

TRANSFERT DE COMPETENCES DANS LE CADRE DES JOINT-VENTURES EURO-ALGERIENNES

Rafik ROUANE, MCA, ENS Management, Koléa

Résumé : La présente recherche vise à étudier et à comprendre la réalité des transferts de compétences entre les joint-ventures euro-algériennes et leurs entreprises mères européennes. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux compétences en tant qu'objet du transfert et aux outils du transfert de compétences. A l'issue de notre étude nous avons proposé un cadre d'analyse de la compétence afin d'opérationnaliser le concept pour l'étude du transfert. Nous sommes également parvenus à une classification des différents outils mobilisés. Les résultats obtenus montrent que les compétences transférées sont de type technique et managérial et s'inscrivent principalement au niveau individuel et collectif, mais sont dans certains cas insuffisamment intégrées au niveau organisationnel.

Mots clés : Compétences, Transfert, Joint-ventures, Partenariat.

Abstract: This research aims to study the transfer of competencies through specific inter-organizational relationships, those between Euro-Algerian joint-ventures and their European parent companies. To reach this goal, we were interested to competencies as an object of transfer and competencies transfer tools. At the end of our study we have proposed a framework for analysis of the competence to operationalize the concept for the study of the transfer. We also managed to classify the different tools mobilized. The results show that the competencies transferred are technical and managerial type and focus on the individual and collective level but in some cases insufficiently integrated in organizational level.

Keywords: Competencies, Transfer, Joint-ventures, Partnership.

Introduction

Depuis les années 1980, les joint-ventures se sont progressivement développées pour devenir une forme privilégiée de rapprochement entre firmes indépendantes, les conduisant ainsi à se démarquer d'autres arrangements comme le marché. La dimension de l'Algérie (sur le plan historique, géopolitique et économique), la crise financière qu'elle traverse actuellement ainsi que son éligibilité au dispositif Euromed¹ et sa

¹ Le partenariat euro-méditerranéen, connu également sous le nom de « processus de Barcelone » a pour ambition de faire émerger une « zone de prospérité partagée », incluant les volets politiques, sociaux et humains. 35

politique européenne de voisinage, mettent ses entreprises à la fois dans l'obligation et l'opportunité de se développer et se moderniser afin de se positionner au sein du commerce européen et/ou mondial. La coopération entre entreprises européennes et algériennes permet notamment d'ouvrir l'accès à de nouvelles compétences. Ainsi, l'expertise technologique et/ou managériale détenue généralement par les entreprises européennes peut se combiner à la connaissance du marché local des entreprises algériennes selon des modalités qui conduisent à « travailler ensemble » et à exploiter de nouvelles possibilités.

Notre recherche vise à étudier les transferts de compétences dans le cadre de relations inter-organisationnelles spécifiques, celles qu'entretiennent les joint-ventures euro-algériennes avec leurs entreprises mères européennes. Plus précisément, nous étudions le transfert de compétences entre l'entreprise mère européenne en tant qu'entreprise émettrice de compétences et la joint-venture en tant qu'entreprise réceptrice de compétences. Les qualificatifs que nous portons sur l'entreprise mère européenne et la joint-venture tiennent au fait que le sens du transfert a été préalablement défini par les deux parties (partie algérienne et partie européenne) lors des négociations et avant même la conclusion des contrats de joint-ventures. À ce titre, il est donc attendu de l'entreprise mère européenne qu'elle transfère au moins une partie de ses compétences à la joint-venture nouvellement créée avec l'entreprise mère algérienne. Il s'agit là d'une condition essentielle à la conclusion du partenariat qui apparaît au sein des différents contrats de joint-ventures que nous avons eu à étudier.

Dans ce cadre, l'objet de notre recherche peut être défini à travers une série d'objectifs. Ces objectifs portent essentiellement sur l'étude des compétences en tant qu'objet du transfert et l'étude des outils de transfert de compétences mobilisés par la partie algérienne et européenne. D'autres questions portant sur les méthodes de transfert, les facteurs influençant le transfert et l'efficacité du transfert feront l'objet de travaux ultérieurs. Il s'agit donc d'un éventail d'objectifs large dans un champ de recherche riche en enseignements.

Notre problématique, issue d'une recherche par exploration faite

participant y sont regroupés, depuis le 1^{er} mai 2004 : les 25 Etats de l'Union Européenne plus les 10 Etats du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Algérie, Maroc, Tunisie, Egypte, Israël, Autorité Palestinienne, Jordanie, Liban, Syrie et Turquie). Le soutien financier est assuré par un dispositif spécifique, le programme MEDA en l'occurrence, auquel s'ajoute une intervention de la Banque Européenne d'Investissement (BEI).

d'aller-retour entre terrain et littérature se présente donc comme suit : Comme s'effectue le transfert de compétences entre les joint-ventures euro-algériennes et leurs entreprises mères européennes respectives ?

Afin de répondre à cette problématique, il convient d'abord de se poser une série de questions secondaires évoquées à différents moments du cycle de vie de la joint-venture. La première question a trait à la phase de décision de s'allier en s'intéressant particulièrement à la finalité de la coopération et à l'intention des parties. Quant aux questions suivantes, elles accompagnent principalement la phase de mise en œuvre et de fonctionnement des joint-ventures étudiées.

Pour ce faire, nous nous sommes interrogés sur la place qu'occupe le transfert de compétences dans les objectifs du partenariat. Par la suite, nous avons essayé d'identifier les différents types de compétences transférées et/ou devant être transférées ainsi que les outils de transfert utilisés. Une classification de ces outils a été effectuée en s'appuyant sur la revue de littérature et les données récoltées sur le terrain.

Ces éclaircissements étant apportés, nous proposons de structurer notre recherche en commençant tout d'abord par une présentation synthétique de la littérature et du cadre conceptuel mobilisé. Nous enchaînerons par l'exposé de nos choix méthodologiques avant de nous intéresser plus en détail aux résultats et analyses de notre étude.

1- Cadre conceptuel

1.1. La joint-venture : forme particulière de coopération

Le terme « joint-venture » se caractérise par une certaine ambiguïté terminologique, puisqu'on retrouve selon les pays, un bon nombre d'acceptations et où les termes : société mixte, entreprise conjointe et co-entreprise, apparaissent fréquemment au sein de la littérature.

En nous intéressant à la terminologie utilisée en France par exemple, nous remarquons que l'Académie Française recommande, depuis janvier 1991, le remplacement de l'expression joint-venture par celle de co-entreprise². Pour notre part, nous nous permettons d'adopter délibérément l'expression joint-venture³ en raison de sa large propagation dans la littérature, qu'elle soit française ou étrangère. Ce choix nous conduit,

² Journal Officiel de la République Française, 31 janvier 1991.

³ L'expression est à connotation féminine au sein de la littérature française, cela tient sans doute au fait que la joint-venture est d'abord une entreprise, marquant toujours, comme son origine anglaise l'indique, le commencement d'une aventure.

toutefois à préciser que l'utilisation du terme « joint-venture » connaît une certaine confusion dans la pratique internationale où elle est parfois qualifiée de simple consortium (groupement momentané d'entreprises) alors que la joint-venture est initialement créée dans un esprit de prolongement de l'activité dans le temps et non d'une limitation à un seul projet. On aura également tendance à réduire la joint-venture à une simple société, ou plus précisément à une filiale commune, alors que celle-ci, n'est en réalité qu'un élément (une conséquence) de la joint-venture. Enfin, beaucoup de ces confusions sont dues au fait que la joint-venture représente à la fois une opération (ensemble contractuel) et un opérateur du commerce international (présent sur le marché suite à un processus de partenariat). Ainsi, il semblerait qu'il n'existe pas de réel consensus autour de la définition de la joint-venture. Toutefois et après étude des principales définitions entourant ce concept (Friedman et Beguin, 1971 ; Sallenave, 1978 ; Oman, 1984 ; Harrigan, 1988 ; Schaan et Navarre, 1988 ; Kogut, 1988 ; Kogut et Singh, 1988 ; Hennart, 1988 ; Park et Ungson, 1997 ; Meschi, 1997b ; Munns et al, 2000), nous retiendrons finalement que la joint-venture se définit au minimum comme un instrument de coopération internationale réunissant des partenaires établis dans différents pays, et permettant de concevoir durablement une entreprise commune.

1.2. La joint-venture comme stratégie d'accès aux compétences

De nombreux auteurs (Teece et Winter, 1990 ; Hamel, 1991 ; Dosi et al, 1994 ; Bellon et al, 2000 ; Peillon, 2001 ; Surply, 2006) insistent sur le rôle de la coopération en général et de la joint-venture en particulier pour accéder à de nouvelles compétences. McGrath et al., (1995) affirment que les joint-ventures permettent entre autre d'accéder à des compétences, qui ne peuvent être acquises par le marché ou qui seraient longues et coûteuses à développer en interne⁴. Ce schéma original se base particulièrement sur les interactions qui se produisent entre partenaires évoluant sous une seule entité organisationnelle (ici : la joint-venture), mais également sur le principe de la liberté contractuelle des parties qui se trouve décuplée lorsque le contrat présente une envergure internationale à l'image des joint-ventures euro-algériennes. En effet, étant donné que les compétences sont spécifiques à chaque firme et au regard de leur caractère généralement tacite, celles-ci ne peuvent par définition faire l'objet d'une transaction marchande. Teece et Pisano

⁴ La complexité de certaines compétences basées sur des connaissances tacites et émanant d'un contexte culturel unique fait que leur coût de développement interne s'avère relativement prohibitif.

affirment que « *les compétences qui distinguent une entreprise ne peuvent pas être achetées et vendues, à moins d'acheter la firme elle-même ou l'une de ses sous-unités* » (Teece et Pisano, 1994, p. 540).

De même, dans une configuration de marché procurant un avantage au premier entrant, la durée d'acquisition de compétences joue un rôle important dans la création d'un avantage concurrentiel. La joint-venture permet l'intégration sous une seule organisation de compétences complémentaires, nécessaires pour concevoir de nouveaux produits/services et de les mettre sur le marché dans un délai suffisamment bref.

Ainsi, l'analyse des joint-ventures fait ressortir que cette forme particulière de coopération constitue un moyen privilégié d'accès à des compétences nouvelles et/ ou au développement de compétences déjà existantes. Cette constatation nous invite à effectuer un détour par la littérature afin de préciser ce que recouvre le concept de compétence. Nous proposons donc d'étudier, dans le point qui suit, les caractéristiques des compétences et leurs différents niveaux d'analyse. L'objectif étant de parvenir à une définition claire et opérationnelle que nous retiendrons par la suite pour l'étude du transfert.

1.3. Définition et cadre théorique des compétences en tant qu'objet du transfert

La compétence est une notion complexe, un concept multi facette qui représente selon Leboterf (2013) des « enjeux forts » et une « notion faible ». En effet, les entreprises ont mis en place un ensemble de dispositifs axés sur les compétences en s'appuyant sur le triptyque « savoir, savoir-faire et savoir être ». Mais pour nombre d'entre elles, la réalité actuelle des compétences est plus complexe.

Historiquement, le concept de compétence a d'abord fait l'objet d'une recherche en linguistique à travers les travaux de Chomsky (1971) qui cherchait à faire la distinction entre compétence et performance (Ammar, 2006). Le contexte dans lequel la compétence s'exprime est important. En effet, la compétence s'évalue par rapport à une situation de travail particulière, en fonction des moyens mis à dispositions. Par la suite, c'est à partir des années 1980 que ce concept a commencé à exercer un intérêt de plus en plus croissant dans le monde des entreprises et plus particulièrement en management stratégique. L'intérêt pour ce concept est tel qu'il se trouve progressivement au carrefour de plusieurs disciplines en sciences humaines et sociales. Ainsi, plusieurs travaux ont

traité ce concept⁵ de manière constante. Toutefois, même si ce dernier est abondamment décortiqué, analysé et débattu, il n'en demeure pas moins que sa définition⁶ a du mal à trouver un consensus au sein de la communauté scientifique (Duyck, 1998).

Etant un concept polysémique, « la compétence » est traitée différemment selon les types de courants et d'approches scientifiques mobilisées par les chercheurs. Se confondant, parfois, avec la connaissance, « la compétence » apparaît également proche de la notion de capacité intellectuelle (Pemartin, 1999). Cette confusion est le plus souvent due à la fausse simplicité du concept, alors que la réalité est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît (Donnadieu, 1997).

L'analyse de ce concept se structure principalement en trois niveaux : le niveau individuel (compétence individuelle), le niveau collectif (compétence collective) et le niveau organisationnel (compétence organisationnelle). Ces différents niveaux ont d'abord été étudiés d'une manière statique et séquentielle avant de faire place à une approche « renouvelée » ou dynamique qui tend à analyser d'une manière conjointe les différents niveaux de compétence au sein de l'entreprise (compétence individuelle, collective et organisationnelle). Dans ce sens, nous relevons que plusieurs travaux ont étudié l'articulation entre les différents niveaux de la compétence (Nordhaug&Gronhaug, 1994 ; Dejoux, 1997 ; Guilhon&Trépo, 2000 ; Loufrani, 2009). Les auteurs s'intéressent particulièrement aux liens entre stratégie et gestion des ressources humaines. En effet, étant donné que la notion de compétence est commune à la stratégie et à la gestion des ressources humaines (GRH), il se pose un réel problème : les chercheurs des deux disciplines

⁵Koebel (2006) souligne que la librairie Eyrolles recense entre 1998 et 2002 plus de 30 ouvrages dont le titre comporte le mot « compétence ». Les Editions d'Organisation ont publié 14 ouvrages centrés sur la notion de compétence en 4 ans (1999-2002). Par ailleurs, le catalogue de l'Institut de l'Information Scientifique et Technique, organe de collecte des résultats de la recherche scientifique (CNRS), recense, entre 1990 et 2002, 2726 articles comportant le mot *compétence* dans le titre (les plus forts scores étant atteints entre 1998 et 2002 avec 250 à plus de 300 articles par an) ». Enfin, le portail internet Cairn.info qui regroupe plus de 300 revues en sciences humaines et sociales recense plus de 470 articles et 36 ouvrages parus entre 2000 et 2016 et dont le titre contient le mot « compétence ».

⁶ Par exemple, les chercheurs en sciences de l'éducation et les ergonomes visaient à définir ce concept avec précision alors que les sociologues et les psychologues l'ont étudié sans souci spécifique de conceptualisation (Sanséau, 2006)

appréhendent ce concept d'une manière différente ou plutôt à différents niveaux d'analyse. La GRH s'intéresse au niveau individuel de la compétence du fait de son rapprochement avec les pratiques individuelles de gestion tandis que le management stratégique s'intéresse plutôt à la trajectoire de l'entreprise dans sa totalité ; d'où l'émergence d'un point de vue beaucoup plus global (la compétence organisationnelle). Toutefois, plusieurs auteurs (Nordhaug & Gronhaug, 1994 ; Ferrary & Trépo, 1998 ; Castro & al., 1998 ; Cavestro & al., 1999 ; Wright & al., 2001 ; Aubret & al, 2002 ; Rouby & Solle, 2002 ; Durand, 2006) se sont attelés à dépasser cette impasse en plaçant les deux points de vue d'une manière complémentaire en considérant qu'il n'existe pas réellement d'indépendance entre les niveaux de compétence et qu'il est donc nécessaire de combiner les différents niveaux pour mieux cerner le concept.

1.4. Proposition d'un cadre d'analyse de la compétence

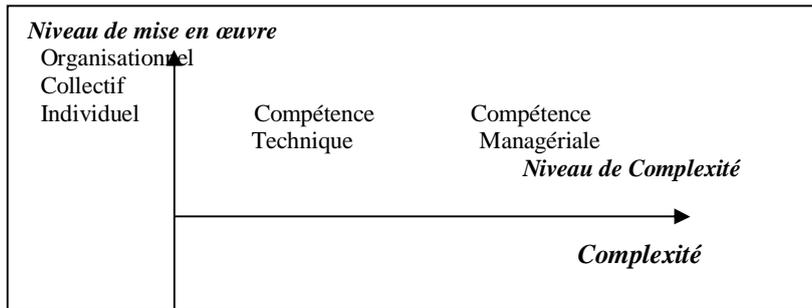
A côté de la nécessaire prise en compte des interactions entre les différents niveaux de compétence, nous considérons que d'autres blocs s'imposent afin de mieux cerner le concept étudié. En effet, l'étude du concept de compétence nous a permis de la définir en fonction de ses niveaux de mise en œuvre : individuel, collectif et organisationnel.

La compétence peut être également définie en fonction d'autres axes comme celui du niveau de complexité (Henderson et Cockburn, 1994 ; Prévot, 2005 ; Surply, 2006). Cette notion de complexité est liée à la nature des connaissances qui composent la compétence. Elle nous amène à faire la distinction entre une compétence technique plutôt simple et une compétence managériale complexe. Nous qualifions la compétence technique de simple car elle renferme majoritairement des connaissances explicites qui sont plus faciles à articuler et donc théoriquement plus faciles à transférer. La compétence managériale est qualifiée de complexe car elle est le résultat d'une combinaison complexe de connaissances explicites et de connaissances tacites difficilement verbalisables et donc théoriquement complexes à transférer.

Il devient donc évident que la compétence ne peut être représentée, qu'au minimum, dans un espace bidimensionnel ou plus généralement dans un espace multidimensionnel (Prévot, 2005). Cette proposition ne vise pas à créer une confusion sémantique ou conceptuelle mais vise plus modestement à simplifier et à synthétiser les dimensions existantes afin d'opérationnaliser le concept pour une étude du transfert. Dans cette optique, nous proposons de retenir les deux axes précédemment cités : le niveau de mise en œuvre et le niveau de complexité. Ces derniers peuvent

être représentés dans la figure qui suit.

Figure 1 : Représentation des niveaux mobilisés pour la définition de la compétence



Source : réalisé par nous

2- Cadre méthodologique

2.1. La démarche mobilisée : l'abduction

Dans le cadre d'une recherche, le chercheur est obligatoirement confronté à un certain nombre de démarches : démarche hypothético-déductive, induction ou encore abduction. Elles constituent les processus qui permettent de répondre à la question « comment je cherche ? » (Charreire et Durieux, 2003, p. 56).

Pour notre part, c'est la démarche abductive qui a le plus retenue notre attention et qui nous paraît, de surcroît, la mieux adaptée à notre question centrale de recherche. Cela est dû principalement au fait que la revue de littérature ne nous a pas permis de faire ressortir un cadre conceptuel clairement établi, décomposé de dimensions prédéfinies. De plus, nous n'avons pas souhaité formuler des hypothèses et des propositions à confronter d'une manière systématique à nos différentes études de cas.

A ce titre, nous avons suivi les recommandations de Glaser et Strauss (1967), Eisenhardt (1989) et Yin (1994), selon lesquelles des perspectives pré-ordonnées ou des hypothèses élaborées préalablement à l'étude empirique, peuvent limiter ou biaiser les découvertes.

2.2. Le choix d'une méthode qualitative axée sur une étude de cas multiples

Dans le cadre de notre recherche, notre intérêt s'est particulièrement porté sur une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas multiple touchant une population d'entreprises évoluant dans différents secteurs d'activité. Ce choix est particulièrement motivé par la visée compréhensive et explicative de notre projet qui tend à décrire la réalité des transferts de compétences en identifiant dans une première étape les

principaux outils de transfert mobilisés entre entreprise mère européennes et joint-ventures euro-algériennes.

La deuxième raison de notre choix est directement motivée par la nature de notre question centrale de recherche de type « comment » (Yin, 1994). L'étude de cas constitue, de ce fait, une stratégie de recherche à part entière bien qu'elle nécessite toutefois un complément empirique (Hlady-Rispal, 2000). Ce complément empirique a été apporté par la comparaison entre plusieurs cas. Cette logique de cas multiple a été mobilisée dans un souci d'améliorer la validité externe de notre étude en procédant à une analyse inter-cas (Yin, 1994 ; Huberman et Milles, 1998) et de limiter les effets « d'illusion holiste » qui consiste à donner à un événement plus d'importance qu'il n'en a réellement.

La sélection des entreprises (joint-ventures) étudiées s'est faite sur la base des critères d'échantillonnage théorique identifiés par Hlady-Rispal (2002), à savoir : La représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. Ces entreprises sont :

- Winthrop Pharma Saidal (WPS) : joint-venture entre le 1^{er} groupe pharmaceutique français Sanofi et le 1^{er} groupe pharmaceutique algérien Saidal.
- ZF Algérie : joint-venture entre la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) et l'un des leaders mondiaux des boîtes à vitesse, l'entreprise allemande ZF Friedrichshafen.
- La Société des Ciments de la Mitidja SCMI : joint-venture dont le capital se répartit à hauteur de 65 % pour le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA) et 35 % pour le groupe Lafarge.
- Insudal : joint-venture entre Pharmal, une filiale du groupe Saidal et l'entreprise pharmaceutique danoise Novo Nordisk.

2.3. Recueil et analyse des données

Dans le contexte d'une étude de cas, la littérature identifie principalement six sources de données mobilisables permettant d'obtenir une image valide des entreprises étudiées : la documentation, les entretiens, les archives, l'observation participante, l'observation directe et la simulation (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; Pettigrew, 1995 ; Stake, 1995).

Concernant notre recherche et parmi les six sources identifiées, les entretiens ont constitué la source majeure. Ils ont été complétés par des sources secondaires telles que la documentation (interne et externe) et l'observation non participante dans une optique de triangulation des données.

Le recueil des données s'est effectué sur une période comprise entre 2013 et fin 2014. Durant cette période, nous avons conduit 36 entretiens semi-directifs dont 29 ont été réalisés auprès des quatre (04) joint-ventures représentant notre échantillon d'analyse. Le reste des entretiens a concerné des directeurs centraux au niveau du Ministère de l'Industrie et des cadres dirigeants des entreprises mères que nous avons pu rencontrer.

Le choix des répondants s'est fait sur la base des recommandations de Miles et Huberman (2003) qui préconisent de faire appel à un groupe de répondants relativement large et diversifié afin d'atténuer le « biais d'élites » conduisant, généralement, à une vision partielle du phénomène étudié. Nous nous sommes donc intéressés à des acteurs occupant des fonctions et des niveaux hiérarchiques différents au sein des joint-ventures étudiées. Cette diversité de répondants nous a notamment permis d'apprécier l'expression des différentes catégories d'acteurs sur le sujet étudié. La valeur des résultats de notre recherche ne s'en trouve, selon nous, que renforcée puisqu'ils représentent l'émanation des différents points de vue des acteurs interviewés.

3- Résultats et analyses de la recherche

Ce dernier point détaille les analyses empiriques et les résultats théoriques et managériaux de notre recherche. Il permet de restituer les résultats empiriques de la recherche, issus des entretiens, de l'analyse des documents internes et externes et des comparaisons inter-cas. Nous avons veillé à ce que le lecteur ait à sa disposition des données riches et détaillées, afin qu'il puisse porter un regard critique sur la façon dont nous les avons interprétées. Les résultats que nous allons présenter s'appuient à la fois sur une synthèse des analyses effectuées et une confrontation avec les travaux existants.

3.1. L'objet du transfert

L'objectif principal de l'étude de l'objet du transfert consiste à déterminer le type de compétences transférées ou devant être transférées. Pour ce faire, nous avons procédé par étapes en demandant aux personnes interrogées d'identifier le type de résultats attendus par le transfert. Ces derniers s'expriment principalement en termes de compétences techniques et managériales. Une fois ces deux grandes catégories identifiées (compétences techniques et managériales), nous avons demandé à nos interlocuteurs d'exprimer le niveau de compétences transférées. Deux catégories d'analyse ont permis une lecture transversale des informations recueillies : le degré de complexité et le degré de tacite. Ces catégories sont issues d'un processus d'aller-retour entre terrain et

théorie (Winter, 1987 ; Kogut, 1995 ; Simonin, 1999, Prévot, 2005).

L'étude des compétences en tant qu'objet du transfert est particulièrement complexe dans la mesure où elles représentent, comme le note Durand (2000), le résultat d'une alchimie entre savoir, savoir-faire et savoir-être. Il convenait dès lors d'apporter une définition aux compétences dans un objectif d'opérationnalisation et de mesure dans le cadre de notre étude empirique. Dans ce sens, nous proposons l'organisation de la définition de la compétence sur deux niveaux : le degré de complexité des compétences et le type de connaissances constitutives des compétences (le degré de tacité).

❖ **Le degré de complexité**

En se référant aux résultats de travaux antérieurs et plus particulièrement ceux de Black et Boal (1994), Miler et Shamise (1996) et Prévot (2005), nous retiendrons deux principales dimensions pour mesurer la complexité de la compétence : la composition de la compétence (nombre de techniques, de ressources et d'individus en interdépendance) et le niveau d'interaction avec les autres compétences (importance des interactions avec des compétences en amont).

Ces deux dimensions permettent de déterminer la nature des compétences qui sont transmises. Un fort niveau de complexité des compétences implique un engagement élevé. C'est ce que viennent suggérer les résultats de nos études de cas : la complexité des compétences suppose la mise en œuvre d'une méthode plus formalisée.

L'opérationnalisation proposée pour la mesure de la complexité est mobilisée pour l'étude du transfert inter-organisationnel de compétences. Les résultats relevés s'inscrivent plutôt dans une avancée de la compréhension du transfert qu'une définition de la compétence.

❖ **Type de connaissances constitutives de la compétence**

La revue de littérature et les résultats de recherches antérieurs (Kogut et Zander, 1993 ; Simonin, 1999) mettent en exergue l'influence de la nature des connaissances qui composent la compétence sur le niveau de transférabilité de celle-ci. Pour étudier la nature des connaissances, nous nous sommes appuyés sur la principale dimension qui la compose, à savoir la tacité.

Nous présentons dans un tableau synthétique les résultats de chaque catégorie d'analyse. Ces résultats ont été obtenus en interrogeant plusieurs cadres exerçant au sein de chaque joint-venture étudiée.

Tableau 01 : Caractéristiques des compétences transférées

Comparaison inter - cas				
Objet du transfert : les compétences				
Joint-ventures étudiées	Compétences techniques transférées		Compétences managériales transférées	
	Degré de complexité	Degré de tacité	Degré de complexité	Degré de tacité
SCMI	83 % : faible 17 % : moyen	67 % : faible 34 % : moyen.	83 % : moyen 17 % : faible.	83 % : moyen 17 % : faible.
ZF Algérie	80 % : faible 20 % : moyen.	80 % : faible 20 % : moyen.	100 % : moyen	60 % : moyen et 40 % : faible.
WPS	80 % : moyen 20 % : faible.	80 % : faible 20 % : moyen.	100 % : moyen	60 % : moyen 40 % : élevé.
Insudal	60 % : élevé 40 % : moyen.	60 % : faible 40 % : moyen.	80 % : moyen 20 % : élevé.	80 % : moyen 20 % : faible.

Source : Réalisé par nous

3.2. Les outils du transfert de compétences

Les questions relatives aux outils de transfert ont été organisées en trois étapes que nous présentons ci-après :

➤ La première étape a consisté à poser une question ouverte sur la méthode de transfert avant de procéder à des relances en demandant de plus amples précisions au fur et à mesure de l'entretien. Cette étape nous a permis de déterminer les outils utilisés.

➤ La deuxième étape a consisté à discuter des outils identifiés dans notre revue de littérature mais qui n'avaient pas été cités par les personnes interrogées. Cette étape nous a aidé à affiner nos données pour finalement retenir treize outils sur un total de quatorze identifiés par la littérature. La modification du nombre initial d'outils est liée aux résultats obtenus sur le terrain. Ainsi, nous n'avons pas retenu l'outil relatif aux communautés de pratiques (il n'a été cité dans aucun cas). Le tableau ci-après présente les outils de transfert de compétences retenus et les codes qui ont été utilisés.

➤ La troisième étape a consisté à présenter à la personne interrogée une liste représentant les treize outils de transfert que nous avons retenu en lui demandant de juger du niveau d'interaction permis par chaque outil⁸.

⁷ Nous entendons par « 83 % : faible », que 83 % des personnes interrogées considèrent le degré de complexité des compétences techniques transférées comme étant « faible ».

⁸ Il s'agit de demander à la personne interrogée de qualifier chaque outil en fonction du niveau d'interaction qu'il permet entre l'émetteur et le récepteur de compétences. Nous précisons que les résultats obtenus incluent, évidemment, une part de subjectivité dans la mesure où ils renvoient à « la perception » des

Tableau 02 : Catégories d'outils de transfert de compétences

EXPAT : Expatriation d'experts	MANU : Manuels et rapports écrits
CONSU : Utilisation de consultants internes	TEL : Téléphone
VISIT : Visites sur site	EQUIP: Travail en équipe
FORMA : Cours et séminaires de formation	SINFO : Système d'information
REUN : Réunions, forums	REG : Règles et directives
EMAIL : Courriel	FAX : fax
	VIDEO : Vidéoconférence

Source : Réalisé par nous

Pour ce faire, nous avons invité la personne interrogée à sélectionner deux outils impliquant, selon elle, le plus fort niveau d'interaction (une note de +3 était alors attribuée à ces deux outils), puis les deux outils impliquant le plus faible niveau d'interaction (une note de - 3 leur était alors attribuée). Parmi les outils restant, la personne devait à nouveau sélectionner les deux outils impliquant le plus fort niveau d'interaction (une note de + 2 était alors attribuée) et ceux impliquant le plus faible niveau d'interaction (une note de -2 était attribuée). La même procédure a été reproduite en attribuant la note de + 1 aux deux outils impliquant le plus fort niveau d'interaction et la note de - 1 aux deux outils impliquant le plus faible niveau d'interaction ; une note de 0 était attribuée à l'outil restant. Le tableau ci-après permet de récapituler l'ensemble de ces étapes.

Tableau 03 : Etapes d'évaluation du niveau d'interaction de chaque outil de transfert de compétences

Etapes	Nombre initial d'outils	Nombre d'outils restants	Note attribuée à chaque outil
Etape 1 : sélection des deux outils impliquant le plus fort niveau d'interaction	13	11	+3
Etape 2 : sélection des deux outils impliquant le plus faible niveau d'interaction	11	9	-3
Etapes 3 : sélection des deux outils impliquant le plus fort niveau d'interaction	9	7	+2
Etape 4 : sélection des deux outils impliquant le plus faible niveau d'interaction	7	5	-2
Etape 5 : sélection des deux outils impliquant le plus fort niveau d'interaction	5	3	+1
Etape 6 : sélection des deux outils impliquant le plus faible niveau d'interaction	3	1	-1
Etape 7 : Affectation automatique de 0 point au dernier outil restant.			

Source : Réalisé par nous

acteurs du transfert de compétences.

Notre choix pour ce mode de collecte de données est dicté par le fait qu'il est relativement simple à mettre en œuvre, au regard surtout du nombre restreint d'outils (13). Il a également l'avantage de nous permettre d'étudier le niveau d'interaction impliqué par chaque outil à travers le calcul de l'indice de distance (Guimelli, 1998 ; Prévot, 2005).

L'indice de distance permet en effet de mesurer l'intensité de l'écart entre différents éléments appartenant à un même ensemble (ici un ensemble d'outils de transfert). Son originalité tient au fait qu'il permet d'évaluer, non seulement, l'intensité des relations d'antagonisme mais également l'intensité des relations de similitude (Guimelli, 1998). Pour permettre son calcul, la collecte de données doit être faite d'une manière rigoureuse. Dans le cadre de notre recherche doctorale, la difficulté est mineure dans la mesure où notre analyse concerne un nombre restreint d'outils (13 outils). À partir du mode de collecte de données, décrit précédemment et comme nous l'avons souligné, nous retiendrons que chaque outil de transfert prend une valeur comprise entre -3 et +3. Cette valeur nous permet d'évaluer la perception des personnes interrogées par rapport au niveau d'interaction impliqué par chaque outil de transfert. Il est dès lors possible de calculer un indice d'écart entre deux outils **A** et **B**. Cet indice que l'on nomme **d** s'obtient pour chaque personne interrogée. Il est égal à la valeur absolue de la différence entre α et β , sachant que α représente la valeur de l'outil **A** et β représente la valeur de l'outil **B** : $d = |\alpha - \beta|$

L'intensité de la relation d'antagonisme ou de similitude entre les outils **A** et **B** est d'autant plus importante lorsqu'elle apparaît chez plusieurs personnes interrogées. Pour obtenir l'écart observé **E1** entre les outils **A** et **B**, il convient d'additionner les indices d'écart calculés pour chaque personne interrogée : $E1 = \sum d_i$

Le résultat de cet écart doit toutefois être relativisé par rapport au nombre de personnes interrogées. Pour ce faire, nous comparons **E1** à l'écart maximum **Em**. Ce dernier se calcule en multipliant le nombre de personnes interrogées (**N**) avec l'écart (**e**) qui représente la différence entre la valeur la plus élevée et la valeur la plus faible de notre échelle de notation (soit pour notre cas, un écart (**e**) de 6 pour une échelle de notation comprise entre -3 et +3).

Em = **N** × **e** Dans notre cas, pour 20 personnes interrogées⁹, nous obtenons un écart maximum $Em = 20 \times 6 = 120$.

⁹ Le calcul de l'indice de distance s'est fait avec 20 personnes sur un total de 29 personnes interrogées au sein des quatre joint-ventures.

Pour pouvoir calculer l'indice de distance entre les outils A et B, nous effectuons un rapport D' entre E1 et Em : $D' = (E_m - E_1) / E_m$

D' est compris entre 0 et 1. C'est à partir de D' que l'on calcul l'indice de distance D de façon à être compris entre -1 et 1. Nous obtenons donc : $D = (2 \times D') - 1$

Tableau 04 : Perception du niveau d'interaction des outils du transfert de compétences

Personnes interrogées	Joint ventures étudiées	Expatriés	Consultants	Visites	Formations	Réunions	Equipe	Télé	Fax	Vidéoconférence	e-mail	Sinfo	Règles et Directives	Manuels et Rapports
1	SCMI	+3	+1	+2	+1	+2	+3	-2	-2	-1	-1	0	-3	-3
2		+3	+1	+2	-1	+3	+2	0	-2	+1	-1	-3	-2	-3
3		+2	+1	+2	+3	+3	+1	-1	-3	0	-2	-1	-2	-3
4		+2	+1	+2	+1	+3	+3	-1	-2	-1	-2	0	-3	-3
5		+1	-1	+1	+3	+2	+3	-2	-3	+2	0	-2	-1	-3
6		+2	-1	+3	+2	+1	+3	-1	-3	+1	-2	0	-3	-2
7	ZF Algérie	+2	-2	+1	+2	+3	+3	+1	-1	0	-2	-1	-3	-3
8		+2	0	+1	+3	+2	+3	-1	-2	+1	-1	-2	-3	-3
9		+1	-1	+2	+3	+2	+3	-2	-1	+1	-3	0	-2	-3
10		+1	+1	+2	+2	+3	+3	-2	-1	0	-3	-2	-1	-3
11		+2	-1	+1	+2	+3	+3	-1	0	+1	-2	-2	-3	-3
12	Insudal	+2	+1	0	+3	+3	+2	+1	-3	-1	-1	-2	-3	-2
13		+2	+1	+1	+2	+3	+3	-1	-2	-1	0	-2	-3	-3
14		+1	0	+2	+3	+2	+3	-1	-3	+1	-1	-2	-3	-2
15		+2	+1	-1	+3	+2	+3	0	+1	-1	-3	-2	-3	-2
16		+1	+1	+2	+2	+3	+3	0	-1	-1	-2	-3	-2	-3
17	WPS	+3	-2	+1	+2	+3	+2	0	-1	+1	-1	-2	-3	-3
18		+1	0	+1	+2	+3	+2	-1	-2	+3	-1	-3	-3	-2
19		+2	0	+1	+3	+2	+3	-1	-2	+1	-2	-1	-3	-3
20		+1	0	+1	+3	+3	+2	-1	-2	+2	-1	-3	-2	-3
Moyenne ¹⁰		1.8	0.05	1.35	2.2	2.55	2.65	-0.8	-1.7	0.45	-1.55	-1.65	-2.55	-2.65

Source : Réalisé par nous

D varie entre - 1 et 1. Lorsque l'indice de distance D tend vers +1 cela révèle une relation de similitude entre les outils A et B, c'est-à-dire que les personnes interrogées ont attribué des scores presque identiques aux

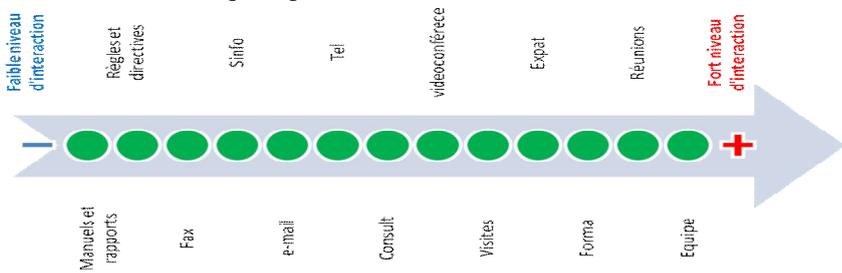
¹⁰ Lorsque la moyenne des notes attribuées tend vers - 3, cela signifie que l'outil étudié est perçu par les personnes interrogées comme impliquant peu d'interaction entre l'émetteur et le récepteur. À l'inverse, lorsque la moyenne tend vers + 3 alors l'outil est perçu comme impliquant une forte interaction.

deux outils. À l'inverse, lorsque l'indice de distance D tend vers - 1, cela révèle une relation d'antagonisme.

Le tableau 04 présente l'ensemble des notes attribuées par les personnes interrogées. Ces notes qui varient entre - 3 et + 3 renvoient à la perception qu'ont ces personnes quant au niveau d'interaction impliqué par chaque outil.

La moyenne comptabilisée dans le tableau ci-dessus nous permet de classer les outils de transfert de compétences en fonction du niveau d'interaction qu'ils impliquent. Les résultats que nous obtenons sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure 02 : Classification des outils de transfert de compétences en fonction du niveau d'interaction qu'ils permettent



Le tableau n° 02 nous procure également une base pour calculer l'indice de distance D de l'ensemble des paires possibles. Pour ce faire et dans la mesure où nous étudions 13 outils, le nombre total des paires possibles est donc de : 13 x 12

$$\text{Nombre possible de paires} = 13 \times 12 / 2 = 78$$

Nous avons calculé l'indice de distance de chaque paire que nous présentons dans le tableau ci-dessous. L'objectif est de mettre en évidence l'intensité des relations de similitude et/ ou d'antagonisme calculées pour chaque paire à l'aide des indicateurs de couleurs suivants :

Relation de similitude élevée	
Relation de similitude moyenne	
Relation de similitude faible	
Relation d'antagonisme élevée	
Relation d'antagonisme moyenne	
Relation d'antagonisme faible	

Tableau 05 : Résultats du calcul de l'indice de distance pour chaque paire d'outils de transfert de compétences

	Expat	Consult	Visites	Forma	Réunions	Equipe	Tél	Fax	Vidéoconférence	E-mail	Sinfo	Directives	Rapports
Expat	●												
Consult	0.41	●											
Visites	0.68	0.46	●										
Forma	0.6	0.21	0.51	●									
Réunions	0.68	0.16	0.53	0.65	●								
Equipe	0.61	0.13	0.51	0.73	0.75	●							
Tél	0.13	0.55	0.21	-0.3	-0.11	-0.16	●						
Fax	-0.18	0.3	-0.1	-0.31	-0.43	-0.48	0.55	●					
Vidéoconférence	0.41	0.4	0.56	0.31	0.30	0.21	0.41	0.2	●				
E-mail	-0.11	0.4	0.03	-0.25	-0.36	-0.41	0.61	0.53	0.3	●			
Sinfo	-0.15	0.3	0	-0.28	-0.40	-0.45	0.51	0.56	0.23	0.53	●		
Directives	-0.45	0.13	-0.3	-0.58	-0.70	-0.75	0.35	0.63	0	0.56	0.53	●	
Rapports	-0.51	0.06	-0.36	-0.65	-0.76	-0.81	0.35	0.56	-0.06	0.56	0.6	0.76	●

Source : Réalisé par nous

CONCLUSION

L'organisation des résultats de notre recherche s'est faite en fonction de deux grands thèmes, à savoir les compétences en tant qu'objet du transfert et les outils du transfert de compétences. Les résultats obtenus nous permettent de revenir sur ces différentes questions afin d'y apporter les réponses appropriées.

- La première question, que nous qualifions de préliminaire, a trait à la phase de décision de s'allier en s'intéressant particulièrement sur la place du transfert de compétences dans les objectifs du partenariat.

Le transfert de compétence représente l'une des principales conditions émises par la partie algérienne lors des différents rounds de négociation qui ont précédé la création des joint-ventures étudiées. L'importance du transfert de compétence en tant que condition sine qua none de la coopération entre les deux parties (partie algérienne et européenne d'une manière générale) nous a été confirmée à travers les différents entretiens que nous avons pu mener mais également à travers les documents externes (articles de presse, revues) et internes que nous avons consultés (contrats de joint-venture).

- La deuxième question porte sur la notion de compétence en tant qu'objet du transfert en s'interrogeant sur les types de compétences devant être transférées. À cette question, notre analyse sur le terrain nous a permis d'observer que les compétences transférées, notamment, par Lafarge dans le cadre de son partenariat avec le groupe GICA sont à la fois de type technique et managérial. Les compétences transférées se rapportent à des niveaux de complexité relativement élevés à l'image des compétences culturelles et comportementales et s'inscrivent principalement au niveau individuel et collectif, mais sont dans certains cas insuffisamment intégrées au niveau organisationnel. Cette particularité est constatée plus précisément au niveau des joint-ventures Insudal et SCMI. En interrogeant le personnel de ces deux joint-ventures sur cette situation, l'une des principales explications qui nous a été fournie tient au fait que le processus de transfert soit toujours en cours et qu'il n'a pas véritablement atteint son terme. Cette explication, bien qu'acceptable n'est en réalité que la partie émergée de l'iceberg dans la mesure où nous constatons que d'autres facteurs exercent une influence parfois négative sur l'intégration des compétences au niveau organisationnel. Ces facteurs sont principalement liés à la capacité d'apprentissage des deux joint-ventures (SCMI et Insudal) mais sont également de type contextuel, culturel et organisationnel.

-La troisième question concerne les outils de transfert de compétences. Elle porte sur l'identification des outils de transfert utilisés et sur la manière de les classer.

Les résultats de l'étude empirique ont montré qu'il était possible d'établir une hiérarchisation des outils de transfert de compétences. En nous basant sur nos résultats et sur les résultats des recherches passées (Rebentisch, 1995 ; Appleyard, 1996 ; Almeida, 1998 ; Grant, 1998 ; Nobeoka, 2000 ; Prévot, 2005), nous avons proposé une classification de ces outils en fonction du degré d'interaction qu'ils permettent entre émetteur et récepteur de compétences. Le choix de cette classification est lié au fait que le degré d'interaction représente le point commun entre les différentes classifications recensées dans la littérature. En outre, lorsque l'outil de transfert utilisé conduit à un niveau d'interaction élevé entre émetteur et récepteur de compétences, cela permet de transférer des compétences plus complexes composées de connaissances tacites (Ferretti, 1995 ; Grant, 1998 ; Prévot, 2005). Cette classification nous a apporté un cadre d'analyse à nos études de cas et représente une base solide dans la construction d'une typologie des méthodes de transfert en nous permettant d'associer les méthodes utilisées aux outils de transfert et au niveau d'interaction qu'ils impliquent.

Bibliographie :

- Almeida, P. & Grant, R. M. (1998). *International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry*. Carnegie Bosch Institute Working Paper.
- Ammar, S. (2006). *La problématique de mesure de la notion de compétence : proposition d'une approche de conception*, Journée Évolutions et développement des compétences managériales : quels défis à relever pour la GRH ? Rouen.
- Aubret, J. & Gilbert, P. (2002). *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.
- Bellon, B. & Ben Youssef, A. (2000). *Intégration euro-méditerranéenne : vers un partenariat technologique*, 15 Séminaire EMMA-RINOS, Analyse comparatiste des processus d'intégration régionale Nord-Sud, Paris 26 - 27 Mai.
- Charreire, S. & Durrieux, F. (2003). *Explorer et tester: deux voies pour la recherche*. Chapitre 3, In: Thietard, R. A., et Coll, Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 2^{ème} édition.
- Dejoux, C. (1997). *Pour une approche transversale de la gestion des compétences*, Gestion, N° 6, novembre-décembre, p. 15-31.
- Dosi, G., Teece, D. & Winter, S. (1994). *Toward a Theory of Corporate Coherence, Technology and the Enterprise in a Historical Perspective*, Oxford University Press.
- Durand, T. (2006). *L'alchimie de la compétence*, revue française de gestion, N° 160, p. 261-292.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (1989). *Dynamic Capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, Vol 21, p. 1105-1121.
- Ferrary, M. & Trepo, G. (1998). *La gestion par les compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la GRH*, Interactions, Vol 2, N° 1, p. 54-83.
- Friedman, W.G. & Beguin, J. P. (1971). *Joint International Business Ventures in developing Countries*, Columbia University Press, New York.
- Grant, R.M. (1998). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol 17, p. 109-122.
- Hamel, G. (1991). *Compétition for Compétence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances*, Strategic Management Journal, Vol 12, p. 83-103.
- Henderson, R. & Cockburn, I. (1994). *Measuring Compétence?*

Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, Strategic Management Journal, Vol. 15, p. 63-84.

- Huberman, A.M. & Milles, M.B. (1998). *Data Management and Analysis Methods*, in DANZIN, N.K & LINCOLN, Y.S., (EDs), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, London, Sage Publication, p. 179-210.
- Kogut, B. & Zander, U. (1993). *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*, Journal of International Business Studies, Vol 24, p. 625-645.
- Le Boterf, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions Eyrolles.
- Loufrani-Fedida, S. (2009). *Management des compétences et organisation par projets : Une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels*, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Makhija, M. V. & Ganesh, U. (1997). *The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures*. Organization Science, Vol 8, N° 5, september-october, p. 508-527.
- Meschi, P.X. (1997). *Longevity and cultural differences of international joint ventures : toward time-based cultural management*. Human Relations, Vol 50, N° 2, p. 212
- Munns, A. K., Aloquili, O. & Ramsay, B. (2000). *Joint Venture negotiation and managerial practices in the new countries of the former Soviet Union*, International Journal of Project Management, Vol. 18, p. 403-413.
- Pemartin, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?* Caen: EMSS.