pourrait tirer de sa démarche de transfert de connaissances avec ses sous-traitants. En effet, dans le contexte actuel, le donneur d'ordres reconnaît de plus en plus l'importance de l'effet en retour de la performance de ses sous-traitants sur sa compétitivité.

Les résultats de notre recherche montrent que la politique de transfert de connaissances entre donneur d'ordres et PME sous-traitantes peut conduire à une amélioration des pratiques managériales. L'amélioration des pratiques liées au management de la qualité, de la production et de la logistique constitue l'enjeu majeur de la démarche d'accompagnement et de partage de connaissances de la part du donneur d'ordres. Nous avons constaté que les performances opérationnelles et économiques sont ciblées dans un premier temps par les partenaires du fait de leur importance pour la continuité de la relation. D'autres domaines, permettant au sous-traitant d'améliorer sa compétitivité, sont également ciblés par le donneur d'ordres. Il s'agit plus particulièrement de la mise en place de systèmes d'information dans le sens où elles permettent de réduire considérablement les coûts liés à la coordination, et de faciliter ainsi la communication entre les organisations.

L'analyse fait ressortir, qu'en plus de l'amélioration de la productivité auprès de ses sous-traitants, un autre gain de cette politique est lié à l'apprentissage du constructeur. Ainsi, nos

analyses montrent que le donneur d'ordres apprend de ses sous-traitants, surtout lors du déploiement de sa démarche de partage de connaissances. Les sous-traitants constituent ainsi une source d'apprentissage pour le donneur d'ordres, et pour le réseau en général, puisqu'une diffusion de bonnes pratiques à tous les fournisseurs est éventuellement envisageable afin d'améliorer les performances de toute la chaîne de production. Notre recherche permet donc d'enrichir les retombées de la politique de transfert par l'intégration de cet effet en retour lié à l'amélioration de la capacité d'apprentissage du donneur d'ordres.

Finalement, nous reviendrons dans les paragraphes qui suivent sur les enrichissements du modèle contextualisé, esquissé en supra, pour appréhender le phénomène du transfert de connaissances entre le grand donneur d'ordres et les PME sous-traitantes.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de cette thèse a été consacrée à l'analyse empirique et à l'enrichissement théorique de notre recherche. Le troisième chapitre a présenté les choix méthodologiques adoptés pour répondre à nos questionnements de recherche. Il s'agit d'une démarche qualitative comprenant les principales étapes : étude de contextualisation auprès de certains acteurs supposés « experts » par rapport aux questions et au phénomène de la sous-traitance dans le contexte marocain, et les études de cas multiples au sein de quatre PME sous-traitantes marocaines qui travaillent avec le constructeur automobile.

Le quatrième chapitre comprend une analyse des données empiriques collectées au niveau des quatre entreprises objet de l'étude de cas approfondie. Les cas d'entreprises étudiés ont été riches en enseignements. Nous avons pu appréhender les particularités de chaque cas par rapport à certains axes de recherche. Ainsi, nous avons pu identifier les déterminants des relations partenariales dans le contexte de l'industrie automobile marocaine. Dans cette perspective, l'analyse du cas « Auto A » fait ressortir le rôle central du dirigeant aussi bien dans la dynamique que dans la mise en œuvre de la démarche de transfert de connaissances entre les deux entreprises. Les liens interpersonnels peuvent constituer donc un levier d'action permettant de réussir ou à contrario de bloquer l'émergence des relations de partenariat entre un grand donneur d'ordres et des PME sous-traitantes. Dans le même sens, la nécessité de prendre en compte l'ensemble des facteurs susceptibles d'orienter la relation vers le partenariat a été soulignée. La congruence est donc fondamentale dans l'appréhension de la dynamique de la relation de sous-traitance. De façon générale, bien que les liens interpersonnels jouent un rôle de plus en plus important dans la dynamique des relations, l'analyse des autres cas montre que ce sont les indicateurs de compétitivité qui conditionnent le plus l'émergence de partenariat entre le donneur et le preneur d'ordres.

En termes de politique de transfert de connaissances, les cas développés mettent en évidence la nécessité d'introduire la capacité de désorption afin d'enrichir l'analyse des déterminants de cette politique surtout dans le contexte des relations de sous-traitance. L'analyse montre qu'il ne suffit pas d'avoir la volonté et d'espérer le gain lié à la démarche pour réussir le transfert de connaissances entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants, mais il faut plutôt que le donneur d'ordres dispose d'une capacité lui permettant de valoriser et de transférer ses connaissances à ses partenaires. Dans ce sens, certains outils et mécanismes organisationnels s'avèrent nécessaires pour mettre en œuvre efficacement cette politique de transfert de connaissances. Cette perspective de réintégration de la capacité de désorption comme facteur

de réussite du transfert semble particulièrement intéressante pour comprendre les enjeux liés aux démarches de transfert de connaissances notamment dans des relations asymétriques de sous-traitance. Dans la même veine, la recherche met en exergue l'effet en retour de cette politique de transfert pour le donneur d'ordres du fait qu'il pourra accéder à certaines pratiques managériales jugées efficaces afin de les diffuser pour toutes les entreprises de réseau. Ce résultat lié à l'apprentissage du donneur d'ordres permet donc de réfuter l'idée stipulant que la politique de transfert est davantage bénéfique pour le sous-traitant.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'ambition de cette recherche était d'apporter une contribution à la compréhension du processus de transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et des PME sous-traitantes. En concentrant notre recherche sur des relations asymétriques en termes de taille, nous nous sommes proposé d'analyser, d'une part les modalités et la politique de transfert de connaissances dans le cadre des relations de sous-traitance automobile au Maroc, et d'autre part, les retombées de cette politique de transfert pour les deux entreprises notamment en termes d'amélioration des pratiques managériales. Plus particulièrement, la question principale de notre recherche s'énonce comme suit :

Comment le transfert de connaissances s'opère-t-il dans une relation donneur d'ordres - PME sous-traitante et quelles sont ses implications sur les pratiques managériales de ces entreprises ?

A partir d'une analyse de la littérature et d'une étude de contextualisation, nous avons pu concevoir un cadre conceptuel structuré en trois axes de recherche ayant guidé nos investigations empiriques.

- La nature et les déterminants de la dynamique des relations de sous-traitance asymétriques ;
- Les enjeux, les modalités et les outils du transfert de connaissances entre un grand donneur d'ordres et des PME sous-traitantes.
- L'analyse des implications et des retombées de la politique de transfert pour les deux entreprises (donneur d'ordres et sous-traitant) ;

Avant de souligner les limites et les perspectives de la recherche, il parait utile de synthétiser les principaux résultats et enseignements de ce travail.

1. Synthèse des principaux enseignements et contributions de la recherche

Les principaux résultats de cette thèse se situent à plusieurs niveaux et s'organisent en fonction de quatre thèmes majeurs : les facteurs d'évolution vers des relations partenariales, les déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance, les modalités de ce transfert et enfin les effets du processus de transfert sur les pratiques managériales des deux partenaires.

Facteurs d'évolution vers des relations partenariales

Une première contribution réside dans la mobilisation de l'approche relationnelle pour appréhender les nouvelles relations de sous-traitance. L'analyse a permis de mettre en exergue les principaux facteurs permettant l'évolution de la relation vers le partenariat. En particulier, nous avons montré, à partir des cas d'entreprises étudiées dans cette thèse, la prédominance des facteurs comportementaux dans l'émergence d'un climat de partenariat entre une PME sous-traitante et un grand donneur d'ordres.

L'analyse de la littérature montre que si les fondements théoriques de l'approche transactionnelle considèrent les transactions individuelles comme indépendantes des échanges passés et futurs, l'approche relationnelle prend toutefois le contexte social et historique des relations entre les organisations. Cette relecture des relations de sous-traitance par la mobilisation de l'approche relationnelle semble particulièrement puissante pour comprendre les enjeux et la dimension productive de ces relations. En particulier, l'apprentissage organisationnel généré dans le cadre de la relation constitue la vraie rente que les partenaires peuvent avoir de leurs échanges mutuels. Dans le contexte actuel, nous avons montré que ce sont les comportements et les capacités des sous-traitants qui conditionnent la performance des choix stratégiques d'externalisation des donneurs d'ordres. Dans cette perspective, ces derniers ont intérêt à faire monter en compétence leurs sous-traitants afin de rester compétitifs sur le marché qui est devenu mondial.

L'analyse de la dynamique des relations de sous-traitance partenariales dans le contexte marocain, dans le cadre de l'étude de contextualisation, fait ressortir que plusieurs attributs caractérisent ces relations. En particulier, nous avons souligné l'importance de l'engagement des partenaires à long terme, la place accordée à la transparence dans la relation, le rôle d'un climat où règne la confiance, l'importance et le degré de complexité des produits échangés, la prédisposition à développer un esprit ouvert, etc.

Par ailleurs, les quatre cas traités dans cette thèse montrent que les facteurs permettant d'inscrire la relation de sous-traitance dans une logique partenariale sont de deux principaux types : structurels et comportementaux. La maîtrise des indicateurs de compétitivité (coût, délais et qualité) constitue le principal facteur d'émergence du partenariat entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante, notamment dans le secteur automobile. En plus, la volonté et l'engagement sont aussi deux facteurs explicatifs de la réussite des relations de sous-traitance partenariale. Bien que les partenaires soient conscients de l'importance de ces deux facteurs, le donneur d'ordres estime toutefois qu'un manque d'engagement de la part de

certains de ses sous-traitants caractérise ses relations, notamment lors de la nécessité d'engager des efforts et des investissements supplémentaires pour assurer la continuité de la relation. Dans le même sens, les interlocuteurs des deux partenaires ont souligné également l'importance de la réactivité, des liens interpersonnels, de la confiance et de la proximité (géographique, actionnariale, interpersonnelle) dans la construction des relations partenariales entre donneur et preneur d'ordres. Les relations interpersonnelles représentent un levier de coopération dans la mesure où elles procurent plus de flexibilité et de souplesse dans la gestion des conflits entre les différents intervenants dans la coordination de la relation. L'analyse met en évidence la prégnance des facteurs comportementaux (tels confiance, engagement, transparence, sérieux dans le travail, etc.) dans la construction de relations durables de coopération et souligne que les facteurs structurels (tel que la capacité du sous-traitant à offrir un composant performant) sont davantage essentiels pour la naissance de la relation. Une taille critique permettant d'accompagner le donneur d'ordres dans sa stratégie d'internationalisation ainsi que la capacité de co-conception sont jugés des facteurs clés de succès des relations de coopération dans le secteur automobile. Les cas développés dans cette thèse montrent que les sous-traitants marocains ne disposent pas encore d'une capacité leur permettant d'assurer la fonction de conception.

Déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance entre GE-PME

L'étude de contextualisation montre que le processus de transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance dépend aussi bien de plusieurs acteurs que des facteurs relevant de plusieurs niveaux. En termes d'acteurs, la politique de transfert de connaissances au niveau d'une relation inter-organisationnelle asymétrique est liée au sous-traitant, au donneur d'ordres et enfin à certains acteurs externes (tels que les associations professionnelles, institutionnels, etc). Pour les facteurs déclencheurs, ils peuvent être classifiés à travers deux critères : l'acteur qui les maîtrise et le niveau qui peut être soit stratégique (tels que la vision, la volonté de partage, la culture de partenariat, etc) ou organisationnel (climat d'apprentissage, capacité d'absorption, outils technologique et organisationnel, etc). Par ailleurs, l'importance des facteurs d'ordre macro-environnemental, notamment la conjoncture économique et certaines politiques institutionnelles, est également soulignée. La conclusion tirée de cette étude, menée auprès des experts, implique une congruence et une complémentarité entre l'ensemble des déterminants (issus de la PME sous-traitante, du donneur d'ordres, de la nature de la relation et de l'environnement externe) pour une bonne

réussite de transfert de connaissances. Cette étude fait ressortir également que l'objectif ultime de la politique de partage de connaissances dans la relation de sous-traitance est d'améliorer les pratiques managériales qui influenceront la compétitivité des PME sous-traitantes, et par conséquent la performance et la continuité de la relation. De même, l'importance d'effet en retour de ce processus de transfert pour le donneur d'ordres a été mise en évidence, en montrant que la performance de la politique de transfert réside aussi dans l'amélioration des facteurs déclencheurs de ce processus, ce qui fortifie les rapports entre les entreprises.

Concernant les déterminants de la politique du transfert des connaissances, l'analyse des cas montre que la nécessité d'avoir un tissu de sous-traitants, capables de répondre aux enjeux du contexte concurrentiel actuel, est à l'origine de la politique d'accompagnement du donneur d'ordres. En particulier, le choix des fournisseurs dans le secteur automobile est devenu stratégique pour les constructeurs. Par ailleurs, l'objectif de réduire les incidents liés à la qualité explique également la volonté du transfert afin d'atténuer l'effet négatif de la non qualité auprès du sous-traitant sur les performances du constructeur. L'analyser a permis également de souligner l'importance de la capacité et la prédisposition du sous-traitant à apprendre de son donneur d'ordres. La volonté d'apprentissage détermine le degré d'engagement du sous-traitant en termes d'investissement en infrastructures technologiques et organisationnelles (EDI, mise à niveau, démarche de certification qualité, restructuration de l'entreprise via le recrutement de nouvelles compétences, etc). Les résultats mettent en évidence l'importance de la jonction de l'ensemble de facteurs pour réussir le transfert de connaissances par le donneur d'ordres.

En mettant à l'épreuve les enseignements de la thèse au regard du cadre d'analyse mobilisé, nous avons montré la nécessaire prise en compte de la capacité de désorption dans le cadre d'analyse, afin de mieux étudier les déterminants et les facteurs clés de succès de la politique de transfert. Nos études de cas révèlent que la capacité de désorption du donneur d'ordres nécessite une perfectibilité, surtout en ce qui concerne les mécanismes de transmission de connaissances. Sur le plan de l'identification des opportunités de valorisation de connaissances à l'extérieur, il semble que le donneur d'ordres dispose des outils permettant de réussir cette étape. En particulier, il s'agit des outils dédiés aux différents services (logistique, achat, qualité fournisseur) pour auditer les sous-traitants afin de détecter les dysfonctionnements et leur besoin en apprentissage.

Nous avons montré finalement que, dans le contexte marocain, la politique de transfert de connaissances par le donneur d'ordres s'inscrit dans une démarche à l'intersection entre le volontarisme et le déterminisme. Dans ce sens, cette politique s'inscrit à la fois comme étant un choix stratégique puisqu'elle est dictée par la volonté du donneur d'ordres à développer les parcs industriels fournisseurs, ceci suppose un tissu de fournisseurs locaux capables d'accompagner le donneur d'ordres en termes d'indicateurs de compétitivité (coût, qualité, délai, réactivité), mais aussi comme une réponse à l'exigence institutionnelle imposée par les pouvoirs publics afin de mettre à niveau le secteur industriel marocain, qui est composé essentiellement de PME (exigence liée au taux d'intégration locale).

Principaux acteurs et outils du transfert de connaissances

En termes de politique du transfert de connaissances, l'analyse met en évidence que son déploiement se concrétise à travers plusieurs leviers en fonction de la nature des connaissances à transférer. D'une part, le donneur d'ordres met en place plusieurs outils dédiés à faciliter la transmission de connaissances à ses sous-traitants (Échange de données électroniques, Internet, échange de personnel, échange de documents, séminaires et formation, rencontre périodique, affectation d'expert,…). D'autre part, le processus de transfert de connaissances, dans une relation de sous-traitance asymétrique, se matérialise par l'affectation d'acteurs dont la mission principale est d'accompagner les sous-traitants afin de les faire monter en compétences. L'analyse des cas étudiés montre qu'il s'agit plus spécifiquement de la direction qualité de la direction des achats (DQDA) qui accompagne le sous-traitant grâce aux démarches d'audits afin de détecter les principaux dysfonctionnements et dresser ensuite les plans d'action et du PPF (pilote progrès fournisseur).

L'analyse a mis en évidence l'importance et le rôle clef de l'encadrement intermédiaire dans la réussite du transfert de connaissances. A ce niveau, l'implication et la responsabilisation des acteurs, en contact avec les sous-traitants, encouragent la mise en place d'un contexte propice au partage du savoir entre le constructeur et ses sous-traitants. La principale mission des managers des relations est d'accompagner les sous-traitants pour les faire monter en compétences, en leur transmettant des pratiques et des méthodes d'organisation jugées efficaces. Dans ce cadre, le constructeur a responsabilisé plusieurs entités pour assurer cette mission désormais complexe. Il s'agit en particulier de la Direction Qualité de la Direction des Achats (DQDA), orientée davantage vers l'organisation et les process, du Pilote Progrès Fournisseur (PPF) dont la mission est d'accompagner les sous-traitants en termes de qualité ; et enfin de l'entité Animation Performance Logistique Fournisseur (APLF) orientée beaucoup

plus vers le processus logistique afin de permettre au sous-traitant de répondre aux exigences des délais.

Retombées du transfert de connaissances pour les partenaires

L'analyse des retombées de la politique de transfert a permis de souligner les effets de cette démarche aussi bien pour la PME sous-traitante que pour le donneur d'ordres. Le processus de transfert de connaissances, entre un donneur d'ordres et un sous-traitant du secteur automobile, permet essentiellement l'instauration des pratiques liées à la gestion de la qualité et de la maîtrise des coûts. Ces domaines sont davantage ciblés par le constructeur puisque dans le contexte actuel, les critères d'efficacité reposent sur le respect des exigences du donneur d'ordres au regard des objectifs de la qualité et du coût. En plus des pratiques permettant l'amélioration de la qualité et la réduction systématique des coûts, le donneur d'ordres déploie des efforts également pour transmettre les pratiques visant la maîtrise des flux logistiques puisque le délai représente aussi l'un des facteurs de l'efficacité du sous-traitant.

Par ailleurs, la politique de transfert de connaissances engendre aussi un effet en retour pour le donneur d'ordres. Cet effet peut être de deux natures : économique et managérial. Sur le plan économique, l'effet réside dans le fait d'avoir un fournisseur performant sur le plan coût, qualité et délais. Sur le plan managérial, le transfert de connaissances liées au métier est considéré comme le gain le plus important du donneur d'ordres dans le cadre d'une relation avec son sous-traitant. L'analyse a permis de souligner que les managers des relations apprennent du personnel du sous-traitant, surtout les connaissances tacites des opérateurs afin de surmonter plusieurs difficultés lors de l'assemblage auprès du donneur d'ordres. De plus, la capitalisation des connaissances, issues du partage avec les sous-traitants, est également l'un des gains de cette politique de transfert. Dans ce sens, nous avons montré que les visites et les échanges effectués par le donneur d'ordres avec ses sous-traitants peuvent donner lieu à l'imitation de certaines pratiques, jugées efficaces, dans la perspective de les diffuser à l'ensemble des entreprises du réseau.

Il nous semble que la démarche empirique adoptée dans ce travail de recherche présente une originalité. En effet, elle a associé une phase de contextualisation et des études de cas multiples. Nous estimons que dans une recherche en sciences de gestion, la prise en compte des particularités liées au contexte est devenue aujourd'hui plus qu'une nécessité pour conduire une recherche cohérente et générer par conséquent des enseignements plus valables

compte tenu du contexte étudié. Ainsi, nous supposons que le phénomène du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance se caractérise par un fort ancrage contextuel, ceci du fait qu'il dépend de plusieurs facteurs et dimensions spécifiques à son contexte d'émergence et de déploiement.

2. Implications managériales

Ce travail de recherche propose une nouvelle vision de la dynamique des relations de sous-traitance du fait qu'il s'intéresse à la dimension productive de ce type de relations, conçues initialement comme source de conflits et de problèmes de coordination. Il permet de mettre l'accent sur l'importance de ces relations pour véhiculer les connaissances et les savoirs jugés sources d'avantage concurrentiel dans le contexte actuel. Ce processus de transfert de connaissances offre aux deux partenaires des opportunités incontournables pour améliorer leur compétitivité. En effet, dans un contexte économique mondial marqué par une concurrence plus intense, le défi de tout constructeur automobile est de proposer une offre compétitive en matière de coût, de délais et de qualité.

Par ailleurs, les résultats, auxquels nous avons abouti, montrent que la démarche de transfert de connaissances dans une relation de sous-traitance nécessite des efforts considérables de la part des partenaires. L'analyse des cas, développés dans cette thèse, souligne l'importance fondamentale des facteurs comportementaux dans la dynamique et le développement de la relation vers le partenariat. Ainsi, l'impératif pour une PME sous-traitante, qui souhaite entretenir des relations partenariales avec son donneur d'ordres, est d'adopter des comportements permettant d'instaurer un climat de confiance et de coopération entre les organisations. La congruence de plusieurs facteurs a été également soulevée, ce qui constitue en effet le défi majeur pour les entreprises ; car cela se traduit par plusieurs difficultés liées à l'émergence et à la nécessité de mettre en place l'ensemble de facteurs.

Après l'implémentation des conditions d'émergence et de réussite de la démarche du transfert, il convient d'accorder une attention particulière à son déploiement et aux mécanismes organisationnels que les managers doivent mettre en place afin d'améliorer l'efficacité du processus. A ce titre, notre recherche a mis l'accent sur l'importance et le rôle fondamental de l'encadrement intermédiaire (les managers chargés de la coordination de la relation). Ainsi, les membres de l'encadrement intermédiaire du donneur d'ordres doivent être considérés comme des acteurs clefs de la mise en œuvre de la démarche de transfert de connaissances. Leur mobilisation s'avère stratégique dans le sens où ce sont ces membres qui sont en contact

permanent et en mesure d'apprécier le besoin en connaissances des sous-traitants. Dans le cadre de leur intervention, ces cadres intermédiaires peuvent s'appuyer sur un ensemble d'outils et de dispositifs permettant de réussir la démarche d'accompagnement. En particulier, au-delà de l'importance de la formation qui affiche déjà des résultats sur terrain, il serait aussi important de porter l'attention à la manière de dispenser ces formations. Il s'agit principalement de voir comment améliorer les capacités des formateurs, les techniques utilisées et les outils mobilisés afin d'accroitre le potentiel de transmission de connaissances.

3. Limites de la recherche

Bien que cette recherche nous semble présenter des contributions et des apports aussi bien théoriques que managériaux, elle présente néanmoins quelques insuffisances d'ordres méthodologiques et empiriques.

Dans un premier temps, certaines limites concernent les insuffisances du cadrage théorique de cette recherche. Ainsi, pour concevoir notre cadre d'analyse, nous avons mobilisé différents concepts en essayant de les articuler sur différents niveaux d'analyse. Ces concepts sont issus d'une part du champ des relations inter-firmes et d'autre part, du « Knowledge-Based-View », théorie jugée encore en construction. L'une des limites que nous pouvons formuler à l'égard de notre cadre d'analyse réside dans la non prise en compte des différentes interrelations, qui peuvent éventuellement exister entre les déterminants de la dynamique et de la politique du transfert de connaissances entre le sous-traitant et le donneur d'ordres. Notre analyse de la littérature fait ressortir que les déterminants de transfert de connaissances sont relatifs aux partenaires (donneur et preneur d'ordres), à la nature de la relation et à l'environnement global. Il nous a été difficile d'appréhender les relations entre les facteurs qui composent ces ensembles de déterminants, compte tenu de la complexité du phénomène de transfert de connaissances dans les relations asymétriques de sous-traitance. Prenons pour exemple les facteurs relevant des acteurs de la relation, la littérature stipule que la fréquence des échanges entre les partenaires renforce la confiance. De même, la capacité d'absorption de nouvelles connaissances externes conditionne la volonté d'apprentissage et l'implication de la direction de la PME. Par ailleurs, bien que nous voulions appréhender le phénomène en tant que processus, l'appréciation de la dynamique des concepts, mobilisés dans le cadre de cette thèse à travers une étude statique, reste l'une des limites d'ordre conceptuel. En effet, le processus de transfert, la confiance, la capacité d'absorption de la connaissance ou encore l'amélioration des pratiques managériales sont des facteurs qui évoluent dans le temps. Cette faible intégration de la dynamique des concepts ne permet pas d'appréhender de manière fine les

processus et les mécanismes qui se mettent en place pour réussir le processus et le partage de connaissances entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante. Dans la même veine, la négligence des effets potentiellement négatifs des facteurs semble également être l'une des insuffisances du cadre d'analyse mobilisé. Dans ce sens, les travaux antérieurs montrent qu'un niveau élevé de confiance entre les partenaires peut nuire au processus d'échange de connaissances. De la même façon, une forte proximité entre les organisations peut conduire à l'émergence de certains conflits, qui peuvent éventuellement mettre en cause la pérennité et l'avenir de la relation.

D'un point de vue méthodologique, notre recherche, comme tout travail axé sur la stratégie des études de cas multiples, peut être critiquée au niveau de la généralisation des conclusions au-delà du nombre de cas retenu. Dans ce sens, bien que le nombre d'entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche semble important, cette dernière n'échappe pas à la critique de la scientificité des résultats obtenus. Nous avons porté notre intérêt davantage sur l'approfondissement et la qualité des données recueillies plutôt que sur la transférabilité des connaissances générées. Dans ce sens, bien que l'analyse qualitative semble être pertinente pour une meilleure compréhension du phénomène surtout dans son contexte, elle présente toutefois une limite de généralisation des résultats et des enseignements tirés. Par ailleurs, le choix d'un seul secteur (celui de l'automobile), s'il présente des avantages indéniables en termes d'approfondissements des analyses ainsi que de la cohérence, ne permet pas de prendre véritablement en considération les autres variables issues de la diversité sectorielle. En outre, la neutralité de l'effet sectoriel a engendré la mise à l'écart de certains facteurs de contingence, qui peuvent enrichir l'appréhension du phénomène de transfert de connaissances surtout dans une relation asymétrique de sous-traitance. Une autre limite, en rapport avec la démarche de la recherche adoptée, est la subjectivité. Le principe de triangulation des sources et des méthodes d'analyse des données nous a permis d'atténuer ce problème de subjectivité.

D'autre part, les difficultés d'accès à certaines données dans les cas étudiés ont limité nos efforts de triangulation méthodologique. A ce niveau, il semble que le contrat de sous-traitance a une importance singulière dans la compréhension de la dynamique de la relation ainsi que du transfert de connaissances qui en découle. En effet, lors de notre accès au terrain, la question de confidentialité a été mise en avant, par plusieurs interlocuteurs, quand il s'agit de demander certaines informations liées au contrat établi entre les deux partenaires.

4. Perspectives et voies futures de recherche

A la lumière des limites et des apports de cette recherche, trois grands axes d'approfondissement ou de prolongements peuvent être envisagés. En termes d'approches méthodologiques, ces axes peuvent se concrétiser, soit par le recours à d'autres études de cas approfondies ou longitudinales, soit à la mobilisation d'une approche quantitative afin d'assurer une généralisation des résultats de la recherche.

La première voie de recherche est liée à la mobilisation de l'approche de l'économie industrielle. Le secteur étudié dans cette thèse étant davantage dans une logique de production en CKD[105], c'est-à-dire un éclatement mondial de la chaîne de valeur selon les avantages compétitifs des sous-traitants, nous avons jugé utile dans notre recherche de recourir davantage à la théorie de dépendance des ressources qui met en exergue la mutualisation des ressources entre entreprises, pas nécessairement au sein d'une même industrie mais aussi au sein des industries complémentaires, tant au niveau national qu'international. Cependant, la logique industrielle est pertinente, surtout pour étudier d'autres secteurs où la sous-traitance est aussi développée, dans le sens où elle pourrait nous permettre d'appréhender l'apport de la structure industrielle nationale à la compréhension des mécanismes de gestion des transactions et des relations entre les partenaires, plus particulièrement la mutualisation des ressources à travers toute l'industrie.

Étant donné que les cas développés dans cette recherche ne sont pas représentatif et que notre objectif n'était pas de mettre à l'épreuve un cadre théorique déjà développé, nous nous inscrivons dans une optique de compréhension et d'exploration afin de cerner le phénomène de transfert de connaissances dans un contexte, si particulier, de sous-traitance. Ainsi, l'un des axes d'approfondissement qui s'inscrit dans la logique de généralisation, non pas statistique mais analytique, consiste à explorer le potentiel de découverte lié à la diversité sectorielle. Il s'agit de conduire des études de cas appartenant à des secteurs d'activités différents, afin de vérifier l'effet de la variable sectorielle sur le phénomène de transfert de connaissances. Il s'agit en particulier d'analyser si les enjeux, les contraintes et les démarches de cette politique différent en fonction du secteur d'activité. Par ailleurs, malgré la pertinence de l'étude de cas qui se présente ainsi dans sa capacité à soulever de nouveaux questionnements et à renouveler et à enrichir les cadres d'analyse déjà existants, l'une des pistes de prolongement de cette thèse consiste à mener une analyse quantitative sur un échantillon de PME sous-traitantes

[105] Complete Knock Down.

travaillant avec de grands donneurs d'ordres, ceci dans la perspective d'assurer une généralisation plus large.

Les résultats de nos analyses révèlent que les démarches de transfert de connaissances s'inscrivent beaucoup plus dans une optique d'exploitation et non pas d'exploration de connaissances. Toutefois, l'un des cas étudiés fait apparaître que la relation peut donner lieu au développement d'une innovation. Ainsi, il semble que la politique du transfert de connaissances entre donneur et preneur d'ordres peut être appréhendée comme source d'innovation. Dans ce cadre, il serait intéressant de conduire une recherche sur les conditions et les facteurs propices pour orienter la démarche de transfert de connaissances, dans une relation de sous-traitance entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante surtout dans un pays émergent, vers une logique d'exploration des connaissances afin de générer des innovations. Il s'agit plus particulièrement d'appréhender les facteurs favorables à l'émergence des capacités d'innovation auprès des sous-traitants locaux, tels que le rôle et l'importance des centres de formation dédiés aux métiers de l'industrie automobile[106], les ressources mobilisées par les institutionnels et l'ensemble de parties prenantes pour mettre à niveau l'industrie locale afin de l'inscrire dans une perspective d'innovation collective. L'intérêt d'une telle piste de recherche apparaît clairement, cela si l'on tient compte de la vision et des objectifs des pouvoirs publics quant au développement d'un tissu de fournisseurs locaux capables de s'insérer dans l'industrie automobile internationale. En effet, le transfert de connaissances semble être un levier important renforçant la capacité innovatrice des coopérations. Étudier cette question du rôle de la politique de transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance, surtout asymétriques, dans la génération des innovations, semble être pertinente dans la mesure où les PME souffrent souvent d'une carence de ressources et de connaissances, un handicap majeur au développement des innovations.

Une autre piste d'approfondissement est de mener une étude comparative entre les démarches et les dynamiques des relations entre le constructeur et les PME locales d'une part, et entre le constructeur et les filiales des firmes multinationales qui interviennent comme des fournisseurs de premier rang d'autre part. Par ailleurs, comme nous l'avons explicité dans cette thèse, le transfert de connaissances est avant tout un processus dynamique. Une piste de recherche s'articule donc autour d'une analyse longitudinale du phénomène afin d'intégrer la

[106] Le Maroc a mis en place durant ces dernières années les instituts de formation aux métiers de l'industrie automobile. Il s'agit du centre de Melloussa, de Casablanca, de Kenitra et celui de Free zone à Tanger qui sera lancé au mois de septembre 2015.

dimension temps dans l'appréhension du phénomène. Cette perspective temporelle nous permettra de mieux cerner les différentes dynamiques intrinsèques de ce phénomène.

En définitive, l'une des questions qui demeure nettement sous-exploitée, dans le domaine du transfert inter-organisationnel de connaissances, est l'évaluation des effets de cette politique au niveau des deux partenaires. Dans cette veine, à travers l'analyse des cas développés dans cette thèse, il convient de souligner que le transfert de connaissances, entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante, peut présenter de véritables avantages dans le sens où il permet d'améliorer les pratiques managériales des deux entreprises, facilite par conséquent la coordination et conduit à la pérennité de la relation. Mieux connaître les retombées de cette politique de transfert et d'accompagnement des sous-traitants peut conduire à la décision d'engagement dans cette politique afin d'en tirer profit. Par ailleurs, une bonne connaissance des enjeux et des avantages de ce transfert peut aussi permettre de mieux organiser la démarche afin de la réussir, et par conséquent d'en tirer des avantages.

BIBLIOGRAPHIE

Références académiques

A

Abbad, H. et Bonet, D., (2005), « Orientation à long terme des relations entre PMI agro-alimentaire et la grande distribution », *Revue Marocaine d'Audit et de Développement*, N° 20, mai 2005.

Abbadi, Z. (2011), « *Adaptation des approches en gestion des connaissances au secteur de l'aéronautique: défi des pays en voie de développement, le cas du maroc* », Mémoire présenté pour la Maîtrise en Administration des Affaire, avril 2011.

Achelhi, H., Truchot, P., Aoussat, A., (2006), « L'émergence d'un réseau coopératif », *XV conférence internationale de management stratégique*, 13-16 Juin 2006, Annecy/Genève.

Adam-Ledunois, S. et Renault, S., (2008), « la coordination spatiale des parcs industriels fournisseurs », *Revue Française de gestion*, N°184, 2008.

Ait Errays, N., (2009), « *Contribution à l'étude du rôle de la confiance dans la relation entre sous-traitant marocain et donneur d'ordres étranger* », Thèse es sciences de gestion, Université Cadi Ayyad, 2009

Ait Errays, N., (2013), « Les déterminants de la durabilité de la relation d'échange entre un fournisseur marocain et son client étranger », *XXII Conférence Internationale de Management Stratégique*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.

Ait Errays, N., et Louitri, A., (2008), « La nature de la relation entre un sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger de pays développé : une étude à travers le rôle de la confiance dans l'échange », *13èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne* -Novembre 2008.

Aldrich, H., (1979), « *Organizations and environments*», Englewood Cliffs, NJ :Prentice Hall, Inc.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., et Ehlinger, S., (2003), « Analyse de représentations et de discours », in Thiétart R.A. (dir.), Méthodes de recherche en management, Dunod, p.449-475.

Almeida, P., et Grant, R.M., (1998), « International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry », *Carnegie Bosch Institute, Working Paper*.

Altersohn, C., (1992), « *De la sous-traitance au partenariat industriel* **»** Editions l'Harmattan, Paris.

Altersohn, C., (1997), « *La sous-traitance à l'aube de 21ème siècle* », Dynamique d'entreprises, Editions le Harmattan, Paris.

Amabile, S., et Gadille, M., (2006*),* « Coopération inter-entreprise, système d'information et attention organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, N° 164, 2006.

Amamou, B., et Koubaa, S., (2008), « La coopération inter-organisationnelle et l'innovation en PME : le rôle de la capacité d'absorption des connaissances », *9ième CIFPME, Levain-la-Neuve*.

Amans, P., et Loup, S., (2008), «Les relations interpersonnelles, facteur de réussite ou d'échec des réseaux de petites entreprises », in ouvrage collectif sous la direction de K. Gundolf et J. Jaouen « *les relations interorganisationnelles des PME* », Edition de Lavoisier, 2008.

Anderson, J.C., et Narus, J., (1984), « A model of the distributor perspective of distributor-manufacturer working relationships», *Journal of Marketing*, vol. 48, pp 62-74.

Angelescu, G., (2009), « Apprentissages comportementaux et cognitifs au sein de la gestion de projet en mode concourant (étude de cas Dacia – groupe Renault) », *Revue Internationale de Projectique*, 2009/1, N°1, pp 113 à 130.

Argote, L., et Ingram, P., (2000), « Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in Firms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, N°. 1, pp. 150-169.

Argote, L., McEvily, B., et Reagans, R., (2003), « Managing Knowledge in Organizations: An integrative Framework and Review of Emerging Themes », *Management Science*, 49, 4, pp571 - 582.

Argyris, C., et Schön, D.A., (1978), « Organizationl Learning : a theory of action perspective», Addison-Wesley Publishing Company.

Arnaud, N., (2007), « *Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle : le cas du secteur du transport de meubles neufs en France* », Thèse de doctorat en sciences de gestion présentée à l'université de Nantes, le 30 novembre 2007.

Arnaud, N., (2008), « Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle », *Revue Finance Contrôle Stratégie* – Volume 11, n° 1, mars 2008, p. 9 - 39.

Arrègle, J.L., (1995), « Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, pp.84-94.

Arrègle, J.L., (1996), « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, N°108.

Ausseur, F, (2009), « Sous-traitance: responsabilités et assurances », *Qualité construction*, N° 117, novembre-décembre, 2009.

Autio, E., Sapienza, H.J. et Almeida, J.G., (2000), « Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth », *Academy of Management Journal*, Vol. 43 no. 5 909-924.

Ayerbe, C. (2008), « *Organiser l'activité innovante et la protection par le brevet*», HDR. Université de Nice Sophia-Antipolis.

Azzam, J.E, (2013), «Open innovation, management des brevets et valorisation externe :Une nouvelle perspective pour la RBV », Université de Nice Sophia Antipolis, GREDEG.

B

Bachirat, B., (2004), « L'industrie automobile au Maroc : potentiels et dynamiques des relations clients / fournisseurs », papier présenté dans le cadre du séminaire doctoral organisé par le CEMAFI, Université de Nice Sophia Antipolis, Mars 2004.

Baile, S., (2003), « L'évaluation du succès de I'EDI dans les PME : un modèle intégrateur », *Annales des télécommunications*, Volume 58, Issue 1-2, pp 297-328.

Barbaroux, P., et Godé-Sanchez, C., (2010), « Quelle typologie pour identifier les compétences? Le cas des pilotes de transport de l'armée de l'air », *ISDM n°40 3ème Conférence francophone* « Gestion des connaissances, Société & Organisations » (GECSO 2010)

Barbat, V., (2004), « *Modalités et processus d'internationalisation des PMI sous-traitantes françaises : une étude multi-méthodes* », Thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV.

Barbat, V., (2007), « Modalités et processus d'internationalisation des PMI sous-traitantes françaises », *Revue Décisions Marketing*, N 47 Juillet-Septembre 2007.

Barbat, V., et Hlady Rispal, M., (2006), « Une lecture entrepreneuriale de l'internationalisation des PMI sous-traitantes », *8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, 25-27 Fribourg, Suisse.

Barlatier, JP., Ph. D. Lambert M., Rousseau A. (2008), « Capacités organisationnelles et innovation : Quelle(s) articulation(s) ? », *ACFAS*, 2008.

Barney, J., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N°1, pp. 99-120

Barrette, J., et Carrière, J., (2003), « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 58, n° 3, 2003, p. 427-453.

Barthélemy, J., (2004), « Les renégociations des contrats d'externalisation : Une étude empirique » *13ème conférence internationale de Management Stratégique*, 2,3 et 4 juin 2004, Vallée de Seine, Normandie

Barthélemy, J., (2006), « Les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur dans une relation inter-organisationnelle : Une analyse du cas Disney–Pixar », *Conférence internationale de management stratégique,* 13-16 juin 2006, Annecy/Genève

Barthélemy, J., (2007), « *Stratégies d'externalisation* », 3e édition. Paris, Dunod.

Baudry, B., (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'économie industrielle,* Volume 66, Numéro 1 pp. 51 – 68 ;

Baudry, B., (1995), « *L'économie des relations inter-entreprises* », Editions La Découverte, Paris

Baudry, B., (2003), « *Economie de la firme* », Editions La découverte, Paris

Baudry, B., (2013), « Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle: une évaluation des travaux de Jacq Houssiaux », *Revue d'économie industrielle*, N° 142.

Bayad, M., et Simen, S.F., (2003), « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », *XIIème conférence de l'AIMS*.

Bayad, M., Schmitt, C., Gallais, M., (2006), « Prescription et adoption des outils de gestion dans les PME : Quels facteurs facilitateurs ? », *Cahiers de recherche* N°2006/11

Belet, D., (2003), « Devenir *une vraie entreprise apprenante : les meilleures pratiques* », Editions d'Organisation, 209 p.

Benabdeljlil, N., (2013), « Apprendre d'un réseau : le cas inédit d'un fournisseur automobile marocain », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, 2013/2 N° 112, pp 55-65.

Bénédic, M., et Bayad, M., (2008), « Etude des facteurs de succès du processus du transfert de connaissances au sein des réseaux d'innovation : proposition d'un cadre conceptuel », *Colloque « en route vers Lisbonne »*, 4 et 5 décembre 2008 ;

Benedic, M., Valoggia Ph., Rousseau, A., et Schmitt, C., (2009), « Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ? », *Revue Management & Avenir*, N°27, Aout 2009.

Benezech, D., et Loos-Baroin, J., (2004), « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue Science de gestion*, N° 36,

Bentaleb, C., (2005), « Apprentissage inter-organisationnel des pratiques de motivation : cas de l'entreprise privée marocaine », *Revue Management et Avenir*/ 2005/1 - N° 3

Bergeron, H., « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? »

Berthon, B., (2001), « Revue de littérature : Le transfert intra-organisationnel de connaissance », *Xème Conférence internationale de Management Stratégique*, 13-15 juin 2001,

Berthon, B., (2003), « Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel », *XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 3-6 juin 2003*, Les côtes de Carthage

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

Biboum, A.D., et Bekolo, C., (2008), « Relations client-fournisseur dans le secteur bancaire camerounais : une co-existence des approches transactionnelle et relationnelle », *9ème*

Congrès de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, 29, 30 et 31 Octobre 2008.

Billaudot, B., Julien, P.A., et al., (2003), « Organisation industrielle et sous-traitance : du fordisme à l'entreprise réseau » ;

Blanchot, F., « Les déterminants du choix du partenariat: proposition d'un modèle éclectique ».

Blau, P.M., (1964), « *Exchange and Power in Social Life*». NewYork: John Wiley& Sons.

Bonnardel, S.M., et Géniaux, I., (2004), « Les relations inter organisationnelles : espace de renouvellement de la pensée stratégique », *Conférence Internationale de Management Stratégique*, 13-16 juin 2006, Annecy/Genève

Boschma, R., (2005), « Proximity and innovation : a critical assessment », *Regional Studies*, Vol. 39.1, pp. 61–74, February 2005.

Boulay, J., et Isaac, H., (2007), « Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information », *Revue Française de gestion*, N°170, 2007

Bourgault, M., (1997), « Analyse des rapports entre donneurs d'ordres et sous-traitants de l'industrie aérospatiale nord-américaine », *Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations*, Montréal, Juin 1997

Brewer, T., et Nollen, S., (1998), "Knowledge transfer to developping countries after WTO: theory and practice in information technology in India", *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.

Brion, S., Mothe, C., et Sabatier, M., (2008), « L'impact-clé des modes de management pour l'innovation », *Revue Française de Gestion*, N° 177

Brisoux, J. E., Jacob, R. et Jabiri, A., (2002), « Le processus de sélection de PME sous-traitantes en contexte de réseau synergique orienté vers l'innovation et la compétitivité de classe mondiale : une étude de cas », *Université du Québec à Trois-Rivières (Canada)*

Brousseau, E., (1993), « La théorie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises », Paris: Presses universitaires de France.

Brulhart, F., (2002), « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques », *Revue Finance Contrôle Stratégie* – Volume 5, N° 4, décembre 2002, p. 51 - 77.

Brulhart, F., Guieu, G., Maltese, L., Prévot, F. (2010), « Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilités », *Revue Française de Gestion*, N° 204/2010

Brulhart, F., et Favoreu, C., (2006), « Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Revue Finance Contrôle Stratégie* – Volume 9, n° 5, mars 2006, p. 59 – 96.

Bulhart, F., (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *Revue M@n@gment*, N°4/2005, vol 8

C

Capet Marcel, F., et Hoflack, J., (1978), « *Gestion de l'entreprise sous-traitante: manuel de gestion de l'entreprise de caractère industriel travaillant en sous-traitance ou à façon* », Économica, pp, 172

Carrier, C., (2007), « Cultiver la créativité et gérer l'innovation dans la PME », in ouvrage collectif sous la direction de J.L Filion « *le management des PME : de la création à la croissance* », Edition de renouveau pédagogique Inc, 2007.

Castagnoli, S., « L'organisation apprenante : une approche bidimensionnelle »

Chaillou, B., (1977), « Définition et typologie de la sous-traitance », *Revue économique*, Vol. 28, N° 2, pp 262-285

Chakib Kahia, A., (2013), *« Les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances : Le cas de la relation client-fournisseur dans l'industrie française »*, Thèse de doctorat en Science de Gestion Université d'Aix-Marseille.

Chanal, V., « Comment accompagner les PME-PMI dans leur processus d'innovation ? »

Chanaron, J.J, (1995), « Constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels » ;

Chang, H.K.,. et Gotcher, D.F., (2007), « Safeguarding investments and creation of transaction value in asymmetric international subcontracting relationship: the role of relationship learnin and relational capital », *Journal of Word Business*, 24(4), pp. 477-488.

Charreuax G. (1999), « La théorie positive de l'agence: lecture et relecture…»

Chauvet V. (2007), « Une dynamique d'apprentissage organisationnel dans les pme technologiques : un soutien à l'innovation », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2007/3 N° 176 - 177, p. 61-77.

Cheriet, F., Le Roy, F., et Rastoin, J.L., (2008) « Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME : le cas de Danone –Djurdjura en Algérie », *Revue internationale PME,* Volume 21, numéro 1, 2008, p. 35-68.

Cloutier, E., al., (2006), « Transfert de connaissances entre générations : le cas de l'usinage », *Pensée plurielle*, 2006/1 no 11, p. 109-116. DOI : 10.3917/pp.011.0109.

Coase, R.H., (1937), « *The nature of the firm* », Economica, 4(16), pp. 386-405

Coeurderoy, R., et Quélin, B., (1998), « La théorie des coûts de transaction : fondements théoriques et applications managériales », *Repenser la stratégie : Fondements et Perspectives, H. Larocheet J.-P. Nioche(éds.)*, Vuibert, Paris.

Coff, R., Coff, D., et Eastvold, R., (2006), « The knowledge leveraging paradox: how to achieve scale without making knowledge imitable », *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, 452–465

Cohen, M.D., Bacdayan, P., (1994), «Organizational routines are stored as procedural memory», *Organization Science*, vol. 5, N°4, pp. 554-568.

Cohen, W., et Levinthal, D., (1990), « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 128–52.

Cohendet, P., Créplet, F. et Dupouët, O. (2006), « *La gestion des connaissances : Firmes et communautés de savoir* », Economica : Paris, 205 pages.

Colovic, A., (2008), « La grande transformation des PME japonaises : Le rôle central des compétences », *Revue Française de Gestion*, N°182, 2008.

Coriat, B., et Weinstein, O., (1995), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* », Le Livre de Poche, Paris.

D

Daghfous, A., (2004), « Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study», *The Learning Organization*, N°11(1), p. 67.

Darréon, J.L., et Faiçal, S., (1993), « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », *Revue Française de Gestion*, Septembre –Octobre.

Das, T.K., et Teng, B-S, (2000), « A Resource-Based Theory of Strategic Alliances», *Journal of management*, Vol 26, N° 1, pp 31-61

Das, T.K. et Teng, B.S., (2002) "The dynamics of alliance conditions in the alliance development process", *Journal of Management Studies*, 39, 725-748.

Das, T.K., Teng B.S., (1998), « Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliances », *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, pp. 491-512.

Dassauge, P., et Garette, B., (1997), « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques », *Revue Française de Gestion*, N° 117, pp 106-117.

De Rond, M., et Bouchikhi, H., (2004), « On the Dialectics of Strategic Alliances », *Organization Science*, Vol. 15, No. 1, January–February 2004, pp. 56–69.

Delerue, H., et Bérard, C., (2007), « les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, N 175/2007

Deslandres, V., et Gutierrez-Segura, G., (2004), « Facteurs de réussite pour la gestion des connaissances dans les réseaux de PME : expériences dans le bâtiment », *Colloque IPI,* Autrans, 22-23 Janvier, 2004

Djeumene, D., (2010), « Propension des PMI camerounaises à nouer les accords de coopération », *Revue Française de gestion*, N°200, 201.

Donada, C., et Nogatchewsky, G., (2007), « La confiance dans les relations interentreprises : une revue des recherches quantitatives », *Revue Française de Gestion* N° 175/2007

Donada, C., et Dostaler, I., (2005), « Les déterminants de la résistance des fournisseurs face aux exigences de la flexibilité de leurs clients », *WIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique,* Pays de la Loire, Angers, 2005.

Donada, C., et Garrette, B., (2000), « Partenariat vertical et gain coopératif : une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile », *IX Conférence Internationale de Management Stratégique*, 24-26 Mai, 2000, Montpellier

Donada, C., et Kesseler, A., (1997), « Partenariat : mythes et réalités pour les fournisseurs : étude empirique dans l'industrie automobile », *Actes de la Conférence Internationale sur les Coopérations*, Luxembourg-Nancy, pp. 1-18

Donada, C., et Nogatchewsky, G., (2008), « Le partenariat vertical dans l'industrie aéronautique : vers une configuration de contrôle adaptée aux évolutions de l'environnement » In : *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, Congrès de l'AFC*, Cergy Pontoise, France.

Doz, Y.L., (1996), «The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions orlearning processes ?», *Strategic Management Journal*; 1996, vol. 17, pp.55-83

Doz Y., (1988), «Technology partnership between larger and smaller firms», *International Studies of Management and Organization*, XVII (4), 31-57.

Drucker-Godard, Ehlinger S., et Grenier C., (1999), «Validité et fiabilité de larecherche », in Thietart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 257-287

Duanmu, J., L and Fai, F.M., (2007), « A processual analysis of knowledge transfer from foreign MNEs to Chines suppliers », *International Business Review*, 16 (2007) 449–473

Dumoulin, R., et Lococq, X., (2000), « Réseau interorganisationnel : pour un changement de paradigme "contribution à une analyse multi-niveaux en sciences de gestion », *IX Conférence Internationale de Management Stratégique*, 24-26 Mai, 2000, Montpellier

Dwyer, F.R., Schur, P.H., Oh, S., (1987), « Developing Buyer-Seller relationship », *Journal of Marketing*, Vol 51, N° 2, pp 11-27.

Dwyer, F.R., Schurr, P.H., et Sejo, O., (1987) « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2 (Apr., 1987), pp. 11-27

Dyer, J.H., et Nobeoka, K., (2000), «Creating and managing a high-Performance knowledge-sharing network:The Toyota case», *Strategic Management Journal*, Vol 21, pp. 345–367.

Dyer, J.H., et Singh, H., (1998), « The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 4 (Oct, 1998), pp 660-679.

E

Easterby-Smith, M., Lyles A.M., et W. K. Tsang E., (2008), « Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects », *Journal of Management Studies* 45:4 June 2008

Edouard, S., et Surply, J., (2004), « L'effet des réseaux d'affaires dans formation d'un partenariat interfirmes asymétrique », *13ème Conférence internationale de management stratégique*, 2-4 Juin 2004, Vallée de Seine, Normandie

Eisenhardt, K.M., (1989), « Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, 14, (4), pp. 532-550.

Ellram, L.M., (1995), « Partnering Pitfalls and Success Factors », *International Journal of Purchasing and Material Management*, vol. 31,n° 2, pp. 36-44.

Emerson, R., (1962), « Power Dependence Relations», *American Sociological Review*,Vol 27,february, pp31-41.

Ezzerari, A., Jocelyn, D., Perreault, et Pettigrew, D., (2004), « Pour une meilleure compréhension des approches de vente des PME industrielles », *Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27,28,29 Octobre, Montpellier

Ezzerari, A., (2008), « *Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel Étude de 9 cas de PME sous-traitantes* », Thèse de doctorat ès des sciences de gestion, Université de Metz, 19 juin 2008

F

Fabbe-Costes, N., et Lancini, A., (2009), « Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis », *Revue Management & avenir*, N° 24

Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. et Arcand, M., « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? ».

Fauvy, S., (2009), « *L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Cas de France télécom* », Thèse de doctorat, Université d'Angers, 6 novembre 2009

Fedor, K.J., Werther, W.B., (1995), « Making sense of cultural factors in international alliances», *Organizational Dynamics*, (Spring), 33-48.

Fekih-Soussi, B., et Bellon, B., (2004), « Les effets de mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise », *Revue région et développement*, N° 20-2004 ;

Fekih-Soussi, B., (2002), *« La Sous-traitance Moderne : une contribution au débat du choix entre faire, faire-faire ou faire en Coopération »*, Thèse de Sciences Économiques, Université El Manar, Tunisie.

Fernandes, V., (2007), « Gestion de la relation fournisseurs : étude des relations entre les modes de contrôle et les dimensions des transactions », *Revue Comptabilité – Contrôle – Audit* / Tome 13 – Volume 2 – Décembre 2007 (p. 53 à 74).

Ferrary, M., et Pesqueux, Y., (2011), « Management de la connaissance : Knowledge Management, Apprentissage organisationnel et société de la connaissance », Economica, coll. Gestion, Paris, 230 p.

Filion, J.L., (2007), « Introduction de l'ouvrage sur « le management des PME : de la création à la croissance », Ouvrage collectif sous la direction de J.L Filion, Edition de renouveau pédagogique Inc, 2007.

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

Filser, M., (1989), « *Les canaux de distribution* », Vuibert, Paris, 256p.

Fimbel, E., et Foltzer, K., (2006), « Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives », *XVème Conférence internationale de Management Stratégique*, 13-16 juin 2006, Annecy/ Genève

Forgues, B., Fréchet, M., et Josserand, E., (2006), « Relations inter-organisationnelles : conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue Française de gestion*, N° 164, 2006

Forrest, J.E., et Martin, J.C., (1992), « Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry», *R&D Management*, N° 22, pp. 41-54.

Foss, N.J., (2007), « The emerging knowledge governance approach: challenges and characteristics », *Organization*, Vol. 14, N° 1, pp. 29-52

Frazier, G.L., et Rody, R.C., (1991), « The Use of Influence Strategies in Interfirm relationships in Industrial Product Channels», *Journal of Marketing*, Vol. 55, January.

Fréchet, M., (2007), « Les difficultés relationnelles dans les partenariats d'innovation : une approche par le contrat psychologique », *Revue Finance Contrôle Stratégie* – Volume 10, N° 1, Mars 2007, p. 125-148.

Frédéric, P., (2007), «Le transfert de connaissances : revue de littérature », *XVI Conférence internationale de management stratégique*, 2007, 6-9 Juin, Montréal

Frimousse, S., et Peretti, J.M., (2005), « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin », *Revue Management et Avenir* 2005/3, N°5

Fulconis, F., et Pache, G., (2008), « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes: élaboration d'un cadre d'analyse », *Revue des sciences de gestion*, Direction et gestion, N° 230, mars-avril, 2008.

G

Gallais, M., (2009), « *Instrumentation de gestion, cognition et apprentissage en PME* », Thèse de doctorat ès Science de Gestion, Université de Nancy II

Ganesan, S., (1994), « Determinants of long-term operation in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n°2, Avril, p.1-19.

Gardet, E., et Mothe, C., (2010), « Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation », *Revue Française de Gestion*, N° 204

Nogatchewsky, G., « Typologie des contrôles inter-organisationnel : le cas de la relation entre un équipementier automobile et ses fournisseurs »

Geindre, S., (2009), « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise » *Revue internationale P.M.E.* : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise », vol. 22, n° 3-4, 2009, p.109-137

Genet, C., (2007), « La diffusion des connaissances vers les PME : vers un modèle d'exploration collective », *Revue Internationale PME*, Vol 20, n°1, pp 91-119

Gherardi, S., et Nicolini, D., (2000), « To transfer is to transform : the circulation of safety knowledge », *Organization*, 7, 2, pp. 329-348.

Gillberg, C., et Chi Vo, L., (2011), « Approche pragmatiste de la connaissance et de l'apprentissage dans les organisations », *Revue Management & Avenir*, N° 43, avril 2011.

Giroud, A., (2000), « Japanese transnational corporations' knowledge transfer to Southeast Asia: the case of the electrical and electronics sector in Malaysia », *International Business Review*, 9 (2000), pp. 571-586

Gombault, A., (2000), « *La construction de l'identité organisationnelle : une étude exploratoire au Musée du Louvre* », Thèse de doctorat en sciences de Gestion soutenue à l'Université de Bordeaux IV.

Gómez, L.F.T., (2008), « *La compétence organisationnelle chez cuisines laurier* », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université Laval, Québec.

Granovetter, M., (1973), « The strength of weak ties», *American Journal of Sociology*, Vol.78, 1360-1380.

Granovetter, M.P., (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *Americain Journal of Sociology*, Vol 19, N° 3, pp. 481-510.

Grant, R.M., (1996), « Toward a knowledge based theory of the firm », *Strategic of Management Journal*, Vol 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.

Grant, R.M., (1996). « Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration », *Organization Science*, vol. 7, n° 4, Juillet-Août, pp. 375-387

Grimand, A., (2006), « l'entreprise apprenante : une conceptualisation inachevée ? »

Grundstein, M., (2002), « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue », *1er Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel* « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances », 12-13 décembre 2002, Nante

Guallino, G., (2010), *« L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions* », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université d'Aix-Marseille, 5 Mars 2010

Guechtouli, W., (2009), « *Dynamique du processus de transfert de connaissances au sein d'une communauté de pratique : Une modélisation multi-agents* », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université D'Aix-Marseille III, 2009.

Guilloux, V., (1992), « Coordination inter-organisationnelle, système d'information et juste temps : une étude empirique dans le secteur textile-prêt-à-porter », *Institut d'administration des entreprises*, TIS, Vol 4, N°3, pp. 309-332 ;

Guilloux, V., Kalika M., Laval F. (1998), « Coordination inter-organisationnelle France-Maroc dans le Secteur textile », *4ème Congrès International Francophone sur la PME Association Internationale de langue française de recherche sur la PME* - AIREPME 22, 23,24 Octobre 1998 Nancy-Metz

Gulati, R., Singh, H., 1998. «The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances», *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.

Gupta, A.K,. et Govindarajan, V., (2000), « Knowledge flows within multinational coporations», *Strategic Management Journal*, Volume 21, Issue 4, pp 473-496

H

Hamel, G. et Prahalad, C.K., (1990), « The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3.

Hamel, G., (1991), «Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N°4, pp. 83-103.

Harrigan, K.R., (1988), « Strategic alliances and partner asymmetries », In *Cooperative Strategies in International Business*.

Hatchuel, A., (1999), « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations, de la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'Economie Industrielle*, N°88, pp. 187-209.

Hatchuel, A., Le Masson, P., et Weil, B., (2002), « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », *Revue internationale des sciences sociales*, N° 171, pp 29-42.

Heide, J.B., et John, G., (1990), « Alliances in industrial purchasing : The determinant of joint action in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, pp. 24-36.

Heide, J.B., (1994), « Interorganizational governance in marketing channels », *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 71-85.

Hlady Rispal, M., (2002), « *La Méthode des cas : Application à la recherche en gestion*», De Boeck Supérieur.

Houssiaux, J., (1957), « Le concept de" quasi-intégration" et le rôle des sous-traitants dans l'industrie », *Revue économique*, Vol 8, N° 2, pp 221-247.

I

Imai, K., Itami, H., (1984), « Interpenetration of organization and market : japan's firm and market, in comparison with the U.S », *International journal of industrial organization*, vol 2, N°4.

Ingham, M., et Mothe, C., (1997), « Apprentissage organisationnel et coopérations en R&D », *6ième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Québec (Canada), Juin.

Ingham, M., et Mothe, C., (2003), « Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique », *Revue Française de Gestion*, N° 143, pp 111-128

Ingham, M., (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février 1994, p. 105-121.

Inkpen, A.C., et Tsang, E.W.K., (2005), « Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer», *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1 (Jan., 2005), pp. 146-165.

Inkpen, A.C., (1996), « Creating knowledge through collaboration », *California Management Review*, 39 (1), pp.123-140.

Inkpen, A.C., Dinur, A., (1998), « Knowledge management processes and international joint-venture», O*rganization Science*, Vol 9, issue 4.

Ivarsson, I., et Alvstam, C.G., (2005), « Technology transfer from TNCs to local suppliers in developing countries : a study of AB Volvo's Truck and Bus Plants in Brazil, China, India, and Mexico », *World development*, Vol. 33, N° 8, pp. 1325-1344.

Ivarsson, I., Alvstam, C.G., (2004), "International technology transfer through local business linkages: the case of Volvo trucks and their domestic suppliers in India», *Oxford Development Studies*, 32 (2), pp 241–260.

Ivens, B., et Mayrhofer, U., « les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur », *Revue Française de gestion*, N° 192/2009

J

Jensen, M.C., et Meckling, W.H., (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs ownership structure », *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

Josserand, E., (2007), « Le pilotage des réseaux Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue Française de gestion* N°170, 2007.

K

Kale, P., Singh, H., et Perlmutter, H., (2000), «Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital»; *Strategic Management Journal*; Vol. 21, N°3, pp. 217-237.

Kale, S.H., (1986), « Dealer perception of manufacturer power and influence strategies in a developing country », *Journal of Marketing Resarch*, Vol 23, pp. 387-393.

Kalika, M., (1999), « Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique», Revue de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Cadi Ayyad, Série Séminaires et colloques, N° 12. Novembre 1999.

Kaminski, P.C., de Oliveira A.C., et Lopes,T.M., (2008), «Knowledge transferin product development processes :a case study in small and medium enterprises (SMEs) of themetal-mechanic sector from Sao Paulo , Brazil», *Technovation,* 28(1–2), pp29–36.

Kanter, R.M., (1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliances" *Harvard Business Review*, 72, 96-108.

Kichidi, M.,« Un exemple de relations groupes industriels-PME: le réseau de sous-traitants d'aérospatiale » ;

Kœnig, G., (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, 2006/1, N°160, p 293-306.

Koka, B. R., et Prescott, J.E., (2002), « Strategic alliances as social capital : A multidimensional view ». *Strategic management journal*, 23 (9), pp. 795-816.

Kossaï, M., Lapa de Souza, M.L., et Roussel, J., (2010), « Adoption des technologies de l'information et capital humain : le cas des PME tunisiennes », *Revue Management & Avenir*, N° 31, Janvier 2010, pp137-159.

Kotabe, M., Martin, X., et Domoto, H., (2003), « Gaining from vertical partnerships : knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S and Japanese automotive industries », *Strategic Management Journal*, N° 24, pp. 293-316

Kudo, A., (2001), « Transferts de technologie et management de la grande entreprise au Japon : le point de vue de la business history » In: *Histoire, économie et société*, Vol. 20, n° 20-4. pp. 525-546.

Kumar, R., et Subrahmanya, M., (2010), « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation,* Vol 30, pp558-569

L

Laigle, L., (1995), « De la sous-traitance classique au co-développement », *actes de GERPISA*, N° 14.

Laigle, L., (1996), «*La coopération inter-firmes : Approche théorique et application au cas desrelations constructeurs/fournisseurs dans l'industrie automobile*» ; Thèse de Sciences Economiques, Université Paris XIII.

Lambert, G., et Ouédraogo, N., (2006), « L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus », *Revue Française de Gestion*, N° 166

Lamming, R., (1993), «Beyond partnership : strategies for innovation and Lean Supply», Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Landy, G., (2007), « *AMDEC : guide pratique* », AFNOR, 2ème édition, 2007, pp 250.

Lane, P., Salk, J.E., et Lyles, M.A., (2001), « Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures», *Strategic Management Journal*, N°22(12), p. 1139.

Lane, P.J., et Lubatkin, M., (1998), « Relative absorptive capacity and interorganizational learning », *Strategic Management Journal*, Vol 19, pp. 461-477.

Le Dain, M.A., Calvi, R., et Cheriti, S., (2007), « Proposition d'un modèle d'évaluation de la performance fournisseur en conception collaborative.», *7ème Congrès International de Génie Industriel* – 5-8 juin 2007 – Trois-Rivières, Québec (CANADA)

Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., et Kozak, R., (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur : synthèse et perspectives », *Revue Française de gestion*, N°164, 2006

Lejosne N. (2006), « *Transfert de Technologie : les dimensions oubliées A partir de l'étude et la comparaison de trois cas au sein de PME Béninoises* », Thèse de doctorat ès Science de l'Homme et de la Société, Université HEC Montréal, 6 juin 2006

Lepers, X., (2003), « Vers une nouvelle conceptualisation de la relation d'échange fournisseurs – grands distributeurs », *WII conférence internationale de management stratégique*, 3-6 juin 2003, Les côtes de Carthage

Leroux, V., et Sauvée, L., (2004), « Un cadre d'analyse structurationniste des relations partenariales », *Acte XIII Conférence Internationale de Management Stratégique*, 2, 3 et 4 juin 2004, Vallée de seine, Normandie

Leroux-Zickler, V., (2006), « *La dynamique des relations partenariales : un cadre d'analyse constructiviste* », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université Aix-marseille III, 19 décembre 2006

Levin, D.Z., et Cross, R., (2004), « The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust ineffective knowledge transfer », *Management Science*, Vol. 50, 1477–1490.

Li, L., (2005), « The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships », *International Business Review*, Volume 14, Issue 1, February 2005, Pages 77-95

Liao, Tsai-Ju, Yu Chwo-Ming Joseph, (2012), « Knowledge transfer, regulatory support, legitimacy, and financial performance: The case of foreign firms investing in China », *Journal of World Business*, 47, pp 114–122.

Lichtenthaler, U. et Lichtenthaler, E., (2009), «A capability based framework foropen innovation: complementing absorptive capacity», *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315–1338.

Louitri, A. et Sahraoui, D., (2014), « Contexte et contextualisation dans les recherches en management au Maroc », *Revue marocaine des sciences de management*, N° 3, pp 85-100.

M

Maâlaoui, A., (2006), « L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B », *8ème Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 25-27 octobre 2006, Fribourg, Suisse

Machat, K., 2001 « Une interprétation de la relation fournisseur-distributeur comme processus d'apprentissage : la PME agro-alimentaire face à la participation du distributeur », I.A.E. de Montpellier Place Eugène Bataillon 34095, Montpellier Cedex 5

Macneil, I.R., (1980), « The new social contract, an inquiry into modern contractual relations», *New Haven*, Yale University Press.

Malhotra, Y., (2000), « Knowledge management and virtual organizations», Hershey, Idea group publishing.

Mansour, N., et Gaha, C., (2003) « Management des savoirs et modèle de structure en "N" : *le cas TLN », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

Mandard, M., (2012), « L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises », *Revue Management & avenir*, N° 51, 2012

Mazoud, F., (2007), « *De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus* », Thèse de doctorat ès science économiques, Université Toulouse I, 4 Juillet 2007.

McEvily, B., et Marcus, A., (2005), « Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities », *StrategicManagement Journal*, 26, 1033–55.

Meier, O., et Missionier, A.., (2008), «La gestion des alliances asymétriques : l'influence des réseaux interpersonnels », in ouvrage collectif sous la direction de K. Gundolf et J. Jaouen « *les relations interorganisationnelles des PME* », Edition de Lavoisier, 2008.

Messeghem, K., (2003), « Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution», *XII*^{ème} *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique,* Les côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

Midler, C. et al., (1997), « Le co-developpement, définitions, enjeux et problèmes », Education permanente, 131, pp. 95-108.

Miles, M.B, et Huberman, A.M., (1996), « *Analyse des données qualitatives* », De Boeck.

Miles. M.B., et Huberman, A.M., (2003) « *Analyse des données qualitatives* », 2^{e} Edition, de Boeck.

MinbaevaD. B., (2007), « Knowledge transfer in multinational corporations », *Management International Review*, Octobre 2007, Volume 47, Issue 4, pp 567-593.

Missonier, A., et Guallino, G., (2005), « Une analyse du processus de transfert des compétences technologiques dans le cadre d'une fusion dans le secteur des TIC », *XIV conférence internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire Anger, 2005.

Mohr, J.J., et Spekman, R., (1994), « Characteristics of partnerships attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques », *Strategic Management Journal,* vol. 15, pp.135-152.

Moisdon, JC., (2005), « *Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage* », Paris : La Découverte, pp. 239-250.

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

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

Mothe, C., (1999) « La confiance : une revue de la littérature anglo-saxone », *Actes du Colloque de la Conférence Internationale de l'AIMS.*

Musca, G., (2007), « La construction de compétences dans l'action », *Revue Française de Gestion*, N° 174

N

Nahapiet, J., et Ghoshal, S., (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.

Narçon, J., et Righi, N., (2001), «L'entreprise en réseau : un mode d'organisation obligé?», Les 5èmes journées IUP Ingénieries Économique de Grenoble.

Noblet, JP., et Simon, E., (2010), « La capacité d'absorption, un état de l'art », *Revue Management et Avenir*, N°35

Nogatchewsky, G., (2004), « *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur* », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université Paris Dauphine, 8 octobre 2004.

Nonaka, I., et Takeuchi, H., (1994), « *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante* », Edition DeBoeck Université,

Nonaka, I., et Takeuchi, H., (1995), «The knowledge-Creation company : How Japanese companies create the dynamics of innovation», New York: Oxford University Press.

Nooteboom, B., (2003), «The trust process in organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust development», Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Notais, A., (2009), « *Le transfert de connaissance intra-organisationnel : Une approche par les mouvements de mobilité interne* », Thèse de doctorat ès science de gestion de Tours, 23 Octobre 2009.

O

Oerlemans, L.A.G., et Knoben, J., (2010), « Configurations of knowledge transfer relations: an empirically based taxonomy and its determinants », *Journal of engineering and technology Management*, 27(2010), pp. 33-51.

P

Paché, G., et Panaporanis, C., (2005), «*L'entreprise réseau: approches inter et intra-organisationnelles* », Les Editions de l'ARDEG, pp 179

Pallas-Saltiel, V., et Labaki, R., (2009), « Quel management des connaissances pour les établissements bancaires? », *Revue Française de Gestion*, N° 191/2009.

Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., Evans, K.R., « Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis», *Journal of Marketing*, vol. 70, n° 4, 2006, pp. 136-153.

Panaponaris, C., et Simoni, G., (2006), « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue Française de gestion*, N° 166/2006

Pellegrin-Boucher, E., Fenneteau, H., (2007), « Le management de la coopétition Le cas du secteur des ERP », *Revue Française de Gestion*, N°176

Perret, V., Séville, M., (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche», in Thiétart, RA. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, pp. 13-33.

Perrin, J., (1984), « L'apprentissage industriel dans les transferts des techniques », In: *Tiers-Monde*. 1984, tome 2, N°98. pp. 299-316.

Pfeffer, J., et Salancik, G.R., (1978), « The external control of organizations: a resources dependence perspective », *Harper & Row*, New York.

Pham, T., et Antoine, A., (2010), « La génération des connaissances dans un projet de type ERP : le cas d'un établissement de santé » ISDM n°40, *3ème Conférence Francophone* « Gestion des connaissances, Société & Organisations » (GECSO 2010)

Pinotti, M., et D'amours, S., et Van Horne, C., « Compétences organisationnelles et transfert de connaissances : Un cas dans l'industrie forestières »

Poissonnier, H., (2004), « Dynamique relationnelle client – fournisseur et opportunités d'apprentissage: une analyse de la situation des fournisseurs des distributeurs français d'habillement », *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, du 27 au 29 octobre 2004, Montpellier.

Porter, M., (1990), « *The competitive advantage of nations*», Free Press.

Porter, M., (1982), « *Choix stratégiques et concurrence*», Economica, Paris.

Porter, M., (1986), « *L'avantage concurrentiel*», Inter Editions.

Poulet, A., Rose, B., Caillaud, E., (2010), « Qualité et capitalisation des connaissances pour la performance en conception», *Information Sciences for Decision Making*, Vol. 40, 2010.

Prahalad, C.K., et Hamel, G., (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 1990, vol. 68, n°3.

Prévot, F., (2005), « *Le transfert inter-organisationnel de compétences : application aux compétences logistiques dans le cadre de relation entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil* », Thèse es sciences de gestion, Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II, 21 février 2005.

Prévot, F., (2005), « Transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux : une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil », *XIV Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers

Prévot, F., (2007), « Coopétition et management des compétences », *Revue française de gestion* – N° 176/2007

Prévot, F., (2008), « Interfirm knowledge transfer methods », Icfai University, *Journal of Knowledge Management*, Vol. VI, No. 5, 2008.

Puthod, D., Thévernard-Puthod, C., (2006), « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue Française de gestion*, N° 164, 2006

Q

Quélin, B., (2003), « Externalisation stratégique et partenariat: de la firme patrimoniale à la firme contractuelle», *Revue Française de Gestion*, N° 143, pp. 13-26

R

Ramangalahy, C.F.E., (2001), *« Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique »*, Thèse soutenue pour l'obtention du grade Ph.D à l'Université de Montreal, 5 janvier 2001.

Rannane, M., (2010), « *Alliances asymétriques et developpement des PME dans les pays en developpement: le cas des PME marocaines*», Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 13 décembre 2010.

Ravix, J.L., (1990), « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'économie industrielle*, Volume 51, Numéro 1 pp. 202 – 225

Rejeb, N., et Ghorbel, A., (2004), « L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie », *13ème conférence de l'AIMS,* Normandie, Vallée de Seine 2,3 et 4 Juin 2004

Renard, L., St-Amant, G., et Ben Dhaou, S., (2007), « Présentation critique de l'approche base sur les ressources », *Colloque management des capacités organisationnelles, 75e Congrès de l'Acfas*. Trois-Rivières.

Ring, P.S., et Van de Ven, A.H., (1992), «Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Volume 13, Issue 7, pages 483–498,

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., et Camerer, C., (1998), « Not so different after all : a cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, N°23, 393-404.

Roux, K., et Bornarel, F., (2007), « La relation inter-organisationnelle dans un contexte d'impartition de compétences : l'éclairage du lien confiance–contrôle », *XVI Conférence internationale de management stratégique*, 6-9 Juin, Montréal

Roux, K., (2008), « Co-évolution entre capital social et connaissances créées dans les partenariats d'impartition de compétences », *Revue Finance Contrôle Stratégie* – volume 11, n° 3, septembre 2008, p. 9-44

Royer, I., Zarlowski, P., (2003), « Le design de la recherche », in Thiétart, R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, pp. 139-168.

S

Sakka, O., Botta-Genoulaz, V., Trilling, L., « Modélisation des facteurs influençant la performance de la chaîne logistique », Université de Lyon, INSA Lyon

Sargis Roussel, C., (2004), « Une analyse d'un processus de management des connaissances dans le cadre d'une fusion-acquisition », *13ème conférence internationale de Management Stratégique*, 2, 3, 4 juin 2004, Vallée Seine, Nomandie

Segrestin, D., (1996), «La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », In: *Revue d'économie industrielle*. Vol. 75. 1er trimestre 1996. pp. 291-307.

Sellin, K., Dudezert, A., et Binot, C., (2008), « Les cartographies de connaissances pour le transfert de connaissances : étude de cas au sein du Groupe Total », *Colloque académique de l'Association Information et Management*, Paris : France

Selnes, F., et Sallis, J., (2003), « Promoting relationship learning », *Journal of Marketing*, pp. 80-95.

Shurweryimana, F., (2008), « L'apprentissage organisationnel dans une relation de sous-traitance partenariale : indicateurs et fonctionnement –cas de la relation Somaca-Promaghreb- », Mémoire soutenu en Juillet 2008.

Simon, E., Noblet, J.P., (2010), " Capacité d'absorption : revue de littérature, opérationnalisation et exploration", Gestion 2000 , N°, automne 2010, [CNRS 4], [AERES B]

Simonin, B.L., (1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 595-623.

Simonin, B.L., (2004), "An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances», *Journal of International Business Studies*, 35, 407-427.

Soulignac, V., Ermine, J.L., Paris J.L, Devise O., Chanet J.P., (2010), « Gestion informatisée des connaissances pour une agriculture durable », *ISDM n°40, 3ème Conférence francophone* « Gestion des connaissances, Société & Organisations » (GECSO 2010)

Spraggon, M., et Bodolica, V., (2011), « A multidimensional taxonomy of intra-firm knowledge transfer processes? », *Journal of Business Research*, Volume 65, Issue 9, September 2012, pp 1273–1282

Straub, T., Touali, M. et Borzillo, S. (2009), « Les communautés de pratiques inter-organisationnelles pour l'échange de bonnes pratiques entre les multinationales : le cas des pratiques IT », *Revue économique et société*, N° 3 septembre 2009

Strauss, A., Corbin, J., (2004), « *Les fondements de la recherche qualitative*», Academic press Fribourg.

Surply, J., (2009), « Coopération inter-entreprise nord-sud : le transfert de savoirs », *Revue Française de gestion*, N° 191, 2009

Szulanski, G., (1996), « Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue), pp. 27-43

Szulanski, G., (2000), « The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness» *Organizational behavior and Human Decision Processes*, V. 82, pp. 9-27.

T

Thévenet, M. (2003), « La culture d'entreprise : une ressource ». In: Encyclopédie des ressources humaines. Paris (France) : Vuibert, Allouche J.

Thiétart, R.A., et coll. (1999), « *Méthodes de recherche en management* », Dunod.

Torrès, O., (2007), « Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique », in ouvrage collectif sous la direction de J.L Filion *« le management des PME : de la création à la croissance* », Edition de renouveau pédagogique Inc, 2007.

Torres, O., « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME »

Trabelsi, L., et Akrout, F., (2008), « Vers une clarification théorique du lien entre : capacité organisationnelles - avantage comparatif - avantage compétitif », *ACFAS, 4ème rencontre annuelle*, Institut national de recherche scientifique de la ville de Québec, 7-8 mai 2008.

Tregan, J.M., (2006), « *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordre et mode de relation avec ses sous-traitants Les petites entreprises marseillaises de l'habillement* », Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de la Méditerranée, 22 septembre 2006, p 371

Tsai, W., (2001), « Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 5 (Oct, 2001), pp 996-1004.

Tsoukas, H., (2003), « Knowledge bases perspectives on organizations: situated knowledge, novelty, and communities of practice», *Management Learning*, vol. 33, 4, pp. 419-426, 2003.

U

Ulaga, W., et Eggert, A., (2005), «Relationship Value in Business Markets: The Construct and itsDimensions», *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), pp. 73-99.

Ulrich Lichtenhaler, et EckhardLichtenhaler, (2010), « Technology transfer across organizational boundaries : absorptive capacity and desorptive capacity » , *California Management Review*, vol 53 NQ. pp 154-170

Uzzi, B., (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 35-67.

V

Vézina, M., et Messier, C., (2005), « Une perspective relationnelle de l'apprentissage interorganisationnel : le cas d'un réseau informel », *XIVème conférence internationale de management stratégique*, AIMS, Angers.

Volkov, I., (2011), *« Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales : efficacité et influence des facteurs contextuels »*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Montréal.

W

Wacheux, F., (1996), « *Méthodologies qualitatives et recherche en gestion*». Paris: Economica, 290p.

Watiez, J.C., (2002), « Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement : la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprises (cas du secteur automobile) », *Revue Finance Contrôle Stratégie* – Volume 5, N° 1, mars 2002, p. 217 – 254.

Weppe, X., (2011), « Proximité entre humains et non-humains dans la construction de connaissances », *Revue française de gestion* – N° 213/2011

Wernerfelt, B., (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, pp. 171-180.

Wijk, R.V., Justin, J.P. Jansen, et Marjorie, A., Lyles, (2008) « Inter and intra-organizational knowledge transfer: A meta analysic review and assessment of its antecedents and consequences», *Journal of Management Studies*, 45: 4, pp 830-853.

Williamson, O.E, (1985), « The economic institutions of capitalism: firms, market, relational contracting», *Free Press*, New York.

Williamson, O.E., (1975), «Market and hierarchies: analysis and antitrust implications », *Free Press*, New York.

Williamson, O.E., (1989), «Transaction cost economics », *Handbook of Industrial Organization*, Volume 1, 1989, Pages 135-182.

Williamson, O.E., (1991), « Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 269-296.

Y

Yami, S., Lehmann-Ortega, L., et Naro, G., (2008), « Capacités dynamiques coopétitives : le cas MSI dans la sous-traitance mécanique », *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique*, Nice-Sophia Antipolis, 28 au 31 mai 2008

Yin, R.K., (2003b), « *Case study research. design and methods*», Applied Social Research Methods Series, Third Edition, Vol. 5, Sage Publications.

Yin, R.K., (1989), « *Case study research - design and methods*», Second Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Newbury Park (CA), Sage Publications.

Yin, R.K., (2003a), « *Applications of case study research*», Applied Social Research Series, Second Edition, Vol. 34, Sage Publications.

Yin R.K., (2012), « *Applications of case study research*», Applied Social Research Methods, Troisième Edition, vol. 34, Sage Publications.

Yin, R. K. (1990), « *Case study research : design and methods*», Applied Social Research Methods series, vol 5. CA : Sage, Newbury Park.

Z

Zahra, S., et George, G., (2002), « Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, Vol. 27, N° 2, pp 185-203.

Zahra, S., et George, G., (2002), «Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension», *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

Zander, U., et Kogut, B., (1995), « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test», *Organization Science*, pp. 76-92.

Ziam, S., (2010), « *Les déterminants de la capacité d'absorption des connaissances : le cas des courtiers de connaissances œuvrant dans le domaine de la santé au canada* », Thèse de doctorat ès science de gestion, Université de Laval, Quebec.

Rapports d'étude

« Le développement de la sous-traitance industrielle marocaine », Rapport réalisé par RIOST (Réseau international des organismes de sous-traitance), 2005.

« L'industrie automobile au Maroc : Performance à l'export », Rapport réalisé par le département des statistiques des échanges extérieurs, décembre 2013 ;

« Le secteur automobile marocain face à son nouveau contexte : enjeux et perspectives », Rapport réalisé par la direction des études et des prévisions financières, Ministère des finances et de la privatisation, 2005.

« Les industries des équipements pour véhicule : quel potentiel à l'export ? Quels marchés cibles ? », Rapport réalisé par l'AMICA (association marocaine des industries et commerce automobile).

« Etude d'opportunité d'un centre de formation aux métiers de l'automobile », rapport effectué pour le compte de l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile (AMICA) et l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie Française (UIMM).

« Rapport sur le pacte national pour l'émergence industrielle », contrat programme 2009-2015, Lien internet : http://www.emergence.gov.ma/Pacte/Pages/discours.aspx.

ANNEXES

Guide d'entretien (cible experts)

- **Présentation**
- **Objectifs de la recherche**
- **Rappel de la durée de l'entretien**
- **Demande de l'enregistrement de l'entretien et garantie de la confidentialité des données recueillies**

I- Évolution et nature des relations de sous-traitance au Maroc :

1. Pour commencer, pourriez-vous me parler de **l'importance aujourd'hui de la coopération** et du partenariat inter-entreprises de façon générale? Quelles sont, selon vous, ses principales formes ?

2. Selon vous, quels sont les **objectifs** qui conduisent les entreprises à entretenir des relations de partenariat, notamment entre PME et grande entreprise ? Quoi d'autre ?

3. Comment situez-vous la sous-traitance dans la coopération interentreprises ? Qu'est-ce que la ST a de particulier ? Quoi d'autre ?

4. D'après votre expérience, que pensez-vous de **l'évolution de la sous-traitance** marocaine durant ces dernières années ? *Sur quels plans a-t-elle évolué ? Quels sont ses atouts ? et quelles en sont ses faiblesses et ses contraintes ?*

5. Quels sont les **principaux secteurs** où la sous-traitance est la plus représentée au Maroc ? Pourriez-vous nous parler de **la nature des relations** de ST que l'on retrouve le plus dans chaque secteur ? Quelles sont donc les **formes particulières** de sous-traitance qu'on y observe ? Pourquoi précisément ces types ? Quoi d'autre ?

6. Que pensez-vous des relations entre les PME sous-traitantes et les grands donneurs d'ordres ? Diriez-vous qu'elles sont **équilibrées** ou plutôt **déséquilibrées**? comment voyez-vous cela ? Qu'est-ce qui explique cela selon vous ?

7. Comment percevez-vous la **qualité de la collaboration** entre les PME sous-traitantes et leurs donneurs d'ordres GE au Maroc ? Peut-on les considérer comme fondées sur un vrai partenariat ? Pourquoi ? Quel **sens** peut-on donner à ce partenariat ? Quels sont les facteurs qui l'expliquent ?

8. On dit que le transfert de savoir et de connaissances constitue un élément que l'on retrouve dans certains cas de sous-traitance et pas dans d'autres, qu'en pensez-vous ? Parmi les types de relations de ST que vous venez de me citer, quelle est celle où le transfert de connaissances a plus de chance de **se concrétiser et de se développer** ? Comment peut-on expliquer cela selon vous ? Qu'est-ce qui conduit à cela ?

9. Pensez-vous qu'aujourd'hui le **type de secteur** dans lequel opèrent DO et ST influence la nature des relations entre ces deux partenaires ?

10. Globalement, quelles sont selon vous, les **spécificités de la sous-traitance marocaine** par rapport à d'autres contextes ? Quoi d'autre ?

II- Intérêt et logiques de transfert de connaissances

11. Selon vous, quelles sont souvent **les attentes** des DO dans une relation de sous-traitance ? Et celles des sous-traitants ? Pensez-vous que **ces attentes évoluent** avec le temps ? Si oui, sur quel plan ? Diriez-vous que cette évolution pourrait être **un motif pour le transfert** de connaissances de la part des donneurs d'ordres ? Pourquoi ?

12. Selon vous, **qu'est-ce qui motive** les entreprises partenaires à s'engager dans une politique de transfert de connaissances ? **Qu'est-ce qui conduit** les donneurs d'ordres à transférer leurs connaissances à leurs sous-traitants ? Que gagne plus spécifiquement le DO ? et le sous-traitant ?

13. Plus précisément, les DO cherchent-ils à développer une **capacité d'innovation** chez leurs sous-traitants, notamment dans les secteurs où le rythme d'innovation est élevé ou, au contraire, ils ont **intérêt à garder et à protéger** les phases de conception (savoir-faire) des activités à sous-traiter ?

14. De **quelle manière** le transfert de connaissances entre une GE donneur d'ordres et un sous-traitant PME s'effectue-t-il ? Pourriez-vous me parler **des principales phases de ce processus** ?

15. Pensez-vous que dans le cadre des relations de sous-traitance, des nouvelles connaissances **peuvent être construites** ? Comment et dans quelles conditions?

III- Déterminants, moyens et outils du transfert de connaissances dans le contexte des relations de sous-traitances

16. Pensez-vous que la **différence de taille** entre les deux partenaires GE et PME a une **influence** sur la façon dont se construit et se développe la relation de sous-traitance ? Comment selon vous ?

17. Quels sont selon vous les **facteurs de réussite** d'une relation de sous-traitance entre PME et GE ? Quoi d'autre ?

18. Êtes-vous d'accord avec ceux qui disent que dans cette relation, il y a nécessairement une **asymétrie** ? sur quoi selon-vous porte cette asymétrie ? Quoi d'autre ?

19. Est-ce que cette relation **asymétrique** dans la relation de ST entre GE et PME a une influence particulière sur la **réussite du partenariat** ? Comment voyez-vous cela ?

20. Un transfert de connaissances entre GE et PME dans le cadre d'une relation de ST, est-ce **déterminant pour la réussite** de cette relation ? En quoi ? Est-ce toujours possible ?

21. D'après vous, **sur quoi porte le transfert** de connaissance de façon générale ? Quoi d'autre ? Y a-t-il des domaines privilégiés ? Et des domaines proscrits ? Pourquoi ?

22. Diriez-vous qu'une relation de **sous-traitance asymétrique** en termes de taille pourrait néanmoins donner lieu à un **transfert de connaissances** ? Dans quels sens ? Quels types de connaissances sont transférés dans ce cas ?

23. Quels sont selon vous les facteurs/moteurs qui **facilitent** le transfert de connaissances dans le cadre d'une relation de sous-traitance asymétrique entre PME et GE ?

- *Relance :* le *rôle de la culture organisationnelle, capacité des sous-traitants à intégrer les nouvelles connaissances, la nature de la relation, les outils mobilisés et leur efficacité,…*

- *Relance : outils mobilisés : échange de documents, échange de personnel, programme de formation, système d'information commun,…*

IV- Les pratiques managériales cibles

D'après votre expérience, quelles sont les pratiques de management que la GE donneur d'ordres vise à améliorer auprès de ses sous-traitants PME grâce au transfert des connaissances ? *Relance* : *Les pratiques liées au management de la relation ;Les pratiques liées au management de la qualité et du processus de production ;Les pratiques liées au management des ressources humaines…*

V- Freins et barrières au transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance :

24. Selon votre expérience, quelles sont les **contraintes et les difficultés récurrentes** lors du transfert de connaissances entre une PME et GE en relation de sous-traitance ? Pourquoi ?

- Relancer sur : *La nature de la connaissance, la difficulté d'internalisation des nouvelles connaissances par les sous-traitants, manque de volonté, une différence de langue, de culture…,*

25. Comment, selon vous, les difficultés/contraintes dans une relation de ST **peuvent-elles être surmontées** de façon générale ? et au niveau de la PME ? et au niveau de la GE ?

VI- Discussion autour du choix du secteur et des cas pour la deuxième phase

26. Partant de notre discussion, pourriez-vous nous proposer **un secteur qui se prête** à l'analyse de cette problématique du transfert de connaissances dans le cadre de la sous-traitance marocaine ?

27. Plus précisément, avez-vous **connaissance d'exemples d'entreprises** (que ce soit donneur d'ordres ou sous-traitant) qui s'inscrivent dans cette logique de transfert de connaissances ?

28. Pourriez-vous me proposer **d'autres experts** qui vous semblent opportun de rencontrer pour avoir leur regard sur ces questions que nous venons de discuter ?

Remerciement

Guide d'entretien

Cible : dirigeant de la PME sous-traitante

- **Présentation :**
- **Objet de la recherche :** Dans le cadre de mes travaux de thèse de doctorat en sciences de gestion, je mène actuellement une étude terrain auprès des entreprises sous-traitantes. Notre recherche se focalisera sur l'étude du processus de transfert de connaissances dans le contexte d'une relation de sous-traitance entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante et les facteurs qui l'influencent ainsi que ses implications en termes d'amélioration des pratiques managériales du sous-traitant. C'est la raison pour laquelle j'ai pris contact avec vous afin de conduire un entretien d'environ 1H et 30 min dans la perspective de discuter votre vécu et votre point de vue concernant ces questions.
- **Rappel de la durée de l'entretien**
- **Demande de l'enregistrement de l'entretien et garantie de la confidentialité des données recueillies**

I- Présentation générale de l'entreprise et du répondant

1. Pour commencer, pouvez-vous me présenter de façon générale votre entreprise ?
   a. *Quand est-ce votre entreprise a été créée ? Quelle est sa forme juridique ?*
   b. *Quelles sont ses activités ? (identifier le ou les produits offerts), comment percevez-vous le degré de technicité de vos produits ? s'agit-il des produits standards ou plutôt spécifiques ?*
   c. *Quels sont vos principaux marchés ?*
   d. *Combien de salariés travaillent au sein de votre entreprise?*
   e. *Quelle est la structure du capital de votre entreprise ?*
   f. *Que pouvez-vous me dire sur **les grands objectifs** de votre entreprise ? Sur **sa mission** ? est-elle clairement définie ?*
   g. *Votre entreprise communique-t-elle aux employés ses objectifs et ses valeurs ?*
   h. *Est-ce que votre entreprise mène-t-elle des efforts particuliers pour **définir et faire partager sa vision et ses valeurs** avec l'ensemble du personnel ? pouvez-vous me donner des exemples ?*
   i. *Si vous deviez **décomposer le développement** de votre entreprise en grandes phases, depuis sa création quelles seraient-elles ?*
2. Pouvez-vous me parler de votre **formation** ? Quel a été votre **parcours professionnel** ? Depuis combien de temps occupez-vous ce poste au sein de l'entreprise ?

II- Perception de la qualité et de l'évolution de la relation de sous-traitance

3. Avez-vous recours à la sous-traitance ? Pour **quelles activités la pratiquez-vous**? Quels sont vos **principaux donneurs d'ordres** pour ces activités ? Qui d'autre? Que représente chacune des relations en termes de volume pour vous? Et pour vos partenaires?
4. Pour être retenu comme fournisseur, quels sont **les critères pris en compte** par vos donneurs d'ordres ? Pouvez-vous me parler du processus de sélection ?
5. Qui est votre principal donneur d'ordre ?
6. Pouvez-vous me parler **de l'évolution de la relation** établie avec votre principal donneur d'ordre ?

a- Depuis quand travaillez-vous avec votre principal DO ?

b- Qu'est-ce qui a motivé ce DO à vous choisir comme fournisseur ? Quoi d'autre ?

c- Quels sont les principaux ***faits marquants*** *d'évolution de votre relation ?*

d- Quelles ont été ***les attentes de votre donneur d'ordres*** *lors de la conclusion du contrat ? Ont-elles évolué avec le temps ? Comment et pourquoi ? Et les vôtres ?*

e- Comment ***qualifiez-vous la relation*** *qui vous lie aujourd'hui à votre DO ? Trouvez-vous qu'il y a eu une évolution significative et positive par rapport à vos débuts ? Qu'est-ce qui peut l'expliquer ? Quoi d'autre ?*

7. Comment se fait **la coordination des activités** et sa gestion entre votre entreprise et votre DO? **Quels moyens avez-vous mis en place** pour cette coordination ? Quelle place occupe la **confiance** dans la relation ? Quels sont les éléments qui permettent de la renforcer ?
8. Comment percevez-vous **la qualité de collaboration** qui vous lie à votre principal donneur d'ordres ? Pourquoi ? Exemple commande supplémentaire ?
9. Avez-vous le sentiment que la relation avec votre donneur d'ordres est **équilibrée** ou plutôt **déséquilibrée en termes de pouvoir et de décision** ? comment vivez-vous la relation ? Qu'est-ce qui explique cela selon vous ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
10. Diriez-vous que votre relation avec le donneur d'ordres est fondée sur un **vrai partenariat** ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous permet de l'affirmer ?
11. Selon vous, quels ont été les **facteurs de réussite** de la relation qui vous lie avec votre DO ? Et quelles sont **les difficultés et les contraintes** qui ont pesé sur l'évolution de celle-ci ? Quoi d'autre ?
12. Comment avez-vous procédé pour **rétablir les liens ou corriger les erreurs** ? Quelles sont les **principales mesures et actions** mises en place pour surmonter ces difficultés ? Exemple ?
13. Comment envisagez-vous **l'évolution de la relation avec votre donneur d'ordres dans le futur** ? Pourquoi ? Cette vision est-elle co-construite ? Quels sont **les moyens que vous comptez** mobiliser pour y parvenir ?

III- Intérêts et motifs du transfert de connaissances dans le cadre des relations de ST.

14. Dans le cadre de votre relation, si l'accomplissement de votre travail nécessite l'intervention du DO, celui-ci **se rend-t-il disponible** sans difficulté? Qu'est-ce qui vous permet de l'affirmer ? Et quand son intervention **nécessite le partage de ses connaissances** et savoir-faire avec vous, le permet-il sans réticence ? Si oui de quelle manière ?
15. Selon vous, quelles sont **les attentes** de votre DO en matière de transfert de connaissances? Et quelles sont les vôtres ? **ces attentes ont-elles évolué** avec le temps ? Si oui, sur quel plan ? Pourquoi ?
16. Est-ce que votre donneur d'ordres considère l'apprentissage et le partage de connaissances comme un **facteur d'amélioration de votre travail** ? Ce transfert de connaissances renforce-t-il votre relation? Concrètement, quelles sont **les motivations qui ont poussé** votre DO à **s'engager** dans une politique de transfert de connaissances et de savoir-faire ? Quoi d'autre ? Le partage de connaissances est-il contractuel ?

IV- Contenu, démarches et outils du transfert de connaissances dans la relation de ST

17. L'accord avec votre DO prévoit-il **des exigences en termes d'investissements spécifiques** (installation technique, technologiques, mise en place de nouvelles procédures...) ? Si oui, dans quel domaine et pourquoi ? Cela nécessite-t-il le concours de votre DO ? Si oui, comment ?

18. Dans le cadre des échanges de connaissances avec votre donneur d'ordres, **sur quoi porte ce transfert** de façon générale ? y a-t-il des domaines privilégiés ? et des domaines proscrits ?

19. Quelles sont **les connaissances que votre DO vous transfère-t-il** le plus souvent ? (connaissances techniques, managériales, technologiques, commerciales,...etc.)

20. Pourriez-vous me parler du processus de transfert de connaissances au sein de votre relation avec votre DO? comment s'effectue-t-il ? Quelles sont l**es principales phases de ce processus** ? Quels sont **les acteurs/parties impliqué(e)s** dans ce processus de transfert ?

21. Votre donneur d'ordres **vous associe-t-il** dans le processus de mise au point de nouveaux produits et nouveaux projets ? Comment ?

22. Pour fluidifier et faciliter les échanges d'information et de connaissances avec votre donneur d'ordres, quelles sont **les mesures prises et les pratiques** mises en place par votre entreprise ?Et chez le DO ?

23. Avez-vous **des mécanismes/outils/démarches organisationnel(le)s visant à favoriser les interactions** entre le personnel de votre entreprise et celui du DO ? pouvez-vous me donner des exemples ?

24. Avez-vous opéré des **adaptations et/ou des changements organisationnels** pour faciliter le transfert de connaissances ? Si oui, lesquels ? Le **DO a-t-il participé** à la mise en place de ces changements ?

25. Comment jugez-vous votre capacité à **adapter à votre contexte organisationnel** les connaissances et savoir-faire une fois ceux-ci sont transférés ? Adaptation des connaissances par rapport au contexte organisation/ou adaptation du contexte par rapport aux connaissances ?

26. Quels sont **les mécanismes et outils** utilisés dans le cadre de votre démarche de transfert de connaissances ?

*a. Y-a-t-il un **échange de documents** avec votre DO? Si oui, lesquels (par rapport au produit/ au processus) ?*

*b. Quels sont **les outils informatiques** utilisés pour assurer les échanges avec votre donneur d'ordres ? (téléphone, fax, internet, intranet, système d'information commun…etc.)*

*c. Votre contrat prévoit-il une **affectation des experts** pour la formation de votre personnel ?*

*d. Y a-t-il une **équipe spécifique** dédiée au suivi régulier de votre relation ?*

*e. Organisez-vous des **rencontres face à face, des réunions annuelles, des visites réciproques, des forums**… ?*

*f. Votre DO réalise-t-il des **missions d'audit** au sein de votre entreprise ?De quelle manière sont-elles organisées ? à quelle fréquence ? Qui y participe **(les acteurs)**? Quels sont les **domaines concernés** ?*

*g. Pour réussir le transfert de connaissances par votre donneur d'ordres, quels sont souvent les **critères du choix de l'outil** à mobiliser ?*

V- Retombées du transfert de connaissances et pratiques managériales cibles

27. Considérez-vous que le transfert de connaissances dans le cadre de votre relation avec votre DO est **déterminant pour la réussite et le développement** de votre relation? En quoi exactement ? Est-ce toujours observable ?

28. Quelles sont **les pratiques de management** que votre donneur d'ordres vise à améliorer au sein de votre entreprise ? Quoi d'autre ?

29. En particulier, quelles ont été, selon vous**, les retombées découlant de l'acquisition des connaissances issues de votre donneur d'ordres**? Quoi d'autre? (Relancer sur les coûts, les délais, la qualité, les connaissances internes).

30. Diriez-vous que le transfert de connaissances a **renforcé les liens avec votre donneur d'ordres**? Comment? Cela a-t-il permis de **rendre spécifique la relation** ?

31. Le fait de bénéficier du transfert des connaissances de la part de votre DO a-t-il eu **un effet retour sur le développement de ses propres connaissances** ? De son entreprise? Quel autre apport pour le DO pouvez-vous mentionner ?

VI- Freins et obstacles au transfert de connaissances dans le contexte de la relation

32. Quelles sont **les contraintes et les difficultés récurrentes** lors du transfert de connaissances de la part de votre DO ? Pourquoi ? Rappeler le vécu de l'entreprise par rapport à ces difficultés ?

33. Quelles sont **les mesures prises par votre entreprise pour surmonter** ces difficultés du transfert? Et par votre DO ?

Remerciement

Guide d'entretien

Cible : Responsables de la PME sous-traitante

- **Présentation :**
- **Objet de la recherche :** Dans le cadre de mes travaux de thèse de doctorat en sciences de gestion, je mène actuellement une étude terrain auprès des entreprises sous-traitantes. Notre recherche se focalisera sur l'étude du processus de transfert de connaissances dans le contexte d'une relation de sous-traitance entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante et les facteurs qui l'influencent ainsi que ses implications en termes d'amélioration des pratiques managériales du sous-traitant. C'est la raison pour laquelle j'ai pris contact avec vous afin de conduire un entretien d'environ 1H et 30 min dans la perspective de discuter votre vécu et votre point de vue concernant ces questions.
- **Rappel de la durée de l'entretien**
- **Demande de l'enregistrement de l'entretien et garantie de la confidentialité des données recueillies**
-

I- Présentation générale de l'entreprise et du répondant

1. Pour commencer notre entretien, pouvez-vous me présenter le département/service dont vous êtes responsable ? (effectif, niveau de qualification, les produits/composantes fabriqués, degré de technicité des produits…etc.)

2. Pouvez-vous me parler de vous ? De votre **formation** ? Quel a été votre **parcours professionnel** ? Depuis combien de temps occupez-vous ce poste au sein de l'entreprise ?

II- Perception de la qualité et de l'évolution de la relation de sous-traitance

3. Pour quelles activités pratiquez-vous la sous-traitance? Quels sont vos principaux donneurs d'ordres pour ces activités ? Qui d'autre? Que représente chacune des relations en termes de volume pour vous?

4. Comment se fait **la coordination des activités** et sa gestion entre votre service et celui de vos DO? **Quels moyens avez-vous mis en place** pour cette coordination ? Quelle place occupe la **confiance** dans la relation ? Quels sont les éléments qui permettent de la renforcer ?

5. Qui est votre principal DO ?
6. Pouvez-vous me parler de l'évolution de la relation établie avec votre principal donneur d'ordres ? Quels sont les principaux **faits marquants** d'évolution de votre relation ?
7. Comment percevez-vous **la qualité de collaboration** qui lie votre département/service à votre principal donneur d'ordres ? Pourquoi ?
8. Diriez-vous que votre relation avec le donneur d'ordres est fondée sur un **vrai partenariat** ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous permet de l'affirmer ?
9. Selon vous, quels ont été les **facteurs de réussite** de la relation qui vous lie avec votre DO ? Et quelles sont **les difficultés et les contraintes** qui ont pesé sur l'évolution de celle-ci ? Quoi d'autre ?
10. Comment avez-vous procédé pour **rétablir les liens ou corriger les erreurs** ? Quelles sont les **principales mesures et actions** mises en place pour surmonter ces difficultés ?
11. Comment envisagez-vous **l'évolution de la relation avec vos donneurs d'ordre dans le futur**? Pourquoi ? Quels sont les moyens que vous comptez mobiliser pour y parvenir ?

III- Mise en œuvre de la démarche du transfert de connaissances dans le contexte de la relation de sous-traitance.

12. Dans le cadre des échanges de connaissances avec votre donneur d'ordres, quelles sont les **connaissances qu'il vous transfère le plus souvent** ? (connaissances techniques, managériales, technologiques, commerciales,...etc.)
13. L'accord avec votre DO prévoit-il **des exigences en termes d'investissements spécifiques** (installation technique, technologiques, mise en place de nouvelles procédures...) ? Si oui, est-ce cela nécessite-t-il le concours de votre DO ? Si oui, comment ?
14. Pouvez-vous nous parler du processus de transfert de connaissances au sein de votre relation avec votre DO? comment s'effectue-t-il ? Quelles sont l**es principales phases de ce processus** ?Quels sont **les acteurs de votre service/ département qui sont impliqués** dans ce processus de transfert ? Et ceux de votre donneur d'ordres ?
15. Pour fluidifier et faciliter les échanges d'information et de connaissances avec votre donneur d'ordres, quelles sont **les mesures prises et les pratiques** mises en place par département ?Et chez le DO ?
16. **Les interactions avec votre DO** vous permettent-elles d'anticiper vos besoins en termes de savoir et de connaissances ?De quelle manière ?
17. Avez-vous opéré des **adaptations et/ou des changements organisationnels** au sein de votre service pour faciliter le transfert de connaissances ? Si oui, lesquels ? Le **DO a-t-il participé** à la mise en place de ces changements ?

IV- Outils du transfert de connaissances dans la relation de ST

18. Quels sont **les mécanismes et outils** utilisés dans le cadre de votre démarche de transfert de connaissances ?
19. Y-a-t-il un **échange de documents** avec votre DO? Lesquels (par rapport au produit/ au processus) ?
20. Quels sont **les outils informatiques** utilisés pour assurer les échanges avec votre donneur d'ordres ? (téléphone, fax, internet, intranet, système d'information commun…etc.)
21. Votre contrat prévoit-il une **affectation des experts** pour la formation de votre personnel ?
22. Y a-t-il des personnes au sein de votre département/service dédiées au suivi régulier de relation qui vous lie avec le DO ?

23. Organisez-vous des **rencontres face à face, des réunions annuelles, des visites réciproques, des forums**… ?

24. Votre DO réalise-t-il des **missions d'audit** au sein de votre atelier/service ? Pourquoi ? De quelle manière sont-elles organisées ? à quelle fréquence ? Qui y participe **(les acteurs)**?

25. Pour réussir le transfert de connaissances par votre donneur d'ordres, quels sont souvent les **critères du choix de l'outil à mobiliser** ?

V- Organisation interne et capacité d'absorption de nouvelles connaissances

I- Structure organisationnelle et climat d'apprentissage

26. Qu'est-ce qui caractérise selon vous le **style de management** de votre entreprise ? Pourquoi ?

27. Comment **décrivez-vous la structure** de votre entreprise ? diriez-vous que la structure de votre entreprise **favorise-t-elle l'apprentissage et le partage** de connaissances ? Qu'est-ce qui vous permet de l'affirmer ?

28. Êtes-vous **disposés à déléguer et à accorder plus d'autonomie** à vos employés dans l'exercice de leur travail ? Que diriez-vous du degré de décentralisation des décisions au sein de votre entreprise ?

29. En matière de prise de décision, votre supérieur **vous associe-t-il à ce processus** ? Quelles sont les décisions auxquelles vous participiez ?

30. Avez-vous **des mécanismes/outils organisationnels visant à favoriser les interactions** entre le personnel de votre service et de l'ensemble du personnel de l'entreprise? pouvez-vous me donner des exemples ? Et les relations avec le do ?

II- Politique RH comme vecteur d'appropriation de nouvelles connaissances

31. Pourriez-vous me parler du **niveau de formation de vos employés** de façon générale ? Quelle est la part du personnel qualifié dans votre effectif ? (présence des ingénieurs, des techniciens qualifiés, des personnes bien formées)

32. Quel est le **degré de polyvalence des RH** de votre service/département ? Quels sont les moyens mis en place pour accroitre cette polyvalence ?

33. **La politique RH** de votre entreprise s'inscrit-elle dans une **logique de partage de connaissances**? opère-t-elle des efforts particuliers pour rendre le cadre du travail plus convenable et plus transparent?

34. En particulier, demandez-vous à votre personnel **de participer à l'amélioration des procédures** en faisant des comptes rendus du travail effectué ? En faisant des comptes rendus des missions et des projets développés ? En proposant de nouvelles méthodes du travail ?

35. Vos ressources humaines **rencontrent-elles des difficultés** lors de la mise en place d'un nouveau système ou d'une nouvelle méthode du travail ? Si oui, de quelle manière opérez-vous pour surmonter ces difficultés ?

36. Y a-t-il **une intention explicite et un engagement d'apprendre** exprimés par votre équipe? Dans les faits, comment se traduit cet engagement?

III- Démarche de gestion des connaissances et rôle du système d'information

37. Comment **est gérée la connaissance** au sein de votre service ?Quels sont les documents échangés avec d'autres services ? et avec votre donneur d'ordres ? Disposez-vous d'une **démarche formalisée de gestion de connaissances** ? Existe-t-il des **manuels de procédures** ?

38. Avez-vous mis en place un **système d'information** ? Ce système vous permet-il de **reconnaître et de comprendre** les nouvelles connaissances externes ?

39. Y a-t-il une **démarche de gestion des réclamations** émanant de votre donneur d'ordres ? Pouvez-vous **décrire** ce processus ?

40. Consentez-vous des **efforts particuliers pour permettre à votre personnel un partage de connaissances**? que faites-vous pour assurer **la sécurisation** (verrouillage) des savoirs ?

41. Comment est **assurée la communication interne** au sein de votre organisation ? que diriez-vous de sa qualité ? (Communication verticale et horizontale).

42. Est-ce que votre service/département **a-t-il clairement défini les tâches par poste** et le niveau de responsabilité de chaque employé? Comment ?

43. **L'imitation et l'observation** font-elles partie de vos pratiques visant à **favoriser la diffusion des connaissances** au sein de votre service? Comment est assuré **l'encadrement** dans votre atelier/ service ?

44. Comment faites-vous pour **fructifier le retour d'expérience** émanant de l'utilisation de nouvelles connaissances et méthodes de travail ?

45. Votre organisation alloue-t-elle des ressources pour encourager **la recherche et développement** et à **l'amélioration des processus et des méthodes du travail** ? Quel apport pour votre service ?

IV- Perception des retombées et des freins au transfert et au partage de connaissances

46. De quelle manière **l'intégration** de nouvelles connaissances de votre DO **améliore-t-elle** vos méthodes de travail ?

47. Diriez-vous que le transfert de connaissances a **renforcé les liens avec votre donneur d'ordres**? Pourquoi ?

48. A votre avis, comment **l'acquisition de nouvelles connaissances** issues de votre donneur d'ordres permet-elle une maîtrise des **coûts, des délais et de la qualité** ?

49. Votre donneur d'ordres **associe-t-il** le personnel de votre service dans le processus de mise au point de nouveaux produits et nouveaux projets ? Si oui, pourquoi ?

50. Quelles sont **les contraintes et les difficultés récurrentes** lors du transfert de connaissances de la part de votre DO ? Pourquoi ? Et au sein de votre entreprise ?

51. Quelles sont **les mesures prises par votre service/atelier pour surmonter** ces difficultés du transfert? Et par votre DO ?

Remerciement

Guide d'entretien

Cible : Responsable des achats/ et développement des fournisseurs

- **Présentation :**
- **Objet de la recherche :** Dans le cadre de mes travaux de thèse de doctorat en sciences de gestion, je mène actuellement une étude terrain auprès des entreprises sous-traitantes. Notre recherche se focalisera sur l'étude du processus de transfert de connaissances dans le contexte d'une relation de sous-traitance entre un grand donneur d'ordres et une PME sous-traitante et les facteurs qui l'influencent ainsi que ses implications en termes d'amélioration des pratiques managériales du sous-traitant. C'est la raison pour laquelle j'ai pris contact avec vous afin de conduire un entretien d'environ 1H et 30 min dans la perspective de discuter votre vécu et votre point de vue concernant ces questions.
- **Rappel de la durée de l'entretien**
- **Demande de l'enregistrement de l'entretien et garantie de la confidentialité des données recueillies**

I- Présentation générale de l'entreprise et du répondant

1. Pour commencer notre entretien, pouvez-vous me présenter de façon générale votre entreprise ?

a. Quand est-ce votre entreprise a été créée ? Quelle est sa forme juridique ?

b. Quelles sont ses activités ? (identifier le ou les produits offerts) ?

c. Quels sont vos principaux marchés ?

*d. Combien de salariés travaillent au sein de votre entreprise de façon permanente ? Et de façon saisonnière ? Quel est le **taux d'encadrement** au sein de votre entreprise ?*

*e. Que pouvez-vous me dire sur **les grands objectifs** de votre entreprise ?Sur **sa mission** ? est-elle clairement définie ?*

*f. Si vous deviez décomposer **le développement de votre entreprise** en grandes phases, depuis sa création quelles seraient ces phases ?*

2. Pouvez-vous me parler de vous ? De votre **formation** ? Quel a été votre **parcours professionnel** ? Depuis combien de temps occupez-vous ce poste au sein de l'entreprise ?

II- Perception de la nature et de l'évolution de la relation de sous-traitance

3. Pourriez-vous me parler de **l'importance de la sous-traitance** dans votre activité ? Quelle est la part qu'occupe la sous-traitance par rapport à la valeur totale de votre produit ? Faites-vous appel à quel **type de sous-traitance** plus particulièrement?

4. Pour sélectionner vos fournisseurs quels sont souvent **les critères de choix** que vous prenez en compte? Pouvez-vous me parler **de ce processus de sélection** ?

5. Pouvez-vous me parler de l'évolution de la relation établie avec votre sous-traitant X ?

a- Depuis quand travaillez-vous avec votre sous-traitant X ?
b- Pourquoi avez-vous choisi de travailler avec ce fournisseur ? Qu'est-ce qui vous a motivé à le choisir comme fournisseur ? Quoi d'autre ?
*c- Quels sont les principaux **faits marquants** d'évolution de votre relation ?*
*e- Comment **qualifiez-vous la relation** qui vous lie aujourd'hui à votre sous-traitant X ? Trouvez-vous qu'il y a eu une évolution significative et positive par rapport à vos débuts ? Qu'est-ce qui peut l'expliquer ? Quoi d'autre ?*

6. Comment se fait **la coordination des activités** et sa gestion entre votre entreprise et votre ST? **Quels moyens avez-vous mis en place** pour cette coordination ? Quelle place occupe la **confiance** dans la relation ? Quels sont les éléments qui permettent de **la renforcer** ?
7. Comment percevez-vous **la qualité de collaboration** qui vous lie à votre sous-traitant X? Pourquoi ?
8. Diriez-vous que votre relation avec le sous-traitant X est fondée sur un **vrai partenariat** ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous permet de l'affirmer ?
9. Selon vous, quels ont été les **facteurs de réussite** de la relation qui vous lie avec vos ST ? Et quelles sont **les difficultés et les contraintes** qui ont pesé sur l'évolution de celle-ci ? Quoi d'autre ?
10. Comment avez-vous procédé pour **rétablir les liens ou corriger les erreurs** ? Quelles sont les **principales mesures et actions** mises en place pour surmonter ces difficultés ?
11. Comment envisagez-vous **l'évolution de la relation avec votre sous-traitant dans le futur**? Pourquoi ? Quels sont **les moyens** que vous comptez mobiliser pour y parvenir ?

III- Enjeux et motifs du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance

12. Si l'accomplissement du travail de votre sous-traitant nécessite votre intervention, **êtes-vous prédisposé à lui assurer une assistance** sans difficulté ? Pourquoi? Et quand votre intervention **nécessite le partage de vos connaissances** et savoir-faire, êtes-vous prêt à le faire sans réticence ? Si oui **de quelle manière** ?
13. Avez-vous une **intention explicite** de partager et de transférer vos connaissances à vos sous-traitants ? Dans les faits, comment se traduit cet engagement ?
14. Comment identifiez-vous **les besoins en connaissances** de vos ST de façon générale ? Plus particulièrement, quelles sont **les attentes** de votre ST en matière de transfert de connaissances? Et quelles sont les vôtres ?
15. Est-ce que vous considérez l'apprentissage et le partage de connaissances comme un **facteur d'amélioration du travail** de vos fournisseurs ? Ce transfert de connaissances renforce-t-il votre relation?
16. Concrètement, quelles sont **les motivations qui vous ont incité** à **vous engager** dans une politique de transfert de connaissances et de savoir-faire ? Quoi d'autre ?

IV- Objet du transfert et mise en œuvre de la démarche

17. L'accord avec votre ST prévoit-il **des exigences en termes d'investissements spécifiques** (installation technique, technologiques, mise en place de nouvelles procédures...) ? Si oui, dans quel domaine et pourquoi ?
18. Dans le cadre de votre politique d'échanges de connaissances avec vos sous-traitants, **sur quoi porte ce transfert** de façon générale ? Y a-t-il des domaines privilégiés ? Et des domaines proscrits ? Quelles sont les connaissances que vous transférez le plus souvent ? (connaissances techniques, managériales, technologiques, commerciales, etc.)

19. Pouvez-vous ME parler **du processus de transfert de connaissances** au sein de la relation avec votre ST? Comment s'effectue-t-il ? Quelles sont l**es principales phases de ce processus** ? Quelles sont **les parties impliquées** dans ce processus de transfert ?

20. **Associez-vous** vos sous-traitants au processus de mise au point de nouveaux produits et nouveaux projets ? Si oui, de quelle manière?

21. Quels sont **les moyens dédiés** par votre entreprise à la mise en œuvre de processus du transfert de connaissances ? (Moyens financiers, RH, moyens d'action en termes de pouvoir et d'autonomie…).

22. Votre sous-traitant opère-t-il des **adaptations et/ou des changements organisationnels** pour faciliter le transfert de connaissances ? Si oui, lesquels ?avez-vous **participé** à la mise en place de ces changements ?

23. Différenciez-vous les démarches et les méthodes de transfert de connaissances en fonction de vos sous-traitants ? Si oui, pourquoi ?

V- Les outils du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance

24. Quels sont **les mécanismes et outils** utilisés dans le cadre de votre démarche de transfert de connaissances ?

a. *Y-a-t-il un* ***échange de document*** *avec vos ST? Lesquels (par rapport au produit/ au processus) ?*

b. *Quels sont* ***les outils informatiques*** *utilisés pour assurer les échanges avec vos ST ? (téléphone, fax, internet, intranet, système d'information commun…etc.)*

c. *Votre contrat prévoit-il une* ***affectation des experts*** *pour la formation de vos ST ?*

d. *Y a-t-il une* ***équipe spécifique*** *dédiée au suivi régulier des relations avec vos fournisseurs ?*

e. *Organisez-vous des* ***rencontres face à face, des réunions annuelles, des visites réciproques, des forums****… ?*

f. *Réalisez-vous des* ***missions d'audit*** *auprès de vos sous-traitants afin de contrôler la mise en œuvre des connaissances et savoir-faire transférés? De quelle manière sont-elles organisées ? À quelle fréquence ? Qui y participe* ***(les acteurs)****? Quels sont les* ***domaines concernés*** *?*

g. *Pour réussir le transfert et le partage de connaissances avec vos sous-traitants, quels sont souvent* ***les critères du choix de l'outil*** *à mobiliser ?*

VI- Retombées de transfert de connaissances dans la relation

25. Considérez-vous que le transfert de connaissances dans le cadre de votre relation avec vos ST est **déterminant pour la réussite et le développement** de votre relation? En quoi exactement ? Est-ce toujours observable ?

26. Diriez-vous que le transfert de connaissances a **renforcé les liens avec vos ST**? Comment? Cela a-t-il permis de **rendre spécifique la relation** qui vous lie avec vos ST ?

27. Quelles ont été, selon vous**, les retombées découlant de partage et de transfert de connaissances** avec vos sous-traitants? Quoi d'autre? (Relancer sur les coûts, les délais, la qualité, les connaissances internes).

28. Le fait de transférer vos connaissances et savoir-faire à vos sous-traitants a-t-il eu **un effet retour sur le développement de vos propres connaissances** ? De quelle manière ?

29. Dans le cadre de vos relations avec vos sous-traitants, les échanges et le partage de connaissances vous permettent-ils de **développer des nouvelles connaissances et savoir-faire en commun** ?

30.

VII- Freins et barrières à la mise en œuvre de la démarche du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance

31. Quelles sont **les contraintes et les difficultés récurrentes** lors du transfert de connaissances dans le cadre de vos relations avec vos sous-traitants ? Quoi d'autre ?

a. Relancer sur : la nature de la connaissance, les différences en termes de culture organisationnelle et du style de management, difficulté d'internalisation des nouvelles connaissances par les sous-traitants, manque de volonté…etc.

32. Quelles sont **les mesures prises par votre entreprise pour surmonter** ces difficultés du transfert? Et par vos sous-traitants?

Remerciement

Liste des tableaux

Tableau 1.1: Formes de la sous-traitance: 30

Tableau 1.2: Synthèse des principaux éléments étudiés dans les deux approches de la dynamique des relations inter-entreprises 37

Tableau 1. 3: Les principes discriminants des modes d'approvisionnement 42

Tableau 1.4: Typologies des structures de gouvernance 54

Tableau 1.5: Synthèse des approches expliquant les sources d'avantage concurrentiel 71

Tableau 1. 6: Opposition entre l'échange transactionnel et relationnel 75

Tableau 2. 7: Différents niveaux de la connaissance 94

Tableau 2. 8: Modes de conversion de la connaissance 96

Tableau 2. 9: Classification des connaissances 115

Tableau 2. 10: Les différentes dimensions de la capacité d'absorption 125

Tableau 2. 11: Synthèse des déterminants du transfert inter-organisationnel de connaissances 133

Tableau 2. 12: Les principaux réseaux constitutifs de l'organisation 135

Tableau 2. 13: Mécanismes de transfert de connaissances 138

Tableau 2. 14: Classification des outils du transfert de connaissances chez Toyota 141

Tableau 3. 15: Les principales différences entre les paradigmes épistémologiques 162

Tableau 3. 16: Les principaux choix d'une méthode qualitative d'après Wacheux (1996) ... 165

Tableau 3. 17: Grille d'entrevue utilisée pour la phase de contextualisation 169

Tableau 3. 18: Profils des experts rencontrés au niveau de l'étude de contextualisation 170

Tableau 3.19: Principaux critères d'échantillonnage théorique d'après Hlady-Rispal 172

Tableau 3. 20: Principaux critères d'échantillonnage pris en compte 173

Tableau 3.21: Principaux thèmes des guides d'entretien: 179

Tableau 3.22: Répartition sectorielle de la sous-traitance marocaine. 191

Tableau 3. 23: Résultats de l'étude auprès des entreprises sous-traitantes marocaines 194

Tableau 3. 24: Principaux indicateurs du secteur automobile au Maroc 201

Tableau 3. 25: Évolution des indicateurs du secteur automobile au Maroc 203

Tableau 4.26: Principaux outils du transfert mobilisés par les partenaires 252

Tableau 4. 27: Liste des réunions organisées par l'entreprise 258

Tableau 4. 28:Principaux déterminants du transfert de connaissances dans la relation « Auto A » - Constructeur 262

Tableau 4. 29: Caractérisation des relations étudiées 323

Tableau 4. 30: Synthèse des facteurs de réussite d'une relation de sous-traitance partenariale 326

Tableau 4.31: Relation entre nature de connaissance et mode/outil du transfert 329

Liste des figures

Figure 1: Scénarios possibles de dépendance des parties dans une relation 68

Figure 2: Caractéristiques de la connaissance et facilité de transfert..... 114

Figure 3: Cadre conceptuel mobilisé pour l'étude du transfert de connaissances dans le cadre d'une relation de sous-traitance entre PME et GE 154

Figure 4: Principaux modes de production de données..... 177

Figure 5: Étapes de collecte des données 180

Figure 6: Évolution de la valeur ajoutée de l'industrie automobile entre 2007 et 2012 202

Figure 7: Matrice du positionnement des entreprises par rapport au niveau de dépendance dans les quatre relations étudiées 321

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

1. Contexte de la recherche 1

2. Problématique et objectifs de la recherche 7

3. L'intérêt de la recherche 8

4. Démarche méthodologique de la recherche 10

5. Structure de la thèse 11

PREMIERE PARTIE : 13

ANALYSE THÉORIQUE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE 13

CHAPITRE I : ÉMERGENCE ET FONDEMENTS THÉORIQUES DES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE 16

Section I : Émergence et dynamiques des relations de sous-traitance 17

Sous-section 1 : Genèse des relations de sous-traitance 17

1. Redistribution des tâches entre donneur d'ordres et sous-traitants 18

2. Les déclencheurs des relations de sous-traitance 19

2.1. La quête de l'efficacité et de l'efficience comme déclencheur des relations de sous-traitance 19

2.2. Réponse à une exigence légale comme raison de l'émergence des relations de sous-traitance 20

2.3. Accès aux ressources, réduction de l'incertitude et recherche de légitimité comme déterminants des relations de sous-traitance 21

3. PME-grande entreprise : logiques d'émergence et de développement 21

Sous-section 2 : Différentes conceptions de la sous-traitance 26

1. La notion de la sous-traitance : quelques définitions 26

1.1. L'approche juridique de la sous-traitance 26

1.2. L'approche économique de la sous-traitance 26

2. Les formes de sous-traitance 28

2.1. La sous-traitance de capacité 28

2.2. La sous-traitance de spécialité 28

2.3. La sous-traitance de fourniture 29

2.4. La sous-traitance d'intelligence : nouvelle forme pour de nouveaux rôles 29

Sous-traitance et externalisation : quelle différence ? 30

Sous-section 3 : Dynamique des relations de sous-traitance 31
1. Analyse de l'évolution des relations de sous-traitance 31
1.1. Phase I : forte prégnance d'une sous-traitance de capacité 31
1.2. Phase II : Émergence et développement d'une sous-traitance de spécialité 32
1.3. Phase III : entreprise réseau comme mode d'organisation dominant 33
1.4. Phase IV : vers une organisation industrielle modulaire 33
2. Dynamique des relations interfirmes : approches théoriques 34
2.1. Approche factorielle de la dynamique des relations inter-entreprises 34
2.2. L'approche processuelle de la dynamique des relations inter-entreprises 35
2.3. Phases de développement de la relation partenariale 37
3. De la sous-traitance classique à la sous-traitance partenariale 38
3.1. Facteurs d'émergence des relations de sous-traitance partenariale 39
3.2. Le partenariat vertical ou sous-traitance partenariale 43
3.3. Les effets pervers du partenariat 44
Section II : Fondements théoriques des relations de sous-traitance : d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle 45
Sous-section 1 – Insuffisance de l'approche transactionnelle des relations de sous-traitance. 46
1. Théorie de l'agence : premier corpus théorique de l'analyse des relations interfirmes 46
1.1. La sélection adverse 47
1.2. Le hasard moral 48
1.3. Les coûts d'agence 48
2. La théorie des coûts de transaction : apports et limites à l'analyse des relations de sous-traitance 49
2.1. Définition des coûts de transaction 50
2.2. Rationalité limitée et opportunisme : deux hypothèses fondamentales de la TCT 50
2.2.1. La rationalité limitée 50
2.2.2. L'opportunisme dans la théorie des coûts de transaction 51
2.3. Les attributs de transaction 52
1.3.1. La spécificité des actifs 52
1.3.2. L'incertitude 53
1.3.3. La fréquence des transactions 53
3. Limites et dépassement de l'approche transactionnelle 54
Sous-section 2 – Les théories explicatives des relations durables de sous-traitance 56
1. L'approche par les ressources et les relations de sous-traitance 57

1.1. Les fondements de la théorie des ressources 57
1.2. Apports de l'approche par les ressources à l'analyse des relations de sous-traitance 58
2. Contribution de la théorie du pouvoir et de la dépendance à l'analyse de relation de sous-traitance 60
2.1. Fondements de la théorie du pouvoir et de la dépendance 61
2.2. Le pouvoir, traduction d'un déséquilibre des niveaux de dépendance 63
2.2.1. Sources de pouvoir dans les relations interfirmes 63
2.2.2. Lien entre pouvoir et dépendance dans les relations interfirmes 63
2.3. Pouvoir et dépendance dans les relations de sous-traitance 64
2.3.1. Lecture des relations de sous-traitance par la théorie du pouvoir et de la dépendance .. 64
3. Émergence du paradigme de l'échange relationnel 69
3.1. Présentation de l'approche relationnelle 69
3.2. La sous-traitance comme contrat relationnel 73
Sous-section 3 : La confiance, une dimension centrale dans l'approche relationnelle 75
1. Le concept de confiance 76
2. Nature de la confiance dans les relations inter-organisationnelles 77
3. La confiance dans les relations inter-organisationnelles : analyse des antécédents 79
3.1. Antécédents liés aux partenaires 79
3.2. Antécédents liés à la relation entre partenaires 81
3.3. Antécédents liés à la nature de l'échange 82
4. Les retombées de la confiance dans les relations interfirmes 83

CHAPITRE II : TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE 87

Section 1 – Les différentes approches de la gestion de connaissances 87
Sous-section 1 : La conceptualisation de la connaissance 87
1. Définition et formes de connaissance 87
1.1. La nécessité de distinguer les notions d'information et de connaissance 88
1.2. Faut-il distinguer la connaissance tacite et la connaissance explicite ? 89
2. Les différents niveaux d'analyse de la connaissance 91
2.1. Niveau individuel 91
2.2. Niveau collectif 92
2.3. Niveau organisationnel 93
2.4. Niveau Inter-organisationnel 94

3. La connaissance comme construit social né des interactions individuelles 94
Sous-section 2 : Les différentes approches théoriques de la connaissance 96
1. La dynamique de création de connaissances : modèle de Nonaka et Takeuchi 96
2. Les dynamiques de connaissances entre approche technique et approche sociale 98
Sous-section 3 : La théorie de la firme basée sur les connaissances 99
1. La connaissance : cœur stratégique de l'avantage concurrentiel 99
2. La firme comme lieu de création et de coordination des connaissances 101
Section II : Proposition d'un cadre d'analyse du transfert de connaissances dans le contexte de la sous-traitance 102
Sous-section 1. Déterminants du transfert interorganisationnel de connaissances 103
1. Définition et phases du transfert de connaissances 103
1.1. Définition du transfert de connaissances 103
1.2. Phases du transfert de connaissances 105
2. Nature et caractéristiques liées au contexte interorganisationnel 106
2.1. Le transfert de connaissances comme facteur de consolidation de la relation 107
2.2. Niveau d'implication des parties à la relation 108
2.3. Le degré et l'importance de la confiance entre partenaires 109
2.4. Niveau d'interdépendance entre le sous-traitant et le donneur d'ordres 110
3. Nature de la connaissance objet de transfert 112
3.1. Niveau de codification : connaissance tacite versus connaissance explicite 112
3.2. L'enseignabilité de la connaissance 113
3.3. Complexité 113
3.4. L'observabilité de la connaissance 113
4. Déterminants liés au donneur d'ordres 115
5. Déterminants liés au sous-traitant 117
5.1. Motivation du sous-traitant à apprendre 117
5.2. Rôle de la capacité du sous-traitant à absorber les connaissances transférées 118
5.2.1. Dimensions de la capacité d'absorption 120
5.2.1.1. La capacité d'identification, de reconnaissance de la valeur de la connaissance et de l'acquisition 120
5.2.1.2. La capacité d'assimilation 122
5.2.1.3. La capacité de transformation 123
5.2.1.4. La capacité d'exploitation 123
5.2.1.5. Synthèse des dimensions de la capacité d'absorption 125

5.2.1. Analyse des principaux antécédents de la capacité d'absorption 126
5.3. Caractérisation du contexte organisationnel favorisant le transfert de connaissances et l'apprentissage inter-organisationnel 127
5.3.1. Rôle et vision du dirigeant 127
5.3.2. Culture d'entreprise comme vecteur d'apprentissage et de partage de connaissance .. 129
5.3.3. Structure organisationnelle comme facteur facilitateur du transfert 130
5.3.4. L'organisation du travail en équipe 131
5.3.5. Rôle des pratiques managériales de l'encadrement 132
6. Synthèse des déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance 132
Sous-section 2 : Outils et mécanismes du transfert inter-organisationnel de connaissances . 134
1. Les réservoirs de connaissances 134
1.1. Réservoirs de connaissances explicites dans la littérature 134
1.2. Difficultés liées au déplacement des réservoirs de connaissances 135
2. Outils du transfert de connaissances 136
2.1. Synthèse de la littérature sur les outils du transfert de connaissances 136
2.2. Logiques de classification des outils de transfert 139
2.3. Aperçu sur les mécanismes du transfert de connaissances dans le secteur automobile .. 140
Sous-section 3 : Les retombées du transfert inter-organisationnel de connaissances 142
1. Transfert de connaissances et optimisation du triangle qualité-coût-délai 143
2. Transfert de connaissances et amélioration des pratiques managériales 144
2.1. Évaluation de la performance fournisseur 145
2.2. Pratiques liées au management de la qualité, de la production et de la logistique 147
2.3. Pratiques liées au management de projet 150
2.4. Mise en place d'un système d'information inter-organisationnel 151
2.5. Création des connaissances en commun 152

DEUXIÈME PARTIE : 157

ANALYSE EMPIRIQUE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE 157

CHAPITRE III : CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ET CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE 160

Section I : Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche 160

Sous-section 1 : Positionnement épistémologique et approche méthodologique de la recherche 160
1. Posture épistémologique adoptée 160
1.1. La nature de la connaissance produite 163
1.2. Le chemin de la production de la connaissance 163
2. Le choix d'une méthodologie qualitative 164
Sous-section 2 : Stratégie de recherche et techniques d'accès au réel 166
1. Stratégie de recherche retenue 166
1.1. Principaux objectifs et méthodologie de l'étude de contextualisation 167
1.1.1. Principaux objectifs de l'étude de contextualisation 167
1.1.2. Méthodologie de la contextualisation 168
1.2. Etudes de cas multiples comme stratégie de recherche 170
1.2.1 Sélection et choix des cas 172
1.2.1.1 Les critères du choix des cas 172
1.2.1.2 La question du nombre de cas à étudier 176
2. Les techniques et outils de production de données 177
1.2. L'entretien comme outil principal de la collecte des données 178
1.2.1. L'élaboration du guide d'entretien 178
2.2. Autres modes de collecte de données 180
2.2.1. La documentation interne comme instrument complémentaire d'accès au terrain 180
Sous-section 3 : L'analyse des données et la validation de la recherche 182
1. Processus d'analyse et de traitement des données 182
1.1. Phase préparatoire de l'analyse 183
1.2. Traitement et analyse de données 183
2. Discussion de la validité de la recherche 185
2.1. Les tactiques de validation pendant l'élaboration de design de la recherche 186
2.2. Les tactiques de validation pendant la collecte et l'analyse des données 187
Section II : Présentation des résultats de la phase de contextualisation et terrain de la recherche 188
Sous-section 1 : Importance et évolution de la sous-traitance marocaine 189
1. Facteurs et contexte d'émergence de la sous-traitance 189
2. Place et importance de la sous-traitance dans l'industrie marocaine 190
3. Rôle et missions de la BNSTP 192
4. Quelques résultats d'une étude réalisée auprès des entreprises sous-traitantes au Maroc . 192

4.1. Analyse globale des résultats 195
4.2. Analyse des résultats selon l'origine des capitaux des entreprises 196
Sous-section 2 : L'industrie automobile au Maroc 197
1. Présentation et évolution du secteur automobile marocain 197
1.1. Phases de développement de l'industrie automobile au Maroc 197
1.2. Activités et profils d'entreprises de secteur 198
2. Évolution des indicateurs clés du secteur automobile au Maroc 201
2.1. Analyse des principaux indicateurs 201
2.2 Importance du secteur automobile au Maroc 203
3. L'industrie automobile et la stratégie industrielle au Maroc 203
3.1. L'industrie automobile : un levier de développement industriel 204
3.2. Initiatives et principales mesures prises pour le développement de l'industrie automobile au Maroc 204
Sous-section 3 : Transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance : un essai de contextualisation 208
1. Émergence et facteurs de développement de la sous-traitance au Maroc 208
1.1. Logiques d'émergence de la sous-traitance au Maroc 208
2.2. Nature des relations de sous-traitance au Maroc 209
2.3. Caractérisation de la relation de sous-traitance partenariale au Maroc et profils des acteurs 211
2.3.1. Le partenariat : de quoi parle-t-on ? 212
2.3.2. Relations de sous-traitance partenariale au Maroc : analyse des déterminants 213
- Rôle de la transparence 213
- Maîtrise des facteurs de compétitivité et place des relations interpersonnelles 214
- Confiance et respect d'engagement comme antécédents aux relations de sous-traitance partenariale 215
- Partage de langage et de la culture de partenariat 216
- Facteurs environnementaux 216

3. Transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance : réalité du contexte marocain 218
3.1. Enjeux et motivations du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance 218
- Assurer la gestion et la pérennité de la relation 218

- Amélioration de la performance économique et technique 218

3.2. Déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance au Maroc. 220

3.3. Objet du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance 222

3.4. Principaux outils et mécanismes du transfert de connaissances 224

3.5. Contraintes et difficultés du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance 224

4. Un cadre d'analyse contextualisé du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance 227

Conclusion du chapitre 228

CHAPITRE IV : TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE ENTRE PME-GE 231

Section 1 : Politique de transfert de connaissances dans quatre relations PME-GE au Maroc.... 231

Sous-section 1 : L'analyse du cas « Auto A » 232

1. Émergence et dynamique de la relation constructeur-« Auto A » 233

1.1. Logiques d'évolution de l'activité et objectifs de l'entreprise 233

1.2. Dynamique de la relation constructeur-« Auto A » 234

2. Nature et intensité de la relation entre « Auto A » et le constructeur 237

2.1. Vers une relation d'interdépendance 237

2.2. Relation « Auto A » -Constructeur : une relation basée sur le co-développement 238

2.3. Un fort niveau d'exigence dans la relation « Auto A »-constructeur 239

2.4. Perception des facteurs de réussite d'une relation partenariale : prégnance des facteurs sociaux 239

2.4.1. Importance des facteurs comportementaux dans la construction du partenariat 239

2.4.2. Rôle et sources de confiance dans la construction des relations partenariales 243

3. Politique du transfert de connaissances dans la relation « Auto A » -Constructeur 244

3.1. Déterminants du transfert de connaissances dans la relation 244

3.1.1. Les facteurs propres au grand donneur d'ordres 245

3.1.2. Les facteurs liés au contexte inter-organisationnel 245

3.1.3. Les facteurs propres à la PME sous-traitante 247

3.2. Supports et modalités du transfert de connaissances dans la relation « Auto A »-constructeur 249

3.2.1. Outils de transfert de connaissances : un fort recours aux audits 249
3.2.2. Objet et indicateurs du transfert de connaissances dans la relation « Auto A »-constructeur 252
3.2.2.1. La mise en œuvre de la démarche du transfert de connaissances 252
3.2.2.2. Un transfert de connaissances via des exigences d'investissement 253
3.2.3 L'influence du transfert de connaissances sur les pratiques managériales 254
3.2.3.1 Les effets du transfert pour la PME sous-traitante 254
3.2.3.2. Les effets du transfert de connaissances pour le donneur d'ordres 256
4. Les mécanismes organisationnels internes favorables au transfert de connaissances 257
4.1. Rencontres collectives chez la PME : de véritables modes de partage de connaissances 257
4.2. Pratiques RH et apprentissage organisationnel 259
4.2.1. Système de codification et de diffusion de connaissances 259
4.2.2. La socialisation : une pratique de partage de connaissances 260
4.3. Synthèse de l'analyse du cas « Auto A » 260
Sous-section 2 : L'analyse du cas « Auto B » 263
1. Nature et évolution de la relation « Auto B » - constructeur 264
1.1. Émergence et dynamique de la relation 264
1.2. Nature et intensité de la relation « Auto B »-constructeur 264
1.2.1. La relation « Auto B » – constructeur : une forte dépendance du sous-traitant 264
1.2.2. La relation « Auto B » – Constructeur : vers une relation déséquilibrée 266
1.2.3. Perception des facteurs de réussite d'une relation partenariale 268
2. Déterminants du transfert de connaissances dans la relation « Auto B »-Constructeur 271
2.1. La nature des déterminants du transfert de connaissances dans la relation 271
2.2. Leviers internes d'apprentissage et contexte organisationnel 273
2.2.1. Importance du style de management 273
2.2.2. Système de motivation et amélioration continue 274
2.2.3. Autres pratiques RH et apprentissage organisationnel 275
3. Politique de transfert de connaissances dans la relation « Auto B » -Constructeur 276
3.1. Objet du transfert de connaissances dans la relation 276
3.2. Les modalités de transfert de connaissances dans la relation 279
3.3. Les effets du transfert de connaissances dans la relation 280
4. Synthèse de l'analyse du cas « Auto B » 282
Sous-section 3 : L'analyse du cas « Auto C » 284

1. Analyse de la relation entre « Auto C » et le constructeur 284
1.1. Émergence et dynamique de la relation 284
1.2. Nature et forme de la relation « Auto C »-Constructeur 286
1.3. « Auto C » -Constructeur : rapport d'exclusivité et de dépendance 287
1.4. Déterminants de la réussite de la relation « Auto C » -Constructeur 290
2. Transfert de connaissances dans la relation « Auto C » -Constructeur 292
2.1. Facteurs propices au transfert de connaissances dans la relation : importance de la proximité 292
2.2. Contexte organisationnel et intégration de connaissances externes 294
2.3. Objet et outils du transfert de connaissances dans la relation « Auto C »-Constructeur 296
2.3.1. Objet du transfert de connaissances dans la relation « Auto C »- Constructeur 296
2.3.2. Principaux outils mobilisés par les partenaires 296
3. L'incidence de la politique de transfert de connaissances sur les pratiques des partenaires.... 298
4. Synthèse du cas « Auto C » 300
Sous-section 4 : L'analyse du cas « Auto D » 300
1. Émergence et évolution de la relation « Auto D » -Constructeur 302
1.1. Évolution et faits marquants de la relation entre le constructeur et « Auto D » 302
1.2. Analyse de la relation constructeur-« Auto D » 304
1.2.1. Niveau de dépendance dans la relation 304
2.2.2. Niveau d'implication et d'exigence dans la relation 305
2.2.3. Les modes de coordination entre le constructeur et « Auto D » 306
2.2.4. Les facteurs de réussite de la relation de partenariat 306
3. Transfert de connaissances dans la relation « Auto D »-constructeur 307
3.1. Déterminants du transfert de connaissances 307
3.2. Contexte organisationnel de la PME et transfert de connaissances 309
3.3. Objet du transfert : nature des connaissances transmises 312
3.4. Outils et mécanismes de transfert de connaissances 313
4. Retombées du transfert de connaissances pour les partenaires 314
4.1. Amélioration des pratiques managériales de la PME 314
4.2. Apprentissage et retour d'expérience pour le constructeur 315
5. Freins et obstacles au transfert de connaissances 316
Section 2 : Analyse et enseignements des quatre cas étudiés 317
Sous-section 1 : Retour aux questions de recherche : une analyse inter-cas 318

1. Nature et dynamiques des relations de sous-traitance 318
1.1. Relations de sous-traitance PME-GE : de l'échange transactionnel à l'échange relationnel 318
1.2. Conception du partenariat constructeur-PME sous-traitante : un décalage discursif 323
1.3. Facteurs d'émergence des relations de sous-traitance partenariale : prégnance des facteurs comportementaux 324
2. Le transfert de connaissances dans la relation de sous-traitance : déterminants et démarche 327
2.1. Synthèse des déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance 327
2.2. Acteurs et outils du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance 328
2.3. Transfert de connaissances : rôle clef d'encadrement intermédiaire 330
3. Incidence de la politique de transfert de connaissances sur les pratiques managériales 332
3.1. L'influence du transfert de connaissances sur les pratiques managériales du sous-traitant.. 332
3.1.1. Instauration des pratiques liées au management de la qualité et maîtrise des coûts 332
3.1.2. Pratiques visant la maîtrise des flux logistique 334
3.2. L'effet en retour du transfert de connaissances pour le donneur d'ordres 334
Sous-section 2 : Discussion des enseignements de la recherche au regard de la littérature... 336
1. Relation de sous-traitance dans le contexte marocain : nature et facteurs d'évolution..... 336
1.1. Nature des relations de sous-traitance 336
1.2. Dynamique des relations asymétriques de sous-traitance : la force des liens interpersonnels 338
2. Transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance : une nécessaire prise en compte de la capacité de désorption..... 339
2.1. Définition du concept de capacité de désorption..... 339
2.2. Rôle et importance de la capacité de désorption dans le transfert de connaissances 341
3. Politique de transfert de connaissances : une démarche à l'intersection entre le volontarisme et le déterminisme 345
4. Les effets du transfert de connaissances sur les pratiques managériales 346
Conclusion de la deuxième partie 349

CONCLUSION GÉNÉRALE 351

1. Synthèse des principaux enseignements et contributions de la recherche 351

Facteurs d'évolution vers des relations partenariales 352
Déterminants du transfert de connaissances dans les relations de sous-traitance entre GE-PME 353
Principaux acteurs et outils du transfert de connaissances 355
Retombées du transfert de connaissances pour les partenaires 356
2. Implications managériales 357
3. Limites de la recherche 358
4. Perspectives et voies futures de recherche 360

Résumé

Cette thèse s'intéresse à l'analyse du transfert de connaissances dans le contexte d'une relation de sous-traitance entre un grand donneur d'ordres et des PME sous-traitantes. Elle vise, plus particulièrement, à étudier les facteurs qui influencent ce transfert et ses implications en termes d'amélioration des pratiques managériales aussi bien du sous-traitant que de donneur d'ordres. Pour ce faire, nous avons mené une analyse empirique en deux temps : une étude auprès des experts a visé la contextualisation de la recherche et une étude de quatre études de cas dans le secteur de l'automobile marocain. La recherche met en évidence les spécificités du contexte marocain quant aux déterminants de ce processus et souligne la nécessité d'intégrer les facteurs liés à l'environnement économique et institutionnel dans l'analyse du transfert inter-organisationnel de connaissances. Notre analyse met en lumière l'importance de l'encadrement intermédiaire et de la capacité de désorption dans la réussite de transfert de connaissances entre donneur d'ordres et PME sous-traitante.

Mots clés : Transfert de connaissances, Relation PME-GE, pratiques managériales, sous-traitance partenariale, Maroc,

Abstract

This thesis focuses on the analysis of knowledge transfer in the context of a subcontracting relationship between a prime contractor and subcontractor SMEs. It aims, in particular, to study the factors that influence this transfer and its implications in terms of improving managerial practices for the subcontractor and for the contractor as well. To do so, we conducted an empirical analysis in two stages: an experts's survey for the contextualization of research and a study of four case studies in the Moroccan automotive sector. This research highlights the specificities of the Moroccan context regarding the determinants of this process and underlines the need to incorporate factors related to the economic and institutional environment in the analysis of interorganizational knowledge transfer. Our analysis highlights the importance of middle management and desorption capacity in knowledge transfer success between contractors and subcontractor SMEs.

Key word: knowledge transfer, Relationship SMEs-BE, managerial practices, subcontracting partnership, Morocco.