

**Le transfert inter-organisationnel des connaissances**  
**Cas de la Stratégie d'Externalisation à la Sonatrach**  
**The inter-organizational transfer of knowledge**  
**Case of Outsourcing Strategy at Sonatrach**

Reçu le :15/07/2018.

Accepté le :08/12/2018

Mme Boudaoud Amina \*

Mme Boudaoud Fatima \*\*

Maitre de conférences B

Maitre de conférences B

École supérieure d'économie d'Oran- Algérie

Université d'Oran 2- Algérie

**Résumé:**

Ce papier a pour objet l'étude du transfert inter-organisationnel des connaissances dans le cadre de la stratégie d'externalisation. Est-il toujours important de transférer la connaissance en dépit de sa nature et son lien avec l'activité externalisée? Une étude réalisée au niveau de quelques filiales du groupe SONATRACH, à travers un guide d'entretien portant sur les mécanismes et avantages du transfert des connaissances du prestataire de services, en tant qu'émetteur, vers l'entreprise cliente, en tant que récepteur, fait ressortir des avantages financiers, organisationnels, relationnels et stratégiques. Ceci étant, ce processus devient difficile lorsque l'activité externalisée est stratégique et proche du cœur de métier de l'entreprise cliente.

**Mots clés :**

Connaissance, connaissance tacite, connaissance explicite, mécanismes de transfert inter-organisationnel, stratégie d'externalisation, prestataire de service.

**Abstract :**

This paper aims to study the inter-organizational transfer of knowledge in the case of the outsourcing strategy. Is it still important to transfer knowledge despite its nature related to the outsourced activity? A study conducted in some subsidiaries of the

---

\* e-mail: [boudaoud.am@gmail.com](mailto:boudaoud.am@gmail.com)

\*\* e-mail: [Fatima.boudaoud@hotmail.fr](mailto:Fatima.boudaoud@hotmail.fr)

SONATRACH group, through an interview guide on the mechanisms and advantages of the knowledge transfer, shows financial, organizational, relational and strategic benefits. However, obstacles can prevent this inter-organizational transfer of knowledge when the outsourced activity is strategic.

**Keywords :**

Knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge, inter-organizational transfer mechanisms, outsourcing strategy, service provider.

**Introduction :**

La transmission des connaissances a toujours existé (verbale ou par signe), bien que ces connaissances ne soient pas toujours formalisées ou formalisables. Les philosophes avaient déjà formalisé les savoir-faire des artisans et ceux des fabricants, dans l'encyclopédie de Diderot, à travers le chapitre consacré aux métiers (L.Veyble et P.Prieur, 2003).

Aujourd'hui, le transfert des connaissances est un concept central dans la recherche en management stratégique (Prévoit, 2006). Depuis les travaux des auteurs de l'école classique, notamment H. Fayol et F.W.Taylor, beaucoup d'efforts ont été consacrés à l'étude du transfert inter-organisationnel des connaissances, dont ceux de Hamel (1991), Appleyard (1996), Quélin (1997), Inkpen & Beamish (1997), Spencer (1998), Tsang (1999), Simonin (1999, 2004), Ingham & Mothe (2000), Zacklad & Grundstein (2001), Prévoit & Spencer (2006). Aussi, il faut souligner que la technologie a longtemps été l'objet principal des études relatives au transfert des connaissances (Reddy, Zhao, 1990).

Plusieurs méthodes de management sont élaborées avec la perspective d'optimiser la gestion globale des connaissances et leur transfert, dans le but d'augmenter la capacité d'apprentissage, la productivité et la performance de l'entreprise. Cette dernière, quelle que soit sa taille et son domaine d'activité, dispose d'un champ de connaissances spécifiques, grâce auquel elle doit concevoir, produire et commercialiser ses produits dans le but de réaliser des bénéfices. Ainsi, le périmètre de

gestion des connaissances et leur transfert peut concerner des unités opérationnelles, des métiers, des fonctions ou des réseaux de collaborateurs. C'est le cas de la stratégie d'externalisation qui consiste à faire appel à un prestataire de service spécialisé ou fournisseur, pour la réalisation d'activités antérieurement internalisées, totalement ou partiellement ; elle ne s'accompagne pas d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines ; elle requiert un cadre contractuel clair et s'inscrit dans une relation de coopération et d'engagement de moyen ou long terme (Boudaoud, 2015). Dans cette stratégie, il y a un transfert des connaissances du prestataire de service vers l'entreprise cliente.

Dans ce cadre, est-il toujours important de transférer les connaissances en dépit de la nature de l'activité externalisée ? Autrement dit, quels sont les mécanismes de transfert inter-organisationnel des connaissances qu'il faut adopter et quels sont les avantages obtenus eu regard à la nature de l'activité externalisée ?

A cette problématique, l'hypothèse établie stipule qu'il existe plusieurs mécanismes de transfert inter-organisationnel porteurs d'avantages et qu'ils diffèrent selon la nature de la connaissance transférée liée à l'activité externalisée.

Afin de répondre à la problématique et vérifier l'hypothèse posée une étude de cas de huit filiales du groupe SONATRACH ayant recours à la stratégie d'externalisation est présentée dans cet article. Un guide d'entretien thématique utilisé pour des entretiens semi-directif, portant sur le type de connaissance transférée, les mécanismes de son transfert et les avantages obtenus, est destiné aux responsables des filiales étudiées, chargés du suivi et du contrôle des prestataires de services.

## **1. Revue de la littérature**

Le recours à la stratégie d'externalisation constitue pour l'entreprise une opportunité d'apprentissage et de création de nouvelles connaissances (Drucker, 1993 ; Grant, 2000). En effet, cette stratégie modifie les frontières de l'entreprise (Gosse, Sargis & Sprimont, 2001) et la pousse à adopter des mécanismes de transfert inter-

organisationnel des connaissances, spécifiques et diverses (Reix, 1995), détenues par les membres de l'entreprise cliente et son prestataire de services. Ces connaissances diffèrent selon la typologie des opérations d'externalisation qui peuvent être définies selon deux caractéristiques à savoir la proximité des activités externalisées avec le cœur de métier de l'entreprise cliente et l'existence ou non d'une internalisation préalable à cette opération.

### **1.1. La connaissance : définition et typologie**

Etant un ensemble de structures cognitives dynamiques concernant des concepts, des entités et des événements ; la connaissance est utilisée par les individus pour encadrer, représenter et interpréter l'information de manière efficiente (Harris, 1994). La connaissance peut prendre plusieurs formes possibles. Globalement, les travaux de Polanyi (1962, 1969) distinguent la connaissance formalisée et explicite qui exige ouverture et diversité, de la connaissance tacite et implicite qui repose sur la spécialisation et la répétitivité. D'autres études ayant pour objet le transfert des connaissances ont montré d'autres dimensions d'analyse de la nature de la connaissance comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : Les formes possibles de la connaissance**  
**(adapté de Prévot, 2007)**

Polanyi (1980)	- Connaissance Tacite / Explicite
Winter (1986)	- Tacite / articulable (qui peut être communiqué sous une forme symbolique) - Impossible à enseigner / possibilité d'être enseignée - Non articulée / Articulée - Non observable dans l'action / observable dans l'action - Complexe / Simple - Élément d'un système (interconnexions entre la connaissance et d'autres connaissances)/ Indépendante
Reix (1995)	- connaissance de contexte/connaissance pratique
Zander et Kogut (1995)	- Facile à enseigner / Difficile à enseigner
Hall (2000)	- Codification impossible / codification possible - Généralisation / taxinomies - Métaphores / analogies - Communication possible - possibilité de prévoir
J.Y.Büch (2003)	- savoir-faire banalisé - savoir-faire stabilisé - savoir-faire proactif - savoir-faire unique
Simonin (2004)	- Non spécifique / Spécifique

Ces distinctions ne s'opposent pas mais se complètent. Dans le cadre de notre étude on retient la distinction de J.Y.Büch (2003), qui considère le savoir-faire consolidé d'une entreprise comme une combinaison de quatre formes de savoir-faire : banalisé, stabilisé, proactif et unique.

- **Le savoir-faire banalisé** : est composé de connaissance qui peut être partagée par une multitude d'acteurs d'un même métier mais de secteurs

d'activité différents. Cette connaissance est simple et facile à enseigner et donc facilement transférable. C'est le cas des activités périphériques dans les entreprises industrielles telles que le nettoyage, la restauration et le gardiennage. Lorsque l'externalisation touche l'une de ces activités elle est dite « externalisation traditionnelle ou fonctionnelle ». Il s'agit dans ce cas de confier de manière fréquente le management d'une activité peu créatrice de valeur à un prestataire de service ou à un fournisseur. C'est la plus ancienne forme d'externalisation. Elle s'est répandue notamment vers la fin des années 80.

- **Le savoir-faire stabilisé** : est composé de connaissance qui peut être tacite ou explicite, durable et modélisable dans l'action. Cette connaissance est reproductible et transférable sans contrainte majeure à travers une formation suffisante. C'est le cas du traitement de la paie par exemple ou encore l'informatique, le transport, la logistique, les télécommunications et la gestion immobilière. Lorsque l'externalisation touche des activités caractérisées par ce type de savoir-faire, elle est appelée « externalisation traditionnelle avec désintégration ». Il s'agit des activités support, peu sensibles, auparavant réalisées en interne, et qui contribuent substantiellement à la création d'une partie de la valeur ajoutée de l'entreprise. Ces activités ne doivent pas tout à fait appartenir au cœur du métier de l'entreprise, autrement, il s'agirait d'une externalisation stratégique avec désintégration dans le cadre d'une restructuration pure et simple du portefeuille de l'entreprise.
- **Le savoir-faire proactif** : est constitué de connaissance modélisable dans l'action, mais enrichie de compétences qui permettent de faire face à des situations non décrites ou pour lesquelles il n'y a pas d'antériorité. Cette connaissance est tacite, difficilement reproductible puisqu'elle est liée à l'innovation et donc difficilement transférable. C'est le cas de la fonction de recherche et développement.

- **Le savoir-faire unique** : est composé d'une connaissance spécifique à l'entreprise et stratégique composant ses compétences clés (cœur de métier). Cette connaissance est complexe et difficile à enseigner et donc difficile à transférer.

Lorsque l'externalisation touche des activités caractérisées par un savoir-faire proactif et/ou unique, elle est dite « externalisation stratégique ». Pour M.Porter (1985) l'externalisation stratégique touche les activités de la chaîne de valeur de l'entreprise. Ce type d'externalisation est relativement rare vu l'importance des risques supportés par l'entreprise cliente. L'externalisation stratégique apparaît avant tout comme un mouvement stratégique qui relève d'une décision de la direction générale pouvant toucher à son cœur de métier et à son périmètre d'activité. Dans le cadre de cette stratégie, le service interne ne disparaît pas complètement puisque l'entreprise doit conserver en interne des entités de gestion qui ont pour rôle le suivi du prestataire de service, au jour le jour, et de s'assurer que ce dernier remplit bien les exigences du contrat d'externalisation. Le rôle de la Direction d'activité reste assez proche de celui qu'elle assurait auparavant et ce en orientant l'activité externalisée et en remplaçant le contrôle direct par le contrôle indirect grâce à sa connaissance approfondie des besoins de l'entreprise. La figure suivante montre la relation entre les différents types d'externalisation et la nature du savoir-faire en question.

**Figure n°1 : Typologie des opérations d’externalisation en relation avec le savoir-faire**

(adapté de J.Barthélemy, 2004, p.14)

Forte  <i>Proximité avec le cœur de métier</i>	Externalisation stratégique avec désintégration (savoir-faire proactif )	Externalisation stratégique (savoir-faire unique et /ou proactif)
	Faible	Externalisation traditionnelle avec désintégration (savoir-faire stabilisé)

Oui

Non

*Internalisation préalable à l’opération d’externalisation*

**1.2. Les mécanismes de transfert des connaissances**

Selon Nonaka (1994), la création et le développement des savoirs impliquent le transfert des connaissances entre les individus. Ce transfert permet de multiplier les applications potentielles de la connaissance et de générer de nouvelles opportunités de création des connaissances par synergies (Prévoit, 2007). Le transfert des connaissances suppose la transmission d’un ensemble organisé de relations entre les composants de cette connaissance. Ceci nécessite une adaptation à trois niveaux : de l’émetteur, du récepteur et de la connaissance elle-même (Prévoit, 2007). Une bonne relation entre l’émetteur et le récepteur, associée à l’utilisation des mécanismes de transfert adéquats facilite le transfert des connaissances. Dans la stratégie d’externalisation, le transfert des connaissances s’effectue du prestataire de service, en tant qu’émetteur et détenteur de savoir, vers l’entreprise cliente, en tant que récepteur. Dans ce cas, il convient de distinguer le transfert des connaissances de l’apprentissage organisationnel. En effet, dans le premier cas la connaissance est utilisée uniquement

par les individus de l'organisation en relation avec l'activité externalisée alors que l'apprentissage organisationnel a un impact sur l'ensemble de l'organisation (Rolland, 2007).

Il existe plusieurs mécanismes de transfert des connaissances classifiés selon des dimensions spécifiques. Appleyard (1996), distingue des canaux à large diffusion et des canaux à diffusion limitée. Brewer & Nollen (1998), classifient les mécanismes de transfert selon trois dimensions à savoir **le canal de transfert** (échange de message unique entre deux personnes / distribution de documents à une large audience) ; **les mouvements des personnes** (réunions, conférences, visites d'entreprise, envoi d'experts, échange de personnel) et enfin **l'accord** comprenant des documents ou des manuels de procédures. D'autres travaux proposent des classifications selon la nature de la connaissance transférée par le canal et soulignent l'importance du **feed-back** qui dépend du **niveau d'interaction entre l'émetteur et le récepteur** (Rebentisch et Ferretti, 1995).

Une fois codifiées, les connaissances peuvent être transférées à travers des serveurs de connaissances (ingénierie de l'information), des communautés de savoir (ingénierie sociale) et des actions de formation (ingénierie pédagogique).

Prévoit (2006), distingue trois types de mécanismes de transfert des connaissances à savoir les mécanismes de base, les mécanismes techniques et formels et enfin les mécanismes relationnels comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Les mécanismes de transfert de connaissance selon Prévot (2006)**

Mécanismes de base	Mécanismes Techniques et formels	Mécanismes Relationnels
Documents	Envoi d'experts	Séminaires de formation
Réunions	Personnel dédié	Envoi de consultants conseil et contrôle
Forums	Systeme d'information en commun	Travail en équipe
Visites d'entreprise		Rencontres régulières
		Mécanismes de socialisation

### 1.3. Les avantages du transfert inter-organisationnel des connaissances

Prévot (2006), distingue trois types d'avantages du transfert inter-organisationnel des connaissances :

- **Avantages directs**: qui englobent les avantages financiers (réduction de coûts) et organisationnels (flexibilité des interfaces organisationnels).
- **Avantages relationnels**: le transfert des connaissances permet une meilleure mobilisation des ressources externes (Hall, 2000) et la création de relations privilégiées entre l'émetteur et le récepteur. Prévot distingue aussi l'effet en retour résultant des améliorations apportées par le récepteur après son intégration de la connaissance transférée.
- **Avantages stratégiques**: le transfert de connaissances est utilisé de manière à pouvoir mettre en œuvre des stratégies ou des modes organisationnels. Aussi, il privilégie la création de nouvelles connaissances en commun.

Dans le cadre de la stratégie d'externalisation, la firme recherche des connaissances externes utilisables qui lui permettent de mieux utiliser ses propres connaissances. Ceci est le premier facteur d'influence, voir le moteur dans le choix d'un prestataire de service pour une coopération (Doz, 1996, Hitt et al, 2000). La mise en place des mécanismes de transfert inter-organisationnel permet de développer des connaissances complémentaires à travers la création de synergies (Prévot, 2007). Ainsi, cette stratégie permet de combler le fossé entre la base actuelle des connaissances et le niveau des connaissances désirées par le récepteur (Hall, 2000).

La stratégie d'externalisation permet la mise en commun des connaissances et la création de nouvelles connaissances. Elle favorise la flexibilité, la maximisation de l'efficacité par le fait du regroupement d'un grand nombre de connaissances diverses, l'innovation par les interconnexions et constitue une source de gain de temps dans le développement des connaissances et compétences (Durand, Guerra Vieira, 1997, Prévot, 2007).

## 2. Données et méthodologie de la recherche :

La méthodologie adoptée dans cette recherche est qualitative, basée sur un positionnement épistémologique et sur une démarche inductive. Le statut épistémologique de cette recherche s'appuie sur le principe du dualisme modéré qui reconnaît une certaine interaction entre le chercheur et son objet d'observation d'où une objectivité relative. Toutefois, nous avons cherché à connaître la nature de la connaissance transférée et les mécanismes de son transfert ainsi que les avantages obtenus par l'entreprise ayant recours à la stratégie d'externalisation.

### 2.1. Le terrain d'étude

L'analyse empirique est constituée d'études de cas de huit filiales du groupe Sonatrach. Nous analysons le transfert des connaissances dans les filiales étudiées et ce au niveau des activités externalisées. Ces entreprises publiques (SPA), actives dans le secteur industriel des hydrocarbures et sont connues par leur recours intensifié à la stratégie d'externalisation depuis les années 90, ce qui représente un terrain favorable pour notre étude.

**Tableau 3 : présentation des entreprises étudiées (confectionné par nous)**

Raison sociale	Activité	Année de création et localité	Employés interrogés
COGIZ	Conditionnement et commercialisation d'Hélium, Nitrogène et Azote.	1998, Arzew Oran	Responsable commercial, cadre financier
HYPROC Shipping Company	Transport Maritime des Hydrocarbures et des Produits Chimiques	1982, Arzew Oran	Responsable logistique, cadre juriste, cadre financier
SOMIZ	Engineering et maintenance industrielle	1991, Arzew Oran	Comptable, ingénieur de suivi, responsable projet
GL4Z	Traitement de gaz naturel	1964, Arzew	Ingénieur de suivi,

		Oran	cadre financier
GP1Z	Séparation, Liquéfaction et stockage du GPL	1980, Arzew Oran	Directeur approvisionnements, cadre juriste
GP2Z	Séparation, Liquéfaction et stockage du GPL	1973, Arzew Oran	Directeur production, ingénieur de suivi, cadre financier
NAFTEC RA1K	La production des carburants, GPL, lubrifiants et des bitumes.	1980, Skikda	Directeur financier, ingénieur de suivi
NAFTEC RA1Z	La production des carburants, GPL, lubrifiants et des bitumes.	1973, Arzew Oran	Responsable études et planification, cadre financier, ingénieur de suivi

## 2.2. L'outil de collecte des données

Pour collecter les données, des entretiens semi-directifs sont menés au cours du premier trimestre de l'année 2013. Un guide d'entretien thématique portant sur le type des connaissances transférées vers les différentes filiales, les mécanismes de transfert et ses intérêts stratégiques a été préparé sur la base des résultats de l'analyse de la littérature et a été destiné aux responsables (récepteurs) des filiales étudiées, chargés du suivi et du contrôle des prestataires de services (émetteur). Nous avons établi une structure des entretiens dans une démarche commune et simple afin de pouvoir les comparer plus objectivement. Après une présentation du concept d'externalisation au questionné, une série de questions regroupées en trois volets lui est présentée de la manière suivante :

- Le premier volet de questions porte sur **la nature des connaissances transférées** du prestataire de service vers l'entreprise cliente dans les activités externalisées.

- Le deuxième volet porte sur **les mécanismes de transfert utilisés** pour chaque type de connaissance afin de déterminer le lien entre ces deux éléments.
- Le troisième volet porte sur **les avantages obtenus** par les filiales à travers le transfert des connaissances et leur importance perçue par les questionnés.

### 3. Résultats et discussion :

L'ambition du groupe Sonatrach d'être l'un des leaders mondiaux de l'industrie pétrolière s'est traduite, au cours des années 90, par une politique volontaire de recentrage de ses filiales sur leurs métiers de base en matière d'exploration, développement et exploitation et d'élagage de quelques activités de soutien et d'autres activités où elle ne détient pas le savoir-faire et/ou les moyens matériels pour les assurer en interne. En effet, les entretiens semi-directifs menés avec les différents managers interrogés ont révélé que le recours à la stratégie d'externalisation traditionnelle, avec ou sans désintégration, a permis aux différentes filiales étudiées de faire appel à des prestataires de services spécialisés pour assurer le management de différentes activités périphériques telles que la restauration, l'intendance, l'hébergement, la maintenance industrielle, la maintenance de véhicules, le transport et l'entretien des espaces verts.

Aussi, les questionnés ont souligné que le recours à la stratégie d'externalisation stratégique, avec ou sans désintégration, a touché d'autres fonctions plus proches du cœur de métier des filiales étudiées telles que la formation, la logistique, l'engineering réservoir, la recherche et développement, la construction d'usine de gaz naturel liquéfié (GNL) et installations de stockage, l'installation de turbocompresseurs et l'acquisition d'outil de planification stratégique appliqué au raffinage, à la pétrochimie et à la distribution.

#### 3.1. La nature de la connaissance transférée

Concernant la nature des connaissances transférées par les prestataires de services vers les différentes filiales étudiées, les interviewés ont distingué deux types de connaissances :

- Connaissance tacite, difficile à enseigner, non observable dans l'action, complexe et partie intégrante d'un système. C'est le cas de la technologie relative à la recherche de gisements et leur exploitation. En effet, selon l'ensemble des interrogés, l'externalisation stratégique permet aux filiales étudiées l'accès à des connaissances, notamment dans le domaine technologique, utiles à leur développement et créatrice de valeur.
- Connaissance explicite, facile à enseignée, observable dans l'action, simple et indépendante. C'est le cas par exemple de la construction et l'entretien des bacs de stockage et la maintenance industrielle. Ce type de connaissance, composant un savoir-faire banalisé et/ou stabilisé, présenté par les prestataires de services dans les activités périphériques et quelques activités de soutien externalisées, présente peu d'intérêt en termes de transfert de connaissance.

Plusieurs objectifs sont recherchés par les filiales étudiées, à travers leur recours à la stratégie d'externalisation, dont la réduction des coûts et l'accès à des compétences pointues et une expertise dans différents domaines. Néanmoins, les attentes de la direction générale sont beaucoup plus budgétaires que stratégiques selon l'intégralité des interrogés. En d'autres termes, le recours à l'externalisation s'inscrit beaucoup plus dans une logique financière de réduction des coûts à court terme qu'une logique stratégique à long terme (Boudaoud, 2015). Les questionnés ont souligné que les filiales étudiées ne développent pas certaines de leurs connaissances spécifiques en raison de leur coût trop important. Elles préfèrent établir des liens de connaissance avec les prestataires de services qui les possèdent. Ce constat est conforté avec les résultats de Badaracco (1991) et Boudaoud (2012).

### **3.2. Les mécanismes de transfert des connaissances**

Les prestataires de services des filiales étudiées, provenant d'Algérie et d'autres pays étrangers, utilisent les trois types de mécanismes de transfert inter-organisationnel des connaissances, identifiés par Prévot (2006) et ce notamment en matière de savoir-faire spécifique et proactif.

Dans les mécanismes de base, l'ensemble des interrogés distinguent le recours à la documentation et la tenue régulière de réunions de travail entre les responsables de l'activité externalisée de la part du prestataire service et le personnel de la filiale de Sonatrach chargé du suivi et du contrôle de la prestation. Aussi, des visites de sites sont utilisées pour faciliter le transfert des connaissances. Néanmoins, ces différents mécanismes n'impliquent pas une interaction forte entre les deux partenaires selon les questionnés.

Dans les mécanismes techniques et formels, les prestataires de services apportent des experts dans le domaine externalisé et un personnel spécialisé qui prennent en charge la réalisation de l'activité externalisée. Selon l'ensemble des questionnés, ce type de mécanismes n'implique pas un fort degré d'interaction entre le récepteur et l'émetteur mais constitue une base technique qui encadre le transfert des connaissances et facilite son contrôle.

Enfin, concernant les mécanismes relationnels, l'ensemble des interviewés ont cité principalement les séminaires de formation assurés par le prestataire de service avec la collaboration des filiales de la Sonatrach (IAP, CPE & Naftogaz). Aussi, le travail d'équipes et les rencontres régulières entre le personnel spécialisé du prestataire de service et le personnel des filiales étudiées, en relation avec l'activité externalisée, sont utilisés pour faciliter le transfert des connaissances. Les mécanismes de socialisation tel que l'hébergement de ces différents acteurs dans des bases de vie communes et le fait de partager des repas collectifs créent un climat de convivialité qui favorise la création de relations amicales entre ces acteurs d'où une plus grande facilité à effectuer le transfert des connaissances notamment tacites. Par ailleurs, la constitution spontanée de groupes informels et autonomes de salariés, des deux partenaires, autour de pratiques facilitent le transfert des connaissances vers les filiales étudiées et leur diffusion.

### 3.3. Les avantages du transfert de connaissance

Sur la question des avantages issus du transfert inter-organisationnel des connaissances à travers la stratégie d'externalisation, les interviewés ont cités l'ensemble des avantages suivants:

- Avantages financier et organisationnel:

Et ce à travers une réduction de coûts associé à une meilleure organisation permettant l'augmentation de la flexibilité des différentes filiales et ce au niveau de toutes les activités externalisées totalement ou partiellement. Ces éléments se rapprochent de ceux définis par Prévot qui les a regroupé sous la nomination d'avantages directs.

- Avantages en termes de mobilisation des ressources externes au sens de Hall (2000):

Le transfert des connaissances a permis une meilleure utilisation des ressources des filiales étudiées à travers les savoir-faire spécifiques et proactifs fournis par les différents prestataires de services.

- Avantages en termes de création de relations privilégiées entre les deux partenaires :

En effet, la gestion quotidienne de la relation filiale Sonatrach— prestataires de services à travers des règles communes et des actions régulières conjointes, permet aux deux partenaires de développer des savoir-faire adéquats liés à la coopération elle-même. Ceci se rapproche du résultat de recherche de Simonin (1997), pour qui le fait de s'intégrer dans des réseaux permet à l'entreprise de développer des savoir-faire de coopération. Par ailleurs, Collin & Hill (2006), précisent que le fait de posséder les capacités à dépasser les différences entre partenaires, à coordonner les connaissances et à capitaliser sur les expériences, tirées de la coopération, permet le transfert des connaissances tacites.

- Avantage en termes d'amélioration des performances d'apprentissage :

Le transfert inter-organisationnel de certaines connaissances à travers des prestations de formation en matière de sécurité (safe-behaviour programme), santé et

environnement (HSE) a permis aux filiales étudiées une amélioration de leurs performances d'apprentissage. C'est ce qui se rapproche des résultats de Powell (1998) pour qui l'entreprise qui sait organiser et gérer des relations inter-organisationnelles est plus performante en termes d'apprentissage.

- Avantages en termes de mise en œuvre de stratégies :

Le transfert de connaissance est principalement utilisé afin de permettre la mise en place de stratégies et modes organisationnels permettant aux filiales étudiées d'être plus efficace.

L'avantage de création de nouvelles connaissances en commun n'a été cité que par deux interviewés qui le justifient par la focalisation du personnel des filiales étudiées uniquement sur des facteurs de performance prédéterminés et tentent d'atteindre au mieux ces objectifs sans pour autant examiner le potentiel des opportunités périphériques de cette coopération.

Sur la question du degré d'importance de ces différents avantages, l'ensemble des interviewés ont indiqué que les avantages financier et organisationnel sont les plus importants pour la direction des filiales étudiées. Les avantages restants sont cités dans l'ordre suivant :

- l'optimisation de la mobilisation des ressources externes ;
- la mise en œuvre de stratégies efficaces ;
- l'amélioration des performances d'apprentissage;
- et enfin la création de relations privilégiées avec les prestataires de services.

**- Conclusion :**

Après avoir analysé les différents entretiens semi-directifs nous avons pu rassembler les résultats relatifs aux différents volets de cette recherche dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°3 : Tableau récapitulatif des principaux résultats (construit par nous)**

Type de savoir-faire externalisé	Type de connaissances	Mécanismes de transfert	Avantages du transfert
Spécifique & Proactif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance tacite, difficile à enseigner, non observable dans l'action, complexe, partie intégrante d'un système, connaissance de contexte et spécifique.</li> <li>- Connaissance explicite, facile à enseignée, observable dans l'action, simple, connaissance de contexte indépendante spécifique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mécanismes de base.</li> <li>Mécanismes relationnels.</li> <li>Mécanismes techniques et formels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avantages financiers et organisationnels.</li> <li>Avantages relationnels et en terme d'apprentissage.</li> <li>Avantages stratégiques.</li> </ul>
Stabilisé	Connaissance explicite, facile à enseignée, observable dans l'action, simple, pratique, complexes, élément d'un système, indépendante spécifique et non spécifique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mécanismes de base.</li> <li>Mécanismes relationnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avantages financiers et organisationnels.</li> <li>Avantages relationnels et en terme d'apprentissage.</li> </ul>
Banalisé	Connaissance explicite et simple et non spécifique.	Absence de mécanismes de transfert	Avantages financiers et organisationnels

De ce tableau, il apparaît que l'ensemble des filiales étudiées ont recours à la stratégie d'externalisation totale au niveau des fonctions caractérisées par un savoir-faire banalisé, composé de connaissances explicites simples et non spécifiques. Ces fonctions externalisées sont éloignées du cœur de métier et ne présentent aucun intérêt à effectuer un transfert de ces connaissances. La stratégie d'externalisation vise dans ce cas la réduction des coûts et l'allègement du management avec une organisation plus souple et flexible. La stratégie d'externalisation partielle est pratiquée par les filiales étudiées dans quelques fonctions caractérisées par un savoir-faire stabilisé. C'est le cas notamment de quelques axes de la fonction « Gestion des ressources humaines » en l'occurrence la formation. Il s'agit de connaissance explicite, facile à enseigner, observable dans l'action, simple et non spécifique. Aussi, les questionnés soulèvent l'existence d'autres connaissances explicites et complexes, indépendante et spécifique dont le transfert, vers les filiales étudiées, s'effectue à travers des mécanismes de base et des mécanismes relationnels. L'intérêt stratégique réalisé réside dans le gain financier, l'amélioration de l'organisation et des performances d'apprentissage et la création de relations privilégiées avec les prestataires de services.

Le recours à des prestataires de services notamment étrangers (USA et Japon) dans des domaines spécifiques caractérisés par des savoir-faires spécifiques et proactifs, composés de connaissances essentiellement tacites, nécessite le recours à tous les mécanismes de transfert selon l'ensemble des questionnés et particulièrement les mécanismes relationnels pour assurer le transfert d'une partie de ce savoir-faire vers les filiales étudiées. En effet, la difficulté de transmission de connaissance tacite en l'absence d'une formalisation par le biais du langage, la rend inséparable de son détenteur et de son contexte d'utilisation. Son acquisition nécessite alors un processus d'imitation, réplique et d'expérimentation. Pour les filiales étudiées, le transfert effectif de connaissance dans le domaine technologique a nécessité un processus d'apprentissage identique à celui du détenteur pour construire la même connaissance

d'où un effort d'explicitation fort pour définir formellement la plus grande partie du savoir tacite qui y est incorporé.

Par ailleurs, d'autres facteurs liés à la politique managériale des filiales étudiées facilitent le transfert des connaissances tacites, dans le cadre de la stratégie d'externalisation, à savoir le principe d'adhésion mixte et le fait que les prestataires de services acceptent d'être rémunéré sur la base des outputs liés à l'utilisation du savoir qu'ils transfèrent. Ainsi, les gains que les deux parties sont susceptibles de tirer de l'activité externalisée deviennent mutuellement dépendants. Aussi, l'engagement à long terme du prestataire de service le pousse à s'assurer de la capacité de son partenaire à assimiler et maîtriser le savoir transféré. Le transfert inter-organisationnel de connaissance permet l'aboutissement à des avantages financiers, organisationnels, relationnels, en termes d'apprentissage et de mise en place de stratégies plus efficaces. Par ailleurs, les mécanismes de socialisation ont facilité la création de relations privilégiés entre les deux partenaires et donc l'installation de confiance dans quelques cas. De nombreux travaux ont mis en évidence l'importance de la confiance<sup>1</sup> dans le succès du transfert inter-organisationnel des connaissances (Inkpen, 1996 ; Mothe, 1998), puisque les connaissances ne peuvent pas être toujours formalisables et modélisables car la décision appartient aux détenteurs de faire partager ou non ses connaissances (Veyble & Prieur, 2003).

Dans cette étude la stratégie d'externalisation a permis le transfert inter-organisationnel des connaissances dans les filiales étudiées grâce à un ensemble de mécanismes de base, relationnels, techniques et formels. Il en ressort ainsi, que notre hypothèse de recherche est vérifiée puisque les entreprises étudiées recourent à plusieurs mécanismes de transfert inter-organisationnel des connaissances qui sont porteurs d'avantages financier, organisationnel, relationnel et stratégique. Par ailleurs, ces mécanismes de transfert inter-organisationnel diffèrent selon la nature de la connaissance transférée liée à l'activité externalisée.

---

<sup>1</sup> L'absence de la confiance peut constituer un réel obstacle dans l'opération de transfert inter-organisationnel des connaissances entre les deux partenaires.

**Références :**

1. Veyble L. et Prieur P. (2003), « Le knowledge management dans tous ses états : la gestion des connaissances au service de la performance », ed d'Organisation, Paris.
2. Prévot F. (2006), « Transfert inter-organisationnel de connaissances : mécanismes et intérêts stratégiques », revue Sciences de Gestion n° 54, 101-118.
3. Prévot, F. (2011). Le transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux : une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil. *Management international*, 15(4), 25–35.  
<https://doi.org/10.7202/1006189ar>
4. Quélin B. (1997), « Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances, in Sanchez.R& A. HEEN, Strategic learning and knowledge management, Chichester: John Wiley & Sons, 139-160.
5. Simonin B. (2004), « An empirical investigation of the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Journal of International Business Studies*, vol.35, 407 - 427.
6. Zacklad M. & Grundstein M. (2001), « Management des connaissances : modèles d'entreprise et applications », ed Hermes Science Europe, Paris, France.
7. Boudaoud F. (2015), « La Stratégie d'Externalisation : logique financière et logique de compétences - Cas des complexes de liquéfaction du gaz naturel SONATRACH AVAL », thèse de doctorat en Sciences Commerciales, soutenue en janvier à l'université d'Oran 2.
8. Gosse B., Sargis C. & Sprimont P.A. (2001), « Les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation », actes de la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin, Faculté des sciences de l'administration, université Laval, Québec.
9. Prévot F. (2007), « Le transfert de connaissances : revue de littérature », XVI Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.
10. Barthélemy, J. (2004), « Stratégies d'externalisation », 2ème édition, Dunod, Paris.

11. Boudaoud F. (2012), la stratégie d'Externalisation : les facteurs de prise de décision et les résultats obtenus. Cas des filiales Sonatrach Aval, revue *Economie et Gestion*, n° 06, 5- 24.
12. Ingham M. (1994), « l'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 105-120.
13. Rolland N. (2007), « L'apprentissage de connaissances en management issues des alliances », revue *Gestion 2000*, n° 2, mars-avril.
14. Francastel, J-C. (2005), « Externalisation de la maintenance: stratégies-méthodes-contrats », ed Dunod, Paris.
15. Fréry, F. (1996), « L'entreprise transactionnelle », revue *Gérer et Comprendre*, Septembre, 66-78.
16. Fabbe-Costes, N. & Lancini, A. (2009). *Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis. Management & Avenir*, 24 (4), 123-145.