

***L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre
PME : vers un modèle en 3B***

Maâlaoui Adnan
Parc zoologique de Fréjus
Université de Toulon
France

Résumé

L'apprentissage dans les alliances stratégique est un processus ambigu et complexe. Les chercheurs dans ce domaine ont tenté de nous démontrer l'importance qu'ils lui accordaient. Notre papier propose une approche théorique de l'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques. Nous tenterons une actualisation du modèle de simple et double boucle, et ce en passant à un modèle en trois boucles et plus précisément vers des systèmes d'apprentissage inter organisationnelle « hyper restreints ». La capacité d'absorption, l'ambiguïté et ses antécédents, l'opportunisme des partenaires et bien évidemment les routines défensives joueront le rôle de frein ou levier à l'apprentissage inter organisationnel. Un modèle en 3B sera proposé pour résumer notre point de vue.

Introduction

Les alliances stratégiques constituent un des plus importants réseaux où véhiculent les connaissances. Aussi, un intérêt croissant se met en place pour voir comment les organisations apprennent des partenaires et développent de nouvelles compétences à travers les alliances stratégiques. Les connaissances sont quant à elle considérées comme la ressource la plus signifiante en stratégie. Cette assertion nous donne un aperçu sur le rôle joué par les connaissances dans l'analyse des avantages concurrentiels. Les chercheurs tels que Reed et Fillippi (1990) mettent l'accent sur le rôle central joué par la nature de la connaissance dans le processus de transfert et d'apprentissage des connaissances dans les alliances stratégiques et aussi ils mettent l'accent sur les caractéristiques des connaissances transférées, le contexte, la ressource et le récipient.

L'accent est mis sur trois construits théoriques importants et agissant sur l'ambiguïté et ses antécédents :

- "Collaborative How Know" : L'ignorance et le manque de collaboration en terme d'expérience sont les sources des problèmes et des échecs des alliances et ce selon Lei et Slocum (1992). Donc, la collaboration en terme de savoir-faire apporte un grand souffle et un effet bénéfique pour l'alliance. Toute fois, elle affecte l'habilité de la firme dans l'adoption de vraies procédures pour interpréter, générer et diffuser des informations.
- "Learning Capacity" ou capacité d'apprentissage : Lifewix et Hamel (1991) introduisent la notion de réceptivité comme la capacité organisationnelle à apprendre des partenaires avec laquelle ils ajoutent la notion "désir d'apprendre" et la transparence c'est à dire l'opportunité d'apprendre. A trois, ils constituent les principales constituantes de la capacité d'apprentissage des organisations. Lyles et Salk (1996) mesurent quant à eux la capacité d'apprendre à travers la flexibilité (dans les joint-ventures), la créativité et les connaissances des employés. Ces deux auteurs opposeront : Grande capacité d'apprendre et faible capacité d'apprendre.
- "Duration of alliance" ou la durée des alliances : selon Meschi (1997) et Gulati (1995), les distances culturelles et organisationnelles tendent à faiblir à travers les années. Un attachement de plus en plus fort se crée entre les partenaires. Ces deux auteurs opposeront deux types d'alliances : Younger strategic alliance Vs Old strategic alliance.

En conjonction avec les recherches actuelles et passées, plusieurs chercheurs confirment la nature compétitive du transfert des connaissances (Nonaka 1994 ; Hamel 1991 ; Prahalad, Hamel & Doz 1999 ; Lyles 1988 ; Pucik 1988 ; Kogut 1989) et le processus d'apprentissage organisationnel posent à eux deux des challenges aux théoriciens et praticiens.

Nous allons tout au long de ce papier vous expliciter les problèmes et déterminants du processus d'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégique, aussi un nouveau modèle vous sera présenté qui résume assez bien ce processus. Nous allons bien évidemment commencer par vous présenter l'apprentissage organisationnel ainsi que les alliances stratégiques qui vont former à eux deux le cadre de référence ensuite nous vous présenterons le modèle des 3 boucles (actualisation du modèle d'Argyris et Schön).

1. Les alliances stratégiques

1.1. Définition des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont difficiles à définir car elles présentent un caractère bien particulier et des formes différentes. Le principe même d'une alliance stratégique est que l'accord conclu entre les partenaires, leur permet de tendre vers des objectifs communs tout en percevant, une autonomie, indépendance et des intérêts propres à chaque firme.

Pour Pierre Dussauge et Bernard Garette, les alliances stratégiques sont : « comme les associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité en coordonnant, les ressources, compétences, les moyens nécessaire ».

Teece (1986) la définit : « comme des arrangements entre deux ou plusieurs compagnies (entreprises) indépendantes ex-anté qui choisissent de coordonner les ressources et leur savoirs faire dans une activité ou créneau bien déterminé ».

Pour Doz et Hamel (2000), les alliances stratégiques doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- La cooptation : Il s'agit de transformer des concurrents potentiels en alliés et ce pour atteindre et développer de nouvelles activités. Leur alliance leur permet de se neutraliser dans un premier temps et de neutraliser d'autres concurrents pour assiéger le marché à leur propres comptes et intérêts personnel dans un second temps.
- La cospécialisation : Elle permet la création d'une valeur synergique et ce grâce à la combinaison des ressources des firmes alliées. Mise en commun de façon coospécialisée, les ressources uniques et différenciées apportées par les différents partenaires créent un avantage qui peut s'avérer décisif sur le marché.
- L'apprentissage et l'appropriation des nouveaux savoirs : Les firmes dans les alliances stratégiques tendent vers un objectif commun c'est-à-dire celui de s'approprier le savoir faire de la firme partenaire.

Nous pouvons aussi définir les alliances stratégiques comme un rapport de force, un rapport de pouvoirs ou un rapport de négociation dynamique, l'alliance est donc, sous-entendue par un projet ou une vision stratégique, positionnée, ne serait ce qu'à terme, sur un segment stratégique : c'est-à-dire un ensemble de produits services cohérents, multidimensionnelle puisqu'elle englobe plusieurs fonctions et inscrite dans une perspective moyen voir long terme. Pour une alliance stratégique, il existe plusieurs objectifs plus important les uns que les autres : Pérennisation, sécurisation, accompagnement, développement, création, transformation et structuration.

1.2. Typologie des alliances

Selon Garette et Dussauge (1995), les alliances stratégiques se répartissent en plusieurs catégories, et plus spécialement en deux catégories :

1.2.1. Les alliances stratégiques entre firmes non concurrentes

Entre les firmes non concurrentes, il peut y avoir plusieurs types d'accords. Les firmes ne cherchent qu'à s'entraider. Leurs secteurs d'activités sont généralement différents. Donc, les entreprises partenaires explorent de nouveaux marchés. Ces nouvelles pistes sont qualifiées de voies de développement.

1.2.2. Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes

Cette alliance s'opère donc entre des firmes concurrentes sur un même marché mais qui s'allient pour neutraliser la concurrence externe et se neutralisent eux-mêmes. Leur relation est qualifiée d'ambiguë puisqu'elle est faite de coopération et de rivalité.

2. Alliance stratégiques et apprentissage

2.1. Définition et Généralités

Le niveau de compétition global force les firmes à repenser une nouvelle manière d'acquérir les connaissances organisationnelles. Les nouvelles connaissances fournissent une nouvelle fondation pour les nouvelles habilités qui peuvent dans un futur nous donner un avantage concurrentiel. Toute fois, peu de firmes donnent de l'importance au processus d'acquisition des connaissances. Les alliances stratégiques et leur potentiel d'apprentissage ainsi que l'acquisition des connaissances sont explorés. En oeuvrant ensemble, les firmes avec différentes habilités, des bases différentes de connaissances, des cultures organisationnelles différentes, seules les alliances sont créatrices d'opportunités d'apprentissage. Basé sur l'assertion selon laquelle l'apprentissage organisationnel est en même temps fonction de l'accès à de nouvelles connaissances et capacité pour à priori bâtir et utiliser des connaissances. Donc un processus de transfert de connaissances propose plusieurs niveaux d'analyse :

2.1.1. Comprendre les connaissances

La connaissance est un construit multidimensionnel, Grant en 1996 parle carrément d'une théorie de la firme basée sur les connaissances. L'acquisition de nouvelles connaissances organisationnelles est devenue au fil du temps une des priorités de la firme moderne. Et comme l'environnement concurrentiel continue à s'intensifier, alors une plus grande signification est donnée aux connaissances. Pour Hamel, Doz et Prahalad (1989), le corps des compétences de la firme est constitué par l'ensemble de ses connaissances organisationnelles.

2.1.2. L'organisation comme un système d'apprentissage

Les managers ont souvent du mal à décrire comment les organisations apprennent, acquièrent et managent leurs connaissances. L'un de ces problèmes est que l'apprentissage organisationnel est un système qui ne peut être utilisé que si et seulement si ses composantes sont bien comprises et qui par la suite peuvent être opérationnelles. La base de l'apprentissage

est le partage des connaissances entre les individus et les groupes sans pour autant les internaliser. La création des connaissances et leur utilisation sont extrêmement reliées.

2.1.3. Les alliances stratégiques créent les opportunités d'apprentissage

L'un des nombreux avantages des alliances stratégiques est l'opportunité d'apprendre des nouveaux partenaires : c'est l'âge des alliances capitalistes. Pour Doz et Santos (1990), les alliances sont considérées comme des outils stratégiques permettant d'acquérir de nouveaux éléments que l'on incorpore dans le corps des compétences de la firme.

2.1.4. L'acquisition des connaissances et l'apprentissage peuvent être ménagés

Les organisations peuvent mettre en place des structures, des mesures pour faciliter l'apprentissage et l'acquisition de connaissances. La formation d'une alliance représente une initiative stratégique qui a le potentiel de créer de l'expérience, des actions et des choix stratégiques qui permettent l'apprentissage. Toutes fois, la formation d'alliance ne peut pas dans tout les cas aboutir à l'apprentissage.

2.2. Effectivité de l'apprentissage et processus de transfert des connaissances

La création de connaissances organisationnelles requière un partage et une propagation des expériences individuelles. Ces dernières peuvent grandir lorsqu'elles sont partagées. Ainsi, les unités organisationnelles partagent les connaissances avec d'autres, une position favorable est créée permettant d'amplifier, modifier et clarifier les connaissances. Lorsqu'il y a un échange de connaissances dans une alliance, il est normal au préalable d'avoir des connections entre les partenaires. Ces connections créent un ensemble capable de partager des observations et des expériences. Les connaissances connectées avec d'autres peuvent être débattues et discutées. En reliant les anciennes connaissances et ainsi nouvellement créées, nous obtenons des connaissances qui peuvent être intégrées comme connaissances de l'organisation. Les firmes collaborant apportent plus d'expériences et acquièrent plus de connaissances de leurs partenaires. Les firmes expérimentées apprécient mieux les opportunités d'apprentissage créées par les alliances. Pour G.Hamel (1991), le niveau de compétitivité globale d'une firme est fonction de trois facteurs :

- La vitesse
- L'efficacité
- L'étendue des compétences.

Certains partenaires tentent dans une alliance stratégique d'internaliser les compétences acquises dans le cadre de cet accord. Lorsque l'apprentissage est l'objectif principal d'une firme, la fin d'une alliance ne doit pas signifier une perte, mais une longévité de l'effort et la stabilité sont les résultats du succès. Les asymétries en apprentissage sont du essentiellement à des différences en terme d'avantage et de position concurrentielle à l'extérieur de l'alliance. C'est pour cette raison que certains alliés considèrent leurs partenaires comme des concurrents et non des collaborateurs. Le modèle établi en 1991, opte pour une redistribution du savoir-faire et des connaissances entre les partenaires. C'est ainsi que les asymétries changent et un processus d'apprentissage se met en place. Ce processus fait intervenir des

L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B

relations bilatérales et non unilatérales comme c'était le cas auparavant. La firme qui sera capable de comprendre la relation qui existe entre l'apprentissage inter partenaire, la force de marchandage et la compétitivité, aura une vision de l'alliance particulière : une course à l'apprentissage.

Aussi, et toujours selon G.Hamel, l'internalisation des compétences dépend de trois facteurs :

- L'intention d'apprendre : Les objectifs des partenaires dans une alliance sont d'internaliser les compétences et les connaissances acquise durant la collaboration. L'intention d'internalisation est forte et ce pour conserver une base de compétences solide. Pour qu'un processus d'apprentissage systémique prenne place, les partenaires doivent avoir une intention d'internalisation des connaissances.
- Limiter la transparence : L'asymétrie en transparence entraîne systématiquement une asymétrie au niveau de l'apprentissage.
- Une grande réceptivité : L'asymétrie en terme de réceptivité entraîne une asymétrie au niveau de l'apprentissage. La réceptivité est fonction des habilités et de la capacité absorptive des récepteurs. Plus la réceptivité d'une firme est importante plus l'apprentissage est facile.

La plupart des alliances stratégiques ont tendance à vouloir atteindre deux objectifs :

- Créer de la valeur,
- Innover.

Mais l'objectif principal de ces dernières est bien évidemment d'acquérir le savoir faire et les connaissances des différents partenaires présents dans l'alliance. Une tâche qui ne s'avère pas facile vu les différences qui subsistent entre les alliés. Une firme qui désire donc acquérir certaines compétences qui lui sont jusque là inaccessible, a intérêt à s'allier avec d'autres qui possèdent cet avantage. L'apprentissage pour T.Khanna, R Gulati et N.Nohria (1998) dans le cas des alliances stratégiques se résume à travers trois facteurs : La compétition ; La coopération et les « relative scope ».

Ils démontrent la tension existante entre la coopération et la compétitivité, et qui affectent le processus d'apprentissage dans les alliances stratégiques. C'est dans cette optique là que ces chercheurs ont pu mettre en évidence deux types d'avantages proliférés par les alliances à savoir : Des avantages privés et individuels et des avantages communs.

La plupart des firmes impliquées dans une alliance stratégique réalise une combinaison de ces deux avantages. La distinction entre ces deux types d'avantage est plausible car chacun apporte à lui seul une évolution pour la firme. Les avantages privés sont ceux que la firme se procure de ses partenaires. Ils sont utilisés dans le cadre d'opérations effectuées en dehors de l'alliance. Les avantages communs sont quant à eux le fruit d'un processus d'apprentissage global propre à l'alliance. Ils sont la conséquence directe d'un travail commun effectué par les partenaires.

3. L'apprentissage organisationnel

Nous allons au cours de cette section vous proposer de nombreuses définitions de l' **A.O**, ses perspectives et ses apports théoriques.

3.1. Définitions et généralités

Les revues de la littérature consacrés à l'apprentissage organisationnel sont nombreuses, Koenig (1994), Huber (1991), Levitt et March (1988), Fiol et Lyles (1985). Chacun propose une analyse du phénomène propre à lui. Pour Levitt et March (1988) : « les organisations apprennent lorsqu'elle codent dans des routines, qui guident les pratiques, es enseignements de leur histoire ». La définition proposée par Argyris et Schön en 1978 est complémentaire : « Nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à une écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement, une fois l'action engagée. Une erreur, c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu. Nous apprenons également quand nous obtenons pour la première fois une concordance entre l'intention et le résultat ».

Bien que Levitt et March (1988), mettent l'accent sur la dimension organisationnelle alors qu'Argyris et Schön insistent sur la dimension individuelle, les deux réflexions s'accordent indirectement sur le point de reconnaître des niveaux d'apprentissage distincts. Levitt et March font référence aux travaux de Cyert et March (1963) et de Nelson et Winter (1982). Deux grandes catégories de routines doivent donc êtres distinguées. Pour caractériser ces deux catégories de routines, Coriat et Weinstein (1995) les qualifient de statique et de dynamique. Les routines statiques consistent en la simple répétition des pratiques antérieures alors que les routines dynamiques sont orientées sans cesse vers de nouveaux apprentissages. Cette deuxième catégorie est un processus risqué, fais d'essais et d'erreurs, ces routines permettent l'innovation et donc la mutation des firmes. Deux zones de consensus peuvent toutefois être dégagées (Ingham, 1994; Fiol et Lyles, 1985, Koenig 1994).

La première concerne les liens entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel, Phénomènes différents mais généralement considérés comme liés. La plupart des auteurs Reconnaissent que ce sont les individus qui apprennent mais les liens entre apprentissages Individuels et organisationnels et entre les résultats de ces apprentissages demeurent peu explorés.

3.2. Différents modèles de l'apprentissage organisationnel

3.2.1. L'apprentissage organisationnel Selon Argyris &Schön 1978 :

Il faut savoir que le courant cognitiviste a pris le dessus sur le courant comportementaliste dans l'analyse de l'apprentissage organisationnel. Les cognitivistes expliquent les conduites humaines en fonction du contenu des états mentaux et des représentations (Leroy 1998) donc par la cognition. Donc l'apprentissage organisationnel est la modification de l'état de la connaissance organisationnelle qui rend possible un changement du comportement organisationnel. Le changement cognitif précède le changement organisationnel. Ce dernier en découle de manière automatique. Le courant cognitiviste vise l'acquisition (met l'accent sur) et le renouvellement des connaissances organisationnelles.

Huber 1991 : « une organisation apprend quand une de ses unités acquiert des savoirs qui lui sont potentiellement utiles » Ingham 1994 (met plutôt l'accent sur la dimension sociale et collective de l'apprentissage): « l'apprentissage organisationnel est vu comme un processus social d'interaction individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles qu'il s'agisse de savoir ou de savoir faire ». Koenig 1994 : « C'est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui plus ou moins profondément, et plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles même ». Argyris et Schön (1996) : « l'organisation pour eux est le cadre et souvent l'objet de l'apprentissage ». (Ils accordent relativement peu d'importance à la dimension sociale de l'apprentissage).

3.2.1.1. Définition de l'apprentissage organisationnel selon Argyris et Schön

Le schémas générique de l'apprentissage organisationnel comprend : un contenu d'information ou produit d'apprentissage, un processus d'apprentissage qui consiste à acquérir, traiter et stocker l'information, et un apprenant à qui le processus d'apprentissage profite.

3.2.1.2. Théorie d'action

Elle constitue une manière de définir les connaissances opérationnelles. La théorie d'action peut revêtir deux formes : La théorie professée correspondant à « ce qu'on dit vouloir faire » c'est-à-dire un schémas de l'activité projetée, et la théorie d'usage correspondant à « ce que l'on fait en réalité ». Les théories d'usage se caractérisent par quatre traits : les variables dominantes, les stratégies d'actions, les conséquences sur le comportement organisationnel et les conséquences sur l'apprentissage. Le second type de théorie d'usage a comme trait majeur la mise en œuvre de l'apprentissage en double boucle.

3.2.1.3. Définition de l'apprentissage en simple boucle

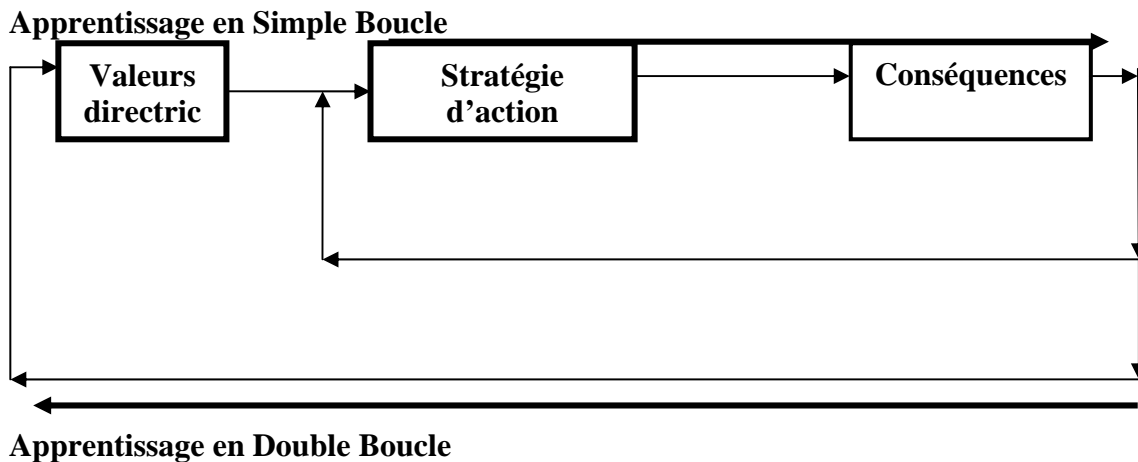
Il se produit quand les erreurs sont détectées et corrigées tout en conservant son « programme maître ». Selon Dodgson (1993), l'apprentissage en simple boucle est un apprentissage qui intervient lorsque l'on ne modifie pas les stratégies d'usage.

C'est un apprentissage instrumental qui charge les stratégies d'action de manière à ce que les valeurs qui les sous-tendent restent inchangées.

3.2.1.4. Définition de l'apprentissage en double boucle

C'est un apprentissage qui résulte d'un changement des valeurs de la théorie d'usage aussi bien de ses stratégies et hypothèses. Il est rare d'après Argyris et Schön car les individus cachent les aspects menaçants ou embarrassants pour ne pas en discuter. Ce sont là des routines défensives qui créent des processus autoentretenus, car elles renforcent les aspects menaçants. La difficulté est donc d'effacer les connaissances antérieures (attitudes). La crise est donc nécessaire pour aboutir à un degré supérieur d'apprentissage (Fiol et Lyles 1985).

Charraire-petit (1995) : « L'apprentissage en simple boucle et le double boucle coexistent au sein d'un même processus global d'apprentissage ».



Apprentissage en simple et double boucle selon Agyris et Schön (1978)

3.2.2. Vers le Modèle OI & OII

Agyris et Schön ont élaborés une théorie de l'apprentissage organisationnel. Selon ces deux auteurs, ce sont les théories d'action, auxquelles les individus ont recours, qui génèrent les systèmes organisationnels à l'apprentissage limité. En premier lieu, et tout au début du processus d'apprentissage, il faut découvrir l'écart entre l'intention et les conséquences effectives, pour que l'individu apprenne. Par contre, ce qui l'induit en erreur, c'est sa dissimulation de l'erreur en ayant recours aux routines organisationnelles défensives et même la dissimulation est elle-même dissimulée. Pour corriger cette erreur, nous avons recours à deux méthodes :

- La première consiste à modifier le comportement. Ce mode de correction ne requiert q'un apprentissage limité ou en simple boucle. Toute fois modifier l'acte sans l'examiner et remettre en cause les valeurs directrices, qui ont conduit à l'échec, aboutit lui-même à l'échec.
- La deuxième méthode consiste à modifier le programme maître. C'est un apprentissage en double boucle qui change les valeurs directrices ou le programme maître. Les programmes maîtres sont des théories d'action. L'apprentissage en double boucle correspond donc à l'apprentissage niveau II de G.Batson (1995).

3.2.2.1. Les systèmes organisationnels d'apprentissage restreints : OI et OII

Les systèmes d'apprentissage restreints de niveau 1 et 2 sont des systèmes possédant chacun à leurs tour des théories d'usage plus proche de la réalité que ses théories professées. Le théorie d'usage du modèle I comporte 4 valeurs directrices à savoir : réaliser l'objectif fixé, max les gains, min les pertes, éliminer les émotions et sentiments négatifs et enfin adopter la conduite rationnelle ? ses stratégies d'actions qui lui sont attribués sont : défendre sa position, évaluer

les pensées et actes d'autrui et enfin assigner des causes à tout ce que l'on essaye de comprendre.

Selon Argyris : « les stratégies du modèle I ont toutes les chances d'aboutir à la défensive, au malentendu, et à des processus auto réalisateurs et auto justificateurs ». Dans les SAOR I, il est improbable qu'un individu n'agisse sans être guidé par une théorie d'usage. Ces systèmes d'apprentissages correspondent à des modes comportementaux restreints dans la mesure ou les routines dites défensives viennent s'engrener sur leur théories d'usage. Comme l'affirme Argyris en 1996 : « Les routines organisationnelles défensives, comme les théories du modèle I, interdisent l'apprentissage en double boucle et surprotègent l'individu et l'organisation. Donc les routines défensives sont le fruit d'un processus, circulaire auto renforcé. Les individus du premier système produisent des stratégies d'esquives et de dissimulation se rapportant à toute entreprise. Ces processus se renforcent dans l'organisation par des retours entre individu et groupe. Dans les systèmes d'apprentissage restreint de niveau 1, interdisent la modification de leurs valeurs directrices, de plus leurs théories d'usage chez les individus sont intériorisées, tacites et leur impact important de ce fait diminuent l'effet des routines défensives.

Les valeurs directrices dans le système d'apprentissage de niveau 1 sont la recherche d'une information valide, un choix informé et un contrôle rigoureux permettant de détecter et corriger les erreurs. Les comportements observés sont les mêmes à savoir « défendre, évaluer, contribuer » avec plus de rigueur, encouragements et évaluations prennent place à l'esquive et la dissimulation, et la théorie professée prend place et se transforme en théorie d'usage de modèle 2 et donc permettent des apprentissages en double boucle.

Les systèmes d'apprentissage de modèle OII favorisent les apprentissages en double boucle, et ce en interrompant les routines défensives et les théories d'usage. Mais ce qu'il faut savoir c'est que : « l'apprentissage en double boucle n'entraîne pas nécessairement l'abandon des routines défensives et des théories d'usage ». Argyris à ce propos s'est aperçu que : « les individus même s'ils préfèrent des stratégies d'action du modèle II, ils ne disposent pas de savoir faire leur permettant de les produire. Ils sont incapables de mettre en pratique les éléments du modèle II ». Les cadres dans ce cas de figure doivent montrer la voie et essayer d'estampiller les obstacles, mais aussi de montrer la bonne voie du changement intentionnelle et de l'abdication dans leur projet d'apprentissage en double boucle. Les théories d'usage dans le modèle OII notifient plusieurs changements et surtout la continuité de l'apprentissage en double boucle doit pérenniser.

3.2.2.2. limites des systèmes d'apprentissage restreint I et II

Les systèmes d'apprentissage organisationnel de niveau I et II sont des systèmes restreints. Restreints de par leur routines défensives et leurs impact sur l'organisation. Ces systèmes présentent deux limites principales à savoir :

- Une limite d'ordre structuro organisationnelle : ce types de modèle à savoir les S.A.R I & II sont des systèmes propres à des organisations et structure uniques c'est-à-dire l'évolution et l'analyse de ces systèmes reste purement en intra organisationnel. Ce qui est équivalent à dire que sur des alliances stratégiques ou autres formes organisationnelle de la firme ce modèle peut être source d'ambiguïté et d'autres variables rentres en

considération et qui de puis être des variables centrale dans l'apprentissage inter organisationnel

- Une limite fonctionnelle : dans le cas des alliances stratégiques, les routines défensives ne sont pas les seules variables qui ont un impact significative sur ce type de firmes. L'opportunisme des firmes alliées, l'ambiguïté et ses antécédents et la capacité d'absorption de ces dernières forment un ensemble de variables à prendre en compte dans les systèmes d'apprentissage devenu inter organisationnel. Ces variables évoluent tout au long de ce processus pour jouer le rôle et de frein et de levier dans l'apprentissage inter organisationnel. Une évolution à étudier et à analyser.

L'apprentissage en double boucle ne peut être une fin en soi mais un tremplin à un autre type d'apprentissage plus générale et plus efficace pour le firmes. Dans le cas des alliances stratégiques l'apprentissage en 3 boucle ou comme on les appelle les systèmes d'apprentissage hyper restreints de niveau III ont le plus important niveau d'apprentissage au niveau de l'alliance car à son tour permettra des retours et des apprentissage en boucles inversées pour les firmes alliées et ce collectivement mais aussi et surtout individuellement.

4. Vers un modèle en 3 boucles

Nous sommes passés d'un apprentissage comportementaliste instrumental à un apprentissage cognitif émergent. D'un apprentissage en simple boucle vers un apprentissage en double boucle. Mais la question qui se pose est la suivante : n'existe-il pas un apprentissage plus englobant ? Plus synthétique ? La réponse à cette question peut être apportée à travers un choix stratégique intéressant à savoir : Les alliances stratégiques.

Le modèle des trois boucles que nous allons vous présenter, consiste en une actualisation du modèle d'Argyris et Schön de simple et double boucle qui nous permet de retracer un apprentissage en trois boucles spécifiques aux alliances stratégiques. Nous allons dans un premier temps vous expliciter les déterminants de ce processus d'apprentissage en trois boucle ensuite nous vous présenterons ses théories d'usages.

4.1. Les déterminants de l'apprentissage inter organisationnel dans les alliances

4.1.1. L'ambiguïté et ses antécédents

A force d'avoir trop insisté sur la rationalité et sur le côté obscur de l'ambiguïté, signe de perturbation, interférence du discours rationnel, parasitage et bruitage ; les gestionnaires et plus précisément les décideurs ont délaissé les aspects positifs et les avantages que peut procurer l'ambiguïté. En ce référant aux théories normatives de la décision, la notion d'ambiguïté semble être toujours présente. Ce que l'on a constaté, c'est que les théories de la décision dont l'ambition est de guider la conduite des gestionnaires s'alimentent d'un même idéal de logique. Les principales variables traitant du caractère ambigu sont les suivantes :

- **Le caractère tacite** : est souvent relié à l'incompréhension et à l'abstrait. Les connaissances tacites de par leurs difficultés à être communiquer sont difficilement formalisables codifiables : c'est l'ambiguïté. C'est une source de déstabilisation et de conflits pour l'alliance car à travers son caractère ambigu elle apporte une frustration et une difficulté dans l'apprentissage. Tacite est généralement synonyme de "non

transférable". Pour Reed et Fillippi : relation linéaire entre ambiguïté caractère tacite des connaissances.

- **La spécificité** : C'est une source d'ambiguïté selon Klein 1989, l'auteur fait allusion aux coûts de transaction de Williamson. La spécificité pouvant être une barrière au transfert et apprentissage des connaissances : avantage spécifique.
- **La complexité** : intervient au niveau du transfert des connaissances dues essentiellement aux interdépendances technologiques, routines, ...etc. le caractère ambigu apparaît dès lors qu'il y a interconnexions et relations.
- **L'expérience** : Le transfert de connaissances est limité par le degré de l'expérience du chercheur de connaissances. Dans le cas d'un transfert de connaissances entre alliés, le caractère ambigu est faiblement aperçu vu la volonté de prendre des informations.
- **Le protectionnisme des partenaires** : entraînant le plus souvent des conflits est une source illégitime d'ambiguïté. Chaque partenaire ayant toujours cet esprit de concurrence même à l'intérieur d'une alliance d'où l'émergence de cet aspect ambigu dans les relations inter partenaires.
- **Les distances culturelles et organisationnelles** : Avec le temps, ces distances s'affaiblissent et permettent un transfert et un apprentissage de connaissances plus facile.

4.1.2. La capacité d'absorption

Les alliances stratégiques reflètent l'importance accordée à la capacité d'absorption. Cette capacité est l'atout avec lequel une firme peut affronter la concurrence. Dans ce type d'accord et parmi les partenaires il y a toujours une organisation qui tente de s'accaparer des savoir-faire et connaissances des autres alliés. C'est en notre sens l'un des objectifs si ce n'est l'objectif principal à atteindre. Cette capacité d'apprentissage permet donc de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et c'est grâce à elle que l'organisation pourra bénéficier de l'alliance. Pour Lyles et Salk en 1996 démontrent que la capacité d'absorption ou capacité d'apprentissage peut être mesurée par l'intermédiaire des indicateurs suivants :

- La flexibilité ;
- La créativité et le degré d'innovation ;
- Les individus eux-mêmes.

Dans les alliances stratégiques, il y a toujours des conflits en terme d'objectifs entre les partenaires (caractère d'asymétrie). Sur ce le transfert des connaissances est donc intimement lié aux attentes de chacun. Le transfert dès lors plusieurs types de formes et en particulier : les transferts volontaires et les transferts involontaires (Winter1987). L'importance de la capacité d'absorption dans les processus de transfert et d'apprentissage des connaissances est mise en avant. Likewise et Hamel en 1991 introduisent la notion de réceptivité comme la capacité des organisations à apprendre des autres firmes partenaires, à laquelle ils rajoutent les notions d'intention stratégique (intention d'apprendre) et de transparence (opportunité d'apprentissage). Pour ce qui est de l'intention d'apprendre ou plutôt l'intention stratégique, elle permet d'étudier les mécanismes par lesquels une entreprise parvient à dépasser le cadre de ses ressources à un moment donné et ce, afin de créer de nouvelles conditions environnementales. L'intention stratégique est un concept qui a été développé par Hamel et Prahalad en 1992 et qui se définit comme " le vouloir stratégique ".

4.1.3. Les routines organisationnelles : L'héritage administratif

Arrow en 1962, met en évidence le lien entre l'accroissement de la connaissance par l'usage et la réduction du coût de travail c'est à dire que l'expérience à laquelle nous ajoutons un processus d'apprentissage localisé permet l'obtention de nouvelles compétences et "capabilities" qui à leurs tour engendrent une baisse des coûts d'exploitation. Teece et Pisano en 1994 affirment que : "Nous postulons que l'avantage compétitif provient des ressources dynamiques enracinées dans les routines les plus rentables à l'intérieur de la firme, enchâssées dans les processus organisationnels et conditionnés par leur histoire".

Donc, en raison de l'imperfection des marchés, ou plus précisément de la non transférabilité des actifs tangibles, comme les valeurs, l'identité ou l'expérience organisationnelle, ces aptitudes ne peuvent être achetées, elles doivent être édifiées. Ces actifs étant difficiles à transférer et à cerner, les routines au niveau organisationnel jouent le rôle de frein à toute tentative et d'obstacle qu'il faudra surmonter pour s'accaparer ces ressources dites dynamiques. Dans notre cas de figure on s'intéressera aux firmes dont l'actif est exclusivement formé de connaissances et auxquelles Grant donne le nom de firme basée sur les connaissances et ce, en référence à la théorie de la firme basée sur les connaissances dont il est le principal auteur. Il affirme que "la firme est conceptualisée comme étant une institution qui intègre spécialement les connaissances". Il suppose que la firme est considéré comme étant le lieu idéal capable de gérer et traiter les connaissances spécifiques de chacun de ses membres. Même cas pour Spender qui considère que : "nous avons besoin d'une nouvelle définition fondée sur la connaissance dans laquelle les organisations développent des alliances entre entités indépendantes créatrices de connaissances". Les routines comme nous le savons jouent le rôle de frein surtout dans le processus de changement et notamment lorsqu'il y a formation d'une alliance stratégique. Un tel type d'organisation nécessite une grande flexibilité à tous les niveaux car l'élimination de tout blocage est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement futur de la firme. C'est dans ce but que ce travail est destiné c'est-à-dire montrer comment les routines bloquent ou ajustent le passage vers l'obtention d'une firme performante. Dans les alliances stratégiques, l'effet routine est très significatif et ce dans le sens où il est considéré comme étant l'effet à éviter à tout prix car il sera capable de freiner l'apprentissage des connaissances d'un partenaire à un autre et dans ce cas de figure le receveur de connaissances sera très lésé car il sera incapable de retranscrire ces nouvelles données dont il a tellement besoin. Cet attachement à tout ces standards, ces formalités, cette histoire organisationnelle, cette identité,...sera certainement fatal et aucun apprentissage ne sera possible. En ce basant sur les théories évolutionnistes, ce présent travail tente de mettre en perspective les méfaits des routines sur le processus de transfert et d'apprentissage des connaissances dans les alliances stratégiques.

4.1.4. La relation d'alliance : Une relation de « jeux »

L'intention de fraude existe dans les coopérations entre firmes chaque fois que l'acteur trouve une opportunité de maximiser ses gains et ce au dépend des gains que procure une alliance. Cette intention de fraude crée une instabilité et converge vers une situation que les théoriciens l'ont rapproché au jeu de « Dilemme du prisonnier ». Axelrod et Keohane (1986) et Oye (1986) ont identifié trois dimensions structurelles, qui par l'évaluation du rôle que joue chacune de ces dimensions dans les rapports entre partenaires, nous pouvons réduire l'incertitude du comportement et augmenter la robustesse de la coopération. Ces trois

L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B

dimensions structurelles issues de la théorie des jeux et rapprochées au paradigme du « dilemme du prisonnier » sont les suivantes :

- Scénarios de rendement.
- Ombre du futur.
- Nombre de joueurs.

Toute fois, nous en déduisons bien que le seul fait d'être dans un environnement incertain fait que l'alliance stratégique est très risquée. Ce qui amène un comportement opportuniste au sein de cette relation d'agence. Le comportement de chacun de ces partenaires va donc être affecter négativement et le partage de connaissance (son transfert entre ces même membres) risque d'être fortement compromis intrinsèquement.

4.2. Les théories d'usages du modèle des systèmes d'apprentissage « hyper restreints » OHR I, II & III

Agyris et Schön (1978), considère l'apprentissage comme : « la construction, et la modification des théories d'usage à travers l'examen individuel et collectif ». Ces deux auteurs ont recours à la perspective de la théorie de l'action de l'apprentissage organisationnel qui dérive des théories sociologiques de la connaissance et du concept d'action d'interférence. Aussi, Mitroff et Emsoff (1979) décrivent : « une méthodologie mettant en valeur les hypothèses partagées. Ils suggèrent une approche d'analyse dialectique des hypothèses pour la résolution des problèmes. L'apprentissage dès lors passe par le partage des hypothèses au niveau d'une industrie et d'indentification des stratégies les plus appropriées pouvant guider les changements organisationnels ». La théorie de l'action constitue une manière de définir les connaissances opérationnelles. La théorie d'action peut revêtir deux formes : La théorie professée correspondant à « ce qu'on dit vouloir faire » c'est-à-dire un schémas de l'activité projetée, et la théorie d'usage correspondant à « ce que l'on fait en réalité ». Les théories d'usage se caractérisent par quatre traits : les variables dominantes, les stratégies d'actions, les conséquences sur le comportement organisationnel et les conséquences sur l'apprentissage. Le second type de théorie d'usage a comme trait majeur la mise en œuvre de l'apprentissage en double boucle. Dans le cas des alliances stratégiques, les théories professées peuvent se transformer en théorie d'usage « réaliste » qui peut permettre un apprentissage en simple, double et triple boucle. Cette vision stratégiques des théories professées bien que illusoire et idéaliste peut se concrétiser en réalité car un système d'apprentissage en trois boucle nécessite de la rigueur,, un contrôle permanent, une capacité d'apprentissage efficace et un comportement idéaliste qui rejette les gains et abus personnels vers une sorte de sacrifice individuel,un bénéfice collective et surtout organisationnelle . De ce fait, les décalages, esquives et autres comportements individuels sont rejetés. Le schéma suivant met en avant cet apport des théories professées dans l'action d'usage dans le modèle des 3 B :

L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B

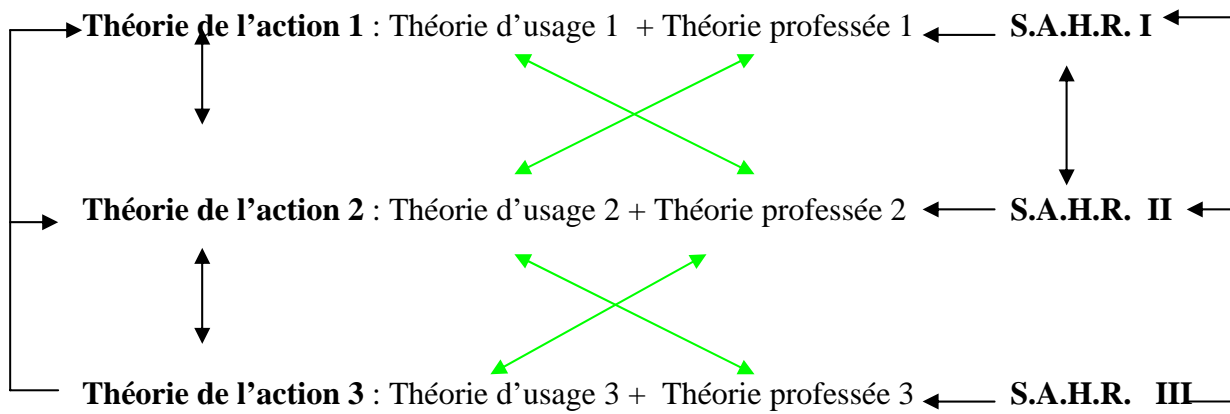
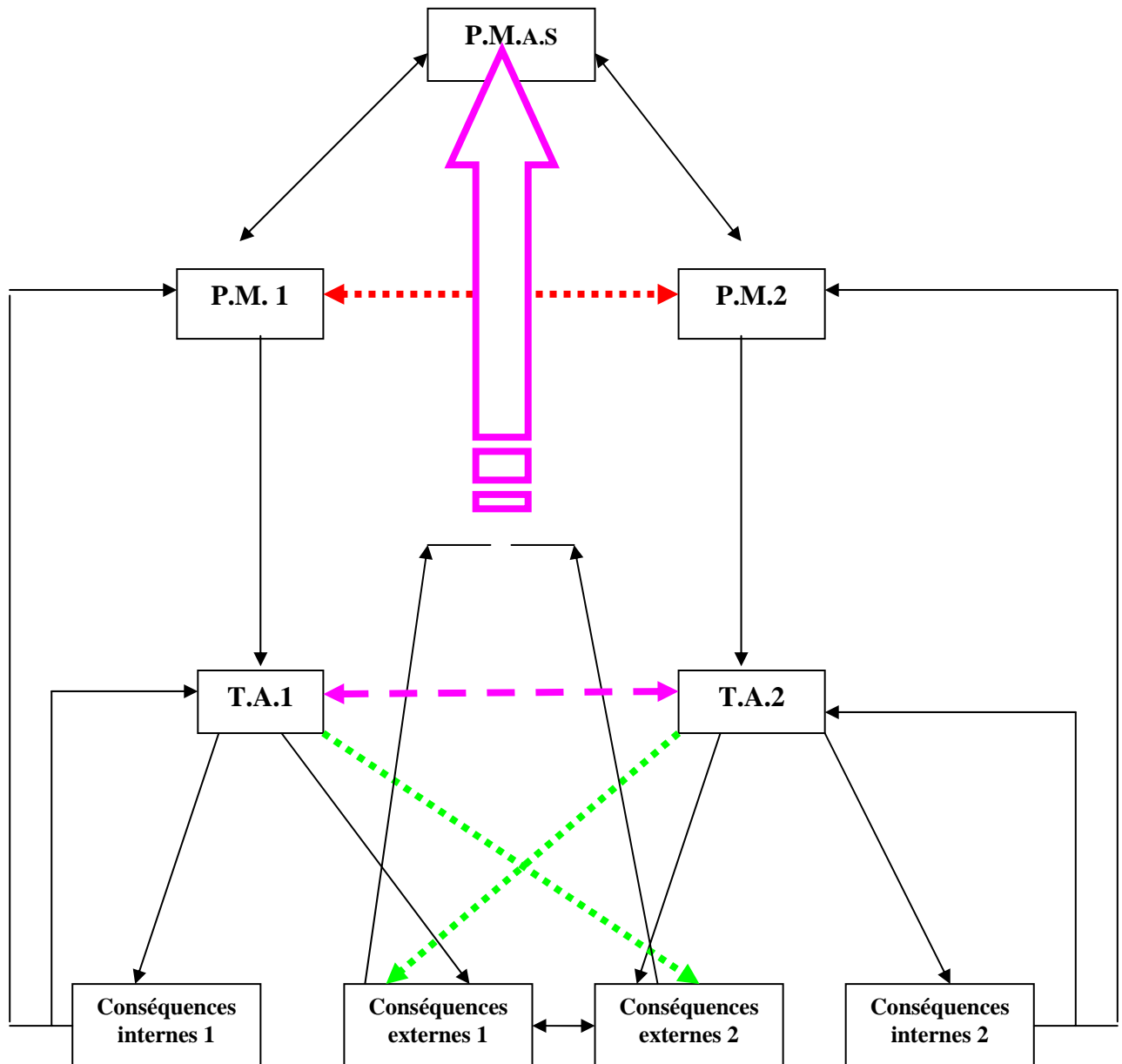


Schéma 1 : Interrelation : théorie de l'action, théorie d'usage & théories professées

Et donc les théories d'usages des systèmes d'apprentissage hyper restreints de niveau III prennent en considération les théories supposées être professées mais qui se transforment en théorie d'usage. La capacité d'absorption, l'opportunisme des partenaires, les routines défensives et l'ambiguïté et ses antécédents jouent dès lors le rôle de frein et de levier dans ce nouveau modèle. Le modèle des 3 B ou systèmes d'apprentissage inter organisationnel hyper restreint de niveau I, II et III se schématise de la façon suivante :

L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B



Les conséquences externes des firmes partenaires s'associent pour former les conséquences globales de l'alliance, leur retour vers le programme maître général de l'alliance constitue la troisième boucle du modèle de l'apprentissage inter organisationnel dans l'alliance stratégique. Ce modèle permet une plus grande traçabilité de l'apprentissage. Il permet aussi d'établir l'apprentissage non plus en intra mais en inter organisationnel. Ce modèle dit des trois boucles se base sur l'hyper restriction dont il fait opposition avec les déterminants de l'apprentissage inter organisationnel à savoir, la capacité d'absorption, l'opportunisme des partenaires, l'ambiguïté et ses antécédents et enfin les routines défensives organisationnelles.

Conclusion

La stratégie et le management ne sont plus le domaine réservé des hautes directions générales mais ils intéressent aussi à un nombre croissant de dirigeants et cadres qui s'y trouvent associés. Parallèlement, le développement considérable des partenariats, alliances et coopérations interentreprises multiplie les problèmes importants.

Donc, pour atteindre ses objectifs, une PME, dans le cadre d'une alliance stratégique, doit être capable d'assimiler les connaissances et les savoir-faire. Cette capacité permet en effet à certaines firmes de bénéficier des avantages procurés par l'alliance et donc par ses partenaires. S'agit-il d'imiter les actions des alliés ? Est-ce un simple procédé par le quel les firmes peuvent s'accaparer les compétences des partenaires ? Apparemment, la réponse à cette question dépend des objectifs et buts fixés par la firme. Mais aussi, la réponse dépend de la capacité de la firme à apprendre. Ce travail met en évidence le rôle joué par les déterminants de l'apprentissage inter organisationnel dans la formation des systèmes d'apprentissage inter organisationnel hyper restreints de niveau III dans les alliances stratégiques. Ce modèle permet de retracer l'apprentissage de la simple firme vers l'alliance, cette traçabilité difficile à distinguer et à observer préalablement.

Bibliographie

- LANE.(P), SALK.(J.E), LYLES.(M.A) (2001). « Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures ». Strategic management Journal . December, Issue 12, pp 1139-11.
- B.L.SIMONIN : « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances » ; Strategic Management Journal ; 1999 ; Volume 20 ; PP595-623.
- Y.L.DOZ : « The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning process » ; Strategic Management Journal ; 1996 ; Volume 17 ; PP55-83.
- T.KHANNA, R.GULATI AND N.NOHRIA : « The dynamics of learning alliances : competition, cooperation and relative scope » ; strategic Management Journal ;1998 ; Volume 19 ; PP.193-211.
- A.C.INKPEN : « Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances » ; The academy of Management executive ; 1998 ; Volume 12 ; Issue 4 ; PP.69-80.
- R.M.GRANT : « Toward a Knowledge based theory of the firm » ; Strategic Management journal ; 1996 ; Volume 17 ; PP.109-122.
- G.HAMEL : « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances » ; Strategic Management Journal ; 1991 ; Volume 12 ; PP.83-103.
- D.A.LEVINTHAL AND J.G.MARCH : « The myopia of learning » ; Strategic Management Journal ; 1993 ; Volume 14 ; PP95-112.
- D.A.LEVINTHAL AND W.M.COHEN : « Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation » ; Administrative science quarterly ;1990 ; Volume 35 ; PP128-152.
- E.AUTIO, H.J.SAPIENZA AND J.G.ALMEIDA : « Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth » ; Academy of management journal ; 2000 ; N°5 ; Volume 43 ; PP.909-924.
- P.LANE, J.E.SALK AND M.A.LYLES : « Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures » ; strategic management journal ;December 2001 ;Volume 22 ; Issue 12 ; PP1139-1161.
- C.Argyris : “savoir pour agir”, Dunod, 2003, PP330.
- C.Argyris et D.Schön : « apprentissage organisationnel », Deboeck edition, 2002, PP380.
- R.GULATI : « Network location and learning : the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation » ; Strategic Management Journal ; May 1999 ; Volume 20 ; Issue 5 ; PP.397-420.
- H.K.STEENSMA AND M.A.LYLES : « Explaining IJV survival in transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives » ; Strategic Management Journal ; August 2000 ; Volume 21 ; Issue 8 ; PP.831-851
- A.C.INKPEN : « A note on the Dynamics of learning alliances : competition, cooperation and relative scope » ; Strategic Management Journal ; Jul 2000 ; Volume 21 ; Issue 7 ; PP.775-779.
- P.KALE, H.SINGH AND H.PERLMUTTER : « Learning and protection of proprietary assets in strategic Alliances : Building relational capital » ; Strategic Management Journal ; March 2000 ; Volume 21 ; Issue 3 ; PP.217-237.

L'apprentissage inter organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B

- P.DUSSAUGE, B.GARRETTE AND W.MITHCHELL : « Learning from competing partners : Outcomes and durations of the scale and link alliances in Europe, North America and Asia » ; Strategic Management Journal ; February 2000 ; Volume 21 ; Issue 2 ; PP.99-126.
- S.G.WINTER : « The satisficing principle in capability learning » ; Strategic Management Journal ; October/November 2000 ; Volume 21 ; Issue 10/11 ; PP.981-996.
- P.DUSSAUGE, B.GARRETTE AND B.RAMANANTSOA : « Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques » ; Revue Française de Gestion ; Mars-Avril-Mai 1988 ; Volume 68 ; PP.7-18.
- P.DUSSAUGE : « Alliances et coopérations dans les industries aérospatiales de l'armement : une étude empirique des comportements stratégiques et des choix d'organisation » ; Thèse 1992 ; Paris 9.