

# **Les modes de gouvernance des transferts de compétences dans la coopération interentreprises « Nord-Sud » : le cas de la coopération interentreprises franco-libanaise**

**Surply Joëlle**

**Université Paris-Sud – Faculté Jean Monnet**

54 boulevard Desgranges 92331 - SCEAUX CEDEX - FRANCE

**Laboratoire Sciences de Gestion Pesor**

38 allée Arnaud Massy ; 91070 BONDOUFLE FRANCE

Tel : 33.1 60 86 48 78 ; Portable : 33.6 83 56 20 25

[Joelle.Surply@wanadoo.fr](mailto:Joelle.Surply@wanadoo.fr)

## **Résumé**

La coopération interentreprises « nord-sud » s'inscrit dans une logique de création de valeur par enrichissement de savoirs et de compétences, appuyé sur l'asymétrie entre partenaires. L'asymétrie fonde la coopération « nord-sud ». Elle se comprend à la fois comme un écart et comme un lien. L'écart est qualitatif, lorsqu'il s'entend de compétences de natures différentes, entendues comme ce que chaque entreprise sait faire. Il s'agit, le plus souvent, de savoirs et de compétences technologiques et managériales « nord » articulées ou combinées à la connaissance du marché et de l'environnement « sud ». L'écart est quantitatif, alors qu'il se révèle au niveau de la dimension des firmes, de leur réputation internationale, de la richesse et de la variété de leur portefeuille de savoirs et de compétences. L'écart est insuffisant pour justifier la coopération s'il n'est pas complété par le lien, qui s'opère au niveau de la complémentarité de compétences et dans la réalisation d'un objectif commun.

L'objectif de cette recherche est la compréhension des manières de concevoir et d'agencer les dispositifs organisationnels, relationnels et contractuels qui aboutissent, dans la coopération, au transfert et à la construction des savoirs et des compétences nécessaires à la réalisation des activités communes, en créant davantage de valeur que d'autres arrangements, hiérarchie ou marché. La démarche, qualitative, vise un objectif de compréhension qui consiste à « reconstituer par empathie, les motifs et le vécu des sujets agissants ». Quatre études de cas appréhendent, pour partie par les récits des acteurs, responsables d'entreprises ou d'institutions, la réalité des acteurs par les discours qu'ils délivrent.

Au cours de l'exploration hybride, deux situations de coopération se dessinent. L'une d'entre elles correspond plutôt à un mode de gouvernance des transferts de compétences « par autorité », analysé selon « le prisme de la méthode ». Il accorde la primauté à l'exploitation et à la reproduction de savoirs et de procédures existants dans des situations maîtrisées. L'autre situation est étudiée selon « le prisme de la complexité ». Les récits des acteurs « nord » et « sud » évoquent la perception de complexité marquée par les enchevêtrements de savoirs et de relations, l'impossibilité d'identifier des signes, porteurs de sens, permettant compréhension et action. Toutefois, la complexité est également voulue et construite par les partenaires. Elle se définit à la

fois comme manque irréductible de connaissance et comme variété, potentialité d'innovation. La compétence recherchée chez le partenaire est alors celle qui permet de dénouer les fils de la complexité pour conduire les opérations de coopération, ou, à l'inverse, de les tisser pour construire de nouvelles situations et/ou inventer de nouvelles solutions qui contribuent à créer de la valeur, et partant, un avantage concurrentiel à la coopération. Le mode de gouvernance par « compétences associées » traduit le transfert et la construction de compétences dans les interactions et les interdépendances, renforcées par le rôle de chaque partenaire dans l'appropriation de la complexité.

**Mots clés :** coopération interentreprises, compétences, asymétrie, méthode, complexité.

La coopération interentreprises accompagne la globalisation des marchés, le renouvellement fréquent des technologies et le raccourcissement de la durée de vie des produits. Elle concourt à l'obtention et à la maîtrise des ressources nécessaires, tant en capital qu'en compétences pour relever les défis de la mondialisation (Faulkner et Rond, 2000). Les travaux de Pan et Tse (1996), à propos des coopérations entre une firme « nord » et une entreprise « sud », pointent que les raisons de coopérer sont guidées par l'opportunité de construire un avantage concurrentiel, qui ne pourrait pas être atteint sans partenaire. La coopération « nord-sud » inscrit alors la logique de création de valeur dans la complémentarité de ressources et de compétences, et, elle induit des transferts et/ou des co-constructions de compétences.

La dimension du Liban, d'une part, et, surtout, d'autre part, son éligibilité au dispositif Euromed<sup>1</sup> et à la politique européenne de voisinage, placent ses entreprises (plutôt des PME) à la fois dans l'obligation et l'opportunité de se moderniser, dès lors qu'elles veulent s'insérer dans le commerce européen et/ou mondial. La coopération avec des entreprises « nord » ouvre l'accès aux savoirs et compétences recherchés pour atteindre les objectifs. Quant aux firmes « nord » (plutôt des firmes multinationales), elles se rapprochent d'un partenaire « sud », quand elles y découvrent un avantage, principalement en termes de connaissance du contexte régional.

La coopération se définit comme le rapprochement intentionnel entre entreprises qui mettent en commun des ressources, des savoirs, des savoir faire dans le but de créer davantage de valeur qu'avec un autre arrangement, par la conduite conjointe d'activités. Elle se caractérise par des accords dont « l'essence est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation –et donc fournissent en contrepartie un certain degré de garantie- quant à leur conduite future » (Richardson, 1972). Au Liban, différents facteurs, propres à l'environnement géopolitique et/ou aux caractéristiques des firmes influencent les formes de coopération. Le cadre général est contrasté. L'histoire du Liban, sa situation géographique de « portail du moyen Orient », le niveau élevé de qualification d'une partie de sa main-d'œuvre, constituent des attraits pour les firmes « nord ». Toutefois, l'instabilité, le manque de rigueur, voire de transparence dans les affaires sont susceptibles d'infléchir les intentions de rapprochement, en utilisant des « solutions

---

<sup>1</sup> Le partenariat euro-méditerranéen, appelé également « processus de Barcelone » pose l'ambition d'œuvrer « pour une zone de prospérité partagée », en déployant trois volets, politique, social et humain. Il regroupe depuis le 1<sup>er</sup> mai 2004, 35 participants : les 25 Etats de l'Union Européenne, les 10 Etats du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte, Israël, Autorité Palestinienne, Jordanie, Liban, Syrie et Turquie).

d'attente »<sup>2</sup>, telle la franchise. Par ailleurs, la poursuite des relations de coopération tend à transformer les liens d'affaire initiaux, parfois à les renforcer par des relations capitalistiques. Notre étude accepte ainsi diverses modalités de coopération, franchise, *joint-venture* de multinationalisation (Garrette et Dussauge, 1995), prise de participation dans le capital du partenaire. Dans tous les cas, la complémentarité entre savoirs et compétences des partenaires constitue le socle de la coopération, dont la finalité est la création de valeur. Celle-ci s'exprime dans sa dimension financière (de profitabilité et de rentabilité), comme dans sa dimension stratégique « en termes d'options et de probabilités, mesurées dans le contexte de la stratégie future » (Doz et Hamel, 2000). La valeur se pense ainsi en termes de profit financier et en potentialités d'ouvertures de marchés, de réputation, c'est-à-dire de nouvelles richesses à venir.

Les coopérations étudiées dans cet article, sont installées au Liban. Elles concernent des entreprises françaises et libanaises, implantées dans des secteurs d'activités semblables (ex. assurances, contrôle technique de bâtiment, câblerie industrielle, distribution de vêtements). Elles poursuivent un objectif de conquête de marché au Liban et/ou dans la zone moyen orientale en s'appuyant sur la complémentarité de leurs savoirs et de leurs compétences. L'expertise technologique et managériale de l'entreprise « nord » se combine à la connaissance du marché local de l'entreprise « sud », selon des modalités qui conduisent à travailler ensemble en explorant de nouvelles possibilités ou en exploitant d'anciennes certitudes (March, 1991).

Dans une perspective organisationnelle, la recherche présentée<sup>3</sup>, inscrite dans le cadre du contrat CEDRE<sup>4</sup>, a pour objectif de comprendre les logiques et les modalités de construction des modes de gouvernance qui assurent le transfert ou la construction des savoirs et des compétences nécessaires à la réalisation de l'objectif de la coopération.

Ces savoirs et ces compétences sont appréhendés par le biais de leur contribution à la complémentarité interentreprises, compte tenu de la rationalité des acteurs. Ainsi, le niveau de complexité des situations, perçu par les partenaires, s'introduit-il dans la compréhension de la construction des modes de gouvernance des transferts de compétences. D'une manière générale, la gouvernance « s'intéresse à la structure de l'entreprise, à son organisation interne, à la division

---

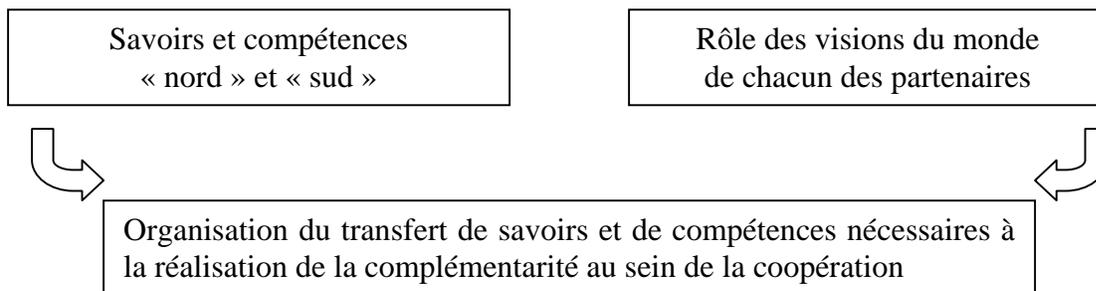
<sup>2</sup> Entretien avec l'organisme IDAL, (*Investment Development Authority of Lebanon*), 2005

<sup>3</sup> Il s'agit de travaux de recherche issus de notre thèse (Surply J., 2006, thèse de doctorat « Gouvernance des transferts de savoirs et de compétences dans la coopération interentreprises « nord-sud » : le cas du Liban »).

<sup>4</sup> Le contrat de recherche CEDRE porte sur l'impact des alliances franco-libanaises sur les modes d'acquisition des compétences technologiques et managériales des firmes libanaises. Il associe des chercheurs de l'Université Paris-Sud 11 (laboratoire Pesor de la Faculté Jean Monnet) et de l'Université Saint-Esprit de Kaslik au Liban.

du travail entre les unités de production, à ses relations avec d'autres entreprises et à la régulation du jeu entre les actionnaires et les dirigeants » (Solinis, 2003) afin de créer de la valeur, le plus souvent au bénéfice des parties prenantes dominantes, tels les actionnaires. Nous limitons le champ des modes de gouvernance à l'ensemble des dispositifs organisationnels, contractuels et relationnels (Desmazes, Kalika, 1999) qui organisent l'acquisition et/ou la construction de savoirs et de compétences, c'est-à-dire qui structurent l'apprentissage. Il s'agit, par exemple, de la forme de l'accord, de la répartition et de l'organisation des activités, du formalisme des procédures, des modes de *reporting*, de la nature et de la fréquence des contacts entre salariés des entreprises partenaires. Les dispositifs s'inscrivent dans une perspective marquée à la fois par un objectif commun (conquête de marché) et par des approches potentiellement différentes car « ce qui est rationnel en Europe ne le sera pas au Moyen Orient » (Crozier et Friedberg, 1977). Le cadre d'analyse est présenté par la figure 1.

Figure 1 : cadre d'analyse relatif à la gouvernance du transfert ou de la construction de compétences dans la coopération franco-libanaise



Les partenaires bâtissent leur projet autour des savoirs et des compétences dont la complémentarité est créatrice de valeur. Le transfert se réalise dans l'apprentissage (Doise et Mugny, 1981 ; Argyris et Schön, 1978), c'est-à-dire dans des situations, des contextes relationnels, susceptibles de provoquer une modification ou une transformation des manières d'agir et/ou de penser, par reproduction, adaptation, construction de savoirs et de compétences. Nous considérons que les modes de gouvernance de l'apprentissage dépendent de l'appréhension de la nature des savoirs et des compétences, de leur rôle dans la construction de l'avantage concurrentiel de la coopération. Les termes « savoirs » et « compétences » sont parfois utilisés de manière indifférenciée, reçoivent de multiples acceptions, s'attachant à les décrire (ex. Polanyi, 1967 ; Winter, 1987 ; Nonaka, Takeuchi, 1995, Foray, 2000), à préciser leur usage (ex. Cyert et March, 1963 ; March, 1991) ou encore à en appréhender l'acquisition ou la construction (ex.

Nonaka, Takeuchi, 1995 ; Cohen et Levinthal, 1990 ; Argyris, 2000). Nous retenons que le savoir se présente comme ensemble de croyances à propos d'une relation de causalité entre des phénomènes (Sanchez *et al.*, 1996). Qu'il soit explicite ou tacite (Nonaka et Takeuchi, 1995), le savoir s'inscrit dans la spécificité de la vision du monde de l'acteur et lui fournit les représentations pour comprendre, produire du savoir nouveau, se projeter dans l'action. Le savoir et d'autres ressources, tels du capital financier, du temps, des relations interpersonnelles trouvent leur pertinence dès lors que la coopération développe sa capacité à les mobiliser, à les combiner, dans et pour l'action, car « ce n'est pas seulement la qualité et la composition des ressources qui comptent, mais aussi la manière dont elles sont mobilisées » (Nordhaug et Gronhaug, 1994), pour faire face à une situation dans un contexte donné. Il s'agit là également de l'expression de la compétence telle que la définit Zarifian (2001). Cette communication se propose d'analyser les modes de gouvernance de l'apprentissage inscrits dans les écarts initiaux de points de vue, de savoirs et de la volonté commune d'atteindre un objectif.

La première partie de cette communication présente deux dimensions de la coopération, - asymétrie et complexité- dans lesquelles s'inscrivent les transferts de compétences « nord-sud » étudiés. Cette approche aboutit à proposer, en deuxième partie, l'analyse des modes de gouvernance selon deux prismes, celui de la méthode et celui de la complexité. L'effet de la dynamique des transferts sur l'évolution de la coopération interentreprises est prolongement du regard porté sur la complexité.

## **1. DE L'INTERET A COOPERER A LA DYNAMIQUE POUR « TRAVAILLER ENSEMBLE »**

Les logiques de création de valeur constituent « une anticipation du futur menée sur le mode de l'imagination » (Schütz, 1953, cité par Cossette, 2004) et répondent à la finalité de l'action envisagée « en vue de ». Cossette identifie également les motifs « parce que », qui conduisent à penser et à dessiner l'action future. Ces motifs justifient, pour les acteurs concernés et leur vision du monde, la pertinence du projet et ses modalités de réalisation. Les coopérations interentreprises peuvent ainsi se constituer « en vue » de produire de la valeur et « parce que » la combinaison des ressources des partenaires crée davantage de richesse que tout autre arrangement. Elles s'appuient sur des asymétries (paragraphe 1.2.) qui intègrent la perception de complexité subie ou construite par les partenaires (paragraphe 1.3.).

L'intérêt de la recherche est de comprendre la gouvernance des transferts de savoirs et de compétences en considérant les motifs qui conduisent au choix des ressources à engager. La démarche de recherche permet de saisir comment les réponses en action des acteurs traduisent leur « compréhension d'un contexte dans sa dynamique » (Charreire-Petit, 2003). Le paragraphe (1.1.) présente le cadre méthodologique de l'étude.

### **1.1. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE DE RECHERCHE**

L'objectif de la recherche est de comprendre comment les entreprises font ensemble pour transférer savoirs et compétences, comment les partenaires combinent et articulent savoirs et relations dans l'action collective.

#### **1.1.1. Cadre épistémologique**

Le choix ontologique paraît nécessaire, parce qu'il pose la question de « ce qui est » or, « demander de qui est, c'est demander ce qui est réel et demander ce qui est réel, c'est demander de quoi on parle dans la science » (Ricoeur, 2000). Nous appréhendons la réalité dans son caractère « dual ». Elle est le « produit de l'esprit et des activités humaines », mais « elle se définit également en fonction de structures et de régularités qui peuvent être appréhendées au-delà des conceptions des acteurs » (Prévot, 2005).

Pour un phénomène donné, tel le transfert de compétences, la réalité est construite par les acteurs (ex. mode de gouvernance) et elle existe également indépendamment des acteurs, partenaires de la coopération « nord-sud » (ex. insertion du Liban dans le dispositif Euromed<sup>5</sup>). Les deux dimensions de la réalité se déplacent et se transforment, par l'action (ex. subir les contraintes du dispositif en matière de mise à niveau de la qualité ISO ou, se servir du dispositif pour accéder à de nouveaux marchés). Il en est de même pour le chercheur car « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel » (Miles et Huberman,

---

<sup>5</sup> Le partenariat euro-méditerranéen, appelé également « processus de Barcelone » pose l'ambition d'œuvrer « pour une zone de prospérité partagée », en déployant trois volets politique, social et humain. Il regroupe depuis le 1<sup>er</sup> mai 2004, 35 participants : les 25 Etats de l'Union Européenne, les 10 Etats du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte, Israël, Autorité Palestinienne, Jordanie, Liban, Syrie et Turquie). Le soutien financier est assuré par un dispositif spécifique, MEDA, auquel s'ajoutent des interventions de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) regroupées au sein de la FEMIP (Facilité Euro Méditerranéenne d'Investissement et de Partenariat).

1991, 2003). Les données sont alors à la fois « découverte » et « invention » (Baumard et Ibert, 2003). Elles sont découvertes, quand il s'agit d'appréhender l'objectif de la coopération (ex. conquérir des parts de marché), et inventions par le travail de sélection/évaluation/interprétation. Pour les acteurs, les frontières entre réalité « construite » et réalité « existante » peuvent être temporaires et déplacées dans le temps, par les manières de voir et par l'action. C'est peut-être une autre manière de voir la construction de l'avantage concurrentiel, ou, encore de surmonter la complexité.

### **1.1.2. Approche méthodologique**

En référence à Dilthey, Desreumaux (2005, p. 10) définit la démarche de compréhension comme celle qui consiste « à reconstituer par empathie, les motifs et le vécu des sujets agissants », c'est-à-dire à identifier le sens qu'ils donnent à leur action. S'agissant de « comprendre plutôt que de décrire systématiquement ou de mesurer » (Kaufman, 1996), nous avons opté pour une étude empirique qualitative. L'approche qualitative tend à saisir la globalité d'un phénomène, plutôt que la stricte décomposition en variables unies par des liens de causalité linéaire (Jodelet, 2003). La démarche de recherche vise à développer la « fonction de compréhension imaginative » (Le Moigne, 1999) par le recueil des données et l'interprétation à travers le triple éclairage des récits des acteurs, des faits et des apports théoriques. La recherche est conduite par exploration, qualifiée « d'hybride » car elle conjugue, dans la même temporalité, les observations de terrain et les apports de la littérature. Elle s'inscrit dans un mode de raisonnement par abduction qui conclut par des propositions sur la perception des parties prenantes, essentiellement les managers, à propos des opérations de transfert de savoirs et compétences, dont ils sont les artisans. L'étude empirique s'appuie sur des études de cas, qui consacrent une large place au récit des acteurs.

### **1.1.3. La place du récit dans l'appréhension de la réalité des acteurs**

Les entretiens, semi-directifs, conduits au Liban et en France, recueillent les récits des répondants dont les décisions pèsent sur le choix de gouvernance des transferts de savoirs et de compétences. La narration met en intrigue (Ricoeur, 1984) les phénomènes et les situations qui ont conduit les entreprises « nord » et « sud » à coopérer, à transférer, à utiliser et à combiner leurs savoirs et leurs compétences. L'activité de narration sélectionne et agence les événements afin d'en dessiner le sens autant pour le répondant que pour le chercheur. Elle inscrit sa cohérence selon

une progression qui construit et enchaîne causes et effets, en se jouant éventuellement des temporalités. La mise en parallèle des récits « nord » et « sud », ceux des répondants d'entreprises ou ceux des répondants d'institutions (ex. Institut de la Recherche Industrielle à Beyrouth) est source féconde d'appréhension de la réalité des acteurs, par les décalages entre causalités et hiérarchisation des causes qu'ils présentent comme explication de la coopération et de son fonctionnement. La narration se présente ainsi comme « modalité privilégiée de raisonnement abductif » (Lorino, 2005) par les conjectures qu'elle permet de poser et de réviser. L'encadré (1) est une présentation synthétique de la démarche adoptée pour comprendre comment les partenaires ont organisé leur monde pour transférer savoirs et compétences afin d'atteindre l'objectif de la coopération.

Encadré 1 - Démarche méthodologique

- Le cheminement méthodologique s'est inspiré d'Eisenhardt (1989) dans les différentes phases de construction de la recherche. L'entrée sur le terrain est marquée par une étude exploratoire après une première revue de littérature et la constitution d'une première base de données. L'exploration hybride mobilise des concepts issus de la littérature pour donner sens aux observations empiriques. Elle permet de poser une première problématique puis de la réviser. La démarche est abductive. Les idealtypes proposés dans l'étude constituent des apports de la recherche issue de cette démarche.
- L'analyse qualitative est inscrite dans la contextualisation de la démarche (Wacheux, 1996).
- Les études de cas, « modes d'accès au réel » (Wacheux, 1996) sont réalisées. Elles ont pour objet « d'éclairer les décisions : pourquoi elles sont prises, comment elles sont exécutées, avec quels résultats » (Schramm, 1971).

Terrain de la recherche

Au Liban et France, le terrain permet le recueil de données primaires et secondaires. Il est abordé en trois phases principales (tableau 1).

Tableau 1 : les phases de l'étude de terrain (39 entretiens auprès d'acteurs dont les avis ou les décisions pèsent sur le choix de gouvernance des transferts de savoirs et de compétences)

Phase préliminaire Avril 2002-2003	Repérage et apprentissage du terrain	<i>Appréhension de manières de faire pour transférer ou construire des savoirs et des compétences</i>
Phase comparative 2004	Comparaison de situations de transfert Sélection de quatre cas (tableau 2)	
Phase de remise en perspective 2005	Suivi des cas sélectionnés Analyse de l'évolution des transferts de savoirs et de compétences	<i>Appréhension de manières de voir</i>

- Dans le cadre d'une démarche qualitative, l'approche « terrain » s'entend, pour partie, d'entretiens conduits en France et au Liban, auprès de responsables d'entreprises engagées dans la coopération ou d'institutions (ex. Mission Economique française à Beyrouth, Institut libanais de développement des investissements). Elle est accompagnée de sources secondaires (ex. documents issus d'entreprises ou d'institutions). L'analyse des données aboutit à la rédaction de fiches thématiques.
- La première phase est repérage du terrain. Elle est aussi premier apprentissage des relations et première approche des savoirs sur les fondements des coopérations. Elle pointe l'importance de la dimension relationnelle interpersonnelle et/ou au sein de réseaux pour le repérage des manières de se représenter les situations et de se comporter.
- La deuxième phase permet de comparer diverses situations de transfert, notamment selon l'expérience de la coopération des partenaires ou la maturité du secteur au Liban (tableau 2 : présentation des cas de coopération)
- Dans la troisième et dernière phase, les manières de faire sont accompagnées des manières de voir, représentées par la perception de complexité. Celle-ci est exprimée par les répondants et soutenue par l'observation et l'analyse des faits. Cette phase étudie la transformation des coopérations, dans le jeu des savoirs et des relations. Si au Liban « on fait des affaires avec des hommes et pas avec des sociétés » (répondant français, 2004), dès lors que la complexité s'estompe, l'institutionnalisation, le formalisme, prennent, en partie, le relais des relations interpersonnelles pour aboutir à la transformation de l'accord et/ou à celle des modes relationnels.

Tableau 2 : présentation des cas de coopération

Coopération Dénomination Date de création Secteur	Cas n° 1 INS (1998) Assurance	Cas n° 2 CAB (1968) Industrie	Cas n° 3 CT (1995) Contrôle Technique	Cas n° 4 MOD (2000) Distribution de vêtements
Objectif	Croissance par conquête de parts de marché au Liban et au Moyen Orient			
Partenaire « sud »	3 <sup>e</sup> place dans le secteur assurance non vie en 2002	Entreprise industrielle existant depuis 1967	Pas d'antériorité Réglementation sur l'obligation du contrôle technique, mars 2005	Activités antérieures du partenaire libanais dans la distribution
Savoirs et compétences « sud »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement antérieur à la coopération d'activités d'assurance</li> <li>• Expérience antérieure de coopération</li> <li>• Ressources humaines à haut niveau de qualification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'activités dans l'ensemble du Moyen Orient</li> <li>• Expérience de la coopération (1<sup>er</sup> contrat d'assistance technique en 1968)</li> <li>• Réputation de haut niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience de la franchise dans la distribution de vêtements depuis le début des années 1980</li> </ul>
Partenaire « nord »	Filiale du 1 <sup>er</sup> assureur européen	Groupe mondial, leader dans le secteur	Peu d'expérience internationale notable avant le Liban	Développement international depuis 1990 par recours au partenariat
Savoirs et compétences « nord »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences technologiques (contrat d'assurance)</li> <li>• Compétences managériales (ex. organisation des processus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences technologiques (accès aux normes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences technologiques</li> <li>• Compétences managériales (ex. travail par groupe de projet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à disposition du concept</li> <li>• Formation</li> <li>• Mise à disposition d'outils de gestion</li> </ul>

*NB : la dénomination des entreprises s'accompagne de la terminaison « Lb » pour le partenaire libanais, « Fce » pour le partenaire français*

Chacun des cas appartient à un secteur d'activité différent : assurance, câblerie, contrôle technique du bâtiment, distribution de vêtements. L'entreprise « nord » partenaire est un groupe multinational, l'entreprise « sud » une PME locale. Les coopérations sont retenues pour un suivi longitudinal pour trois raisons principales ; d'abord, elles sont représentatives de diverses situations de transfert, ensuite la dynamique d'apprentissage est encore visible, et, enfin l'ouverture et la disponibilité des répondants, « nord » et « sud » facilitent l'accès à l'information, notamment, celle qui concerne les manières de voir qui caractérisent la troisième phase.

Ce que nous avons exploré par cette étude a emprunté deux chemins : les « comment » (modes et structures de gouvernance) ont guidé les questions vers les « pourquoi » des transferts/constructions de compétences (justification de la coopération), dès lors que la justification de la coopération par la complémentarité de compétences est apparue comme trop simplificatrice et trop réductrice de la richesse du comportement des acteurs. L'existence d'autres modes d'implantation au Liban (ex. par le biais d'agences, ou d'implantation directe) et l'évolution des coopérations ont incité à dépasser les « évidences ».

La coopération inscrit sa pertinence lorsque les ressources et compétences sont susceptibles de « s'associer et de s'enrichir mutuellement » (Quélin, 1996). Le projet de coopération réclame la pertinence de l'articulation et/ou de la combinaison des compétences, inscrite dans les confrontations et les acceptations de visions du monde des partenaires. L'asymétrie et la perception de complexité représentent alors le cadre d'analyse des rapprochements interentreprises.

## **1.2. LA COOPERATION « NORD-SUD » : DES LOGIQUES DE RAPPROCHEMENT FONDEES SUR DES FORMES D'ASYMETRIE**

La terminologie « nord-sud » est ici située dans une dimension économique ; elle renvoie, d'une part, à des comparaisons quantitatives et qualitatives entre portefeuilles de ressources, financières, humaines et technologiques. Et, d'autre part, elle se situe dans une appréciation des opportunités de développement des activités de la coopération au travers des PIB annuel/par habitant. La zone moyen orientale est marquée par des disparités de PIB, dans un rapport de 1 à 60. En 2005, le PIB/habitant ressort ainsi à 5 000 dollars au Liban (source : Minefi, lettre du moyen orient, mars 2005), (21 700 dollars pour la France), 45 000 dollars au Qatar et il n'atteint

que 755 dollars au Yemen. Toutefois, tous les pays de la zone enregistrent une croissance annuelle d'au moins 4 % par an. Ils représentent ainsi des possibilités de conquête de marché pour la coopération franco-libanaise. La création de valeur s'inscrit alors dans deux logiques différentes de croissance. La logique d'efficience aboutit à prolonger le cycle de vie de produits déjà distribués sur d'autres marchés. La logique d'ouverture introduit de nouveaux produits ou de nouveaux concepts sur des marchés internationaux.

L'intérêt de la coopération « nord-sud » se révèle dans l'asymétrie. L'étymologie grecque du substantif « symétrie » signifie à la fois « ensemble » et « mesure ». L'idée de relation est présente de même que celle d'harmonie, de régularité. Le préfixe privatif « a » maintient le caractère conjoint entre plusieurs éléments mais supprime celui d'équilibre. Les conséquences peuvent en être multiples et se traduire par des rapports de force tout aussi bien que par un « juste » partage d'activités et de gains, reconnu par les parties, même s'il est installé sur des disparités. L'asymétrie est alors entendue comme écart et comme lien entre partenaires. L'écart est qualitatif, lorsqu'il s'entend de compétences de natures différentes. Il est quantitatif, alors qu'il se révèle au niveau de la dimension des firmes, de leur réputation internationale, de la richesse et de la variété de leur portefeuille de savoirs et de compétences. L'écart est insuffisant pour justifier la coopération s'il n'est pas complété par le lien, initié par l'objectif commun (conquête de part de marché) et poursuivi dans l'organisation de la complémentarité de compétences. Certaines asymétries peuvent opposer et exclure, quand l'écart supplante le lien, alors que d'autres se complètent mutuellement, autorisent des échanges de compétences, alors que le lien se nourrit des écarts.

« La coopération ne va pas de soi » (Boyer et Orlean, 1997, p. 39). Elle s'inscrit dans les « visions des hommes et de l'état des choses » (Rojot, 2003) des partenaires, appréhendées à la fois par une représentation singulière de la réalité et par le type d'engagement qui apparaît pertinent pour agir sur cette réalité. Dans les coopérations, les finalités des acteurs, tout comme « la combinaison entre situation technique et organisationnelle, d'une part, situation hiérarchique et de pouvoir de l'autre, ces deux dimensions étant elles-mêmes modelées par l'histoire de l'entreprise » (Bernoux, éd. 1990), orientent les comportements. Les normes sociales modèlent également les façons de travailler. La fierté de conduire, en parallèle, plusieurs tâches s'appelle

« polychronicité »<sup>6</sup> chez les Libanais et reflète le dynamisme, la souplesse et la réactivité. Côté « nord », il est possible d’y voir une activité brouillonne, peu compatible avec la rigueur requise dans la maîtrise des affaires. Cette rigueur, peut être vue, au Liban, comme manque de flexibilité et perte d’opportunité dans les affaires. En outre, pour ce qui est du Liban, l’approche confessionnelle domine avec ses enchevêtrements entre vie privée personnelle et professionnelle, ses solidarités et ses obligations. Coopérer, c’est ainsi « se frotter la cervelle à celle d’autrui » pour travailler ensemble et grâce aux spécificités de chacun des partenaires.

Chacune des entreprises dispose de compétences, lesquelles, s’ajoutant à celles du partenaire, sont estimées nécessaires, par chacune des firmes, à l’obtention du résultat. La qualité et l’importance des apports sont appréciées, par chacun des partenaires, selon ses références, ses besoins, ses objectifs spécifiques. Ainsi, une compétence technologique peut-elle être qualifiée de « spécifique » pour le développement de la coopération et présenter un caractère « banal » pour le partenaire « nord » qui en assure le transfert. Les compétences sont « spécifiques » dans la mesure où elles participent à la construction de l’avantage concurrentiel, et protègent la coopération par leur rareté, leur difficulté d’imitation et l’impossibilité d’y substituer d’autres compétences (Barney, 1991). L’asymétrie peut porter d’une part, sur la spécificité de la compétence apportée, d’autre part, sur le pouvoir qu’elle confère, l’image, la taille de l’organisation partenaire.

La nature des écarts et le mode de construction du lien, selon les visions du monde des partenaires, participent à l’appréhension de deux modes d’asymétrie, l’asymétrie-domination et l’asymétrie-coopération. Pour ce qui est de l’asymétrie/domination, les écarts induisent des rapports de pouvoir qui se traduisent dans des dépendances unilatérales. Ils aboutissent à l’instrumentalisation –qui peut être consentie- du partenaire. L’asymétrie-coopération s’installe plutôt dans l’interdépendance, la co-responsabilité, la réciprocité (tableau 3).

---

<sup>6</sup> Expression utilisée par un répondant libanais pour traduire la capacité des Libanais à conduire plusieurs activités simultanément (ex. conversation téléphonique et animation de réunion)

Tableau 3 : caractéristiques des asymétries

Seules des tendances sont représentées (idealtype).

Caractéristiques de la coopération		
Intérêt de la coopération (en relation avec la création de valeur)	Situation géographique	Complémentarité de compétences
Apports des partenaires	Spécificité des compétences apportées par l'un des partenaires (plutôt le partenaire « nord »)	Spécificité des compétences apportées par les deux partenaires
Principes portés par l'accord de coopération		
Effet des asymétries	Asymétrie domination	Asymétrie coopération
Critère(s) dominant(s)	Efficiéce à court terme	Création de valeur à moyen terme Réciprocité
Modes de relation	Vertical	Horizontal

Modes d'asymétrie et particularités de visions du monde contribuent à influencer le choix de savoirs et de compétences à engager dans la coopération. Ils sont encadrés dans la perception des acteurs relative au niveau de complexité perçu ou à construire.

### 1.3. LA COOPERATION « NORD-SUD » : DES LOGIQUES DE RAPPROCHEMENT INSCRITES DANS LA PERCEPTION DE COMPLEXITE

L'approche de la coopération et, partant de la gouvernance des transferts de savoirs et de compétences par la complexité, surgit du récit des acteurs, de leur comparaison, de la mise en perspective des données. La complexité se joue dans l'appréhension d'une globalité, d'un « ensemble d'éléments entre lesquels existent des relations telles que toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne la modification des autres éléments et relations et donc du tout » (Mendras, 1967). Dans les cas observés, les partenaires de la coopération apprennent à se mouvoir dans la complexité, et, sont eux-mêmes créateurs de complexité car ils introduisent dans le contexte de nouveaux savoirs, de nouveaux acteurs et/ou de nouveaux rôles et de nouvelles relations.

La complexité émerge du terrain. Les répondants la définissent comme « enchevêtrements », « cafouillis » et « choses qu'ils ne savent pas faire ». L'ouvrage, publié en octobre 2005, « le Liban contemporain », sous la plume de Corm<sup>7</sup>, est traversé et irrigué par les expressions qui

<sup>7</sup> Georges Corm, économiste et historien, ancien ministre des Finances du Liban, sous le gouvernement de Sélim Hoss (1998-2000), est consultant auprès d'organismes internationaux et de banques centrales (ex. Programme des Nations Unies pour le Développement).

s'attachent à la complexité ; ainsi, y est-il notamment question d'appartenance libanaise « complexe, [...] [au] caractère de labyrinthe », ou encore des « liens complexes et divers unissant les communautés au monde extérieur », de la « complexité de l'histoire libanaise [...] et de son caractère insaisissable » (p. 45-45) qui « se déroule constamment à plusieurs niveaux : histoire des communautés, histoires des familles, histoire de l'entité [libanaise] et de ses mutations ». C'est encore le récit de l'imbrication entre les dimensions économiques et politiques, et l'entrecroisement des enjeux nationaux, régionaux, voire internationaux. Dans la littérature, la complexité résulte d'interactions d'agents indépendants qui créent un ordre *a priori* imprévisible. Delorme (1999) caractérise la complexité comme « un manque irréductible de connaissances contingent à un projet, dans une activité donnée, et pour un état des connaissances et des modalités d'action donnés ». Alors, les repères comme les connaissances manquent pour agir, selon les normes de satisfaction (de performance) souhaitées.

La complexité est subjective et elle est attachée à la perception des acteurs. Pour le partenaire nord, elle est essentiellement représentée par le phénomène, omniprésent au Liban, des clivages confessionnels et identitaires. La communauté confessionnelle, définie comme « une formation plurifonctionnelle qui polarise de nombreux aspects de l'existence de ceux qui en font partie » (Azar, 1999), imprègne, voire contraint vie privée et vie publique. Elle se construit autour de liens « d'interconnaissance et d'interreconnaissance » (Bourdieu et Wacquant, 1992), représentés par le phénomène « *wasta*<sup>8</sup> ». Les répondants libanais et français affirment que « l'approche laïque n'existe pas », ou encore que « la logique d'efficacité s'efface devant la logique de parité confessionnelle alors que la logique compétence est de second rang ». Ils évoquent encore « l'interférence du politique et du juridique dans les affaires ». Le partenaire « sud » perçoit de la complexité dans les situations qui exigent des visions du monde et des savoir faire spécifiques. Ainsi les codes, les règlements, les usages de la technologie pour s'insérer dans le commerce européen et/ou mondial ont-ils été pensés et réalisés au « nord » en intégrant l'expérience de générations de managers, d'opérateurs dans l'atelier et le bureau. Le temps dont ils ont disposé est « raccourci » pour le partenaire libanais, ce qui peut brouiller la compréhension des finalités et des pratiques de l'action.

---

<sup>8</sup> *Wasta*, est une expression arabe qui signifie « intermédiaire », et par extension, connexion, liaison, influence, maillage relationnel.

La complexité est encore inscrite dans l’ambiguïté, car, si elle peut être subie, elle est aussi susceptible d’être voulue et dessinée par les partenaires. A la perception d’ignorance, d’absence de visibilité, de blocage pour l’action, certains acteurs peuvent opposer la liberté d’imaginer, la créativité, par la construction des significations et la mise en action grâce à la mobilisation des ressources. Alors, les compétences recherchées chez le partenaire sont celles qui permettent d’apprivoiser ou de construire la complexité. Une perception de faible complexité –subie ou construite- aboutit à la réduction des situations de transferts possibles. La réalité des acteurs est circonscrite à l’identification de problèmes connus et résolus avec des solutions en grande partie éprouvées avec des savoirs et des compétences existants. A l’inverse, la perception ou la construction de complexité induit l’invention de situations et de solutions nouvelles, appuyées sur des savoirs et des compétences nouveaux (tableau 4). Les modes de gouvernance en sont affectés.

Tableau 4 : les savoirs et les compétences requis sont influencés par le niveau de complexité perçue (NB : il s’agit d’idéaltype alors que la réalité présente davantage de nuances).

	Perception de faible complexité	Perception ou construction de complexité
Caractéristiques de la perception des situations	Causalité Stabilité Niveau suffisant de savoirs	Enchevêtrements Transformation Manque irréductible de savoirs
Principes d’action	Réduction des situations possibles de transfert de savoirs	Invention de situations et de solutions nouvelles
Caractéristique des savoirs et des compétences engagés dans le transfert	Existence préalable des savoirs et des compétences nécessaires	Construction de savoirs et de compétences

« En situation complexe, il faut s’attendre à l’inattendu ! [...] L’agir en situation complexe est un déroulement d’actions, de décisions, d’indécisions, de réactions d’autres acteurs, en dynamique et en interaction» (Delorme, 2000). La complémentarité de compétences fournit aux partenaires des repères, réduit l’ignorance, facilite les décisions. Savoirs et relations combinent échanges, apprentissage, confiance et vigilance. La perception de complexité s’immisce dans la gouvernance des transferts de compétence. Si les savoirs et les compétences demeurent au cœur de la coopération, ils s’entendent de l’aptitude à dénouer ou à créer de la complexité.

La complexité, perçue par les acteurs, est à fois ignorance et « variété, diversité, richesse potentielle en possibilités de régulation et d’adaptation » (Atlan, 2000) ; elle s’immisce dans la compréhension du fonctionnement du transfert et/ou de la construction de compétences au sein des coopérations. Selon Prigogine (1996), « à un univers bien plus complexe qu’on ne l’imaginait

doit correspondre une formulation différente des problèmes ». Dans une perspective dynamique, transfert et complémentarité de compétences deviennent, d'une part, résultat de la formulation de problèmes, et, d'autre part, processus utilisé par les partenaires pour agir dans la complexité et cheminer de la perception de celle-ci vers son apprivoisement par et dans l'action collective.

Les résultats proposent d'abord une lecture des transferts de savoirs et de compétences à travers la dimension de complexité, ensuite ils conduisent à une typologie, et, enfin ils appréhendent les effets de la dynamique des transferts de savoirs et de compétences sur l'évolution de la coopération interentreprises.

## **2. LA RELATION ENTRE LES COMPETENCES ET LES MODES DE GOUVERNANCE DE LEUR TRANSFERT DANS LA COOPERATION INTERENTREPRISES FRANCO-LIBANAISE**

La nature des savoirs et des compétences engagés dans la coopération influence de diverses manières les modes de gouvernance de leur transfert, c'est-à-dire les modalités d'apprentissage, par l'appropriation d'un partenaire ou par la co-construction par les partenaires. Les choix stratégiques sont concernés au premier chef. Au-delà de l'identification des savoirs et des compétences, ils évoquent aussi bien les exigences requises en terme « d'arrière plan de savoir antérieur » (Cohen et Levinthal, 1990) pour absorber ou construire les savoirs nouveaux, que les besoins de protection contre l'accaparement du savoir, et partant de la valeur qu'il contribue à créer. Les modes de gouvernance des transferts de savoirs et de compétences ou formes particulières de construction « des dispositifs formels et informels qui orientent les relations entre les différentes parties prenantes concernés par les performances et le développement d'une entreprise » (Cohen, 2001) intègrent ces objectifs selon la vision du monde des acteurs. Ils s'articulent également à la gouvernance de l'accord lui-même dont les dispositions (contrat et/ou prise de participation dans le capital du partenaire) contribuent à orienter le comportement des parties prenantes.

Au niveau étudié, celui de l'apprentissage, les modes de gouvernance sont orientés selon des prismes<sup>9</sup> ou points de vue multiples. Suivant la perception des situations, d'une part, et les caractéristiques des compétences (spécificité vs banalité), d'autre part, la relation mode de

---

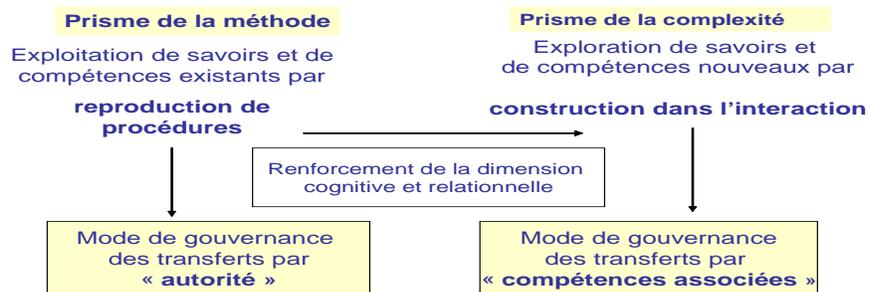
<sup>9</sup> Expression empruntée à Johnson, Scholes, Frery, 2002

gouvernance/transfert de compétences est pilotée par le prisme de la méthode ou par celui de la complexité (paragraphe 2.1). Dans la durée du fonctionnement de la coopération, les effets de l'apprentissage modifient la représentation de la complexité de la situation et celle du rôle des compétences. Ils influencent l'évolution du fonctionnement de la coopération, et sont susceptibles de se traduire par une double transformation, celle des relations et celle des structures de gouvernance de la coopération elle-même (paragraphe 2.2.).

## 2.1. LES SAVOIRS ET LES COMPETENCES INFLUENCENT LES MODES DE GOUVERNANCE EN INTEGRANT LA COMPLEXITE

La perception de complexité est influencée par la nouveauté de l'activité introduite au Liban et/ou au Moyen Orient et la spécificité des compétences requises pour conduire et exécuter les opérations conjointes. Les modes de gouvernance qui accompagnent le transfert ou la construction de compétences sont orientés plutôt par la méthode ou plutôt par la complexité. Le premier cas concerne l'exploitation de savoirs existants, le second cas s'apparente à l'exploration de savoirs nouveaux (figure 2).

**Figure 2 : les savoirs et les compétences influencent le mode de gouvernance des transferts de compétences**  
(typologie : idealtype)



Les modes de gouvernance sont marqués par l'appréhension et l'usage du niveau de complexité des situations dans la perception des acteurs de la coopération. Ils sont influencés par l'appréciation de la situation des ressources nécessaires pour conduire l'action et partant, l'interprétation de la position de chacun des partenaires dans la coopération.

### **2.1.1. La relation entre transfert de compétences et modes de gouvernance à travers le prisme de la méthode**

Le prisme de la méthode accorde la primauté à l'exploitation de savoirs et de manières de faire existants par reproduction de procédures également existantes. Il s'applique, le plus souvent, à des situations où le repérage existe, soit, en début de coopération, soit ultérieurement, par aboutissement de la dynamique de transferts de savoirs et de compétences. Le prisme de la méthode se traduit par un mode de gouvernance « par autorité », dans lequel l'autonomie laissée à la coopération est faible.

En début de partenariat, le transfert par le prisme de la méthode s'applique dans les situations où l'ensemble concept/produit est déjà connu, sinon maîtrisé, à la fois par le marché des consommateurs et par les entreprises. L'illustration en est fournie par le cas n° 4 (MOD), de distribution de vêtements. Le transfert, de l'entreprise « nord » vers l'entreprise « sud », concerne le savoir faire (exemples : plan d'aménagement du magasin, tenue des stocks, réassortiments, réalisation d'actions publicitaires) et il ne laisse aucune marge de manœuvre au partenaire libanais. Le modèle est plutôt celui de l'asymétrie/domination. Le partenaire libanais l'accepte car il trouve dans la coopération la réputation d'une enseigne et l'attrait d'une marque, d'un agencement de magasin, d'approvisionnements, à caractère occidental pour une clientèle très gourmande de produits venus de France. Le caractère extrêmement formel de la relation s'accompagne de la relation *intuitus personae* du contrat. Ainsi, selon le répondant français, le partenaire libanais a été choisi, lui aussi, pour ses compétences, assimilées à « *une bonne expertise du marché local, son expérience de la distribution, et, aussi, sa capacité d'investissement et sa solidité financière* ».

En phase ultime de partenariat, le prisme de la méthode correspond à l'effacement et à l'apprivoisement de la complexité, aux convergences des manières de faire inscrites dans le formalisme.

Le prisme de la méthode est transfert de compétences éprouvées, par reproduction de manières de faire. Il s'accompagne d'une organisation mécaniste, appuyée sur des procédures formalisées, standardisées, le contrôle des procédures et du résultat. Le formalisme apparaît à la fois comme la conséquence d'une perception de maîtrise des événements et comme un moyen de les contraindre. Par son aspect normatif, le formalisme impose des normes de comportement et trace le chemin de l'action. Les interrogations sont gommées, la réalité est réduite aux réponses que le

formalisme et la standardisation sont susceptibles d'apporter dans un espace de temps présumé stable. A l'inverse, la complexité est perçue par la variété et l'enchevêtrement de questionnements et de solutions permises par les modes de gouvernance.

### **2.1.2. La relation entre transfert de compétences et modes de gouvernance à travers le prisme de la complexité**

« Comprendre, c'est inventer » (Le Moigne, 2000). Dès lors qu'elle s'accompagne à la fois d'acceptation de formes d'ignorance et de recherche de solutions par la souplesse et l'innovation, la complexité ouvre la voie à l'invention d'un nouvel ordre. La complexité est perçue par les partenaires comme multiplication de paramètres susceptibles d'intervenir dans le fonctionnement et la réussite de la coopération. Ces différents facteurs ne sont pas toujours « visibles » ou « imaginables » par les partenaires et/ou ils n'évoluent pas de manière jugée prévisible. A titre d'exemple, l'empreinte des relations sur le déroulement des activités apparaît comme une dimension primordiale, et, parfois étrangère à un acteur occidental. Il peut s'agir de pratiques de « marchandage, [...], d'affectivité dans les relations » ou encore de manière dont le « chef doit montrer sa différence, respecter les signes extérieurs de différence » (répondant libanais).

Le prisme de la complexité correspond à l'exploration de savoirs et de compétences pour des situations à faible repérage. La construction de sens s'accompagne de transposition et de construction de savoirs grâce aux interactions entre partenaires. Le mode de gouvernance des transferts de savoirs est ainsi appelé « par compétences associées ».

La perception de complexité est liée à l'environnement externe et interne eu égard aux compétences détenues par chacun des partenaires. En situation perçue de forte complexité, l'action collective est rendue possible à la fois par la complémentarité des compétences et par l'engagement des acteurs de la coopération. Le partage d'un objectif commun –la croissance par la conquête de parts de marché- correspond à la dimension minimale susceptible de fédérer les alliés dès lors que la coopération leur apparaît comme un accord « gagnant/gagnant ». L'alignement des façons de voir, qui concerne les représentations de l'environnement, les opportunités d'action, les ressources à investir, les manières de pratiquer, est rarement réalisé *a priori*. Il se construit dans l'action, par l'interprétation des comportements et dans les résultats, échecs ou réussites, attribués à la coopération. Le mode de gouvernance est fondé sur l'asymétrie-coopération qui vise à construire des savoirs et des compétences nouveaux pour

répondre à des situations nouvelles. La structure de gouvernance est de forme organique, elle privilégie les interactions, la transversalité des relations, la décentralisation des décisions à la fois verticale et horizontale, l'autonomie des acteurs.

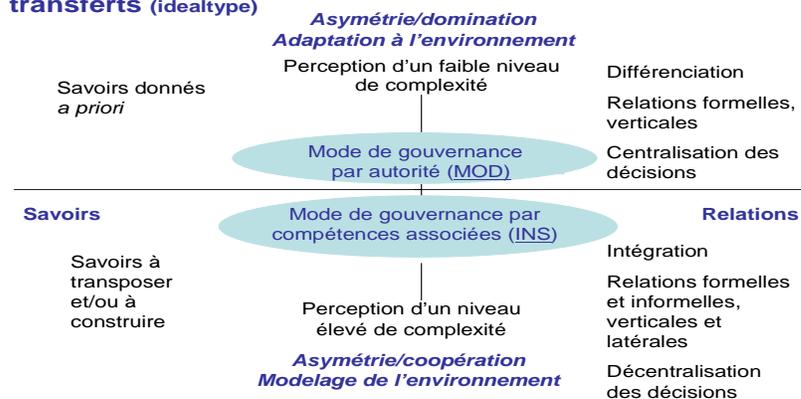
Les « prismes », précédemment qualifiés, correspondent à deux positionnements, qui visent à créer de la valeur par des voies différentes. Il s'agit d'installer l'ordre par exploitation d'un savoir existant, explicite, formalisé. L'apprentissage est alors tourné vers l'acquisition de processus de travail sans intervenir sur les schémas de pensée des acteurs (Argyris, 2000), la justification des manières de faire. Il concourt à réduire l'incertitude par réduction du temps nécessaire à l'acquisition des compétences. La réussite du transfert est fondée sur un engagement fort des dirigeants « nord » et « sud » et sur « l'obéissance » des salariés... pour autant que ne s'immiscent pas des pratiques de management « colonialistes », de « l'ingérence » (répondant libanais), qui incitent au rejet des procédures « nord ». Il s'agit aussi d'accepter le désordre, qui résulte du dynamisme de l'environnement, ou bien de le créer par volonté délibérée des acteurs. Le savoir tacite se développe dans les interactions. Cette situation permet de développer des croyances communes, de transformer les schémas de pensée, d'inciter à une réflexion sur la pertinence de l'action et la meilleure manière de la conduire. Le temps de l'apprentissage est celui qui est nécessaire pour que les partenaires construisent une vision commune des manières de penser. L'apprentissage réduit alors l'incertitude par la confrontation des points de vue et des compétences, par les interactions. Les modes de gouvernance des transferts jouent sur l'ordre et le désordre, la reproduction ou l'invention, selon les orientations stratégiques définies par les acteurs.

Le choix pertinent d'un mode de gouvernance des transferts ne suffit pas à la réussite du transfert ou de la construction de compétences. L'apprentissage est un processus qui s'écrit avec la participation des acteurs qui en sont parties prenantes. Dans les coopérations, la reconnaissance de l'identité et des compétences « sud » est fondamentale. « Des institutions et des mœurs variables selon les lieux, régissent [...] une manière singulière de travailler de concert, d'entrer en conflit, ou d'être soumis à une autorité » (d'Iribarne, 2002). Nier ou minimiser les qualités « sud » induit de s'en priver, car les collaborateurs de l'entreprise sont alors peu enclins au partage et même à toutes les formes de communication. Dans les cas étudiés, les alliés « nord » ont souvent la sagesse de rester en retrait des modalités opérationnelles de fonctionnement,

notamment pour tout ce qui concerne, le management des personnes. Le respect et la considération mutuels sont exprimés dans les entretiens, par chacun des partenaires.

La figure (3) propose une représentation des modes de gouvernance des transferts et de compétences. Il s'agit d'idealtypé alors que la réalité des situations révèle davantage de nuances. Le mode de gouvernance « par autorité » correspond au transfert de l'expérience accumulée dans d'autres situations, alors que la perception de complexité est faible. La coopération « distribution de vêtements » (MOD) en est représentative. Un concept « nord » de vente est transféré à un partenaire « sud » qui maîtrise le circuit de distribution vers un marché déjà familiarisé avec ce type de produit. Le transfert s'appuie sur des procédures existantes codifiées, la centralisation des décisions, des relations formelles et verticales. Le mode de gouvernance « par compétences associées » s'inscrit plutôt dans la perception ou la construction d'un niveau élevé de complexité. Des situations d'expérimentation sont créées par mise en concurrence de savoirs et de compétences, travail en commun d'équipes « nord » et « sud », appuyé sur des relations formelles et informelles, verticales et latérales et sur la décentralisation des décisions opérationnelles. Il en est ainsi de la coopération dans l'assurance (INS), considérée comme « un laboratoire » par le partenaire « nord ».

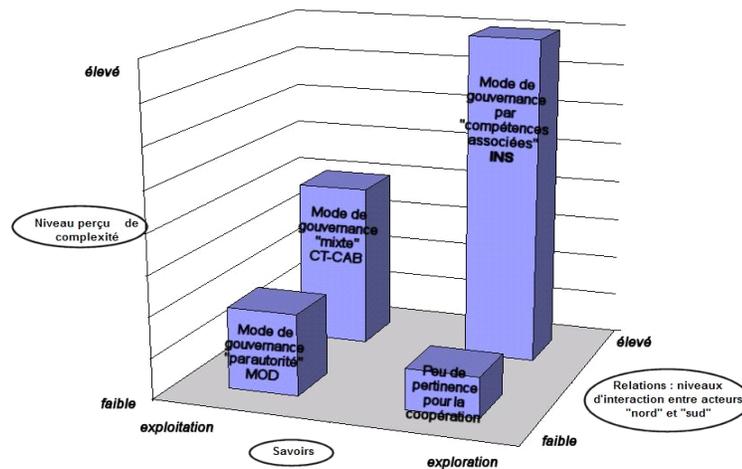
**Figure 3 : représentation des modes de gouvernance des transferts (idealtypé)**



L'intégration de la perception de complexité avec les dimensions « savoirs et relations » (figure 4) présente les différents modes de gouvernance des transferts de savoirs et de compétences. A côté des modes de gouvernance « par autorité » (MOD) et « par compétences associées » (INS) deux autres coopérations (CT : contrôle technique de bâtiment ; CAB : câblerie industrielle) sont représentatives d'agencements « mixtes ». Les situations de transfert sont, pour partie, en phase

de construction ou de transformation de repères. Ainsi coexistent reproduction de procédures codifiées et autonomie de la coopération. La situation qui combinerait faible niveau de complexité avec exploration de savoirs nouveaux et faible niveau d'interaction serait peu pertinente.

**Figure 4 : représentation stylisée des modes de gouvernance des transferts de savoirs et de compétences**



Les caractéristiques des compétences, qui influencent les modes de gouvernance, se comprennent dans le cadre de perception de la complexité. Le transfert de compétences, pour travailler ensemble, aboutit à reformuler le fondement de la complémentarité dans la coopération et à l'éclairer par l'appréhension du niveau de complexité existant ou à construire. La justification des manières de faire s'inscrit dans les manières de voir de chacun des partenaires. La représentation de la complexité se transforme dans le temps, parce que les phénomènes eux-mêmes ont évolué comme le regard que posent les acteurs sur les situations. Les transferts de savoirs et de compétences contribuent à l'évolution du fonctionnement de la coopération, par transformation conjointe des acteurs et des situations.

## 2.2. LA DYNAMIQUE DU TRANSFERT DE SAVOIRS ET DE COMPETENCES PRODUIT DES EFFETS SUR L'EVOLUTION DE LA COOPERATION INTERENTREPRISES

La dynamique du transfert (tableau 5) s'exprime par la réalisation de la complémentarité des compétences. Leurs caractéristiques, comme celles des relations qu'elles sont susceptibles d'induire orientent les évolutions du fonctionnement de la coopération.

Tableau 5 : dynamique du transfert de compétences et effets sur l'évolution de la coopération interentreprises

Situation initiale de la coopération			Evolution de la coopération
Compétences	Relations	Forme de l'accord	Compétences Relations Forme de l'accord
Plutôt explicites, observables, enseignables (cas MOD)	Plutôt formelles	Le plus souvent contrat renouvelable	Evolution plutôt quantitative
Plutôt tacites, difficilement observables, non enseignables (cas INS)	Formelles et informelles	Le plus souvent <i>joint venture</i> Prise de participation	Evolution plutôt qualitative

Dans le cas de compétences plutôt explicites, observables, c'est-à-dire de mode de gouvernance par autorité, la complémentarité s'effectue par la juxtaposition et l'articulation de savoirs et de compétences. Les compétences transférées, déjà standardisées, se transforment peu. L'évolution est plutôt quantitative (exemple : augmentation du volume d'affaires). L'accord initial, conclu pour une durée limitée, peut être reconduit.

Dans le cas de compétences tacites, complexes, à construire, c'est-à-dire de mode de gouvernance par compétences associées, la complémentarité est combinaison, enchevêtrements de savoirs, de compétences, de relations. Les liens interpersonnels, initiés dans la phase de sélection du partenaire, sont appréhendés comme « façon non institutionnalisée de garantir les échanges » (Eymard-Duvernay et Favereau, 1990). Ils installent la « connivence interpersonnelle » (Brulhart, 2005), favorable à l'épanouissement de la confiance. Celle-ci est suspendue entre savoir (comment l'autre va agir) et non savoir (ignorer le comportement d'autrui mais anticiper qu'il sera « conforme » à ce qui est attendu) (Simmel, 1999). La qualité des liens personnels permet la flexibilité, la prise de risque dans l'incertitude, l'invention de solutions, la maîtrise de la complexité. Pour autant, si la vie des organisations s'appuie sur celle des hommes, elle ne peut être soumise aux aléas des existences individuelles.

La dynamique du transfert et de la construction de savoirs et de compétences aboutit à construire des solutions nouvelles puis à les stabiliser dans la formalisation, la standardisation des procédures. L'évolution qualitative affecte les compétences. La réalisation de la complémentarité aboutit à codifier, standardiser, inscrire dans des routines pour la mémorisation et la diffusion à l'organisation. L'évolution qualitative affecte également la forme de l'accord et celle des relations. La filialisation de l'entité libanaise et son intégration au groupe français consacrent le succès, défini comme « satisfaction par rapport à la relation » (Brulhart, 2005) pour chacun des partenaires. Le partenaire « nord » a conduit son développement sur un nouveau marché. Le partenaire « sud » a démontré sa capacité d'absorption et ses compétences, sa volonté d'ouverture, et il assure la continuité de ses activités. L'évolution qualitative est encore marquée par la transformation des relations ; à la personnalisation succède l'institutionnalisation qui renforce la dimension de pérennité entre entreprises. Un répondant français affirme, à propos de son partenaire libanais « nous nous connaissons bien, nous nous faisons confiance ». Cependant, l'institutionnalisation des relations est assurance sur le long terme au-delà de la connivence interpersonnelle, du respect mutuel de quelques individus, dirigeants et managers, aussi talentueux soient-ils. La coopération apparaît comme phase préalable à l'implantation directe pour le partenaire « nord » et elle fait primer l'objectif de pérennité avant celui de croissance pour le partenaire « sud ».

La question de recherche aboutit à une appréhension des savoirs et des compétences s'inscrivant dans la perception de complexité des acteurs. La compétence recherchée chez le partenaire concerne son aptitude à dénouer, comprendre, la complexité, agir dans une situation complexe et aussi produire cette complexité. Les modes de gouvernance, qualifiés selon le « prisme de la méthode » ou celui de la « complexité » correspondent à deux positionnements, qui visent à créer de la valeur, par des voies différentes, en gérant « l'expérience accumulée » ou en développant « l'intelligence de l'expérimentation » (Koenig, 2006). Les deux processus répondent aux tensions exercées dans l'organisation ; il s'agit, d'une part, d'installer l'ordre qui permet aux acteurs de se repérer, de créer de la certitude ; et, d'autre part, le désordre, qui résulte du dynamisme de l'environnement et/ou de la volonté délibérée des partenaires de la coopération favorise l'innovation. Les phases de retour à l'ordre autorisent la capitalisation de l'expérience, la diffusion des pratiques.

La production de connaissance attendue doit être capable de répondre à des problèmes d'action. Les décideurs et les opérationnels, engagés dans l'action, sont préoccupés par les « comment ? ». La mise en évidence de la relation entre le mode de gouvernance (par autorité vs par compétences associées) et le rôle des savoirs et compétences (exploitation vs exploration) est susceptible de leur fournir des clés de compréhension des manières de faire pour atteindre les objectifs de la coopération.

L'action suppose une décision qui repose sur la connaissance du quoi ? (quoi faire ?) et du pourquoi ? (pourquoi agir de cette manière ?). Cette connaissance constitue le socle sur lequel se construisent les pratiques. L'identification de situations complexes et la connaissance de leur mode de gestion deviennent ainsi le fondement qui justifie de transférer savoirs et compétences pour aboutir à leur complémentarité, source d'avantage concurrentiel.

Les entreprises qui ont développé l'expérience de la coopération maîtrisent généralement les procédures d'introduction dans un pays, ou, du moins elles en connaissent et en mesurent les écueils. Elles savent « décoder » les environnements, estimer les potentialités du marché, apprécier les risques, et choisir les modes pertinents d'accès dans un pays, compte tenu de leurs apprentissages antérieurs et de leur niveau d'aversion au risque. Des perspectives de coopération sont offertes à des PME/PMI « nord », dont elles ne peuvent pas toujours s'emparer, faute d'expérience. Trois mille PME/PMI françaises, représentant soixante quinze pour cent des opérateurs français, exportent régulièrement vers le Liban (Kaplan<sup>10</sup>, 2001). Leur dimension les prive souvent des expertises nécessaires à la mise en place d'un accord de coopération. Il convient de noter que des groupes déjà installés à l'étranger n'ont pas toujours de « position totalement arrêtée sur leur mode d'implantation » (informant, banque française à Beyrouth, 2004). Un répondant estime que « *l'on pourrait avancer plus vite mais nous manquons de culture internationale et l'implantation à l'étranger se réalise par opportunité et par proximité entre dirigeants, souvent hors contexte purement professionnel* ». Notre étude est susceptible d'apporter des clés de compréhension pour une insertion dans un pays étranger, en permettant de poser conjointement les compétences requises, selon le prisme de la méthode ou celui de la complexité, et les moyens de les transférer, de les combiner et/ou de les construire.

---

<sup>10</sup> Frédéric Kaplan, conseiller commercial, Chef des services d'Expansion Economique au Liban, en 2001

## CONCLUSION

« Economies fondées sur la connaissance, ère du savoir » : la capacité à produire et à utiliser la connaissance, dans un temps « raccourci », apparaît comme condition nécessaire pour construire et maintenir un avantage concurrentiel. La complexité –ou les figures de la complexité- subies ou construites s’immiscent dans la compréhension d’un contexte et brouillent l’appréhension des ressources nécessaires pour conduire l’action. Alors, la coopération interentreprises peut-elle apparaître comme moyen de démêler ou de construire la complexité par la combinaison et, partant les transferts de savoirs et compétences. Le terme « coopération » véhicule les concepts de participation, d’engagement, d’objectif partagé et d’action conjointe pour créer davantage de valeur qu’avec un autre arrangement. Travailler ensemble requiert la mise en commun de savoirs et compétences « nord » et « sud ». La spécificité de ces savoirs et compétences, tout comme les raisons de les mobiliser –le niveau de perception de complexité- influencent le mode de gouvernance de leur transfert au service des activités de la coopération. La construction d’un mode de gouvernance pour transférer et construire des savoirs et compétences, c’est-à-dire pour apprendre, apparaît « comme le résultat contingent et toujours provisoire de la construction d’un ordre local dont les caractéristiques relativement autonomes structurent la capacité d’action collective des intéressés. Il est à la fois [...] contrainte [...] pour l’action humaine en même temps que son résultat » (Friedberg, 1993).

## RÉFÉRENCES

- Argyris C. (2000), *Savoir pour agir*, Paris, Dunod, 2000
- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley
- Atlan H. (2000), Auto-organisation, *Encyclopédie Universalis*
- Azar F. (1999), *Construction identitaire et appartenance confessionnelle au Liban, Approche pluridisciplinaire*, Collection « Comprendre le Moyen Orient », Paris : L’Harmattan
- Barney J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17 : 1, 99-120
- Baumard P., Ibert I. (2003), Quelles approches avec quelles données, in Thiéart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod, 82-104
- Bernoux P. (1990), *La sociologie des organisations*, Paris : Seuil, 5<sup>e</sup> édition
- Bourdieu P., Wacquant L. (1992), *Réponses pour une anthropologie réflexive*, Paris : Seuil
- Boyer R., Orléan A. (1997), Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes, in Reynaud B (dir.) *Les limites de la rationalité*, Tome 2, *les figures du collectif*, colloque de Cerisy, Paris : La Découverte

- Brulhart F. (2005), Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?, *M@n@gement*, Paris : <http://www.dmsp.dauphine.fr/Management>
- Charreire-Petit S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, e-theque.com, Collection Expertise et recherche
- Cohen E. (2001), *Dictionnaire de gestion*, Paris : Collection Repères La Découverte
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 128-152
- Cossette P. (2004), *L'organisation, une perspective cognitiviste*, Laval : Les Presses de l'Université Laval
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil
- Delorme R. (1999), De l'emprise à l'en-prise. Agir en situation complexe, in GRASCE (Groupe de Recherche sur l'Adaptation, la Systémique et la Complexité Economique) *Entre systémique et complexité, chemin faisant...*, *Mélanges en l'honneur du professeur Jean-Louis Le Moigne*, Université Aix Marseille, 25-46
- Delorme R. (2000), chapitre VIII – Qu'est-ce qu'un repère ? Eclairage épistémologique – Titre II – chapitre 2. Agir en situation complexe, in Avenier M.J., (dir.) *Ingénierie des pratiques collectives, La cordée et le quatuor*, Paris : L'Harmattan, Collection Ingénium, 357-361
- Desmazes J., Kalika M. (1999), Achats publics et théorie des coûts de transaction : le cas des achats de fournitures dans les collectivités territoriales, *Cahier de recherche n° 55*, laboratoire CREPA, Université Paris Dauphine
- Desreumaux A. (2005), *Théorie des organisations*, Colombelles : EMS, Management & Société, 2<sup>e</sup> édition
- Doise W., Mugny G. (1981) *Le développement social de l'intelligence*, Paris, InterEditions
- Doz Y., Hamel G., *L'avantage concurrentiel des alliances, logiques de création de valeur*, Paris : Dunod, 2000
- Eymard-Duverney F. et Favereau O. (1990), Marchés internes, modèles d'entreprises et conventions de qualité : matériaux pour une formalisation non standard du marché des biens, *Communication aux 7<sup>e</sup> journées de microéconomie appliquée*, université du Québec, Montréal
- Faulkner D.O., de Rond M. (2000), Perspectives on Cooperative Strategy, *Cooperative Strategy*
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Paris : Seuil
- Garrette B., Dussauge P., (1995), *Les stratégies d'alliance*, Paris : Les Editions d'Organisation
- Glaister K., Husan R., Buckley P. (2000), Characteristics of UK International Joint Ventures with Triad and Non Triad Partners, *Cooperative Strategy*
- Iribarne (d') P. (2002), *Culture et mondialisation, Gérer par-delà les frontières*, Paris : Seuil
- Jodelet D. (2003), Aperçu sur les méthodes qualitatives, in Moscovici S. et Buschini F. (dir.) *Les méthodes des sciences humaines*, Paris : Presses Universitaires de France, Fondamental, 139-162
- Kaufmann J.C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris : Nathan
- Koenig G. (2006), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion, Théories Mode d'emploi*, Paris : Hermès Lavoisier, 32 : 160, 293-306
- Le Moigne J.L. (1999), *Les épistémologies constructivistes*, Paris : Presses Universitaires de France, collection, Que sais-je, 2<sup>e</sup> édition
- Le Moigne J.L. (2000), Préface, Quand savoir devient comprendre, Désacraliser la science pour responsabiliser les citoyens, in Avenier M.J. (dir.) *Ingénierie des pratiques collectives, La cordée et le quatuor*, Paris : L'Harmattan, Collection Ingénium

- Lorino P. (2005), Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective, *Revue Française de Gestion, Récits et Management*, Paris : Hermès Lavoisier, 31 : 15, 189-211
- March J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2 :1
- Mendras H. (1967), *Eléments de sociologie*, Paris : Armand Colin
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, Paris : de Boeck
- Nonaka I., H. Takeuchi (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press
- Nordhaug O., Gronhaug K. (1994), "Competences as resources in firms", *The International Journal of Human Resource Management*, p. 89-106
- Pan Y., Tse D.K. (1996), Cooperative strategies between foreign firms in an overseas country, *Journal of International Business Studies, Special Issue*, 27: 5, 929-946
- Prévot F. (2005), Pluralisme paradigmatique et pluralisme méthodologique : la diversité comme fondement des recherches en management, *Cahier de Recherche n° 40*, EUROMED Marseille, Ecole de management
- Prigogine I. (1996), Entretien accordé au journal *L'Humanité*, Paris
- Quélin B. (1996), Coopération interentreprises et création de ressources, in Ravix J.L., *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, 111-139
- Richardson G.B., (1972), « The organisation of industry », *The Economic Journal*, vol 82, n° 327, p. 886
- Ricoeur P., (1984), cité par Lorino P. (2005), Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective, *Revue Française de Gestion, Récits et Management*, 31 : 159, Paris : Hermès Lavoisier, 189-211
- Ricoeur P. (2000), Ontologie, *Encyclopédie Universalis*
- Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Paris : Eska
- Sanchez R., Heene A. et Thomas H. (2003), « Strategic goals » in *Dynamics of Competence-Based Competition : Theory and Practice in The New Strategic Management*", Londres : Elsevier Pergamon Press
- Schramm W. (1971), cité par Yin R.K. (2003), in *Case Study Research*, 3e édition, vol. 5, Thousand oaks, Ca : Sage
- Schütz A. (1953), cité par Cossette P. (2004), in *L'organisation, une perspective cognitive*, Laval : Les Presses de l'Université Laval
- Simmel G. (1999), cité par Thuderoz C. (2000), in Quelques remarques à propos de la confiance, *Colloque RAMAU*, (Réseau Activités et Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme), atelier « Contrats, confiance et dispositifs », 1-8
- Solinis G., (2003), « La gouvernance : une alternative incertaine pour la coopération multilatérale », in *Mondialisation, pouvoirs et rapports de genre*, dir. C. Verschuur et R. Reysoo, Genève, Institut Universitaire d'Etudes de Développement, collection Y. Preiswerk, p. 27
- Surply J. (2006), thèse de doctorat *Gouvernance des transferts de savoirs et de compétences dans la coopération interentreprises « nord-sud » : le cas du Liban*, Sceaux : Université Paris-sud, faculté Jean Monnet, laboratoire Pesor
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaison