

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE ET ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES TRANSFERTS DE
CONNAISSANCES TECHNOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES DANS LE
CADRE D'UN PROJET DE PARTENARIAT : LE CAS DES AÉROPORTS DE
PARIS ET DE L'AÉROPORT HOUARI BOUMÉDIÈNE D'ALGER.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
NADJIA KOUICEM

OCTOBRE 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je voudrais, d'abord, témoigner toute ma reconnaissance à mon professeur et directeur de recherche M.Mehran Ebrahimi pour ses grandes qualités humaines: sans son aide, son ouverture d'esprit, et sa disponibilité, cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour. Ses compétences et ses qualités professorales vont au-delà de ce que je peux exprimer.

Un grand merci à tous les responsables de l'aéroport d'Alger « Houari Boumediène » et aux expatriés d'Aéroports de Paris. Eux, qui à la veille de l'inauguration de la nouvelle aérogare domestique et en dépit d'un emploi du temps fort chargé, m'ont concédé un peu de leur précieux temps et gentiment accédé à ma demande de recherche. Je vous en suis tous, très reconnaissante. Je ne passerais surtout pas sous silence l'aide précieuse de M. Abdelhadi Aiouaz, qu'il trouve ici l'expression de ma vive gratitude.

Un grand merci également à tous mes professeurs de l'ESG-UQAM et notamment à ceux du département de Management et Technologie, pour toutes les lanternes éclairées. En outre, je remercie bien sincèrement les professeurs MM. Luc Cassivi et W. David Holford pour la lecture et l'évaluation de ce mémoire.

Le plus grand des MERCI va à mon conjoint et grand ami Khaled Benyahia qui m'a affectueusement, constamment et patiemment appuyée dans ce long processus qu'est l'écriture d'un mémoire. À mes enfants Lyna, Fayçal et Yasmine (pour tout l'amour que je vois dans leurs yeux). Un remerciement distingué à ma très chère mère M'ssiaida Merizek, à mes frères et sœurs, pour leur encouragements. Et je n'omettrais pas de remercier toute ma belle-famille, notamment, mon beau frère Benyahia Youcef pour son aide très appréciée ; et tous mes amis : ils se reconnaîtront, j'en suis sûre!

Enfin, je souhaite dédier ce mémoire à ceux que j'aime et avec lesquels je ne suis plus liée que par la pensée, qui demeure à mon sens, le plus puissant des liens : à la très chère mémoire de mon père Boudjemaâ Kouicem, à celle de mon beau-frère Kamel Toubal, et à toutes les autres...

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	5
1.1. Problématique Managériale	5
1.2 Les objectifs de recherche	6
CHAPITRE II	
MISE EN CONTEXTE.....	9
2.1 Évolution du transport aérien	9
2.1.1 De la réglementation à la déréglementation	9
2.1.2 L'essor fulgurant de la demande en voyages et en fret	10
2.1.3 Réorganisation des compagnies aériennes	20
2.1.3.1 Le réseau Hub	20
2.1.3.2 Le Réseau « low-cost »	24
2.2 Implications pour l'industrie aéroportuaire	26
2.2.1 Les contraintes structurelles:	27
2.2.2 La tendance à la commercialisation et à la privatisation des aéroports.....	31
2.3 Le besoin accru en connaissances.....	35
2.4 Contexte spécifique de la recherche	37
2.4.1 Le contrat de management et de transfert de connaissances	37
2.4.2 Portrait de l'aéroport d'Alger « Houari- Boumediene (se référer à l'Annexe B) ..	38
2.4.3 Présentation du partenaire : Aéroports de Paris (se référer à l'Annexe C)	38
2.4.4 Informations et faits saillants sur le contexte	38
2.4.4.1 Expansion et nouvelles ambitions de l'aéroport	38
2.4.4.2 Alger comme hub régional?	41
2.4.4.3 L'échec de la tentative de mise en concession.....	43
2.4.4.4 L'inauguration de l'aérogare en 2006.....	44

2.4.4.5 La décision politique du contrat de gestion	45
2.4.4.6 L'objectif principal du contrat	48
2.4.4.7 Les retombées du contrat de gestion sur le plan organisationnel.....	49
CHAPITRE III	
LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	54
3.1 L'émergence de la connaissance comme principal actif stratégique.....	54
3.2 Qu'est-ce que la connaissance?	57
3.2.1 La perspective hiérarchique de la connaissance.....	57
3.2.2 La perspective épistémologique de la connaissance	60
3.3 Transfert de connaissances : Définitions et avantages	62
3.4 Les processus de transfert de connaissances	67
3.4.1 La spirale de création de connaissance (Nonaka et Takeushi, 1997).....	68
3.4.2 Le processus linéaire (Szulanski).....	71
3.5 Les facteurs influençant l'efficacité du transfert de connaissances.....	72
3.5.1 Capacités d'émission et capacités d'absorption	72
3.5.2 Adéquation entre la nature de la connaissance et moyens de transferts.....	76
3.5.3 Contexte organisationnel propice.....	78
CHAPITRE IV	
LE CADRE CONCEPTUEL	82
4.1 Rappel de l'objectif de recherche	82
4.2 Le cadre conceptuel	82
4.3 Évaluation du niveau de transfert de connaissances.....	88
4.3.1 Présentation du modèle de Rouach.....	88
CHAPITRE V	
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	91
5.1 Méthode retenue	91
5.2 Technique de collecte de données	92
5.3 Présentation et justification des schémas d'entrevue.....	93
5.3.1 Présentation des Schéma d'entrevues (voir annexes D et E).	93
5.3.2 Justification des schémas	93
5.4 L'échantillon.....	94
5.5 Déroulement des entrevues.....	96

5.6 Traitement et analyse des données	97
CHAPITRE VI	
RÉSULTATS D'ANALYSE.....	99
6.2 Résultats relatifs aux capacités d'absorption	100
6.2.1 Bilan des compétences	100
6.2.2 Motivation des employés	103
6.3 Résultats relatifs aux capacités d'émission.....	105
6.3.1 La volonté affichée d'AdP	105
6.4 Résultats relatifs à la nature de la connaissance et aux moyens de transfert.....	108
6.4.1 Connaissances visées par le transfert	108
6.4.2 Mécanismes de transfert adopté	109
6.4.2.1 Remise des livrables	111
6.4.2.2 La mise en œuvre des livrables	112
6.4.3 Le transfert par la « formation ».....	113
6.4.4 Le transfert par le « frottement ».....	115
6.4.5 Problématique reliée au retard de la remise des livrables	119
6.5 Résultats relatifs au contexte organisationnel.....	121
6.5.1 Culture et structure organisationnelles	121
6.5.1.1 La mentalité.....	122
6.5.1.2 Manque d'appartenance à l'entreprise	122
6.5.1.3 Manque de leadership	123
6.5.1.4 Absence d'une courroie de transmission	124
6.5.1.5 Design organisationnel.....	124
6.5.1.6 Problème de communication.....	125
6.5.2 Relations partenariales	127
CHAPITRE VII	
DISCUSSION DES RÉSULTATS	131
7.1 Les facteurs influencent l'efficacité du transfert de connaissances.....	131
7.1.1 La dualité des capacités d'absorption.....	131
7.1.2 La volonté de l'émetteur.....	134
7.1.3 Corrélation entre les moyens de transferts et la nature de la connaissance.....	136
7.1.4 Le rôle déterminant de la structure et de la culture organisationnelle.....	139

7.2 Évaluation du niveau de transfert de connaissances	141
7.2 Évaluation du niveau de transfert de connaissances	141
CHAPITRE VIII	
CONCLUSION	145
8.1 Sommaire des principaux résultats	145
8.2 Contributions de l'étude :	147
8.2.1 Sur le plan conceptuel et théorique	147
8.2.2 Sur le plan pratique	148
8.3 Limites et difficultés de l'étude	150
8.4 Avenues de recherches.	152
ANNEXE A	
LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DES RECETTES DES AÉROPORTS	153
ANNEXE B	
PORTRAIT DE L'AÉROPORT D'ALGER	155
ANNEXE C	
PORTRAIT D'AÉROPORTS DE PARIS	160
ANNEXE D	
SCHÉMA D'ENTREVUE ÉMETTEUR	163
ANNEXE E	
SCHÉMA D'ENTREVUE RÉCEPTEUR	166
ANNEXE F	
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'AÉROPORT	169
BIBLIOGRAPHIE	185

LISTE DES FIGURES

<i>Figure</i>	<i>Page</i>
Figure 2. 1 Croissance du trafic aérien des passagers entre 2000-2007	12
Figure 2. 2 Proportion du trafic mondial par région (2007)	13
Figure 2. 3 Prévisions de croissance du fret aérien pour les 20 prochaines années	19
Figure 2. 4 : Relation entre la triade : demande en transport aérien, capacités de vol, et la capacité aéroportuaire.	28
Figure 2.5 Organigramme organisationnel des établissements de gestion aéroportuaire en Algérie.	
Figure 3. 1 La transversalité du concept de transfert de connaissances.	64
Figure 3. 2 Spirale de création de connaissance	68
Figure 3.3 Modèle de transfert de connaissance linéaire	72
Figure 4. 1 Cadre conceptuel de l'étude	87
Figure 4. 2 Degrés de profondeur du transfert de connaissances	90
Figure 5.1 Schéma détaillé de la recherche	98
Figure 6. 1 Domaines de connaissances visés par le transfert	109
Figure 6. 2 Mécanisme de transfert de connaissance adopté	110
Figure 7. 1 : Interrelation entre les connaissances explicites et tacites	140
Figure 7. 2 Évaluation du niveau de transfert de connaissance dans le cadre de ce partenariat Adp –Aéroport H.B	143

LISTE DES TABLEAUX

Tableau.....	Page
Tableau 2. 1 Taxonomie et définitions du fret aérien	18
Tableau 2. 2 Les alliances des transporteurs aériens	23
Tableau 3. 1 Définitions : Donnée, Information et Connaissance	58
Tableau 3. 2 Tableau illustratif donnée, information et connaissance	60
Tableau 3. 3 Définition du transfert de connaissances d’après les auteurs pionniers en la matière	65
Tableau 3. 4 Quatre modes de transfert et création de connaissances Nonaka et Takeuchi (1997)	70
Tableau 3. 5 Outils et mécanismes du transfert de connaissances	78
Tableau 5. 1 Profil des répondants	95
Tableau 6. 1: Tableau intégrateur et comparatif des résultats théoriques et empiriques	130

RÉSUMÉ

Ce mémoire de recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet de management et de transfert de connaissances liant l'aéroport d'Alger « Houari Boumédiène » aux Aéroports de Paris, et présente l'intérêt d'examiner spécifiquement une problématique managériale qui préoccupe les gestionnaires algériens : comment s'assurer de l'efficacité de transfert de connaissances dans le cadre de ce partenariat? Sur quels critères se baser pour l'évaluer? Dans cette perspective, nous avons mobilisé la littérature sur le sujet afin d'extraire les principaux concepts qui sous-tendent à l'efficacité du transfert de connaissances. Ce faisant, il apparaît qu'il y a transfert de connaissances dès lors que l'émetteur manifeste sa volonté de dispenser ses connaissances et que le récepteur dispose des capacités d'absorption nécessaires. De plus, le savoir étant bidimensionnel (explicite et tacite), le transfert ne peut s'effectuer que si les moyens mis en place permettent à ces deux types de connaissances de s'articuler. Cela requiert un contexte relationnel, structurel et culturel qui soutient le dialogue et les interactions essentielles au transfert des connaissances. Nous avons privilégié, comme cadre d'analyse, le modèle de Szulanski (1996) fondé sur la spirale de création de connaissances de Nonaka et Takeuchi (1997). Ainsi, la problématique a été abordée selon deux approches. La première consiste à identifier si les conditions de succès sont réunies, la seconde à vérifier si les moyens mis en place favorisent la conversion des connaissances. Les données ont été recueillies par l'entremise d'entrevues semi dirigées auprès de 8 responsables, dont 3 expatriés français. Le transfert de connaissances est un processus social qui ne peut pas être appréhendé en dehors de la perspective des acteurs. Les résultats d'analyses ont permis, entre autres, d'identifier les facteurs inhibant le transfert de connaissances, et d'évaluer le niveau de transfert de connaissances selon le modèle de Rouach (1999). Sur la base de ces résultats, nous avons formulé quelques recommandations pour les managers algériens et souligné l'importance d'explorer certaines avenues de recherche. Ce mémoire a généré des contributions pratiques intéressantes dans la mesure où il permet aux gestionnaires algériens d'appréhender le phénomène du transfert de connaissances, ses obstacles et les facteurs qui sous-tendent à son efficacité.

This research thesis is part of a management project and knowledge transfer between the Houari Boumédiène airport (Algiers) and Paris airports. It has the advantage of examining specific managerial problems that concern Algerian managers: How to ensure the effective transfer of knowledge in this partnership? What are the criteria we should use to do the analysis? In this perspective, we mobilized the literature to extract the main concepts that underlie the effectiveness of knowledge transfer. In doing so, it appears that there is a transfer of knowledge, as long as the source declares his willingness to provide his knowledge, and that the recipient has the necessary absorptive capacity. Furthermore, since knowledge is two-dimensional, the transfer may take place only if the means and tools are in place to allow these two types of knowledge. This requires a relational, structural and cultural context that supports dialogue and interactions which are necessary for the transfer of knowledge. We chose, as an analytical framework, the model of Szulanski (1996) based on the spiral of

creation of knowledge by Nonaka and Takeuchi (1997). Thus, the problem was addressed across two approaches. The first is to identify whether the conditions for success are met, and the second, to verify whether the systems encourage the articulation of knowledge. Data was collected through the semi-structured interviews with 9 officials, including 3 French expatriates. The transfer of knowledge is a social phenomenon and cannot be understood outside the perspective of the actors. The results were used to identify the factors inhibiting the transfer of knowledge, and to assess the level of knowledge transfer according to Rouach's model (1999). Based on these results, we have made recommendations for Algerian managers and have emphasized the importance of exploring some avenues for research. The thesis has significant practical implications as it furthers the Algerian managers understanding of the barriers and drivers of success of knowledge transfer.

Mots clefs : Transfert des connaissances tacites, explicites, culture organisationnelle, outils et moyen de transfert, partenariat.

INTRODUCTION

Les changements technologiques combinés à la mondialisation des marchés ont soumis les entreprises et les nations à un niveau de concurrence et de complexité beaucoup plus élevé qu'auparavant. Les pays en voie de développement, en général, et les pays africains, en particulier, sont plus touchés par « cette concurrence internationale basée sur la compétitivité et la différenciation des capacités » (Hendrickx, 1996, p.1) qui ne fait qu'augmenter à mesure que la connaissance et la technologie prennent de l'importance dans la gestion et la production. Comme en témoigne Lavergne (1996, p.157), il manque à la quasi-totalité des pays africains « la base de connaissances, l'infrastructure intégrée, et le niveau de diversification économique nécessaire pour absorber les chocs et innover en faisant de nouveaux usages des ressources existantes ou en mettant au point de nouveaux produits, de nouveaux procédés et de nouvelles pratiques organisationnelles ». Ces pays se doivent d'améliorer leur productivité et de développer leurs capacités via l'acquisition et l'exploitation de nouvelles connaissances et de nouvelles technologies pour compenser leurs faiblesses et surmonter leur marginalisation au sein des marchés mondiaux. Ainsi, le transfert de connaissances constitue un enjeu majeur pour eux et devient même un processus d'apprentissage organisationnel qui permet de se repositionner et de s'insérer dans les chaînes de valeurs internationales (Hendrickx, 1996). De ce fait, d'importants efforts et investissements doivent être entrepris et orientés vers l'acquisition et l'exploitation de nouvelles connaissances, appuyés par la volonté et l'action des politiques indispensables pour assurer l'intégration de ces pays à l'économie mondiale. (Chettab, 2004).

Dans cette perspective, et à l'instar d'autres pays du Maghreb et de l'Afrique, l'Algérie multiplie ces dernières années les contrats de management et de transfert de connaissances avec les opérateurs étrangers. En retenant des entreprises étrangères de renom (Aéroports de Paris, Alstom, Groupe Suez, etc.), l'Algérie caresse non seulement l'espoir de faire sortir le pays d'une longue phase de stagnation pour rattraper les retards accusés dans divers domaines de la gestion publique et privée; mais aspire surtout à acquérir les connaissances et

le savoir-faire de ses partenaires pour assurer son autonomie et le développement de ses propres capacités. Ces contrats reflètent, par ailleurs, la prise de conscience de l'État algérien de l'importance de dynamiser les secteurs économiques hors hydrocarbures¹ et du rôle de la connaissance dans le développement économique et social.

Toutefois, si à l'ère de l'économie de savoir, le transfert de connaissances est connu et reconnu comme le principal catalyseur d'avantages compétitifs pour les entreprises et les nations, l'évaluation de son efficacité constitue quant à elle un problème épineux; car il n'existe pas de système d'évaluation normalisé et applicable à toutes les organisations pour vérifier si les connaissances dispensées sont à la hauteur des investissements engagés. Le savoir n'étant pas une marchandise comme les autres que l'on peut se procurer et s'approprier instantanément.

À la lumière de la littérature scientifique, il apparaît que le transfert de connaissances a fait couler beaucoup d'encre dans le monde académique ces vingt dernières années, toutefois, très peu d'études ont abordé la question de l'efficacité de transfert de connaissances. En règle générale, les recherches effectuées se sont attelées à l'étude de l'un ou l'autre des facteurs influençant l'efficacité sans tenter de comprendre leurs influences dans une perspective systémique. Selon Minbaeva (2007), Szulanski (1996) fut le premier auteur à étudier l'effet conjoint de plusieurs déterminants du transfert de connaissance à l'aide d'un modèle unique, et a appelé par ailleurs à la poursuite des recherches en spécifiant que c'est à travers le croisement de l'ensemble des facteurs que se précise l'efficacité de transfert de connaissances.

L'auteur recense quatre groupes de facteurs dont l'incidence relative s'avère cruciale pour le succès de transfert de connaissances. Le premier facteur se mesure à la volonté de la source de dispenser ses connaissances. Le second se rapporte essentiellement aux capacités et à l'intensité des efforts déployés par le destinataire pour absorber et mettre en pratique le

¹ L'économie Algérienne repose essentiellement sur les activités hydrocarbures. D'après les statistiques officielles, publiées par le gouvernement algérien, sur les 78 Milliards de dollars d'exportations, les activités hors hydrocarbures représentent moins de 500 millions de dollars de recettes (source internet : www.courrierinternational.com, consulté le 30 janvier 2009).

savoir. Le troisième facteur donne toute sa complexité au transfert de connaissances par la prise en considération des caractéristiques du savoir à transférer. Le quatrième et dernier facteur est relatif au contexte organisationnel au sein duquel se déroule le processus de transfert de connaissances. Ces facteurs sont assurément distincts mais sont sans doute ceux qui aident le mieux à comprendre et à cerner la dynamique et l'efficacité de transfert de connaissances.

Ainsi, en nous référant au modèle de Szulanski (1996), l'objectif de cette recherche sera d'explorer la question de l'efficacité de transfert de connaissances. Après l'introduction, et dans le but d'étayer la question principale de recherche, le **chapitre 1** expose la problématique managériale à laquelle se rattache exactement notre étude, et énumère les principaux objectifs visés par celle-ci.

La complexité de la problématique, nous poussant à limiter notre recherche à un seul cas, nous avons choisi d'illustrer empiriquement le problème à travers le contrat de management et de transfert de connaissances conclu entre l'aéroport d'Alger Houari Boumédiène² et Aéroports de Paris. Nous avons opté pour ce partenariat en partie pour des raisons de faisabilité et de facilité d'accès, compte tenu que la personne qui nous a introduites sur le terrain est cadre dirigeant au sein de l'aéroport d'Alger. Toutefois, ce choix ne relève pas de la simple commodité, puisque ce contrat de management et de transfert de connaissances présente l'avantage d'être une opération pilote sur laquelle les autorités algériennes comptent se baser pour évaluer et débattre du bien-fondé de leur nouvelle stratégie industrielle. De plus, il est intéressant de constater, à travers cette étude, que l'aéroport est aujourd'hui une entreprise comme les autres qui a besoin d'acquérir et d'exploiter de nouvelles connaissances pour évoluer au sein de son industrie. Ainsi, le **chapitre 2** sera consacré à une mise en contexte qui sera présentée en deux temps et qui nous permettra d'appréhender notre terrain de recherche. Nous nous attacherons, dans un premier temps, à examiner l'environnement dynamique et extrêmement concurrentiel dans lequel évoluent aujourd'hui les aéroports et les

² Le premier Aéroport au pays et le plus important aussi. Il est situé à proximité de la capitale algérienne, Alger. Pour alléger le style, nous allons désigner l'aéroport par ses initiales « aéroport H.B », tout au long de l'étude.

changements qu'ils ont subis (et qu'ils continuent de subir) pour s'adapter et évoluer au sein de leur industrie. Dans un second temps, nous reviendrons brièvement sur le contexte spécifique de la recherche : le contrat liant l'aéroport international d'Alger Houari Boumédiène aux Aéroports de Paris.

Le **chapitre 3**, que constituera la revue de littérature, fera état des principaux concepts qui sous-tendent l'efficacité du transfert de connaissances, sur la base desquels le chapitre suivant développera le cadre conceptuel de l'étude. Le **chapitre 5**, quant à lui, sera dédié aux aspects méthodologiques de la recherche. Plus spécifiquement, nous présenterons et justifierons la méthodologie retenue dans le cadre de ce mémoire, l'instrument de collecte de données, l'échantillon, ainsi que les méthodes d'analyses utilisées.

Par la suite, le **chapitre 6** dévoilera les résultats de la recherche qui seront discutés et interprétés sur la base de la revue de littérature et des connaissances scientifiques dans le **chapitre 7**.

En conclusion, le **Chapitre 8** reviendra sur les principaux résultats de l'étude et en présentera ses contributions ainsi que ses limites. Quelques pistes de recherches futures seront aussi proposées.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

1.1 Problématique Managériale

Dans le cadre de l'actuelle tendance à la mondialisation et à l'intensification des besoins en connaissances et en technologie dans la gestion, les activités de transfert de connaissances gagnent en importance et leurs nécessités se font davantage sentir dans les pays en voie de développement. En effet, la dynamisation des économies de ces pays et leur intégration au marché mondial passent par l'acquisition et l'exploitation de nouvelles connaissances susceptibles de diminuer les écarts qui font obstacle à leur croissance. Cependant, l'évaluation de l'efficacité de ces transferts, très coûteux, est complexe et pose de sérieuses difficultés aux entreprises et aux gestionnaires de ces pays.

Le contrat de management de gré à gré négocié entre l'aéroport d'Alger « Houari-Boumediène » et Aéroports de Paris, qui stipule un transfert de connaissances, s'inscrit dans cette perspective et préoccupe l'équipe managériale de l'aéroport d'Alger quant à l'évaluation de son efficacité. D'ailleurs, cette préoccupation s'est explicitement et spontanément manifestée dans les propos des managers algériens : « les termes du contrat stipulent un transfert de savoir-faire, et c'est la finalité même de ce contrat de gestion, mais le problème est de savoir comment on arrivera à évaluer l'efficacité de ce transfert de savoir-faire, c'est cela notre problématique ». Dès lors, il est devenu évident, voire nécessaire, d'effectuer une recherche s'inscrivant dans ce registre.

Compte tenu du long et douloureux passé de l'Algérie en matière de contrat de gestion et de transfert de savoir-faire, la question de l'efficacité de transfert de connaissances revêt une importance particulière aux yeux des gestionnaires algériens. En effet, entre les années 1960 et 1980, on trouve de nombreuses illustrations d'échecs en ce qui a trait aux projets de transfert technologique et de savoir-faire entrepris par les pouvoirs publics, au lendemain de l'indépendance³, dans le but de promouvoir une industrialisation globale et intensive de l'Algérie.

La question principale de notre recherche se pose donc en ces termes : quels sont les facteurs qui sous-tendent l'efficacité de transfert de connaissances ? Ce questionnement vise à donner un éclairage sur l'efficacité de transfert de connaissances dans une perspective systémique en tenant compte des divers facteurs qui sous-tendent son efficacité. Bien qu'aucune préoccupation n'ait explicitement porté sur l'évaluation du degré de profondeur de transfert de connaissances, cette recherche se propose de soulever la problématique relative à l'évaluation du degré de transfert de connaissances, selon le modèle de Rouach (1999) que nous expliciterons plus tard dans notre recherche.

1.2 Les objectifs de recherche

L'efficacité étant définie comme « la capacité d'arriver à ses buts [...] de produire les résultats escomptés » (Rey-Debove & Rey, 1996, p.721), le but principal de cette étude est de constituer un cadre d'analyse systémique regroupant les différents facteurs qui sous-tendent l'efficacité du transfert de connaissances. Ce cadre analytique sera mis à l'épreuve à travers le partenariat entre l'aéroport d'Alger et Aéroports de Paris afin d'illustrer la problématique et apporter des éléments de réponses concrets et appropriés à notre problématique managériale.

³ Après 130 ans de colonisation française, l'Algérie a obtenu son indépendance le 5 juillet 1962.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous ne tenons pas à faire un recensement exhaustif des facteurs de succès de transfert de connaissances mais plutôt à établir une étude diagnostique qui mobilise la littérature relative aux facteurs influençant l'efficacité de transfert de connaissances afin de vérifier si les conditions de son succès sont réunies.

En nous basant sur le modèle de Szulanski (1996), nous allons faire des investigations sur le terrain pour déterminer si les facteurs qui sous-tendent l'efficacité de transfert de connaissances sont réunis. En outre, nous examinerons le processus du transfert de connaissances dans sa dynamique sociale à travers le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997). Une telle approche peut être considérée comme double permettant de cerner tant le processus que l'efficacité de transfert de connaissances. En d'autres mots, les objectifs de notre recherche se résument dans les points suivants :

- Explorer la dynamique de transfert de connaissances au sein de l'aéroport afin de discerner si les facteurs qui sous-tendent son efficacité sur le plan organisationnel sont réunis;
- Vérifier selon le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) si les moyens ou mécanismes mis en place pour transférer les connaissances favorisent la conversion des savoirs;
- Mobiliser les résultats pour évaluer le niveau de transfert de connaissances selon le modèle de Rouach (1999). Le transfert de connaissances étant un phénomène dynamique et latent, l'évaluation du degré de profondeur du transfert de connaissances n'est pas une fin en soi mais se veut plutôt comme le miroir réfléchissant de l'état d'avancement du processus.

C'est donc à toutes ces interrogations que le présent mémoire essayera d'apporter des réponses. Tant au niveau théorique qu'empirique, cette étude à caractère exploratoire qui s'ancre dans la réalité corporative, fournira aux gestionnaires algériens une compréhension profonde du phénomène de transfert de connaissance et révélera l'impact relatif des différents facteurs contextuels qui déterminent son succès. D'autre part, l'étude vise à fournir

une meilleure compréhension des mécanismes de transfert et des moyens à mettre en place pour maximiser le succès de transfert de connaissances. Cette étude constitue par ailleurs un cadre de référence pour les gestionnaires algériens qui désirent appréhender le transfert de connaissances d'autant plus que celle-ci aborde le phénomène selon un processus dynamique faisant intervenir un large éventail de facteurs, et qu'aucune étude portant sur l'efficacité de transfert de connaissance propre aux entreprises algériennes (publique ou privée) n'a été repérée.

CHAPITRE II

MISE EN CONTEXTE

Au cours des dernières décennies, le portrait de l'industrie aéroportuaire s'est profondément modifié avec l'évolution rapide du transport aérien. La libéralisation du ciel, qui a démarré à la suite de la déréglementation de 1978, a donné lieu à une vive concurrence dans le secteur et a eu un impact considérable tant au niveau de la structure que du management des aéroports.

Longtemps perçu comme un service d'utilité publique et confiné au rôle de simple pourvoyeur d'infrastructures, l'aéroport est devenu aujourd'hui une entreprise comme les autres, qui doit assumer ses dépenses et ses investissements par ses propres gains aéronautiques et commerciaux, sans aucune subvention publique, et faire preuve d'innovation pour survivre dans un marché de plus en plus concurrentiel. Pour mettre en relief cette transformation radicale, il importe de dresser un tableau de l'évolution vertigineuse qu'a connu le transport aérien et qui a amené, finalement, l'entièreté de l'industrie à se redéfinir.

2.1 Évolution du transport aérien :

2.1.1 De la réglementation à la déréglementation

Le fait saillant en matière de libéralisation du transport aérien a été la promulgation en 1978, aux États-Unis, de l'Airline Deregulation Act qui marqua le passage « d'une réglementation strictement étatisée à la loi du marché et à la libre concurrence » (Dacharry, 1992, cité dans Varley, 1997, p.205). Selon Merlin (2000), cette loi a jeté les bases d'une restructuration profonde du secteur, et a permis à toute compagnie qui le désire d'accéder quasi librement à l'industrie du transport aérien.

En effet, avant 1978, aux États-Unis et 1993, en Europe⁴, le système protectionniste régissait l'aviation civile internationale. En vertu de la convention de Chicago de 1944, chaque pays jouissait du respect souverain sur son espace aérien et était généralement représenté par sa compagnie à capitaux publics qui veillait à la protection des intérêts nationaux. Par conséquent, la signature d'accords bilatéraux entre les pays était indispensable pour délimiter les tarifs, les capacités et les droits d'atterrissage pour les routes aériennes, à destination et en provenance de leurs territoires (Biplan 2004; Merlin, 2000). Les tarifs étant fixés à l'avance, il va sans dire que les compagnies aériennes avaient un contrôle total sur le marché et enrayaient tout accès aux nouveaux entrants.

Selon Biplan (2004) ce système a été remis en question par les États-Unis, sur deux points essentiels, d'une part le protectionnisme constituait une entrave au développement du transport aérien, et d'autre part, il mettait en retrait la concurrence avec ses avantages en matière de coûts et de prix. D'un point de vue économique, la concurrence est susceptible de faire baisser les prix, d'améliorer les offres de services et d'intensifier le trafic en permettant à de nouveaux acteurs de s'introduire sur le marché. Ainsi, la compétitivité du transport aérien renvoie à l'idée d'une meilleure efficacité et productivité des réseaux aériens, qui profiterait aux voyageurs et à l'économie. A cet égard, l'impact de la déréglementation sur le transport aérien est particulièrement édifiant.

2.1.2 L'essor fulgurant de la demande en voyages et en fret

Tel qu'expliqué par Barrett (2005), la libéralisation a induit une grande compétitivité entre les compagnies aériennes et a entraîné des baisses de tarifs importantes. Ainsi, divers marchés se sont intensifiés par une augmentation du trafic de passagers et de marchandises. Pour exemplifier, l'auteur évoque le succès de la déréglementation réalisée en 1986 sur la ligne Dublin-Londres où les prix ont diminué de plus de moitié dès le premier jour; ceux-ci

⁴ Selon Merlin (2000,p.82) :« La libéralisation s'est effectuée en Europe en trois étapes, en 1987, 1990 et 1992, appelées, « paquets » de libéralisation. Une quatrième étape, autorisant le cabotage de façon généralisée (lignes intérieures pouvant être exploitées par des compagnies étrangères), est enfin intervenue le 1^{er} avril 1997, ce qui fait du transport aérien le premier des services « publics » à avoir été libéralisé au sein de l'Union Européenne. »

sont passés de 208 à 95,99 livres irlandaises. Une année après la libéralisation, soit au mois d'août 1987, le nombre de passagers qui était stable pendant près d'une décennie (1978-1985) s'est accru de 92 % par rapport au mois d'août 1985.

Historiquement, une série d'événements a contribué à la réduction des coûts et à l'essor spectaculaire de la demande en trafic aérien. À la déréglementation de 1978, il faut ajouter l'impact non moins important d'autres facteurs techniques, économiques et managériaux (De Neufville et Odoni, 2003)⁵ :

- Les nombreuses avancées technologiques ayant permis la mise au point d'aéronefs à deux moteurs (au lieu de trois ou quatre), plus grands et plus efficaces et nécessitant moins de pilotes;
- Les vagues de privatisation des compagnies aériennes et l'établissement d'une reconfiguration de coûts optimale et concurrentielle;
- Une réduction significative des charges du personnel;
- Les bas prix du carburant (à quelques exception près : les années 1970 et 2000/2001)
- L'introduction du système « Yield management⁶ ».

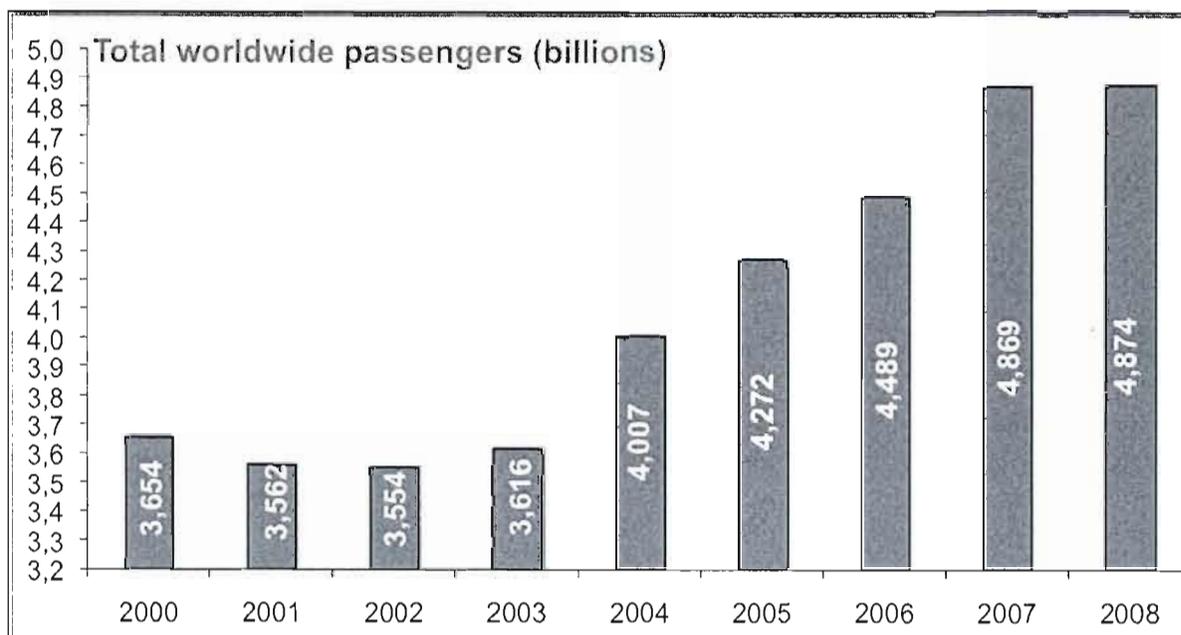
Dés lors, la demande mondiale en transport aérien croît à un rythme soutenu d'environ 5 à 6 % par an (Graham, 2003), la seule exception étant l'année 2001 où le trafic aérien a baissé de 4% en raison du ralentissement économique ressenti dès le début de l'année et des événements tragiques du 11 septembre 2001 (Archambault et Roy, 2002). Cependant, la demande a repris son essor à partir de 2003 et a continué d'augmenter pour atteindre, en 2007, un niveau record soit 6,9 % par rapport à 2006 (Figure 2.1). Cela représente près de 4,8 milliards de passagers par an et 76,4 millions de mouvements d'aéronefs. (ACI⁷, 2007).

⁵ La citation de ces auteurs anglophones et celles de tous ceux qui vont suivre sont des traductions libres.

⁶ «Le "Yield management" est un ensemble de logiciels d'anticipation et de planification qui permet aux compagnies aériennes d'obtenir le meilleur taux de remplissage au meilleur prix » (Decker, 2004, p.67).

⁷ Airport Council International. Fondée en 1991, cette organisation à but non lucratif fédère 1640 aéroports à travers 178 pays et vise à promouvoir l'excellence de la gestion et de l'exploitation aéroportuaire. Chaque année, ACI publie les chiffres annuels et mensuels du trafic aérien (passagers, frets, mouvement d'avion)

Figure 2. 1 Croissance du trafic aérien des passagers entre 2000-2008



Source : ACI (2007,2008)⁸

Selon ACI (2007), cette augmentation du trafic des passagers concerne l'ensemble des régions du monde et indique des progressions importantes par rapport à l'exercice 2006 (Figure 1.2). Avec un taux de 3 %, la part de marché de l'Afrique et du Moyen-Orient demeure faible. Néanmoins, ces derniers ont réalisé une progression très positive par rapport à l'exercice 2006 : + 11.2 % pour l'Afrique, et + 13,4 % pour le Moyen-Orient. En considérant l'aviation civile mondiale dans son ensemble, force est de constater que la vague de libéralisation qui a débuté aux États-Unis en 1978 ne s'est pas propagée de façon égale à l'échelle internationale. La majorité des pays d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Amérique latine continuent de privilégier le système protectionniste, ce qui explique en partie leur faible part de marché.

par pays et par continent, à partir des déclarations volontaires des États contractant. (Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_international_des_a%C3%A9roports). Consulté, le 22 aout 2008.

⁸ Cette figure a été produite par ACI (2007), nous l'avons repris et actualisé avec les données de l'année 2008.

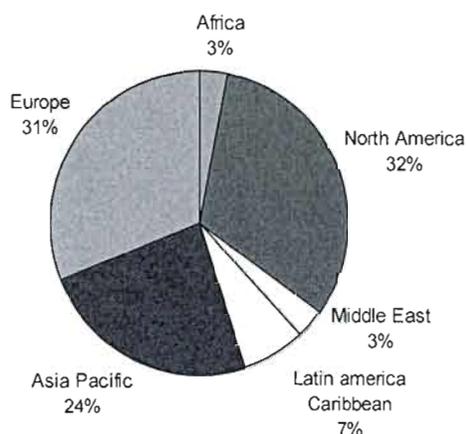


Figure 2. 2 Proportion du trafic mondial par région (2007)

Source : ACI, 2007

Comme le montre la figure 2.2, les grands flux internationaux de trafic aérien de passagers se situent entre l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie et sont fortement reliés à la croissance du commerce international (DGAC, 2005). Avec 24 % de part de marché, l'Asie a enregistré une amélioration de 9.1 % (la Chine, l'Inde et les Émirats arabes représentent les plus hauts taux de croissance dans cette région). Pour plus d'une raison, Dempsey (2000) pense que les perspectives de croissance du marché asiatique dépassent toutes les autres : premièrement, les habitants de l'Asie représentent la moitié de la population mondiale, deuxièmement, son système de transport aérien actuel est sous développé, et troisièmement, la région a connu ces deux dernières décennies l'expansion économique la plus spectaculaire qui soit. Ainsi, l'augmentation des niveaux de revenu par habitant et l'intensification des activités économiques favorisera l'expansion du trafic aérien dans la région. Pour sa part, le continent européen a enregistré une croissance de 7,4 % et cumule 31% des parts du marché mondial. Ainsi, il concurrence de très près l'Amérique du Nord (32 %) qui, en termes absolus, détient le record du plus haut niveau de trafic de passagers dans le monde.

Bien que moindre en comparaison avec celle des années précédentes, la croissance du trafic aérien s'est maintenue en 2008 et le nombre total de passagers est passé à 4.874 milliards, contre 4,869 milliards en 2007 (ACI,2008). Eu égard aux prévisions préparées par les différents organismes affiliés à l'aviation civile (ACI, OACI⁹, IATA¹⁰) qui stipulent que la demande mondiale est appelée à doubler d'ici 2015-2020 (Roth, 2002), cette tendance à la croissance va s'inscrire dans la durée.

Néanmoins, dans les faits, la dynamique de certains paramètres pourrait freiner l'évolution du transport aérien en modifiant abruptement tant la demande des passagers (augmentation des tarifs) que l'offre des compagnies aériennes (réduction des capacités de vol).

Selon rapport de la direction de recherche parlementaire du Canada (2002), intitulé « Les aéroports en transition », ces freins se manifestent à travers deux catégories de problèmes. D'une part, l'instauration des taxations environnementales imposées aux transporteurs aériens en raison de la pollution et des bruits qui déclenchent des hausses de prix. D'autre part, les surcoûts financiers liés aux contraintes sécuritaires engendrées par les événements du 11 septembre 2001. L'IATA a établi à 5,6 milliards de dollars les frais de sécurité qui incombent aux transporteurs aériens¹¹. Ces derniers repercutent généralement ces coûts sur le prix des billets d'avion et cela risque d'être préjudiciable à la croissance du transport aérien.

Dans le même ordre d'idée, un rapport de la Chambre du commerce du Canada (2007) nous révèle que le gouvernement canadien a instauré en 2001 un droit à la sécurité pour recouvrer les montants investis au lendemain des attentats du 11 septembre dans le domaine de la sécurité des voyageurs. Ces frais qui s'élevaient au départ à près d'un demi-milliard de dollars par an, n'ont cessé d'augmenter. L'Association de l'industrie touristique au Canada

⁹ L'organisation de l'aviation civile internationale est une organisation intergouvernementale qui dépend de l'ONU. Son rôle est d'élaborer les normes et les réglementations de la navigation aérienne.

¹⁰ L'Association internationale du transport aérien est une organisation commerciale internationale qui regroupe 265 compagnies aériennes du monde entier dont elle protège les intérêts contre les éventuelles réglementations ou charges inadaptées. Elle joue également un rôle important dans l'application des tarifs, raison pour laquelle elle est boudée par certaines compagnies à tarif réduit. Source Internet <www.aeroblog.com>. Consulté, le 15 décembre 2008.

¹¹ Source :<<http://www.easybourse.com/bourse/information/le-transport-aerien-prend-un-nouveau-coup-dans-l-aile-350>>. Consulté, le 20 décembre 2008.

l'a vivement contesté, en spécifiant qu'une étude élaborée pour le compte du ministère des Finances canadien démontre que la hausse de 10 % du prix d'un billet d'avion sur une courte distance entraîne une baisse analogue de la demande. Cet organisme revendique, par ailleurs, la prise en charge de ces frais par le gouvernement à partir des recettes fiscales comme c'est le cas pour les autres modes de transport.

Il y a également la flambée du prix du pétrole qui rejoint les facteurs que l'on vient de citer. Selon Merlin (2002), si cette dernière perdure, elle pourrait provoquer des augmentations de tarifs importantes et ralentir considérablement la croissance du trafic aérien. Comme l'explique Air Canada sur son propre site internet¹² : « Chaque hausse de 1 \$ du prix du baril fait augmenter d'environ 26 M\$ les dépenses annuelles en carburant d'Air Canada. Le carburant constitue maintenant le principal poste de dépense du transporteur, puisqu'il représente plus de 30 % des charges d'exploitation ». En dépassant la barre des 100 dollars en 2008, ce dernier a obligé la compagnie à réduire considérablement ses capacités de vol pendant deux saisons consécutives (automne 2008 et hiver 2009). Pour un aller-retour, la compagnie dépensait en moyenne 146 \$ en 2007 et 110 \$ en 2004 alors qu'en 2008, cette moyenne s'établit à 230 \$.

Enfin, l'essor de certains produits substitués ouvre les portes à la concurrence et cause certains problèmes aux transporteurs aériens dont Macher palette (2000) nous fait part. Le premier problème, selon lui, est le développement des réseaux ferroviaires. En effet, sur certains trajets courts, l'avion est exposé à la concurrence des trains à grande vitesse et de la voiture qui pourrait, à terme, lui retirer des parts importantes du marché. Cela est particulièrement valable en Europe où la superficie restreinte entre les villes rend le transport aérien encore plus vulnérable puisqu'il ne justifie plus les gains de temps et les dépenses d'argent.

¹² Source : <http://www.aircanada.com/fr/news/080626_2.html>. Consulté ,le 20 décembre 2008.

En France, par exemple, l'influence la plus évidente du train sur le transport aérien peut être illustrée à travers la liaison Paris - Marseille. Marseille est à 3 heures de Paris par TGV (Train à grande vitesse), et à 1 heure 20 par avion, durée à laquelle il faut ajouter le temps consacré aux procédures d'enregistrement des bagages, d'embarquement, de débarquement, et des mesures de sécurité, etc. En ajoutant à cela le temps de trajet pour se rendre à l'aéroport, on arrive à peu près en même temps à Marseille en avion et en train (pour un prix moindre pour le train). Ayant enregistré une baisse importante du nombre de passagers, le transporteur EasyJet a été contraint d'abandonner sa liaison Paris-Marseille en février 2003. À la fin de l'année 2004, la part de marché du train sur cette destination était en perpétuelle amélioration et estimée à 63 %¹³.

Le deuxième concurrent de l'avion, selon l'auteur, est représenté par les nouvelles technologies de l'information et de communication. Dans une économie mondialisée, ces systèmes abolissent les distances entre les partenaires à travers la téléconférence et internet, privant ainsi les transporteurs aériens de leurs clients privilégiés de la classe affaire.

Cependant, la grande majorité des auteurs consultés semblent s'entendre pour affirmer que l'avenir du transport aérien est loin d'être sombre. Ce dernier demeure à date le mode de transport le plus rapide et le plus prisé et compte encore de beaux jours devant lui, eu égard à certains paramètres énoncés par De Neufville et Odoni (2003) que nous avons résumé dans les points suivants :

- L'accroissement rapide de la population mondiale;
- Le goût prononcé de la nouvelle génération pour les voyages;
- L'augmentation des revenus et du pouvoir d'achat des consommateurs;
- Le fait que la plupart des marchés soient loin d'être saturés;
- Et la mondialisation de l'économie¹⁴.

¹³ Source internet : < <http://www.linternaute.com> >. Consulté, le 10 décembre 2008.

¹⁴ Cette dernière engendrera, selon les auteurs, une plus grande demande sur les vols long courriers pour les déplacements d'affaires et même touristiques.

Par ailleurs, la libéralisation a induit une expansion importante du fret aérien en raison de la concurrence et de la baisse des coûts. L'étude intitulée « Le fret aérien : une importance méconnue » publiée par la Direction générale de l'aviation civile française en 2005 indique que jusqu'en 1970, le transport de marchandises a connu une croissance analogue à celle des passagers. Cependant, avec l'apparition des avions gros porteurs et le développement de l'activité du fret express, le transport des marchandises s'accroît beaucoup plus rapidement. Selon la même étude, le fret aérien recouvre aujourd'hui plusieurs notions. Nous les avons colligées dans le tableau 2.1 que nous présentons ci-dessous.

Tableau 2. 1 Taxonomie et définitions du fret aérien

Type de Fret	Définitions
Fret aérien	Pour l' OACI , il désigne les marchandises transportées contre rémunération à l'exception de la poste (de ce qui est soumis au monopole en fonction des dispositions de l'union Postale Universelle). Pour l' IATA , le fret désigne tous les biens à l'exception des bagages (donc y compris la poste).
Fret général (ou « General Cargo »)	Il s'agit de l'activité traditionnelle dans laquelle le fret est confié par le chargeur à un agent de fret qui agit comme transitaire. Le transporteur aérien n'assume alors que le transport.
Fret aérien camionné	C'est une pratique qui consiste pour un transporteur aérien à substituer un camion à un avion sur des distances allant jusqu'à 1500 km, il est souvent moins coûteux d'utiliser le camion pour un trajet d'apport vers un vol long-courrier. Le recours à cette pratique est très répandu en Europe et dans les régions du monde où les réseaux routiers sont de qualité.
Fret express	La même entreprise (souvent appelée « intégrateur») assure toutes les prestations du transport porte à porte dans un délai restreint. Cette méthode est particulièrement efficace pour les produits périssables et nécessite tout comme les autres types de fret, des services complémentaires comme l'assistance sol, un système de réservation et suivi par internet et des prestations aéroportuaires. Ce marché est dominé par quatre acteurs : deux américains (Federal Express et UPS), un allemand (DHL) et un néerlandais (TNT Express).

Source DGAC (2005)

À l'ère de la globalisation, le fret représente un moyen rapide et efficace pour se connecter à des marchés lointains et contribue à l'intégration et à la compétitivité des chaînes d'approvisionnement internationales (Kasarda et Green, 2005). Actuellement, les méthodes de gestion, dont le juste à temps, tendent à minorer les stocks au profit d'un flux d'approvisionnement déterminé par les besoins réels de l'entreprise. Ainsi, les marchandises affrétées arrivent à destination au moment voulu, ce qui permet de réduire les niveaux de stock ainsi que les investissements et les frais de stockage y afférant. (De Neufville et Odoni, 2003).

Dans un même ordre d'idées, Charles et al (2007) postulent qu'en raison de la baisse des prix, le fret aérien se développera à l'avenir aux dépens des autres modes de transports (maritime, routier et ferroviaire) et sera de plus en plus crucial à la logistique et à l'intégration des économies nationales au marché mondial puisqu'il est le seul à intégrer l'efficacité et la célérité que requièrent les opérations du business-to-business (B2B), sur lesquelles la nouvelle économie est basée (Kasarda, 2001, cité dans Charles et al, 2007, p.1012). En tenant compte de la croissance du commerce international et de l'intensification des échanges, il sera sans conteste le principal facteur de croissance du transport aérien (Rodrigue, 1999). Cela tend à se confirmer, si l'on se réfère aux prévisions de Boeing pour les 20 prochaines années qui estiment que le fret aérien est appelé à tripler d'ici 2027. (Figure 2.3)



Figure 2.3 Prévisions de croissance du fret aérien pour les 20 prochaines années

Source : Boeing World Air Cargo Forecast 2008-2009

2.1.3 Réorganisation des compagnies aériennes

Avec l'intensification de la concurrence, les compagnies traditionnelles ont engagé d'importants efforts pour se réorganiser et réduire leurs coûts. Par ailleurs, celles-ci se sont retirées des lignes à faible trafic pour se concentrer sur les lignes à trafic plus élevé, beaucoup plus rentables, d'où la tendance à des réseaux étoile autour d'un aéroport pivot (Cattan, 2004; Merlin, 2002; Biplan, 2004). En parallèle, un nouveau réseau baptisé compagnies « low-cost » ou « à tarif réduit » s'est développé. Ces compagnies sont venues, en quelque sorte, combler les niches de marchés délaissées par les compagnies traditionnelles.

Un éclairage fondé sur les caractéristiques et les pratiques des deux réseaux qui dominent le transport aérien aujourd'hui nous permettra, d'une part, d'appréhender leur fonctionnement et de comprendre, d'autre part, de quelle manière les compagnies « low-cost » ont transformé la relation entre les compagnies aériennes et les aéroports.

2.1.3.1 Le réseau Hub

D'après Cattan (2004), la libéralisation est à l'origine de la génération récente des réseaux de transports, faisant passer l'organisation des routes aériennes « point à point » vers des réseaux en étoile « hubs and spokes » ou « axes et rayons ». Par le biais de ce système, la connexion entre les villes est assurée par un seul point hub (aéroport pivot) vers lequel confluent toutes les lignes (spokes). Ainsi, les passagers ayant différentes destinations de voyage sont rassemblés sur des vols à destination d'un aéroport pivot. Par la suite, ces mêmes passagers vont prendre des correspondances « point à point » vers leur destination finale.

Les hubs sont donc des « nœuds » de correspondance, comme en témoigne si bien Pierre Graff, PDG d'Aéroports de Paris :

« À Roissy, les passagers en transit représentent 35 % de l'ensemble des passagers [...], les petites compagnies alimentent les grosses et les avions sont remplis de cette façon. Ces petites compagnies doivent choisir les hubs de

destination. Il faut donc dimensionner le trafic sur les pointes. Roissy est le hub d'Europe où l'on calcule le maximum d'interconnexions quotidiennes : 17 000 pour Paris, 9 000 pour Francfort, 5 000 pour Heathrow ». ¹⁵

Au sein d'une économie mondialisée, cette tendance au « hubbing » se confirme de plus en plus, puisqu'aucune compagnie n'est en mesure d'assurer une couverture qui répond aux exigences d'un marché de plus en plus étendu (Biplan, 2004). C'est d'ailleurs pour cela que les compagnies aériennes ont formé des alliances (Tableau 2.2). Cette pratique leur permet non seulement de multiplier le nombre de voyages afin d'optimiser le remplissage des avions, mais leur permet surtout de combler la baisse des prix, de bénéficier d'économies d'échelles par la mise en commun de leurs systèmes de réservation, d'enregistrement, et de vol en partage de code (Varley, 1997). Il paraît improbable, voire impossible aujourd'hui, qu'une compagnie aérienne, quelle qu'elle soit, puisse se développer sans faire partie d'une alliance. Toutefois, un tel système nécessite une logistique très poussée pour pouvoir maintenir des temps de correspondances minimaux et les honorer (Fayolle, 2003).

Comme le montre le tableau 2.2, le modèle en réseau génère un volume important de trafic, qui profite cependant à quelques grands aéroports internationaux (Atlanta, Chicago, New-York, Tokyo, Heathrow à Londres, Francfort et Roissy Charles de Gaulle, etc.). Cela s'explique par le fait que chaque compagnie est généralement liée à la capitale ou aux grandes villes de son pays (Biplan, 2004) et jouit d'avantages particuliers qui rendent difficile l'accès à l'aéroport pour un autre transporteur. Ces avantages ont été rendus possibles grâce aux créneaux de décollage et d'atterrissage que les aéroports attribuaient aux transporteurs par ordre d'ancienneté et qui se font aujourd'hui rare et de plus en plus dispendieux. En effet, dans ce secteur, comme dans beaucoup d'autres d'ailleurs, les acteurs bien établis ont le monopole (Barrett, 2005), de ce fait ces derniers peuvent réduire le nombre de leurs vols sans craindre de perdre leurs privilèges pour autant.

¹⁵ Propos recueillis par Catherine Laurent
<http://www.larevueparlementaire.fr/pages/RP880/RP880_economie_aeroports.htm>.

Cette pratique qui ne souscrit pas aux principes de la libre concurrence est jugée discriminatoire et malsaine par les transporteurs aériens. Certains voudraient voir ces créneaux horaires remplacés par des mécanismes de marchés tels que la vente aux enchères des créneaux ou la cession entre compagnies (Button, 2005) puisque, comme en témoignent Gillen et al (2001, p.136), en l'absence de concurrence, « le transporteur établi n'aurait aucun motif d'augmenter sa capacité de façon prématurée puisque ses bénéfices globaux seraient supérieurs s'il retardait l'augmentation dans le service jusqu'à ce que la croissance du marché la justifie ». Pour pallier à cette problématique, l'IATA a pris la décision de retirer aux compagnies aériennes les créneaux horaires qu'elles utilisent à moins de 80 %, mettant ainsi fin au principe d'exclusivité. (Lévêque ,2000)

Tableau 2. 2 Les alliances des transporteurs aériens¹⁶
(Décembre 2008)

	Star Alliance 26 membres fondée en 1997	SkyTeam 11 membres fondée en 2000	Oneworld 11 membres fondée en 1999
Nombre de passagers par an	586,6 millions	462 millions	328,63 millions
Part de marché	29,3%	20,6%	23,2,6%
Destinations	1071	905	673
Revenus (Milliards US\$)	141.71	97.9	99.78
Membres	Adria Airways 2004 Air Canada (Fondateur) Air China 2007 Air New Zealand 1999 ANA 1999 Asiana Airlines 2003 Austrian Airlines 2000 Blue1 2004 BMI 2000 Brussels Airlines 2009 Continental 2009 Croatia Airlines 2004 EgyptAir 2008 Polish Airlines 2003 Lufthansa (Fondateur) SAS (Fondateur) Shanghai Airlines 2007 Singapore Airlines 2000 South African Airways 2006 Spanair 2003 Swiss International Air Lines (2006) TAP Portugal 2005 Thai Airways International (Fondateur) Turkish Airlines 2008 United Airlines (Fondateur) US Airways 2004 Membres futurs Aegean Airlines/Olympic Air 2010 Air India 2010 TAM Airlines 2010 Anciens membres Ansett Airlines 1999-2001, (défunt) Mexicana 2000-2004, (rejoint plutard Oneworld) Varig 1997-2007, (éjecté)	Aeroflot 2006 Aeroméxico (Fondateur) Air Europa 2007-associé Air France (Fondateur) Alitalia 2001 China Southern 2007 Czech Airlines 2001 Delta (Fondateur) Kenya Airways 2007- (associé) KLM 2004 Korean Air (Fondateur) Membres futurs TAROM 2010-- (associé) Vietnam Airlines 2010 MEA 2010- (associé) China Eastern 2011 Anciens membres Continental Airlines 2004-2009 (a changé pour Star Alliance) Copa Airlines (2007-2009) Northwest a fusionné avec Delta.	American Airlines (fondateur) British Airways (fondateur) Cathay Pacific (fondateur) Finnair 1999 Iberia 1999 Japan Airlines 2007 LAN 2000 Malév 2007 Mexicana 2009 Qantas (fondateur) Royal Jordanian 2007 Membres futurs S7 Airlines 2010 Kingfisher Airlines 2011 Anciens membres Aer Lingus 2000-2007 Canadian Airlines 1999-2001, acquit par Air Canada

¹⁶ Source : Wikipédia http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_alliance

2.1.3.2 Le Réseau « low-cost »

L'arrivée des compagnies « low-cost » sur les marchés mondiaux a démocratisé le voyage en avion. Pendant longtemps, le transport aérien était réservé aux hommes d'affaires et aux classes aisées. En créant des opportunités de voyages pour des gens qui n'auraient jamais pu voler auparavant, les « low-cost » ont fait exploser le trafic aérien (Perri, 2002). Avec 4,8 milliards de passagers en 2007 (ACI, 2007), le transport aérien est devenu de toute évidence un transport de masse.

Le concept novateur du « low-cost » a été introduit sur le marché par l'américain Southwest, reconnu depuis comme le leader mondial de l'industrie. Son modèle est basé sur un abaissement drastique des coûts tout au long de la chaîne de valeur pour fournir à sa clientèle des billets à des prix très compétitifs (Decker, 2004), et présente quelques caractéristiques bien particulières dont les suivantes qui sont citées par Archambault et Roy (2002) :

- Exploiter des réseaux point à point sur de courtes distances;
- Choisir des aéroports secondaires pour éviter la congestion et les coûts élevés des grandes plates-formes;
- Opter pour une flotte homogène pour réduire les coûts de maintenance (ex : Boeing 737) ;
- Configurer les appareils avec un maximum de sièges (cabines mono-classe);
- Maintenir une fréquence très élevée d'utilisation des appareils et optimiser la rotation¹⁷;
- Offrir un « bon » service en vol payant;
- Accroître les ventes directes (service téléphonique, internet);
- Adopter une tarification simple;
- Favoriser la polyvalence des employés et la recherche de la productivité¹⁸.

¹⁷ Temps écoulé entre l'atterrissage et le décollage de l'appareil.

La forte croissance de la demande ainsi que la marge appréciable des profits de SouthWest ont ouvert les grandes portes de l'industrie et y ont attiré de nouveaux entrants en Amérique (JetBlue Frontier, American Trans Air) et en Europe (EasyJet, Go et Ryanair). Selon le journal *The Economist* (cité dans Archambault et Roy, 2002, p.14) « le taux de croissance annuel de ces transporteurs est estimé à 25 % dont la moitié est attribuable à la stimulation de nouveaux marchés et l'autre moitié à des gains réalisés aux dépens des transporteurs traditionnels ». Conséquemment, les transporteurs à tarif réduit se présentent comme de sérieux concurrents pour les compagnies traditionnelles. En Europe, par exemple, « Juste après Air France vient Easyjet, qui a dépassé British Airways et la Lufthansa parmi les clients d'ADP »¹⁹, et Southwest était classée, en 2003, quatrième compagnie au monde en termes de passagers transportés. (IATA, 2004)

La plupart des compagnies traditionnelles n'ont pas tardé à réagir par la mise sur pied de leurs filiales à tarifs réduits (exemples : Song de Delta Air Lines et Tango d'Air Canada). Toutefois, les cas d'échecs de ces initiatives sont nombreux. D'une manière générale, les transporteurs traditionnels ont riposté uniquement par des baisses de tarifs qui ne se sont pas inscrits dans la durée, compte tenu que ces derniers ne sont pas parvenus à adapter leur modèle à celui des compagnies « low cost ». (Decker, 2004).

Par ailleurs, ces compagnies ont considérablement réduit le pouvoir des aéroports, en matière de fixation des prix et de facilité d'entrée ou de sortie (Decker, 2004). En 2005, dans son rapport intitulé « Le rôle des aéroports dans la chaîne de transport », Barrett explique de manière très parlante comment les « low-cost » ont transformé le rapport entre l'aéroport et les compagnies aériennes. En exploitant des réseaux point à point sans correspondance à partir d'aéroports secondaires ayant un surplus de capacités, ces transporteurs sont parvenus à négocier des réductions substantielles des redevances aéroportuaires compte tenu du fait

¹⁸ « Ces gains de productivité ont été réalisés grâce à la sous-traitance de nombreuses fonctions (les services d'escale et de maintenance) confiée à des entreprises spécialisées en faisant en sorte que les heures de vol des pilotes et du personnel navigant commercial se rapprochent davantage du seuil maximum autorisé ». (Barrett ,2005, p.49).

¹⁹ Propos de Pierre Graff, PDG d'Aéroports de Paris recueillis par Catherine Laurent <http://www.larevueparlementaire.fr/pages/RP880/RP880_economie_aeroports.htm>.

qu'ils peuvent facilement plier bagages si les conditions de fonctionnement ne sont plus satisfaisantes. En contrepartie, ils assurent un volume de passagers important aux aéroports et leur donnent également l'opportunité de compenser le manque à gagner des activités aéronautiques par les recettes commerciales. Les « low-cost » ayant éliminé de leurs assiettes de coûts les repas, les boissons ou les journaux gratuits, le passager qui voyage à moindre frais est en mesure de dépenser pour l'achat de ces produits au sein de l'aéroport. (Barrett, 2005). Dès lors, les aéroports sont entrés en concurrence pour attirer ces nouveaux opérateurs. Selon Starkie (2008, p.10), il était prévisible que la libéralisation allait mouler le transport aérien dans un cadre très concurrentiel mais il n'était guère envisagé que les compagnies à bas prix allaient « considérablement intensifier la concurrence entre les aéroports et accroître le pouvoir de négociation des compagnies ».

De plus, le trafic engendré par les compagnies « low cost » a des retombées significatives sur l'économie régionale (développement de l'activité touristique, immobilière, commerciale) (Perri, 2002; Bouinot, 2007). Conséquemment, plusieurs villes ont commencé à offrir des subventions aux transporteurs « low-cost » pour les faire venir sur leurs territoires. À cet effet, Bouinot (2007, p.3) mentionne que « le budget de l'Union Européenne est consacré à hauteur d'un tiers à des subventions en faveur des régions en difficulté ou en retard de développement. ».

2.2 Implications pour l'industrie aéroportuaire

Cette partie traite des principales implications de l'évolution du transport aérien sur le secteur aéroportuaire.

2.2.1 Les contraintes structurelles:

Considérant que le rôle premier d'un aéroport est de fournir des services et des infrastructures aéronautiques correspondant à la demande en matière d'activités des aéronefs, de transport de passagers et de fret, la congestion de la desserte aéroportuaire des grandes villes constitue actuellement le plus grand défi de l'industrie. À cet effet, l'ensemble des auteurs consultés soutiennent que la quasi-totalité des aéroports des grandes villes souffrent d'un problème d'engorgement de leurs plateformes qui ne peut que s'amplifier à l'avenir.

Bien qu'il existe un problème d'encombrement dans le ciel, Crozet et Lawson (2000) affirment que ce sont les capacités au sol qui posent les problèmes les plus impérieux aujourd'hui. Pour Ashford et al (1997), la congestion reflète une situation de déséquilibre entre les trois composantes essentielles du système aérien que sont la demande, les capacités de vol et les capacités aéroportuaires. Ce déséquilibre se traduit généralement par de nombreux phénomènes indésirables tels que des niveaux de retard important, une mauvaise accommodation des passagers, des équipements d'accès insuffisants, des facilités inadéquates pour les transporteurs etc. Aux États-Unis seulement, on estime que près d'un million de vols ont souffert de retard au cours des six premiers mois de l'année 2007. (Desrosiers, 2007). La congestion a aussi un coût. Le ministère américain des Transports a établi à 10,5 milliards de dollars le coût que représentent les retards pour les passagers, les compagnies aériennes et l'économie nationale. (CEMT²⁰, 2007).

Cependant, il importe de préciser que les causes de retard sont multiples et ne proviennent pas uniquement des aéroports. Le contrôle aérien et les transporteurs aériens en sont responsables dans une large mesure. Selon Pierre Graff, PDG d'Aéroports de Paris :

« Il n'est pas aisé de distinguer qui est à l'origine d'un retard [...] Par conséquent, si l'on veut offrir un meilleur service à l'utilisateur, il faut que l'ensemble des

²⁰ Conférence Européenne des Ministres de Transports.

partenaires s'attelle aux causes des retards et pas seulement dans les aéroports mais aussi dans les contrôles aériens et les compagnies »²¹.

De toute évidence, la demande en transport est une demande dérivée du besoin de mobilité des personnes et des biens. Celle-ci a connu une croissance phénoménale suite à la déréglementation. Par conséquent, les transporteurs aériens ont été amenés à augmenter leurs capacités de vol pour faire face à la demande, ce qui a engendré une pénurie des capacités d'accueil au sein des aéroports. En d'autres termes, la congestion des aéroports est une conséquence directe de la libéralisation et de la croissance phénoménale de la demande en transport aérien. La figure 2.4 illustre parfaitement la corrélation positive qui existe entre les trois composantes essentielles du système de transport aérien.

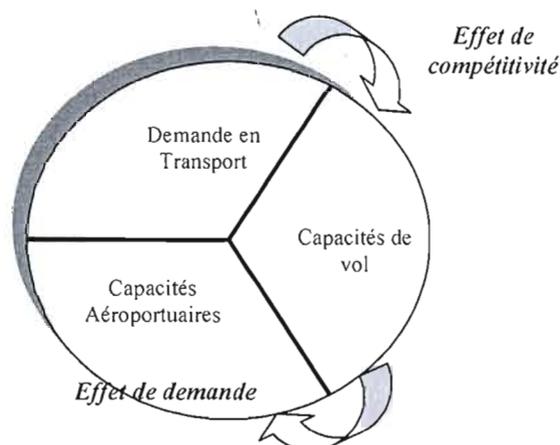


Figure 2. 4 Relation entre la triade : demande en transport aérien, capacités de vol et capacités aéroportuaires.

Adapté d'Ashford et al (1997)

²¹ Audition de M. Pierre GRAFF, PDG d'Aéroports de Paris, à l'Assemblée Nationale en 2000 .Source internet < <http://ufcna.com/DGAC-PGraffO>>. Consulté, le 10 novembre 2008.

Macher palette (2000) considère le problème des capacités aéroportuaires comme un obstacle majeur à la réalisation de tous les avantages d'un marché libéralisé. En effet, la congestion peut influencer la taille de marché d'un aéroport en amont et en aval, ce qui peut se répercuter sur son rendement et sa compétitivité. Ainsi, l'aéroport qui n'a pas envisagé la construction de nouvelles infrastructures et les extensions nécessaires risque de se voir pénalisé pour attirer les compagnies aériennes et absorber la forte hausse probable du trafic aérien. Cela est susceptible d'entraîner des répercussions négatives sur la compétitivité et l'efficacité de l'ensemble de la chaîne de transport aérien.

A cet effet, le rapport des ministres de 53 pays réunis à Sofia, les 30 et 31 Mai 2007, dans le cadre de la session annuelle du Forum International des Transports, portant sur la congestion a souligné que le recours à de nouveaux systèmes de gestion constitue une solution satisfaisante pour composer avec la demande grandissante avec des capacités aéroportuaires restreintes, puisque l'expérience américaine a démontré qu'il est possible de pallier à cette problématique par la mise en places d'infrastructure et de systèmes de gestion efficaces. Toutefois, le rapport conclut qu'à long terme « la construction de nouvelles pistes et de nouveaux terminaux semble être la seule façon possible d'absorber un trafic en croissance rapide, notamment en Chine et en Europe orientale. »

Par ailleurs, le problème des extensions et des constructions aéroportuaires se pose aujourd'hui en termes de développement durable. D'un point de vue économique, il semble tout à fait évident que ces extensions et ces nouvelles constructions sont nécessaires pour faire face à la formidable explosion du trafic aérien, en revanche elles sont fortement contestables sur le plan environnemental en raison de la pollution et des nuisances de bruit supplémentaires qu'elles causent aux voisinages des aérodromes (Merlin,2000). Selon certains spécialistes de l'aviation civile, l'avion gros porteur Airbus A380, qui peut contenir jusqu'à 880 passagers et 100 de plus dans sa version supérieure, constituerait une réponse

satisfaisante au problème de la congestion mais qui nécessite, toutefois, des investissements colossaux pour adapter les pistes d'atterrissage²².

Par ailleurs, comme le font remarquer Archambault et Roy (2002, p.2) :

« L'aéroport reflète l'image d'une destination, étant souvent le point d'entrée pour tout nouveau visiteur. Il se doit d'être convivial avec une architecture représentative du milieu, facile d'accès, soucieux de la sécurité, fluide pour la circulation des passagers et capables de répondre aux besoins changeants des clients, qui sont à la fois les compagnies aériennes, les voyageurs et les entreprises de services œuvrant dans ses murs ».

Hormis les aéroports construits au cours de la dernière décennie, la plupart des aéroports en service sont vétustes et requièrent des aménagements et des restructurations importantes pour pouvoir répondre à la demande croissante de capacité et respecter les nouvelles normes relatives à la qualité. (Picardi, 2005). À des fins d'illustration, nous présentons dans le tableau 2.3 les divers projets de construction d'aéroports et d'extensions (ajout d'une piste, construction d'un terminal, de routes d'accès, etc.) entrepris en 2001 à travers le monde (USA, Canada, Allemagne, Japon, Corée du sud, Pays-Bas, Espagne, Thaïlande) pour répondre à l'accroissement prévu de la demande en transport aérien pour le prochain siècle et aux nouvelles normes de sécurité et de qualité.

Selon Roth (2002), les temps de conception et de construction d'un nouvel aéroport frôle les 10 à 15 ans et coûte entre 5 à 10 milliards de dollars; pour une nouvelle aérogare ou une piste d'atterrissage, cela peut durer entre 3 à 7 ans et coûter des centaines de millions de dollars (Roth, 2002). Cependant, il n'est guère possible d'agrandir à l'infini les plates-formes aéroportuaires. L'aéroport deviendrait gigantesque et ingérable. D'autant plus que les coûts de construction de nouvelles infrastructures aéroportuaires sont relativement bas en comparaison avec ceux des autres modes de transports. Merlin (2000) estime qu'à l'échelle de la France, ces coûts se chiffrent à 100 milliards de francs pour le réseau aéroportuaire alors

²² « Certains experts tels que Jack F. Moffat de l'ACI estiment que chaque fois qu'une compagnie aérienne investit 1 US\$ dans l'acquisition de nouveaux avions, les aéroports doivent dépenser 0,5 US\$ pour adapter leurs infrastructures. »(Condom, 1997, cité dans Roth, 2002p.26).

qu'ils frisent les 2000 à 2500 milliards pour les réseaux routiers et près de 1000 milliards pour les réseaux ferroviaires.

2.2.2 La tendance à la commercialisation et à la privatisation des aéroports

Les contraintes financières de plus en plus lourdes engendrées par les besoins de rénovation et de construction de nouvelles infrastructures ont contraint les aéroports à porter une attention particulière au développement économique de leur infrastructure et de leurs capacités concurrentielles pour étoffer leur productivité. Ainsi, les fonctions commerciales de l'aéroport ont été progressivement reconnues comme étant aussi importantes que les fonctions opérationnelles (Graham, 2003).

Selon Merlin (2000), les gains financiers d'un aéroport peuvent être classés à l'intérieur de deux catégories : les gains aéronautiques et les gains non-aéronautiques. Les recettes aéronautiques sont constituées des redevances payées par le transporteur pour le gestionnaire de l'aéroport afin de bénéficier des services d'atterrissage, de balisage, de stationnement et de prise en charge des passagers. À l'exception de la redevance passager qui est généralement incluse dans le prix du billet, les autres affranchissements sont acquittés par le transporteur. Les redevances non aéronautiques (ou commerciales), elles, comprennent l'assistance aéroportuaire aux transporteurs et les montants versés par ces derniers ou d'autres entreprises afférents à la location des locaux (cafés, restaurants, magasins, etc.). Pour se forger une idée plus détaillée, le lecteur peut se référer à l'annexe A portant sur les différentes catégories des recettes aéroportuaires.

Par ailleurs, et comme l'indique un rapport du Parlement canadien datant de 2007 et portant sur « La réforme de la gouvernance des aéroports au Canada et à l'étranger », pour alléger le fardeau financier des investissements aéroportuaires à l'égard des pouvoirs publics, les gouvernements, un peu partout dans le monde, ont été amenés au début des années 80 à vendre leurs aéroports au secteur privé ou à les ouvrir partiellement au secteur privé (partenariats public-privé). De ce fait, les aéroports sont passés du statut d'un simple service public à celui d'une « véritable entreprise commerciale », qui doit désormais assumer seule

ses charges et ses investissements par le biais de ses revenus. Dans tous les secteurs de l'économie, la privatisation constitue un moyen privilégié pour améliorer la productivité et l'efficacité des services publics. À cet effet, le rapport (mentionné ci-dessus) soutient que « la commercialisation est censée rendre les aéroports plus autonomes, plus souples face à la croissance de la demande et des besoins d'investissements, et plus susceptibles d'offrir des services à un moindre coût et de les développer ». Toutefois, selon le même rapport, les motifs de la privatisation des aéroports ne s'inscrivent pas tous dans le même registre et peuvent viser d'autres objectifs tels que : la génération de revenus aux gouvernements au moyen de la vente ou de la location des actifs ou encore la promotion du développement local.

Selon Graham (2003) la libéralisation et la privatisation des services aéroportuaires oscillent entre vente partielle ou complète au secteur privé et les cinq modèles élaborés par l'auteur illustrent parfaitement la variété des systèmes de privatisations existants :

1. L'émission d'actions

Cette privatisation se fait par l'émission d'actions sur le marché boursier pour rassembler une quantité importante de fonds afin de financer les nouveaux investissements. Ce mode de privatisation varie entre une privatisation partielle et complète (vente au secteur privé). Le Royaume-Uni a été le premier pays à privatiser ses aéroports par le biais de cette méthode. En 1986, l'entreprise publique British Airports Authority (BAA) qui gérait les aéroports londoniens a été dissoute. Tous ses actifs et ses et ses passifs ont été confiés à une nouvelle entreprise, qui fut introduite par la suite en bourse.

2. Vente commerciale

Cette option se traduit par la vente d'une partie ou de l'ensemble des aéroports à un partenaire commercial ou à un consortium d'investisseurs. Toutes les ventes qui ont été conclues dans les années 1990 impliquaient des partenaires stratégiques plutôt que des investisseurs passifs. Cela signifie que les compétences managériales et l'expertise technique des opérateurs, aussi bien que leur capacité financière, sont prises en compte lors de la conclusion de la vente.

3. La mise en concession

La mise en concession se traduit par l'achat d'un contrat de concession par un opérateur privé ou un consortium pour construire et exploiter un aéroport pour une période de temps définie, généralement entre 20 et 30 ans. Ce type de projet est habituellement réalisé et exploité sous la forme d'un full BOT (Build-Operate-Transfer). Les bailleurs construisent ou rénoveront l'aéroport à leurs frais et compensent par les gains générés par l'exploitation. Les termes financiers ainsi que les types de location varient mais cette option implique forcément un paiement initial et un niveau garanti d'investissement et/ou un paiement de frais annuels. D'ordinaire, les exploitants assument tous les risques économiques liés au projet et sont responsables de toutes les opérations et les investissements futurs.

4. Financement de projet

Cette option s'assimile à un financement de projet dans lequel l'opérateur privé utilise les revenus générés par l'exploitation de l'aéroport pour se rémunérer et assurer le remboursement de son prêt. Ainsi, les pourvoyeurs de fonds s'appuient beaucoup plus sur la faisabilité et la viabilité économiques du projet pour prendre leur décision que sur les compétences et la réputation de l'exploitant. Ce type de projet est également réalisé et exploité sous la forme d'un BOT (Build-Operate-Transfer). Par exemple, un opérateur privé construit ou rénove et exploite ensuite une installation spécifique, tel un terminal, pendant un certain temps. Une fois la construction terminée, le bailleur couvre les frais d'exploitation mais garde les revenus pour rembourser la dette et se rémunérer. À la fin de cette période, la propriété de l'établissement est reprise par le gouvernement. En général, le financement du projet n'exige aucun paiement initial, en revanche, l'exploitant partage tous les risques économiques liés à l'investissement avec les pourvoyeurs de fonds.

5. Le contrat de gestion

Ce procédé contractuel constitue l'option de privatisation la moins radicale. Le gouvernement demeure le propriétaire de l'aéroport et signe un bail avec un opérateur privé pour la gestion et l'exploitation journalière des infrastructures. Même si les autorités publiques sont responsables des investissements, elles partagent les risques économiques

avec l'exploitant. Ce dernier est tenu de verser au propriétaire des frais de gestion annuels relatifs aux résultats financiers de l'aéroport. Ce procédé permet également à l'État d'obtenir la collaboration des opérateurs privés dans la réalisation des objectifs de leur politique économique.

Toutefois, comme l'a souligné Rattray²³ lors de la conférence sur l'économie des aéroports et des services de navigation aériennes en 2000, en raison de la nature stratégique des installations aéroportuaires en matière de sûreté et de sécurité, le rôle de l'État dans le secteur demeure indéniable et n'implique aucun changement quant à la supervision réglementaire et économique puisque les aéroports sont des acteurs économiques déterminants pour la ville ou la région qu'ils desservent en raison des emplois, des revenus et des activités commerciales qu'ils génèrent.

« Un aéroport représente un pôle d'emplois important et un marché pour les firmes locales. À titre indicatif, un aéroport qui traite 5 millions de passagers par an fait travailler sur place de 5000 à 10 000 employés induisant un nombre double d'emplois au niveau de la région. L'activité propre d'un aéroport rejaillit également sur les régions limitrophes par le biais d'impôts locaux. Tous ces éléments impliquent une bonne concertation régionale et nationale, pour le développement coordonné de chaque aéroport et son environnement économique et social ». (Encyclopédia Universalis, 1995)

Néanmoins, l'impact économique d'un aéroport est tributaire d'un certain nombre de facteurs tels que la mixité du trafic (clientèle d'affaires et touristique); le type et la régularité du trafic (domestique et international, long-courrier et court-courrier, point-à-point et hub-and-spoke; l'isolement relatif de la région; son attractivité touristique et économique et la disponibilité d'autres modes de transport. (Jarach, 2005).

²³ Procureur général (Jamaïque). En 1998, il a été le lauréat du prix Edward Warner, distinction la plus élevée dans le monde de l'aviation civile, en reconnaissance de sa contribution au développement de l'aviation civile internationale, particulièrement dans le domaine juridique.

2.3 Le besoin accru en connaissances

Les aéroports ayant perdu leur pouvoir sur les compagnies aériennes en matière de fixation des prix et de facilité d'entrée ou de sortie du marché, ils doivent définir des nouvelles stratégies pour assurer leur développement et leur rentabilité. Selon un rapport datant de 2001, rédigé par Gillen et al pour le ministère des Finances du Canada, deux solutions s'offrent à eux. La première consiste à disposer d'un nombre plus élevé de transporteurs qui participent au marché à travers la libéralisation de leur politique nationale de l'aviation civile²⁴. La seconde consiste à introduire davantage d'activités non liées au transport aérien.

Dans un même ordre d'idées, G.M Al-Hajri, directeur général de Sharjah Airport Authority des Émirats arabes unis, énonçait lors de la conférence sur l'économie des aéroports et des services de navigation aériennes, en 2000, que :

« Dans le contexte de la libéralisation, la simple fourniture des services essentiels aux compagnies aériennes et aux passagers est insuffisante pour assurer la viabilité de l'exploitation d'un aéroport. Qualité, innovation, nouveaux services et produits nouveaux sont les mots clés pour survivre sur le marché concurrentiel [...] Il va falloir recourir à une diversification latérale, en recherchant des marchés hors du domaine industriel classique. Il va falloir mettre en place des activités génératrices de revenus extra-aéronautiques et les poursuivre activement».

Et se sont justement ces activités qui se sont multipliées ces dernières années comme en témoigne certains auteurs. Selon Kasarda (2008) tous les grands aéroports du monde ont intégré une grande variété d'activités non aéronautiques à leurs installations et offrent différents types de services à valeur ajoutée : centre commerciaux, hôtellerie, salles de conférences et expositions, immeubles de bureaux, services de restauration, etc. Ceux-ci proposent également des services complémentaires pour les employés de l'aéroport et les compagnies aériennes (tel que les garderies et les cliniques de santé). Selon l'auteur, les aéroports ont pris des aspects caractéristiques des quartiers d'affaires métropolitains. Ils sont

²⁴ Cela tend à confirmer les propos de certains auteurs, selon lesquels, on assistera dans les prochaines années à une concurrence effrénée entre les aéroports pour conquérir de nouveaux marchés.

devenus des lieux d'emploi, des centres d'achat, de réunion d'affaires et de divertissement où convergent tous types de transport de surface. De ce fait, l'auteur les a baptisés « Airport city » ou « aéro-villes » en français.

Cette transformation des aéroports s'est opérée avec succès et a donné lieu à une amélioration significative de leurs gains. En se fondant sur les archives de l'Organisation de l'aviation civile internationale (O.A.C.I) portant sur les données financières des aéroports, l'A.C.I a estimé que les recettes provenant des opérations aéroportuaires non aéronautiques ont considérablement augmenté ces dernières années. Celles-ci représentaient, en 1995, 46 % du total des revenus contre 51 % en 2000. Sur certaines grandes plateformes, elles ont atteint la barre des 60 % alors qu'en 1990, ces recettes représentaient à peine 30 % des revenus²⁵.

D'après Graham (2003), cette tendance va se généraliser à l'avenir et les aéroports auront de plus en plus besoin de connaissances et de compétences en dehors de leurs compétences centrales pour se développer et rivaliser au sein de l'industrie aéroportuaire actuelle. En effet, ils doivent être en mesure d'identifier les opportunités et développer de nouvelles affaires pour tirer profit de toutes les possibilités éventuelles. L'acquisition de connaissances dans les domaines de compétences qui relèvent de leurs nouvelles spécialités devient alors indispensable. Parmi celles-ci : le développement du commerce de détail et des installations commerciales; le contrôle et l'optimisation des coûts; l'amélioration de la productivité; la gestion de la qualité; l'expertise en marketing dans la satisfaction des besoins des compagnies aériennes, des passagers et des autres clients, etc.

En somme, l'aéroport aborde le XXI^e siècle comme toutes les autres entreprises. Il doit aller à la conquête de nouvelles connaissances pour les exploiter à des fins commerciales afin de mieux répondre aux nouveaux défis de son industrie.

25 Propos de Dr. John D. Kasarda recueillis lors d'une interview par Airport Innovation intitulée « Airport Cities & the Aerotropolis: New Planning Models ». Source <www.airportinnovation.com>. Consulté, le 22 avril 2009.

2.4 Contexte spécifique de la recherche :

Dans cette partie, nous présentons le contrat de gestion et les informations recueillies sur le contexte²⁶ afin de mieux ancrer la recherche et saisir le plus clairement possible les enjeux reliés à ce transfert de connaissances. Dans un premier temps et de façon brève, nous présentons le contrat liant ADP à l'aéroport H.B. Par la suite, nous reviendrons sur l'avènement de ce contrat afin de comprendre selon la perception et l'interprétation des répondants; à travers les différentes étapes de sa conclusion, ses objectifs et ses conséquences sur le plan organisationnel. Les réponses des interviewés à propos du contrat de gestion ont pris différentes formes : explications et descriptions, appréciations spontanées, impressions et jugements de certaines situations; ce fut aussi des moments riches en confidences.

2.4.1 Le contrat de management et de transfert de connaissances :

Le projet de contrat de management de gré à gré négocié entre l'aéroport d'Alger Houari-Boumediène et Aéroports de Paris a pour objet de confier la gestion et l'exploitation de l'aéroport d'Alger à la société ADP dans le cadre d'une société de gestion spécifique créée à cet effet, nommée SGSIA. Le gouvernement algérien a établi cette réforme en vue de doter l'aéroport d'Alger d'une structure de gestion qui soit à la fois plus réactive à l'évolution du transport aérien et plus compétitive. Ce contrat, dont la durée est fixée à 48 mois, couvre l'ensemble des domaines de gestion, à l'exception des activités relevant de la police, des douanes, de la Protection civile et du contrôle sanitaire aux frontières. Par ce contrat, Aéroports de Paris s'engage, notamment, à assurer de façon permanente le fonctionnement des services délégués et de mettre son savoir-faire à la disposition de la SGSIA de manière à lui permettre, à terme, la prise en charge de la conduite totale de la gestion et de l'exploitation de l'aéroport d'Alger. Le contrat qui lie ADP Management à l'aéroport d'Alger stipule de façon explicite et claire un transfert de connaissances et de savoir-faire.

²⁶ A défaut de documentation, les données sur la réalisation et les objectifs du contrat ont été collectées sur le terrain.

2.4.2 Portrait de l'aéroport d'Alger « Houari- Boumediene (se référer à l'Annexe B)

2.4.3 Présentation du partenaire : Aéroports de Paris (se référer à l'Annexe C)

2.4.4 Informations et faits saillants sur le contexte.

2.4.4.1 Expansion et nouvelles ambitions de l'aéroport

En début de décennie, l'Algérie avait tenté une mise en concession de son aéroport international Houari Boumédiène. Une telle démarche a été initiée par le gouvernement algérien pour lever les contraintes économiques et administratives qui empêchaient la construction du nouveau terminal international, dont les travaux ont été lancés dans les années 80. Devant la croissance fulgurante du transport aérien, l'Algérie voulait se doter d'une structure moderne capable d'absorber le nombre croissant de passagers, et à fortiori, s'installer comme hub régional :

« [...] La ville et l'aéroport d'Alger constituent à la fois la porte de l'Afrique et le centre du Maghreb, l'idéal pour nous et notre axe c'est de voir monter un aéroport de transit très important à Alger. »

Sous réserve d'études, l'aéroport d'Alger envisage également d'exploiter d'autres opportunités telles que le développement du fret aérien, par la combinaison des infrastructures de transport existantes et d'autres moyens (physiques et humains) :

« Nous examinons la possibilité de développer sur Alger de l'intermodalité, notamment en matière de fret entre le maritime, l'aérien, le ferroviaire et le routier. On va avoir une déserte ferroviaire de l'aéroport, on a déjà un réseau d'autoroutes à côté, une bonne organisation en matière de fret et on pourrait très bien avoir une plateforme intermodale favorisant le transport de marchandises, touchant de nouveaux marchés qui, actuellement, ne trouvent pas satisfaction au port d'Alger : je pense à des produits périssables, à des produits de fret express, à des produits particuliers, enfin, il y a plein de possibilités! »

D'autre part, l'autorité aéroportuaire ambitionne d'installer un réseau « low-cost » sur Alger. Comme la plupart des aéroports africains, l'aéroport H.B. abrite sa compagnie

nationale, Air Algérie, qui dans les faits jouit d'un monopole quasi total sur les lignes internes et partage l'international avec quelques rares compagnies étrangères. Ensemble, elles assurent des liaisons internationales « point à point » à des tarifs surdimensionnés que rien ne peut justifier. Un expatrié nous confie que Paris-Alger est la destination la plus rentable d'Air France. Ce que nous confirme un répondant algérien :

« [...] sur les lignes intérieures et même internationales, les billets sont excessivement chers, y a des Algériens qui font Tunis-Paris pour ne pas faire Alger-Paris.»

En soi, l'implantation de compagnies « low-cost » n'est pas l'affaire du siècle pour un aéroport en raison de leurs faibles prestations. Mais celles-ci ont le mérite d'augmenter le trafic aéroportuaire en créant de nouveaux itinéraires offrant un potentiel en trafic et en proposant des prix très concurrentiels sur les itinéraires existants²⁷. Il y a un marché certain pour les « low-cost » en Algérie qui demeure totalement inexploité, ce qui laisse perplexes certains expatriés :

« Franchement, je ne comprends pas pourquoi l'éventualité n'a jamais été envisagée de développer sur Alger des «low-cost». Cela répondrait aux besoins de milliers de passagers. Ces flux migratoires qui actuellement viennent en bateau ou ne viennent pas du tout parce qu'ils n'ont pas les moyens de se payer les billets d'avion trop chers. Il y a aussi des Algériens qui aspirent à voyager, à visiter leurs familles à l'étranger, il y a une attractivité touristique. »

« [...] certaines villes françaises n'ont aucune desserte avec l'Algérie, donc obligées de transiter par Marseille ou par Paris; des correspondances qui ne sont pas terribles et qui sont coûteuses [...] Je ne pense pas qu'à la France, je pense à d'autres pays européens, y a des villes européennes qui mériteraient une ligne et qui n'en ont toujours pas : Amsterdam, par exemple. Pire encore, je ne trouve pas normal qu'il n'y ait pas de ligne entre Alger et la capitale européenne Bruxelles alors il y a des missions européennes et des missions algériennes qui vont à Bruxelles. En plus, il y a une forte colonie d'origine algérienne à Bruxelles. Je suis stupéfait qu'il n'y ait pas de ligne, ce n'est pas plus bête que de faire une ligne sur Genève, c'est autrement plus important. »

²⁷A cet égard, le cas du Maroc est édifiant. Depuis, l'ouverture du ciel en 2004 et l'entrée des compagnies Low-cost le nombre de passagers internationaux ne cesse d'augmenter et a dépassé le cap des 10 millions avec un taux de croissance annuel moyen de 19% entre 2003 et 2007. Alors que pendant des années ce chiffre stagnait autour de 5 millions. (Source internet : <http://didiercoyette.votrecv.com> consulté le 10-7-2008).

Les répondants algériens imputent cette situation au protectionnisme aveugle dont bénéficie Air Algérie de la part de l'État. Cette dernière n'est soumise à aucune exigence de rentabilité, et par conséquent n'a guère de comptes à rendre, cette brève citation soutient ces propos :

« [...] Ils travaillent sans stress, pas de concurrence, en plus c'est une compagnie nationale qui est financée par l'État, qu'on fasse ou pas le chiffre il n'y a pas de souci. »

Nous comprenons par ailleurs que le plus grand protectionnisme dont jouit Air Algérie réside dans le fait que le ciel ne soit pas ouvert en pratique :

« [...] Mais ça va changer dès l'ouverture du ciel et c'est inévitable, on peut contenir le trafic aérien; la loi le prévoit d'ailleurs dans la 98-06 du nouveau Code de l'aviation civile qui a été amendé en 2000. »

Sans s'attarder là-dessus, un répondant algérien nous fait remarquer que contrairement à la tendance générale, l'aéroport H.B. n'a aucun pouvoir sur son marché. À défaut de concurrence, ce dernier augmente les frais de ses services pour combler l'inutilisation des capacités disponibles. D'autres répondants trouvent la situation vraiment injuste pour les usagers et déplorent le manque de pouvoir de l'aéroport sur ses marchés. Toutefois, ils pensent que la tendance actuelle va s'inverser dans un futur proche :

« Je pense que dès qu'on ouvrira l'espace à une concurrence tout à fait libre, soit on verra Air Algérie évoluer d'une manière significative et dans le bon sens, soit c'est un autre qui va venir prendre sa place c'est tout! On ne peut pas continuer comme ça à la protéger, c'est sûr. On sera engrangés, il n'y a qu'à voir les expériences à travers le monde »

Ainsi, l'ensemble des répondants pensent que l'entrée en vigueur de la loi 98-06 du nouveau code de l'aviation civile créera des règles de jeu plus équitables, favorisera la concurrence et engendrera par le fait même une réduction des frais d'administration aéroportuaires et une diminution des tarifs de transport.

2.4.4.2 Alger comme hub régional?

Les réflexions sur l'ambition de la compagnie nationale Air Algérie de monter un hub régional opposent les répondants. Certains interviewés algériens et français trouvent que sous beaucoup d'égard l'aéroport H.B. est propice pour s'installer comme hub, voici quelques citations :

« L'emplacement géographique d'Alger est tout à fait propice à l'établissement d'un hub régional, il suffit de s'organiser, c'est faisable. »

« Alger comme hub, c'est notre volonté, on a dit que l'outil est là, Alger est géographiquement bien située et il y a beaucoup de compagnies qui la desservent. C'est la compagnie aérienne qui fait le hub et non le gestionnaire de l'aéroport, il faut que celle-ci se manifeste d'abord par les "spokes" Moyen-Orient et Afrique. S'il y a une volonté de la compagnie nationale de construire avec l'aéroport d'Alger un hub, il n'y a pas de raison qu'on le fasse pas. En revanche, on a contre nous les gens qui ont fait et ceux qui veulent faire comme nous, comme dirait Machiavel.»

Ce répondant fait allusion à Casablanca (Royal Air Maroc) et le Caire (Egypt Air), les plus avancés des hubs africains devenus de véritables plaques tournantes, notamment pour l'Afrique, les pays du Golfe et de l'Asie. Il y a aussi la Tunisie qui entreprend actuellement la construction d'une nouvelle infrastructure aéroportuaire d'une capacité initiale de 7 millions de passagers qui sera opérationnelle en novembre 2009. Cependant, nous arrivons à comprendre que cet interviewé dispose d'une vision plutôt optimiste en insistant sur le fait que l'aéroport d'Alger est très loin de sa capacité potentielle et que le retard accumulé par rapport à ses concurrents s'explique par les longues années de terrorisme qu'a connues le pays. Dans le même contexte, il rajoute :

« Si demain l'Algérie veut créer son hub, il faut se battre et le moyen c'est le produit : il faut que tu proposes un produit qui est meilleur que celui de ton concurrent. »

Évoquant l'expérience des aéroports de Paris et de sa compagnie Air France, un expatrié répliqua que le hub n'est pas seulement une question de moyens. Il estime que l'autorité aéroportuaire ne fait pas que conforter la compagnie aérienne dans sa décision en mettant des équipements et des installations à sa disposition. Le hub est un véritable partenariat entre la

compagnie et l'aéroport, c'est un destin qui les lie et un défi qu'ils doivent relever ensemble, son témoignage est éloquent:

« J'ai vécu une période difficile à Air France où ils ont été à deux doigts d'être achetés par British Airways, il y avait une ambiance déplorable. Quand les chiffres en fin d'année arrivaient et que l'autorité aéroportuaire gagnait de l'argent et sa compagnie Air France en perdait; on est arrivé à un stade où on se demandait si on ne nous prenait pas pour des voleurs. Quand Spinetta²⁸ est arrivé, il a fait un courrier commun à l'ensemble du personnel pour leur demander de travailler en tant que partenaire et non pas en tant qu'adversaire parce que personne n'avait à gagner. Aujourd'hui, on a développé ce partenariat. L'autorité aéroportuaire a des employés qui sont intégrés à Air France et qui peuvent prendre des décisions en temps réel. Ils ont des contacts extérieurs en temps réel qui permettent à chacun de prendre les bonnes décisions pour pouvoir développer le hub et le faire tourner tel qu'il tourne aujourd'hui. Le vrai challenge du hub finalement est d'arriver à développer cet état esprit. »

Ainsi, l'établissement d'un lien solide et l'intégration de certains services sont essentiels, une compagnie doit être en phase avec son autorité aéroportuaire pour développer son hub et concrétiser ses objectifs, et vice-versa.

Allant tout à fait à l'encontre de leurs collègues, d'autres interviewés trouvent que la compagnie nationale Air Algérie n'est pas prête pour faire du « hubbing », la complexité des opérations en terme d'organisation, de coordination et de ponctualité rend cet objectif illusoire. Cette citation soutient ces propos :

« C'est très compliqué de gérer un hub, vous travaillez sur des pointes, uniquement sur des pointes. C'est très compliqué aussi en termes d'organisation du trafic, en termes d'horaire. Comment voulez-vous faire du hub avec une compagnie qui accuse des retards moyens (les chiffres sont là, je n'ose pas vous les dire) mais c'est record ! Le hub c'est de la correspondance, comment vous voulez garantir aux gens de faire Tamanrasset²⁹-Alger, Alger-Frankfurt, si l'avion de Tamanrasset arrive avec 4 heures de retard et que l'avion de Frankfurt a déjà repris sa rotation après Frankfurt, et que par la suite il y a un vol pour le Japon. C'est impossible! Et puis, vous arrivez et vos bagages ne sont pas là, ce n'est pas fiable. Air Algérie n'est pas mûre pour faire du hubbing . Il faut d'abord que les avions soient à l'heure et les avions ne sont pas à l'heure. Il y a de sacrés retards! »

²⁸ Président-directeur général du Groupe Air France à l'époque.

²⁹ Ville touristique située au sud de l'Algérie (désert algérien), très prisée par les touristes allemands en particulier et étrangers en général, pour ses imprenables coucher de soleil.

Par ailleurs, il semble que la position géographique de l'aéroport d'Alger et sa proximité à d'autres hubs seraient désavantageuses pour l'installation d'un hub, voici les arguments avancés :

« [...] il y a pratiquement pas de hub en littoral parce que le hub il faut qu'il attire une zone de chalandise à 360 degrés. Le rôle d'un hub c'est le rôle d'un rayon, d'une roue. Alger est au bord du littoral, il y a 180 degrés de moins, je dirais y a pratiquement pas de hub qui soit sur un littoral, parce que quand vous êtes sur un littoral vous vous privez de 180 degrés de votre zone de service. Finalement par définition, vous avez une attractivité territoriale qui est finalement divisée par deux par rapport à un aéroport continental. »

« Le contexte ne permet pas à Alger de s'installer comme hub : vous ne pouvez pas faire un hub quand d'autres hubs ne sont pas loin. Paris est à seulement deux heures d'Alger! Il y a aussi Casablanca. Il faut savoir aussi qu'un hub n'ajoute rien à l'économie locale, le hub c'est un passager qui arrive et qui repart. Il ne va pas aller consommer en Algérie, il ne va pas aller à l'hôtel. Le hub entretient une compagnie, mais absolument pas le pays où est le hub. Je connais des hubs aux États-Unis qui étaient installés dans des déserts où il n'y avait rien du tout. Raleigh-Durham qui était le premier hub aux «USA» était un petit bled de 50 000 habitants où il ne se passait rien du tout; des hubs comme ça aux «USA», ça existe mais il y a aussi des gros comme Atlanta »

De leur point de vue, à court comme à moyen terme, Air Algérie gagnerait beaucoup plus à développer son trafic sur l'international et à le mettre en connexion avec son réseau domestique.

2.4.4.3 L'échec de la tentative de mise en concession

Selon les répondants algériens, les autorités aéroportuaires en collaboration avec le ministère du Transport ont déployé beaucoup d'efforts pour faire aboutir cette mise en concession qui n'a jamais vu le jour. Pour ce faire, un important groupe de travail a été mis sur pied pour ficeler le dossier et se donner tous les atouts pour valoriser la plate-forme dans le but de trouver un partenaire qui pouvait avoir les moyens de la réaliser sur ses fonds propres. Cette citation recense les exigences auxquelles aurait été soumis l'exploitant convoité :

« L'obligation de départ était de créer une société de droit algérien, qui s'installerait en Algérie et qui réaliserait sur ses fonds propres l'aérogare. Cette société devait assurer la gestion et l'exploitation de l'aéroport pendant une période négociable de 15-20 ans, et de verser bien sûr, un droit concession à l'État algérien. Compte tenu des lourdes responsabilités du futur concessionnaire, l'Algérie n'a pas couru le risque, elle a sollicité une banque d'affaires américaine, la Sterling Merchant Finance, pour établir un diagnostic pluridisciplinaire, notamment technique et financier de l'éventuel partenaire. »

En tant que premier aéroport au pays et l'un des plus prometteurs sur le plan financier, l'appel d'offres a suscité beaucoup d'intérêt, mais les critères pluriels recherchés n'étaient pas réunis chez la majorité des soumissionnaires :

« Certes, il y a eu plusieurs candidatures, dont les Sud-Africains représentés par AXA et quelques entreprises latino-américaines, ces dernières avaient de l'expérience puisqu'elles étaient déjà impliquées dans des mises en concession aéroportuaire, mais qui n'avaient pas encore donné de fruits. Pour de telles opérations, la gestion n'est pas le premier élément à considérer, il faut surtout un pourvoyeur de fonds important derrière, d'autant plus qu'il y avait une opération de construction. Il y a eu une tentative de montage entre un soumissionnaire et une importante banque américaine qui se sont soldés par un échec. »

Suite à cela, l'état a changé d'option et a décidé de réaliser les travaux de construction de l'aérogare sur fonds propres. La conception du terminal a été établie par des bureaux d'études algériens sous la supervision des AdPi³⁰. Lancés en janvier 2005, les travaux de construction ont coûté au gouvernement près de 24 milliards de dinars soit 327 millions de dollars. Il y a lieu toutefois de signaler qu'AdP n'a pas soumissionné pour cette mise en concession en raison de sa nouvelle politique financière qui a gelé tout financement extérieur pour une période de cinq ans

2.4.4.4 L'inauguration de l'aérogare en 2006

La construction de la nouvelle aérogare confiée à la CSCEC³¹ fut inaugurée en juillet 2006. Selon les répondants, cette nouvelle interface est une véritable réplique du terminal de

³⁰ ADPi est une filiale d'AdP spécialisée dans la conception et le développement des plates-formes aéroportuaires ainsi que des grandes infrastructures dans le monde entier.

³¹ China State Construction Engineering Corporation : est une entreprise chinoise spécialisée dans le bâtiment.

Francfort équipée avec les technologies de dernière génération. L'aéroport H.B. est devenu ainsi l'un des plus modernes du continent africain :

« [...] en 24 heures, on est passé du 19^e au 21^e siècle. L'installation était archaïque. Au niveau international, certaines choses qu'on a ici, il y a des aéroports en France ou en Europe qui ne sont pas équipés de la sorte : je parle des aéroports qui ont la même capacité. Je peux dire qu'il y en a un paquet qui n'ont pas le niveau de qualité technique et d'équipements de ce nouveau terminal.»

Ces nouvelles technologies ont amené des changements significatifs dans les pratiques et favorisé l'émergence de bien d'autres, comme nous le fait remarquer cet expatrié :

« [...] C'est inéluctable, aujourd'hui tous les métiers évoluent avec les technologies qu'ils requièrent, et font émerger de nouvelles pratiques au sein des entreprises. »

En somme, les apprentissages que nécessitent ces nouvelles technologies et toute l'organisation qui doit se placer autour pour mettre l'aéroport en mouvement justifient quelque part la décision des pouvoirs publics de recourir à un géant de la gestion aéroportuaire pour assurer cette transition dans les meilleures conditions possible.

2.4.4.5 La décision politique du contrat de gestion

De l'aveu général, la décision de réaliser l'infrastructure aéroportuaire sur fonds propres et la mise de l'aéroport H.B. sous contrat de gestion est stratégique et éminemment politique. L'accroissement de la rente pétrolière depuis 2001 a permis à l'État algérien de mener une politique volontariste afin de dynamiser les secteurs hors hydrocarbures :

« C'est une décision politique de Bouteflika³², de dire moi l'argent il est là, je le mets au service des infrastructures de base du pays, et je n'attends pas la mise de concession parce que je risque d'attendre 20 ans. On a opté pour ça, on s'est dit qu'on avait les moyens de se prendre en charge et on se prend en charge. Il faut être cohérent, si on n'avait pas décidé d'un contrat de gestion de gré à gré avec AdP et la réalisation de l'aérogare par les Chinois, au jour d'aujourd'hui on serait en train de tourner en rond »

³² L'actuel président de la République algérienne

Le choix d'AdP comme gestionnaire allait de soi, comme le témoignent ces extraits :

« Avant de signer le contrat de management avec l'aéroport H.B., AdP était là en qualité d'assistant technique sous contrat pour une année. Dans le cadre du contrat d'assistance, ils n'étaient mêlés à aucun acte de gestion, ils étaient là pour des conseils à la demande [...] L'option elle était là : prendre AdP comme gestionnaire, mettre en gestion et acquérir l'expérience, mais le choix n'était pas arrêté, encore moins celui de donner ça de gré à gré. Normalement, il devait y avoir un appel d'offres sauf que les pouvoirs publics ont décidé de faire un contrat gré à gré et puis c'est tout, ça ne se discute pas. J'ai assisté au conseil interministériel, je sais que ça ne se discute pas, le choix est tombé comme un verdict »

Certaines réponses ont pris la forme interrogative et se sont transformées en véritables questions :

« AdP à l'aéroport d'Alger? Est-ce par rapport à ce qu'on a traversé comme difficultés dans le pays et qu'on veut sécuriser en donnant le label AdP? »

Ainsi, au terme du contrat de gestion, L'EGSA³³-Alger a donné l'autonomie à son principal aéroport à travers sa filiale la SGSIA. Cependant, tous les autres aéroports qui sont essentiellement des entreprises publiques sont restés sous la tutelle de l'EGSA (Figure 6.1).

³³ EGSA (Établissement de gestion des services aéroportuaires), cet établissement gère l'ensemble des aéroports en Algérie, EPIC est son statut juridique (Établissements publics à caractère industriel et commercial)

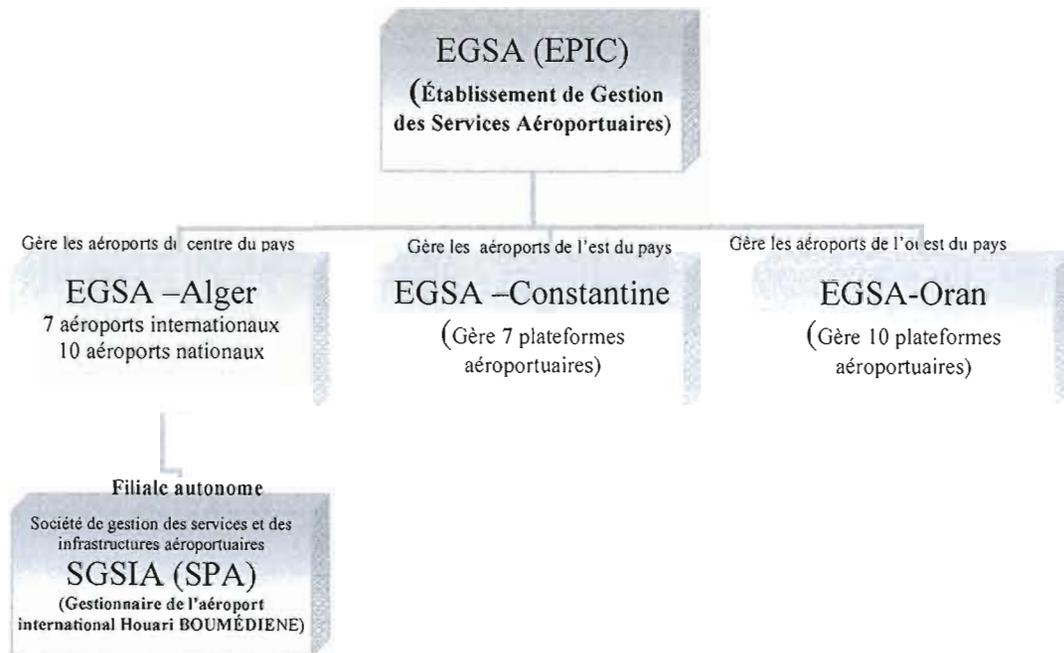


Figure 2. 5 Organigramme organisationnel des établissements de gestion aéroportuaire en Algérie.

La SGSIA a été créée au terme d'un contrat qui a lieu entre cette société et AdP. Elle compte 1200 salariés, dont quatre directeurs français détachés des aéroports de Paris. Bien que la SGSIA soit filiale d'un établissement public, elle est désormais autonome et gérée selon les règles d'une entreprise commerciale. Elle doit assumer ses dépenses d'exploitation et d'investissement par ses propres revenus, sans aucune subvention publique. Ce contrat est d'une durée de 4 ans, signé 1er juillet 2006 et entré en vigueur le 1^{er} novembre de la même année, après une période transitoire de 4 mois.

La plupart des répondants considèrent que l'évolution de l'environnement externe est à l'origine de la décision des autorités publiques. C'est la tendance actuelle à travers le monde, les aéroports s'autonomisent et sont gérés de plus en plus comme de véritables entreprises commerciales, cette citation soutient ces propos :

« L'État se désengage de plus en plus dans les investissements publics, les entreprises réalisent leurs financements sur fonds propres et ont une certaine obligation de résultat, la nécessité de restructurer l'aéroport H.B. s'inscrit dans cette perspective. Aujourd'hui les aéroports sont devenus des entreprises comme les autres ! »

Un expatrié va un peu dans le même sens en affirmant ceci :

« [...] Oui, c'est vrai que ces dernières années les aéroports africains aspirent à gagner en autonomie, mais en même temps ils ont d'énormes besoins de financement, ils ont besoin d'aides publiques, ils sont toujours un peu dans ces discours balancés, plus d'État et moins d'État »

Pour d'autres, la création de la filiale SGSIA est perçue comme une revendication contractuelle d'AdP, qui exigeait une structure souple et plus facile à gérer :

« C'est AdP qui avait exigé de sortir l'aéroport d'Alger de l'EGSA, et de l'autonomiser pour pouvoir le gérer plus facilement »

En tout état de cause, il s'agit d'une première et d'un tournant important dans l'histoire de l'exploitation aéroportuaire en Algérie. Depuis son indépendance en 1962, les autorités publiques construisent, détiennent, exploitent et financent tous les aéroports du pays. Ce changement du régime de gestion marque une rupture fondamentale et laisse présager de l'entrée en vigueur de la loi 98-06 du nouveau code de l'aviation civile sur l'ouverture du ciel.

2.4.4.6 L'objectif principal du contrat

Comme nous l'avons constaté précédemment, l'aéroport H.B a de nouvelles ambitions et vise à mieux se préparer aux défis futurs de son industrie en redéployant ses ressources vers d'autres secteurs d'activités plus attrayants (fret express, installation d'un réseau low-cost, hubbing, etc.). Ce contrat de management s'inscrit dans cette perspective. En effet, en termes du contrat AdP a l'obligation de mettre son savoir-faire et ses connaissances au service de la SGSIA. Fort de ces nouvelles connaissances, l'aéroport d'Alger pourrait ensuite recourir à des stratégies d'affaires qui lui permettent de concrétiser ses ambitions. La citation ci-dessous soutient ces propos :

« Il y a des exigences de livrables, ce sont des obligations qu'AdP a envers la SGSIA c'est-à-dire mettre en place des procédures de gestion, mettre en place des procédures d'exploitation, maintenance, comptabilité analytique, certification de l'aéroport, etc. Il y a eu beaucoup d'exigences et avec des échéanciers bien précis. Le but ultime du

contrat est non seulement de mettre l'aéroport aux normes des standards internationaux, mais surtout de transférer tous les savoirs pour assurer la relève.»

Ces livrables doivent être transmis à la SGSIA qui jugera de leur conformité au contrat de gestion. Une fois que cette dernière les approuve, les expatriés sont chargés de les mettre en œuvre. En cas de retard de livraison ou de mise en œuvre, des pénalités prévues par le contrat s'appliquent :

« Une partie de notre rémunération est sous forme d'honoraires fixes, l'autre partie est variable et dépend de deux critères : d'une part, les résultats de l'entreprise et principalement l'excédent brut d'exploitation et d'autre part, des critères de qualité et de service à partir de mesure d'enquêtes qui sont régulièrement réalisées. Vous savez ils sont exigeants, si on n'atteint pas les critères, on n'est pas rémunérés et on est même pénalisés »

Nous verrons par la suite que la problématique relative au respect des délais de livrables s'est posée dans toute son acuité dès le début du contrat, et a engendré par ailleurs beaucoup de tensions entre les partenaires.

2.4.4.7 Les retombées du contrat de gestion sur le plan organisationnel

Les résultats ont démontré que le contrat de gestion a eu de profondes implications pour l'aéroport, dans la mesure où toutes les initiatives et les décisions pour le conclure ont été inspirées par les pouvoirs publics. Ainsi, pour faire adhérer les membres de l'aéroport à cette nouvelle dynamique organisationnelle, il fallait leur fournir un cadre de référence pour interpréter cette décision et ses mérites. Une des missions principales de l'EGSA fut de s'acquitter de cette tâche. Dès le lendemain de la conclusion formelle du contrat, le président-directeur général de l'EGSA (la société mère) a entrepris diverses actions pour favoriser une meilleure compréhension des objectifs, des changements demandés et de la contribution attendue de chacun, la citation ci-dessous décrit brièvement les actions entreprises :

« Il y a eu beaucoup de communications écrites. J'avais moi-même fait une note à l'ensemble des travailleurs pour leur expliquer l'importance de ce contrat, il y avait une assemblée générale à laquelle j'ai assisté moi-même, je communiquais beaucoup dans les conseils de direction. J'ai utilisé les partenaires sociaux, la presse, les

assemblées générales, tout le monde était mobilisé pour faire passer le message : les directeurs, les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires etc... »

Même si les précautions ont été prises, les participants affirment qu'il y a eu beaucoup de réticence au début :

« Cela n'a pas été évident, car on est dans une société dont la masse n'a jamais vu venir un étranger qui devient directeur et de le faire admettre en plus. »

Bien que moindre en comparaison avec celle des cadres, la résistance des employés de la base a donné du fil à retordre aux gestionnaires de l'aéroport qui ont dû déployer beaucoup d'efforts pour la neutraliser :

« Il y avait beaucoup de réticence au début au niveau de la base, énormément, mais par le biais de la communication nous avons réussi à lever toutes les appréhensions, mais la résistance la plus féroce est venue de la part de l'entourage immédiat qui ne voyait pas pourquoi la gestion de l'aéroport a été confiée à AdP »

Dès le début, un grand nombre de cadres algériens a remis en cause ce contrat de gestion. Ils ont publié des articles dans les journaux nationaux pour dénoncer une situation qu'ils décrivaient comme une mise en quarantaine, cette citation rend parfaitement compte des pétitions de ces cadres:

« [...] Ils disaient : nous avons toujours géré et bien géré, maintenant qu'il y a un quelque chose de neuf on nous ramène des étrangers, ça veut dire que nous on est des incapables!»

Suite à ces déclarations, il nous est apparu essentiel de sonder le point de vue des répondants algériens. Certains étaient enthousiastes et voyaient dans ce contrat le moyen d'acquérir de nouvelles connaissances et de tirer profit de la grande expérience d'AdP, afin d'atteindre plus rapidement les objectifs organisationnels et d'éviter les éventuels écueils. Cette citation soutient ces propos :

« Cela ne s'improvise pas de faire fonctionner un aéroport avec des équipements nouveaux et des normes internationales. Il faut du temps, il faut de l'énergie, ça ne veut pas dire que nous sommes des incompetents [...] le contrat de gestion cible certains domaines que nous ne maîtrisons pas bien pour essayer d'aller de l'avant, ce n'est pas qu'on y serait pas arrivé sans AdP, mais on mettrait plus de temps et on ne

serait pas aussi efficient. Il faut dire qu'il y a beaucoup de pratiques nouvelles, de nouveaux métiers par rapport à l'ancienne aérogare »

Alors que d'autres s'en démarquant fortement et semblent être du même avis que leurs anciens collègues restés à l'EGSA (la société mère) :

« Sincèrement, jusqu'à présent sans eux on aurait fait la même chose, ça m'étonnerait qu'on ait fait moins, je le dis en toute honnêteté. Si un besoin spécifique se fait ressentir, on peut le commander, je n'ai pas nécessairement besoin d'un contrat de gestion. D'autant plus, que préalablement, on s'est préparé pour cette nouvelle infrastructure en ayant un contrat d'assistance technique avec eux. »

« Franchement, s'il n'y a pas de transfert de connaissances, je ne vois pas l'utilité du contrat, pour la gestion proprement dite on n'a pas besoin d'eux! »

Selon le PDG de l'EGSA, l'Algérie n'est pas le seul pays au monde à solliciter l'expertise internationale. Cette pratique devient de plus en plus répandue à travers le monde. Pour remédier à leurs carences et dynamiser leur économie, certains pays font appel à l'expérience internationale en signant des contrats avec des entreprises de renom. Pour illustrer ses propos, notre répondant évoque Dubaï, le fleuron des émirats arabes :

« Regardez Dubaï, ses cadres ont compris que développer des économies et acquérir des compétences ça passe par des contrats et des coopérations internationales; regardez ce que les gens ont fait là-bas avec l'argent bien investi, ils ont ramené des étrangers qui ont le savoir-faire, et il n'y a pas de honte à ramener les étrangers pendant quelques années, mais l'enjeu est là justement, il faut savoir en profiter pour pouvoir développer nos propres savoirs.»

Face à ces enjeux, le PDG de l'ESGA estime que les cadres algériens doivent laisser de côté leur susceptibilité et leurs attitudes négatives pour mieux collaborer et pouvoir tirer le maximum de ces contrats pour qu'à terme, l'Algérie puisse répercuter ces connaissances sur d'autres aéroports et sur d'autres modes de transport :

« [...] il va y avoir beaucoup de contrats à l'avenir, et l'Algérie a besoin de ça comme je disais tout à l'heure. Il fallait casser un tabou, nous, les cadres, nous n'avons pas les bras cassés, nous ne sommes pas des incompetents, les cadres algériens ont fait leurs preuves, mais ce sont d'autres enjeux qui sont visés à travers ces contrats. On a un manque à gagner et on doit le combler à travers le transfert de connaissances par le biais de ces contrats justement. »

Nous constatons par ailleurs que sa nomination à la tête de L'EGSA s'inscrit dans cette perspective. Ce dernier a intégré l'EGSA en 2005, une date qui coïncide avec le lancement des travaux de construction de la nouvelle infrastructure :

« Quelqu'un qui veut faire des réformes, changer un système, il ne faut pas qu'il soit prisonnier d'une organisation. Il faut que ça soit un électron extérieur qui vient, investi d'une mission, il a des objectifs, il y va sans état d'âme parce que s'il est prisonnier des méandres de l'organisation un certain moment il peut avoir des remords, des faiblesses ou des intérêts. Moi, c'était ma force comme je n'avais rien de tout ça. Je suis venu avec un cartable, aucun intérêt, seulement avec les instructions de faire ceci et cela juste pour accomplir cette mission, donc je me suis positionné en homme libre, indépendant, c'était la force avec laquelle j'ai foncé.»

Toutefois, il reconnaît que la volonté politique qui était derrière le projet a largement contribué à neutraliser les réticences :

« Le rouleau compresseur est passé, il y avait derrière la volonté politique tout le monde sentait qu'il y avait une grande volonté, le président lui-même, était derrière ce projet, ce qui a fait que les choses ont été plus ou moins bien acceptées dans l'ensemble. Mais, il faut dire que le nouveau terminal a changé la donne, car si on avait voulu faire un contrat de gestion avec les choses telles qu'elles étaient auparavant, cela aurait été très difficile. »

Pour leur part, les expatriés considèrent que ces résistances ne sont pas reliées au contrat de gestion, mais qu'elles sont plutôt universelles et propres à l'homme.

« La résistance est coriace, mais c'est partout pareil, même en France c'est pareil, au moment de la privatisation il y a eu des changements organisationnels importants, je peux vous affirmer que la résistance était énorme et ça a duré très longtemps, il faut la gérer voilà, c'est relié à l'être humain. »

Tout en étant d'accord sur le fait que l'avènement du contrat de gestion a suscité bien des résistances, les expatriés pensent que la plus grande résistance provient de ce que les membres de l'organisation qui sont venus de l'EGSA ne soient pas encore habitués aux nouvelles pratiques mises en place. L'apport du transfert de connaissance réside justement dans la mise en pratique d'un nouveau savoir qui nécessite l'abandon d'anciennes habitudes. Le problème qui se pose c'est que les gens aiment la routine et ne veulent généralement pas sortir de leur zone de confort, d'où se profilent les résistances, cette citation soutient ces propos :

« La plus grande résistance c'est de se mettre à travailler, je veux dire d'apprendre à travailler sur de nouvelles bases, quand ils disent ça ne va pas, c'est parce que ça change trop pour eux, ceux, notamment, qui sont venus de l'EGSA, et il y en a même qui n'arrivent pas à suivre et partent ailleurs! »

Les expatriés laissent entendre que les employés ayant une grande expérience constituent un frein au transfert de connaissances, puisqu'ils ont du mal à se départir de leurs anciennes façons de faire.

Nous changeons maintenant de perspective pour nous concentrer dans le prochain chapitre sur le sujet principal de notre travail : les facteurs influençant l'efficacité du transfert de connaissances.

CHAPITRE III

LA REVUE DE LITTÉRATURE

Afin de répondre à la question de recherche présentée au chapitre 1, il importe de s'arrêter sur ce que révèle la littérature au sujet des principaux éléments de la problématique étudiée. Pour ce faire, nous traitons dans un premier temps de la connaissance et de sa transférabilité. Par la suite, nous explicitons succinctement les processus inhérents au transfert de connaissance à travers les deux principaux modèles théoriques qui ont dominé les recherches. Enfin, nous nous attarderons sur la littérature relative aux facteurs de succès du transfert de connaissances afin de construire un modèle conceptuel susceptible de nous guider dans notre recherche.

3.1 L'émergence de la connaissance comme principal actif stratégique

Les entreprises du XXI^e siècle évoluent dans un nouveau contexte de croissance de la société, qualifié « d'économie fondée sur la connaissance » qui, selon Foray (2000), s'illustre par l'expansion d'activités intensives en connaissances et une utilisation massive des NTIC³⁴. Par ailleurs, de nombreux travaux consacrés à l'économie ont démontré que la R&D, les formations, le travail qualifié et l'apprentissage sont les nouveaux facteurs de production, les entreprises les plus florissantes sont, désormais, celles qui investissent intensément dans le capital immatériel (Cohendet et al, 2006). Ainsi, l'idée qui prévaut dans la notion « d'économie de savoir » est que l'aptitude à créer et à exploiter les connaissances constitue le facteur le plus déterminant du succès des entreprises et des nations. Cependant, il importe de préciser que de tout temps l'intérêt pour le savoir a animé les organisations et garanti leurs succès mais aujourd'hui, celles-ci sont amenées à produire et à intégrer les connaissances plus rapidement que par le passé. (Davenport & Prusak, 1998).

³⁴ Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Selon Koenig (2006), cette nécessité pour les organisations de produire le savoir et d'en tirer le plus de profit possible trouve son explication dans le caractère changeant, complexe et incertain de l'environnement. Les connaissances ont un cycle de vie de plus en plus court, par conséquent, l'apprentissage devient un moyen stratégique par lequel une entreprise peut se prémunir d'une capacité d'action et de réaction, voire d'innovation. Cette même constatation est soutenue par de nombreux auteurs qui affirment que les turbulences environnementales engendrées par la mondialisation des marchés, les mutations technologiques et la concurrence grandissante entre les firmes, entraînent des changements importants dans l'environnement, mettant ainsi à l'épreuve la capacité des organisations à réagir et à s'adapter.

De ce fait, la connaissance a pris une importance sans commune mesure avec ce qui a été connu jusqu'ici et s'est imposée comme un véritable enjeu stratégique qu'Ermine (2003) a intégré en quatre dimensions :

- en tant que capital qui a de la valeur;
- en tant que nouveau facteur de productivité;
- en tant que facteur qui assure la survie de l'entreprise;
- en tant qu'avantage concurrentiel déterminant.

Selon Ermine (2003), les NTIC ont révolutionné les systèmes de gestion et mis en évidence la capacité des êtres humains à intégrer l'information et la développer en générant de nouvelles connaissances. En favorisant l'analyse et la résolution des problèmes et en alimentant fortement toute prise de décision, ces nouvelles connaissances se sont révélées très vite créatrices de valeur et stratégiques pour les entreprises. De plus, l'économie actuelle, que la plupart des auteurs qualifient d'économie de savoir, s'est écartée du modèle taylorien et la performance organisationnelle ne repose plus sur le bon accomplissement des tâches, mais plutôt sur la coordination de celles-ci et sur l'atteinte des objectifs. Dès lors, la connaissance s'est imposée comme le nouveau facteur de productivité.

L'auteur ajoute qu'en raison des perpétuels changements dans l'environnement, le savoir constitue à la fois un avantage concurrentiel déterminant et un facteur qui assure la survie de l'entreprise. Cette perspective a été développée en grande partie par Spender (1996) qui préconisait à la firme de fonder sa stratégie sur sa capacité à se réinventer et à tirer profit des avantages temporaires : l'essentiel étant de se procurer de l'avantage concurrentiel « renouvelable » du fait qu'il n'existe pas d'avantage concurrentiel « durable ». Ainsi, la connaissance renouvelable apparaît comme le seul avantage durable faisant de la capacité d'innover la preuve inéluctable de la performance organisationnelle (Zaheer and Bell, 2005). Outre mesure, le partage et la combinaison des connaissances intra organisationnelles est spécifique et extrêmement difficile à imiter pour les autres, ce qui assure la pérennité des firmes à long terme (Kogut et Zander, 1995; Grant, 1996).

Ce tour d'horizon, prompt et concentré sur l'essor de la connaissance en tant qu'actif stratégique, démontre que les savoirs représentent des enjeux capitaux pour la croissance des entreprises. En effet, ce qu'une entreprise aimerait réaliser, à court comme à long terme, dépend essentiellement de ses ressources immatérielles. Selon Roy (2005) l'acquisition des connaissances est déterminée dans une large mesure, par la vision que la direction se fait de son environnement et de ses besoins organisationnels et est soutenue par une stratégie d'affaire qui la guide vers la performance. Conséquemment, l'acquisition et le transfert de connaissances, à partir de sources internes ou externes, suscitent ces dernières années un regain d'attention de la part des chercheurs et théoriciens en stratégie et en sciences organisationnelles (Van Wijk et al, 2008).

Pour bien asseoir notre recherche et comprendre les éléments qui fondent le transfert de connaissances, il apparaît pertinent, voire nécessaire, de clarifier dans un premier temps la notion de la connaissance à partir des principales perspectives émergeant de la littérature.

3.2 Qu'est-ce que la connaissance?

Avec l'avènement de la connaissance, en tant qu'actif stratégique, les spécialistes en économie et en sciences de la gestion se sont mis à définir la connaissance dans une optique de productivité et d'efficacité. Il serait donc aisé de justifier le nombre croissant de livres et d'articles scientifiques publiés ces dernières années dans le domaine de la gestion de connaissances³⁵. Les quelques définitions présentées ici s'inscrivent dans cette perspective et consistent à déterminer le contexte d'utilisation du concept de la connaissance dans le cadre de notre recherche, d'après deux principales perspectives émergeant de la littérature : la perspective hiérarchique et la perspective épistémologique.

3.2.1 La perspective hiérarchique de la connaissance

Plusieurs auteurs dont Davenport & Prusak (1998) ont attribué à la connaissance une dimension hiérarchique (donnée, information, connaissance). Il est généralement admis et bien établi que les données sont l'élément de base de cette hiérarchie et que l'information est à la source de la connaissance, tel qu'en témoignent les définitions tirées du rapport CIGREF³⁶ (2000) et colligées dans le tableau 3.1. Le tableau 3.2 plus bas, présente une illustration de ces trois dimensions de la connaissance.

³⁵ Selon Ebrahimi et Saïves (2006,p.460) : « La gestion des connaissances est un processus d'apprentissage, de création, de transformation et de circulation des connaissances explicites et tacites dans un contexte donné, effectué par les hommes, intégré dans les différents processus de l'organisation, soumis à la logique de la gestion en vigueur ».

³⁶ Le CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises). Fondé en 1970, cet organisme a pour vocation de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur dans les entreprises françaises et européennes.

Tableau 3. 1 Définitions : Donnée, Information et Connaissance

<p>Donnée : Élément fondamental et objectif, qualitatif ou quantitatif, servant de base à un raisonnement ou à la réalisation des traitements.</p>
<p>Information : Ensemble de données non structurées et organisées pour donner forme à un message résultant d'un contexte donné et parfaitement subjectif.</p>
<p>Connaissance : Les connaissances sont de nouvelles informations acquises par un processus intelligent, l'étude ou la pratique.</p>

Ainsi, les données se caractérisent par leur objectivité et ne véhiculent aucun sens permettant de réaliser des traitements cognitifs ou une quelconque interprétation. L'information, c'est ce que deviennent les données lorsque l'humain les capte, leur attribue un sens dans un contexte donné et subjectif. En revanche, l'information se transforme en connaissance via des processus d'apprentissage (l'étude ou la pratique). Dougherty (1999, p.264) semble appuyer ce qui est avancé ici :

« Information becomes knowledge when it has been digested and thought over by a person's mind. There is always a lot of data available but it the individual that interpret data through information, chooses to make use of it and so create knowledge ».

En raison de l'abondance de l'information, aujourd'hui, la ressource rare réside dans les capacités cognitives des membres individuels de l'organisation qui doivent faire face à une multitude d'informations, pour sélectionner l'information nécessaire à l'élaboration de la connaissance (Cohendet et al, 2006). Ainsi, l'information mise à la disposition d'autrui, par le biais de la technologie ou d'autres mécanismes, n'est pas acquise pour autant. Les individus doivent détenir des capacités cognitives pour pouvoir traiter l'information et la transformer en connaissances.

La capacité à interpréter et à traiter l'information apparaît donc comme une étape clé dans la formation de la connaissance, puisque cette dernière est encline à des codifications, des structurations et des concentrations susceptibles d'accroître son usage (Mack, 1995). Cet argument rejoint celui de Bruneau et Pujos (1992) qui postulent que les connaissances se développent et s'enrichissent en fonction des informations reçues et intériorisées. Le savoir

serait, selon ces auteurs, « un processus en perpétuelle évolution ». Les capacités cognitives individuelles se révèlent déterminantes pour la production des savoirs nécessaires à l'entreprise.

La dimension comportementale dans l'élaboration des savoirs est tout aussi importante et ne fait pratiquement plus de doute aujourd'hui. Dans son introduction à l'édition française de « La connaissance créatrice » de Nonaka et Takeuchi (1997), Marc Ingham souligne qu'un nombre croissant d'auteurs reconnaissent « que l'on apprend souvent en « marchant » , et que les connaissances peuvent se former dans l'action via l'expérience, l'observation et l'interprétation .La relation maître-apprenti peut être considérée comme un très bon exemple pour l'élaboration du savoir via la pratique et l'action (Sveiby ,2000).

Toutefois, qu'elle soit cognitive ou comportementale, l'usage de la connaissance « nécessite un effort d'interprétation et de traduction de manière à toujours l'actualiser et la recréer par rapport à chaque nouveau contexte ». Tsoukas (1996, cité dans Cohendet et al, 2006, p.157). Cela postule que l'utilité d'une connaissance doit être démontrée en pratique pour être profitable à l'entreprise.

À cet effet, David et Foray (2002, p.4) déclarent que « posséder une connaissance dans quelque domaine que ce soit, c'est être capable d'actions intellectuelle ou manuelle ». Plusieurs auteurs partagent cette vision qualitative de la connaissance, comme Kogut and Zander (1992,cité dans Bresman et al, p.444), pour lesquels le savoir est une accumulation de pratiques ou compétences permettant de faire les choses en bonne et due et forme et de manière efficace. Davenport et Prusak (1998) abondent dans le même sens en affirmant que pour être considéré comme rentable pour une organisation, la connaissance doit doter son possesseur de facultés d'agir et de mener des actions productives. (Résoudre des problèmes, prendre des décisions, effectuer une tâche, gérer un projet, une équipe etc.).

Dans le cadre de cette recherche, la connaissance est considérée comme une capacité d'agir. Cette définition vaut pour l'ensemble des membres individuels composant l'entreprise, car même « si le savoir est individuel, son utilisation n'est possible qu'à travers la circulation de l'information et l'élaboration d'un savoir commun au sein d'un collectif de

travail. L'individu ne peut récolter le fruit de son travail que par une procédure de mise en commun. » (Hendrickx, 1996, p.16). Ainsi, les connaissances sont à l'origine de l'apprentissage organisationnel. Cette vision collective du savoir fait référence à la dimension ontologique de la connaissance qui permet d'appréhender les mécanismes qui commandent le déplacement du savoir du niveau individuel au niveau de groupe (et vice versa), à travers des apprentissages permanents. Nous expliciterons plus loin cette dimension à travers la spirale de création de connaissance de Nonaka et Takeuchi (1997).

Tableau 3. 2 Tableau illustratif donnée, information et connaissance

Donnée	1935 /Tokyo/Université Hitotsubashi / Hirotaka Takeuchi /La Connaissance Créatrice
Information	Ikujiro Nonaka est né en 1935 à TOKYO, il est professeur à l'université de Hitotsubashi, et l'ami de Hirotaka Takeuchi avec lequel il a coécrit son célèbre livre : la connaissance créatrice.
Connaissance	Dans son livre, Nonaka a modélisé le processus de création de connaissances organisationnelles qu'il a intitulé : spirale de création de connaissance.

3.2.2 La perspective épistémologique de la connaissance :

Le philosophe Michel Polanyi fut le premier auteur à conférer à la connaissance sa dimension épistémologique selon laquelle une distinction doit se faire entre la connaissance explicite et la connaissance tacite. Cette différenciation entre les deux dimensions du savoir est reconnue par la plupart des auteurs.

La connaissance explicite renvoie à une connaissance codifiée, formalisée qui peut être transmise sans difficulté, d'une manière orale ou écrite (Nonaka et Takeuchi, 1997; Davenport et Prusak, 1998), exprimé donc par des mots et des chiffres, et partagé sous forme de données (rapports, formule scientifique, procédures) (Desouza, 2003). Les prouesses technologiques des dernières années ont considérablement accru le transfert des savoirs explicites en raison de la baisse substantielle des coûts de stockage et de transmission des connaissances (Foray, 2000).

A contrario, la connaissance tacite est reliée à l'action et enracinée dans son contexte, elle est par ailleurs difficilement transmissible. La plupart du temps, les individus ou l'organisation sont inconscients de détenir ces connaissances, et c'est dans cet esprit que Michel Polyani (1966) a déclaré : « We know more than we can tell ». Pour Nonaka et Takeuchi (1997), la connaissance tacite comporte une dimension technique qui se rapporte au savoir-faire, capacités, habilités, compétences, etc., et une dimension cognitive qui consiste en des schémas, modèles mentaux, croyances et perceptions. Ainsi les connaissances tacites ne peuvent être séparées des individus qui les détiennent, ni du contexte qui les a vues naître.

Badaracco (1991) va dans le même sens en affirmant que les connaissances tacites sont l'ensemble des savoirs intuitifs (physiques ou mentaux) que possède tout individu. Ces connaissances sont tellement enracinées dans notre subconscient que l'on a tendance à les considérer comme des choses innées. Selon le même auteur, dans l'organisation ces savoirs sont enracinés généralement dans les relations individuelles et collectives ainsi que dans les règles et les procédures informelles, les comportements, les flux informationnels et les modes de prise de décision.

Cependant, si la distinction entre connaissance tacite et explicite fait l'unanimité parmi les auteurs, la notion de la connaissance tacite, elle, les divise. Selon Hedesstrom et Whitley (2000), deux écoles de la gestion de connaissance tentent d'élucider l'essence de la connaissance tacite. Pour l'école « *de facto* » (représentée par Alavi et Leinder, 2001 et Dutta et Weiss, 1997), la connaissance demeure tacite tant et si bien qu'elle n'a pas été *de facto* articulée et formalisée, alors que pour l'école « de la difficulté », la connaissance tacite est ancrée dans son contexte et demeure, par ailleurs, difficile à articuler et à formaliser (Nonaka et Takeuchi, 1997; Hansen et al, 1999).

Cette prise de position va indéniablement dans le sens de la conception initiale du père spirituel du concept, Polyani, qui considère que la connaissance tacite est profondément ancrée dans un contexte et enracinée dans l'action et, par conséquent, difficile à formaliser. Par ailleurs, l'auteur considère la connaissance tacite comme le fond nécessaire pour développer et interpréter la connaissance explicite (Polyani, 1975 cité dans Alavi et leinder, 2001, p.21). Cette vision est confirmée par un grand nombre d'études récentes qui affirment

que dans toute connaissance subsistent les formes tacite et explicite, et qu'à toute connaissance articulée et codifiée est rattachée une connaissance tacite qui lui sert de base de raisonnement (Cohendet et al,2006). Ainsi, la connaissance tacite n'est pas dissociable de la connaissance explicite. Cela tend à se confirmer si l'on se réfère à des recherches récentes qui affirment que l'actif immatériel essentiel au bon fonctionnement d'une entreprise est composé de 30 % de connaissances explicites et de 70 % de connaissances tacites (Jacob, 2004). Au mieux, cela s'illustre par la célèbre métaphore selon laquelle la connaissance explicite n'est que la partie visible de l'iceberg que représentent les connaissances humaines.

En raison de la traditionnelle « coupure cartésienne » entre le sujet (celui qui connaît) et l'objet (le connu), le monde occidental opérait une nette division entre les deux dimensions de la connaissance et portait un intérêt presque exclusif au savoir explicite reniant ainsi le rôle « de l'expérience physique dans l'apprentissage et l'implication de celui qui sait dans ce qui fait l'objet du savoir » (Sveiby ,2000, p.91). Alors que ces deux dimensions se complètent et constituent la face et le revers d'une même médaille qu'est la connaissance, comme en témoignent Thouskas et Vladmirou (2001, cité dans Peltokorpi, 2006, p.139):

« These dimensions of knowledge are inseparable and should be viewed as two ends of continuum ».

Nous examinerons ci-après le concept du transfert de connaissances, ses nombreux avantages sur le plan intra et inter organisationnel et ses processus à travers les deux principaux modèles qui ont dominé les recherches afin d'illustrer son opérationnalisation au quotidien.

3.3 Transfert de connaissances : Définitions et avantages

Force est de constater que le transfert de connaissances bénéficie ces dernières années d'un intérêt grandissant auprès des organisations en raison de son potentiel stratégique. Cependant, cet intérêt pour le transfert de connaissances est présent depuis plus de deux décennies dans la littérature, et fait l'objet de nombreux débats dans la communauté scientifique. Le concept est qualifié de complexe et difficile à saisir, et il semble même y avoir une disparité dans la perception que les auteurs ont du transfert de connaissances.

Certains auteurs l'associent à la notion de combinaison et de création de connaissances ou encore à celle de l'apprentissage organisationnel, alors que d'autres le perçoivent comme un processus technique permettant de stocker et de diffuser le savoir sous forme d'informations ou de données pour les rendre accessibles et utiles, dans et à travers, les entreprises.

D'après Berthon (2003), cette disparité dans la perception du transfert de la connaissance découle « d'une confusion héritée de la transversalité » du concept. Comme le démontre la figure 3.1, ce dernier se trouve à la jonction de plusieurs courants de recherches allant de la diffusion des innovations à la création de connaissances. Conséquemment, l'appréhension du transfert de connaissances est multidimensionnelle et peut prendre diverses formes ou être interprétée différemment selon l'approche qui la définit.

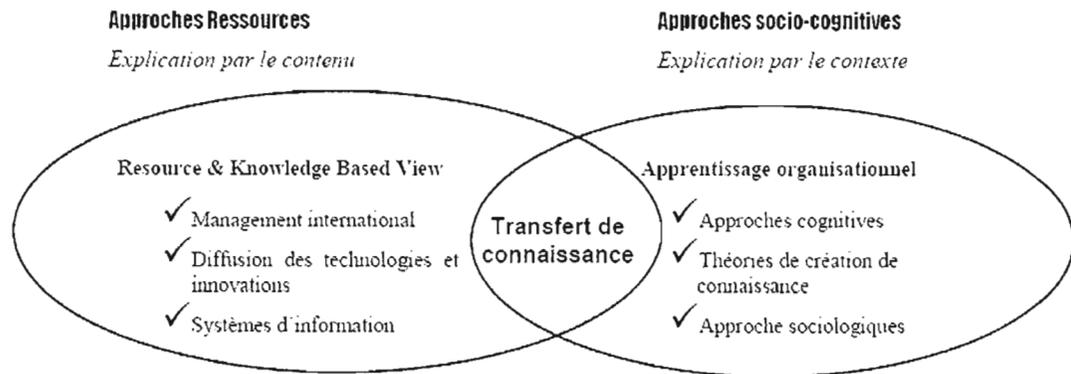


Figure 3. 1 La transversalité du concept de transfert de connaissances.

Source : Berthon (2003).

Compte tenu de notre objectif de recherche, l'approche sociocognitive semble la plus pertinente. Les connaissances étant bénéfiques pour la performance des entreprises, il est devenu indispensable pour celles-ci de travailler à l'émergence d'activités permettant l'exploitation d'avantages compétitifs actuels ou futurs à travers l'acquisition, l'accumulation, la combinaison et la création des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997). L'importance du transfert de connaissances pour ces activités fait aujourd'hui l'unanimité parmi les auteurs. En effet, il est aujourd'hui connu et reconnu que le transfert de connaissances contribue à l'élaboration et à la création des connaissances organisationnelles par le biais de l'apprentissage, soit par la circulation des flux informationnels, soit par la pratique (Sveiby, 2000).

Ainsi, les multiples définitions proposées par la littérature (Szulanski, 1996; Argote et Al, 2000; Kogut & Zander; 1995; Nonaka et Takeuchi, 1997) envisagent toutes le transfert de connaissances comme processus ou mécanisme qui permet la mobilité des connaissances (tacites ou explicites) au niveau intra-organisationnel (individus, groupes, départements, unités, etc..) ou inter-organisationnel (alliances, partenariat, coopérations), comme l'illustre le tableau 3.3. Cependant, comme le souligne Hendrickx (1996, p.2), le transfert de connaissances inter-organisationnel peut s'opérer entre différents types d'entreprises « qu'elles soient de développement égal ou inégal, de taille différente ou égale, entre

entreprise d'un même pays ou non, et même au sein d'une même firme entre ses filiales (le cas des multinationales ».

Tableau 3. 3 Définition du transfert de connaissances d'après les auteurs pionniers en la matière

Auteurs/ chercheurs	Définitions
Nonaka et Takeuchi (1997)	L'ensemble des interactions sociales entre individus d'une même organisation participant à la construction d'une connaissance collective par la mise en commun de schémas de pensées ou autres concepts cognitifs. Le transfert de connaissances se produit à deux niveaux : épistémologique (tacite vs explicite) et ontologique (individus vs groupe). Cela renvoie à la fameuse spirale de création de connaissances.
Argote et Ingram (2000)	C'est le processus par lequel une unité (un groupe, un département, ou une division) est affectée par l'expérience d'une autre unité. Le transfert de connaissances se manifeste par les changements qu'il induit dans les connaissances ou la performance de l'unité réceptrice.
Szulanski (2003)	Le transfert de connaissances est un processus dyadique d'échanges de connaissances organisationnelles entre l'émetteur et le récepteur. L'efficacité de ce processus dépend de quatre groupes de facteurs : capacités d'émission de la source, capacités d'absorption du destinataire, caractéristiques de la connaissance et caractéristiques du contexte.
Davenport et Prusak (1998, cité dans Peltokorpi, 2006, p.139).	« Knowledge sharing means providing one's knowledge to others and receiving knowledge from others ».
Kogut & Zander (1995)	Le transfert de connaissances permet la transmission d'un savoir-faire local.
Van Wijk et al (2008, p.832)	« Organizational knowledge transfer refers to the process through which organizational actors – teams, units, or organizations – exchange, receive and are influenced by the experience and knowledge of others ».

Le recensement de la littérature permet de constater que le transfert de connaissance présente de nombreux avantages pour les entreprises. Sur le plan intra-organisationnel, il permet la transmission d'un savoir-faire local (Kogut & Zander, 1995) entre un groupe, un département ou une division transcendant ainsi le niveau individuel (Argote et Ingram, 2000)

pour s'étendre au niveau collectif qui favorise les interactions nécessaires au partage et à la création de nouvelles connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997). Celles-ci se traduisent par la mise au point d'un produit, processus ou services nouveaux ou sensiblement améliorés qui répondent aux besoins des clients (Pulakos et al., 2003), ce qui est susceptible d'influer le niveau des ventes et, par conséquent, la rentabilité financière de l'entreprise. Tout en étant source de richesse et d'innovation, le transfert de connaissances permet des gains de productivité importants par la diffusion de meilleures pratiques (Szulanski, 1996; Husted & Michailova, 2002), et les entreprises peuvent ainsi prévenir la perte des ressources et résoudre plus efficacement les problèmes récurrents (Pulakos et al., 2003). En ce sens, le transfert de connaissances est une source d'économie d'échelles. (Spender, 1992).

Sur le plan inter-organisationnel, le transfert de connaissances implique de nombreux avantages et s'inscrit dans des logiques différentes entre les partenaires à compétences égales ou inégales. En ce qui a trait aux partenaires à compétences égales, le transfert de connaissances représente généralement l'occasion d'innover pour saisir les opportunités et développer de nouvelles affaires, l'innovation étant souvent le fruit d'un travail collectif qui implique la combinaison des connaissances et des compétences de plusieurs acteurs (individuels ou organisationnels). Par ailleurs, la complexité des problèmes à résoudre et les coûts croissants de la recherche poussent les entreprises à collaborer avec des sources externes pour consolider les synergies et rencontrer plus rapidement les besoins de leurs marchés (Quintas et al. 1997). Ainsi, les partenaires forment généralement des réseaux (alliances, franchises, consortiums, etc.) pour partager plus facilement les connaissances et les ressources (Inkpen & Tsang, 2005). Ils se focalisent sur la découverte et la mise en place de nouveaux concepts ou façons de faire pouvant se traduire en avantage compétitif. En somme, le transfert de connaissances contribue au développement des connaissances organisationnelles et conduit à l'innovation jugée comme « la capacité stratégique la plus importante à développer » (Jacob, 2006) pour évoluer et performer dans le contexte économique actuel caractérisé par le changement et l'incertitude.

En revanche, le transfert des connaissances entre entreprises ou pays de capacités inégales (pays développés et pays en voie de développement) s'inscrit dans une perspective d'apprentissage et d'internalisation des compétences. Selon Rouach (1999), ce sont les savoirs indispensables à son organisation en vue d'augmenter sa capacité à mener des actions productives. Tsang (1999, dans Nareth, 2008, p.79) exprime d'une manière plus explicite ces avantages. L'auteur qualifie les alliances entre les pays développés et les pays en voie de développement d'asymétriques parce que les partenaires ont des objectifs et des avantages différents. Alors que le partenaire des pays en voie de développement tente d'acquérir le savoir, les compétences managériales et la technologie de son partenaire pour développer ses capacités et améliorer sa compétitivité, son homologue des pays développés bénéficie des apprentissages liés à la gestion des alliances et des relations partenariales ainsi que des savoirs liés à l'implantation des technologies.

3.4 Les processus de transfert de connaissances :

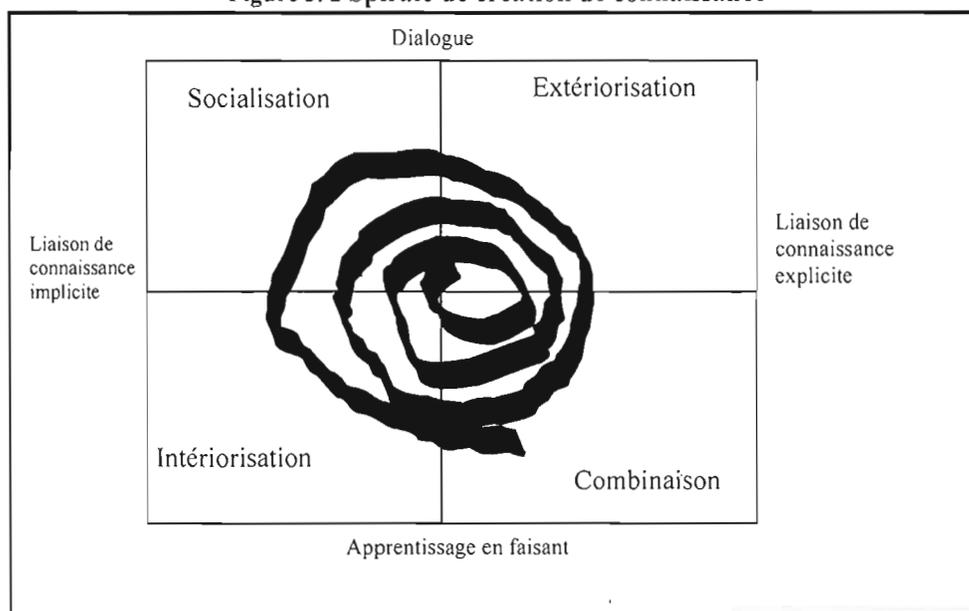
Comme nous l'avons vu précédemment, le transfert de connaissance nécessite le recours à des activités ou des mécanismes qui permettent aux connaissances de circuler et d'être partagées, au sein et à travers les organisations. Selon Inkpen et Dinur (1998), deux types de modèles ont dominé les recherches sur le transfert de connaissances : le premier est le modèle de création de connaissances développé par Nonaka et Takeuchi (1997) le second est le modèle linéaire de Szulanski (1996). Bien que ces deux modèles portent essentiellement sur l'étude des transferts de connaissances intra-entreprises, ils ont largement été adoptés pour appréhender les transferts de connaissances interentreprises, compte tenu que ces activités ont généralement lieu dans un pays dans le cadre d'une co-entreprise ou d'une alliance stratégique plutôt qu'à travers les frontières (Duanmu et Fai, 2007).

Nous présentons succinctement ces deux modèles avant de revenir sur la littérature relative aux facteurs influençant l'efficacité du transfert de connaissances.

3.4.1 La spirale de création de connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997)

Nonaka et Takeuchi (1997) ont développé un modèle théorique de génération des savoirs qui dépasse le simple fait de traitement de l'information et où la connaissance tacite prend tout son sens. La spirale de création de connaissances (Figure 3.2) repose justement sur la distinction entre connaissances tacite et explicite et prouve que ces deux dimensions sont vraiment indissociables. En somme, ce modèle contribue de deux façons majeures à la compréhension de la dynamique de partage et de création des connaissances organisationnelles. Dans un premier temps, il fait éclater les processus de conversion de connaissances, fruit d'une interaction permanente entre les connaissances tacites et les connaissances explicites. Dans un deuxième temps, il révèle les liens qui existent entre apprentissage individuel et apprentissage collectif, prouvant par le fait même que le transfert et la création de connaissances ne peuvent être dépouillés de leur dimension sociale.

Figure 3. 2 Spirale de création de connaissance



Source Nonaka et Takeuchi (1997)

Ainsi, selon ce modèle les savoirs organisationnels se créent au travers d'un dialogue permanent entre les connaissances tacites et les connaissances explicites et gravitent les niveaux ontologiques - définis comme le niveau d'interactions sociales : individu – groupe organisation, inter organisation - sous forme de spirale selon quatre étapes génériques qualifiées de mode de conversion de connaissances que sont la SECI : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'internalisation (Tableau 3.4) :

- La socialisation est le processus de transmission des connaissances tacites, l'individu s'approprie un savoir tacite par un partage d'expériences qui se réalise par l'observation, l'imitation et la pratique. Donc cette transmission peut très bien se faire sans échanges verbaux. Dans le monde de l'entreprise, la formation sur le tas incarne parfaitement ce type de transfert.
- L'extériorisation se fait par la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de métaphores, analogies ou concepts à travers les dialogues et les échanges entre individus. Dans le monde des affaires, cette étape se matérialise par la modélisation d'un nouveau concept explicité au travers de descriptions brutes ou de schémas approximatifs.
- La combinaison consiste en un processus de standardisation des connaissances explicites à travers des moyens de communication variés (informatisés, personnels, écrits ou oraux). Dans l'entreprise, ce mode de conversion se produit lorsque les cadres intermédiaires traduisent les visions de l'entreprise à travers des concepts concrets que les employés de la base peuvent comprendre et mettre en œuvre.
- L'internalisation est un processus par lequel le savoir explicite devient automatique, inconscient. Les individus n'ont plus conscience de leurs connaissances et de leurs habilités, elles font désormais parties de la routine. (exemple : processus d'apprentissage du code de la route).

**Tableau 3. 4 Quatre modes de transfert et création de connaissances
Nonaka et Takeuchi (1997)**

Types de connaissances	Vers le tacite	Vers l'explicite
Du tacite	Socialisation	Extériorisation
De l'explicite	Internalisation	Combinaison

Adapté de Nonaka et Takeuchi(1997).

Ce modèle de création de connaissances est très dynamique. À chaque fois que la connaissance tacite est convertie en connaissance explicite, elle est utilisée pour créer une nouvelle connaissance tacite. Si cette dernière est convertie en connaissance explicite, elle relance une nouvelle spirale de création de connaissances. En donnant accès à la connaissance explicite au travers de la connaissance tacite, l'extérioration constitue une étape clé dans le processus de création de connaissances.

Selon Nonaka et Takeuchi (1997), la spirale de création de connaissances est guidée et dynamisée par la stratégie d'entreprise et vise la réalisation des visions et objectifs de celle-ci. Intégrée à une démarche organisationnelle, ce modèle est l'essence même de la création des connaissances à travers l'acquisition, l'accumulation et l'exploitation des connaissances, en favorisant l'autonomie et l'expérimentation au niveau individuel et par l'interaction et les dialogues de groupe au niveau collectif. Selon Marc Ingham, dans son introduction à l'édition française de « La connaissance créatrice » de Nonaka et Takeuchi (1997, p.10) :

« Plusieurs auteurs ont mis clairement en lumière la nécessité de distinguer entre trois niveaux d'entités d'apprentissage, les individus, les groupes et les organisations et insistent sur le rôle des interactions dans le processus notamment sous forme de dialogue. Les individus apprennent en servant notamment de médiateurs dans les flux d'informations, les groupes apprennent quand leurs membres coopèrent afin d'accomplir un but commun, l'apprentissage organisationnel se manifeste aux différents niveaux quand les nouveaux comportements, connaissances et valeurs sont produits, partagés et utilisés. Les interactions personnelles deviennent des conditions nécessaires d'apprentissage au niveau des groupes et peuvent donner naissance à l'apprentissage organisationnel qui est le fruit d'une production collective ».

Selon Ingham, le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) est une sorte de synthèse de tous les travaux qui ont porté sur les apprentissages individuels, collectifs et organisationnels, mais qui apporte cependant un éclairage nouveau sur la manière dont se succèdent ces apprentissages et comment les connaissances sont intégrées et absorbées une nouvelle fois sur le plan individuel.

3.4.2 Le processus linéaire (Szulanski)

Szulanski (1996, 2000) opte pour une vision communicationnelle et relationnelle entre l'émetteur et le récepteur (transmission d'un message dans le cadre d'un contexte donné), pour capturer les tenants et aboutissants du processus de transfert de connaissances interne. L'analyse qu'il effectue sur le transfert interne de 122 meilleures pratiques au sein de 8 firmes lui permet de dégager un processus linéaire (Figure 3.3) balisé dans le temps dont les étapes les plus itératives sont : l'initialisation, l'adaptation, l'application et enfin l'intégration. Voici une brève description de ces quatre étapes :

- L'initialisation : à cette étape sont identifiées les connaissances qui répondent aux besoins repérés dans l'organisation.
- L'adaptation : cette étape consiste à modifier la connaissance de la source de façon à ce qu'elle soit adaptée au récepteur.
- L'application : à cette étape sont identifiés et résolus les problèmes liés à l'application des connaissances.
- L'intégration : à cette étape, le transfert de connaissances devient concret, le récepteur s'est approprié les connaissances et est en mesure de travailler et d'agir sur la base de celles-ci.

Toutefois, la réussite du transfert de connaissances est déterminée par quatre groupes de facteurs. Le premier facteur se rapporte aux propriétés intrinsèques du savoir, c'est-à-dire à l'ambiguïté de la connaissance (tacite, spécifique à un contexte et complexe) et à sa valeur (son utilité). Les trois autres facteurs, eux, se rapportent essentiellement au contexte dans

lequel se déroule le transfert de connaissances : caractéristiques liées à la source, au destinataire et aux facteurs relationnels (entre la source et les destinataires). En effet, l'auteur soutient qu'il est primordial que la volonté et la collaboration de l'émetteur soient fortes et que la motivation et l'implication du destinataire soient avérées pour optimiser le transfert de connaissances.

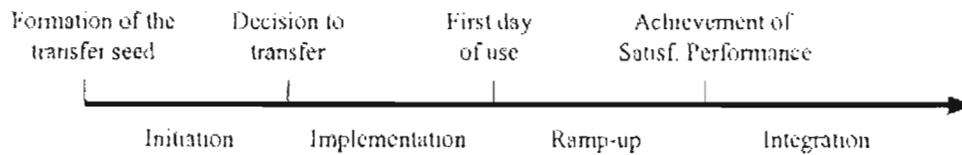


Figure 3.3 Modèle de transfert de connaissances linéaire

Source Szulanski (2000,p .13)

3.5 Les facteurs influençant l'efficacité du transfert de connaissances :

Maintenant que le transfert de connaissances est défini et que ses processus ont été explicités, nous allons passer en revue les facteurs qui déterminent sa réussite. En nous référant au modèle de Szulanski (1996,2000) et à la littérature recensée, nous avons classé les facteurs influençant l'efficacité de transfert de connaissances à l'intérieur de trois catégories : (1) capacités d'émission et capacités d'absorption, (2) adéquation entre la nature de la connaissance et les moyens de transfert, (3) contexte organisationnel favorable.

3.5.1 Capacités d'émission et capacités d'absorption

La première dimension qui influe sur l'efficacité du transfert de connaissances est en lien avec les acteurs impliqués dans le processus, soient l'agent émetteur (capacités d'émission) et l'agent récepteur. Selon Hendriks (1999) tout transfert de connaissance implique une relation entre deux parties au moins : une partie qui possède le savoir et une partie qui acquiert le savoir (Hendriks, 1999). Toutefois, l'intérêt et la qualité du transfert de connaissances

reposent sur les capacités d'émission et d'absorption des deux parties engagées dans le processus (Amesse et Cohondet, 2001).

De façon générale, la capacité d'émission est définie dans la littérature comme étant la capacité de la source à communiquer son savoir de façon à ce qu'il soit intelligible pour le récepteur. Cette capacité se traduit, d'une part, par la volonté et la motivation de l'émetteur à partager ses connaissances (Minbaeva et Michailova, 2004; Minbaeva, 2007), et d'autre part, par son expérience et ses méthodes à les dispenser (Minbaeva, 2007; Narteh, 2008). Narteh (2008) a même établi un lien direct entre les méthodes d'enseignement de l'émetteur et l'efficacité de transfert de connaissances. Ainsi, la source doit être en mesure d'articuler le savoir qu'elle détient pour pouvoir le véhiculer dans l'organisation (Minbaeva et Michailova, 2004). Plus l'émetteur a de l'expérience dans la transmission et le partage des connaissances, plus il lui est facile de transférer ses connaissances dans d'autres contextes en raison de l'évolution de sa courbe d'apprentissage (Narteh, 2008). Ainsi, les méthodes d'enseignement, l'expérience et la crédibilité de la source sont des éléments déterminants de l'efficacité de transfert de connaissances.

La volonté de l'émetteur à dispenser ses connaissances est tout aussi importante (Minbaeva, 2007; Minbaeva et Michailova, 2004; Szulanski, 1996; Cabrera, 2003) et représente en quelque sorte, la première condition de succès du processus de transfert de connaissances. Toutefois, peu d'études se sont consacrées à l'analyse des facteurs qui influencent la volonté de la source. Sous toute réserve, l'étude de Cabrera (2003) est à ce jour, la plus exhaustive. Suite à une analyse approfondie des théories socio psychologiques, l'auteure affirme qu'un sentiment d'obligation à partager le savoir, la perception d'un avantage à travers le partage des connaissances, un sentiment d'appartenance, un climat organisationnel favorable et la confiance entre partenaires sont autant de facteurs qui influent sur la volonté de l'émetteur.

Mais le transfert de connaissances est un processus interactif, la volonté et la capacité de l'émetteur à communiquer son savoir s'avèrent insuffisantes, voire inutiles, devant l'incapacité du récepteur d'absorber de nouvelles connaissances (Cohen et Levinthal, 1990).

Certains auteurs tels que Gupta et Govindarajan (2000) et Szulanski(1996) font de la capacité d'absorption l'élément le plus déterminant de l'efficacité du transfert de connaissances. Il semble que le savoir transféré n'a aucune valeur s'il n'est pas assimilé et exploité par les individus au sein de l'organisation (Minbaeva et al, 2003) ou si les individus ne perçoivent pas l'intérêt et les avantages reliés à l'acquisition d'une nouvelle connaissance (Riege, 2005).

Le récepteur doit, en effet, faire des efforts pour interpréter et comprendre par lui-même les connaissances qui lui sont transmises pour mettre en pratique ce qu'il a compris et prévenir ainsi les difficultés qui entravent l'atteinte des objectifs visés par le transfert des connaissances (Szulanski ,1996). Selon Argote et Ingram (2000), ces nouveaux savoirs se manifestent par un changement dans son comportement et le dote de facultés pour passer à l'action (Davenport et Prusak, 1998). Cette capacité d'exploiter une nouvelle connaissance, de savoir en apprécier la valeur, l'assimiler et l'utiliser à des fins commerciales constitue en soi la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). Cependant, ces deux auteurs soutiennent que la capacité d'absorption d'une organisation ne se résume pas à la somme de la capacité d'absorption de ses membres individuels, elle s'étend également à la mémoire, aux pratiques et aux routines organisationnelles.

Remarquons que Lane et al. (2001, cité dans Minbaeva et al, 2003, p.588) apportent une nuance importante à la définition de la capacité d'absorption telle qu'avancée par Cohen et Levinthal. Pour ces derniers, les capacités de comprendre et d'assimiler un savoir sont des éléments interdépendants, alors que la capacité d'appliquer les connaissances est une étape distincte.

Zahra et George (2002) vont encore plus loin, leur définition des capacités d'absorption suggère deux concepts. Le concept « potential absorptive capacity » concerne l'acquisition et l'assimilation du savoir, et le concept de « potential realised capacity » porte sur la transformation et l'exploitation du savoir. Cette distinction a généré une meilleure compréhension de la question. La capacité d'absorption potentielle fait référence aux compétences, à l'éducation et aux expériences de travail antérieures du destinataire en lien avec le type de connaissances visées par le transfert de connaissances (Cohen et

Levinthal,1990; Szulanski, 1996) tandis que la capacité d'absorption réalisée repose davantage sur la motivation des employés à mettre en pratique leurs connaissances, à travailler et agir sur la base de celles -ci.

De façon similaire, Davenport et Prusak (1998) vont dire que le transfert constitue la résultante de deux éléments combinés : Transfert = Transmission + Absorption (et utilisation). Par transmission, les auteurs entendent l'émission du savoir à un récepteur potentiel, et par son absorption, l'utilisation du savoir par cet individu ou un groupe. Ainsi, un savoir qui n'est pas utilisé n'est pas transféré : « Knowledge that isn't absorbed hasn't really been transferred » (Davenport et Prusak, 1998, p.101). En effet, les auteurs soutiennent que, très souvent, les individus assimilent et acquièrent un nouveau savoir mais ne vont pas jusqu'à le mettre en pratique pour plus d'une raison (manque de crédibilité et de confiance par rapport à la source, peur de prendre des risques surtout dans des entreprises qui ne tolèrent pas les erreurs, manque de temps, manque d'opportunité, résistance aux changements). Cette nuance est très intéressante puisqu'elle démontre que la motivation et l'attitude du récepteur quant à l'application de la connaissance sont conditionnées par des facteurs endogènes tels que la culture organisationnelle.

Selon Minbaeva et al (2003), de nombreuses recherches se sont consacrées à étudier l'impact des capacités d'absorption sur le processus du transfert de connaissances. En effet, l'attitude du récepteur vis-à-vis de l'apprentissage et, particulièrement, sa motivation et sa capacité d'exploiter les connaissances sont indispensables au succès du transfert de connaissances. Force est de constater que la motivation des employés est aussi importante que les capacités cognitives pour la performance organisationnelle. Pour cette raison, plus d'un auteur appelle à une meilleure valorisation de la ressource humaine, car elle seule permet à l'entreprise de tirer profit du savoir absorbé de façon concrète.

Nous constatons que les éléments compris dans la capacité d'absorption se ressemblent d'un auteur à l'autre. Dans la présente recherche, la capacité d'absorption va être considérée comme un ensemble d'éléments tel que proposé par Zahra et George (2002) et Davenport et Prusak (1998).

3.5.2 Adéquation entre la nature de la connaissance et moyens de transferts

La nature du savoir constitue elle aussi un obstacle important au transfert de connaissances, comme nous l'avons déjà constaté précédemment, cette dernière comporte deux dimensions, explicite et tacite. Les connaissances explicites sont articulées, codifiées, et peuvent être transférées de façon formelle car elles sont matérialisées dans des schémas, règles et procédures, diagrammes, plans (Badaracco, 1991; Nonaka et Takeuchi, 1997). Toutefois, comme le font remarquer Zollo et Winter (2002), l'articulation est distincte de la codification. La première consiste à mettre sous forme langagière des connaissances ou compétences repérées comme cruciales pour les acteurs concernés alors que la codification consiste à mettre sous forme matérielle le savoir articulé afin de le transmettre plus facilement. Mais comme toute connaissance articulée est basée sur un ensemble d'éléments et de particularités inarticulés détenus par les individus tels que les expériences, perceptions ou pratiques, l'émetteur doit s'assurer de la cohérence des interprétations faites par le récepteur (Berthon, 2003). Cela tend à confirmer les propos de Welch et Welch (2008), selon lesquels la connaissance codifiée utile à l'entreprise est rarement déliée de la connaissance tacite qui la sous-tend.

À l'inverse, les connaissances tacites sont difficiles à transférer. C'est un savoir pratique relié à l'action, basé sur les expériences personnelles et spécifique à un contexte socioculturel (Badarracco, 1991; Nonaka et Takeuchi, 1997). Cela constitue un grand défi que de transférer les connaissances tacites car elles émanent de plusieurs ressources interdépendantes (technologies, habitudes, individus et ressources associés au savoir, etc. (Simonin, 1999).

Selon Welch et Welch (2008) pour transférer les connaissances tacites de façon satisfaisante, les interactions individuelles directes sont une nécessité. De ce fait, l'existence de réseaux sociaux et de relations latérales sur le lieu de travail est indispensable (Nonaka et Takeuchi, 1997; Davenport et Prusak, 1998; Goh, 2002), d'autant plus que la proximité et la fréquence des interactions sociales sont éléments déterminants pour le partage des connaissances (Tsai et Ghoshal, 1998). En effet, « la répétition des interactions interindividuelles permet la formation d'un système partagé d'interprétation de la réalité conduisant à l'émergence des connaissances partagées » (Berthon, 2003, p.4). Ainsi, les

firmer doivent privilégier ces périodes de dialogues, de réflexions et d'apprentissages, porteuses de gains futurs en développant des stratégies pour les stimuler et en les incluant dans leur définition de la productivité organisationnelle (Davenport et Prusak, 1998).

Par ailleurs, le transfert des connaissances est un acte délibéré qui requiert la volonté des individus à travailler en équipe et à partager les connaissances (Davenport et Prusak, 1998; Goh, 2002). Cette volonté de coopérer va non seulement ériger des canaux de communications entre les deux parties mais aussi favoriser surtout une ouverture d'esprit qui donnera lieu à des échanges riches et intenses (Gupta et Govindarajan, 2000).

Un autre facteur favorisant le transfert des connaissances tacites, et non des moindres, est révélé par les chercheurs et les praticiens : la langue. Ainsi, Nonaka et Takeuchi (1997), Riege (2005) et Davenport et Prusak (1998) soulignent l'importance pour les partenaires de partager une même langue et de développer une sorte de code ou langage tacite pour parvenir à se faire comprendre, d'autant plus qu'il existe des terminologies spécifiques à chaque domaine d'expertise (Davenport et Prusak, 1998).

Enfin, pour optimiser ces échanges, les individus doivent jouir de compétences non négligeables en communication orale et écrite (Davenport et Prusak, 1998; Riege, 2005) et consacrer suffisamment de temps aux activités de transfert de connaissances (Davenport et Prusak, 1998, Riege, 2005, Goh, 2002).

Goh (2002) estime qu'une bonne adéquation entre le type de connaissances et le moyen de transfert est nécessaire pour la diffusion des connaissances. Dixon (2000, cité dans Riege, 2005, p.21) va plus loin en affirmant que le recours à un moyen de transfert ou à un autre doit se faire non seulement en fonction des caractéristiques du savoir à transmettre (tacite ou explicite) mais doit également tenir compte des routines et des fréquences des processus de partage, et du destinataire (l'individu, le groupe ou l'ensemble de l'organisation). Le tableau 3.5 présente les divers outils et mécanismes du transfert de connaissances classés du moyen permettant le plus faible niveau de transfert (connaissances explicites) à celui permettant le plus fort niveau de transfert (connaissances tacites). Nous remarquons, par ailleurs, que les moyens les

plus propices pour transférer les connaissances tacites sont ceux qui favorisent les rencontres en face-à-face.

Tableau 3. 5 Outils et mécanismes du transfert de connaissances

Almeida et Grant (1998)	Rebetisch et Ferretti (1995)	Makhija et Ganesli (1997)
Transfert de personnel	Communication impersonnelle	Contrats
Echanges de données électroniques	Communication personnelle	Groupement structurel
E-mail. Téléphone. Fax	Activités de groupe	Autorité formelle
Groupes de discussion	Envoi de personnel	Procédures standardisées
Vidéo-conférence		Planning et budgétisation
Manuels et rapports écrits		Supervision
Rencontres face à face		Evaluation de performance
Cours et séminaires de formation		Equipes de travail
Groupes de spécialistes		Réunions et contacts personnels organisés
Règles, procédures et directives		Transfert de managers
Intégration modulaire		Rituels, traditions, cérémonies (renforcer les normes partagées)
(décomposition d'un système qui permet de s'approprier les connaissances liées à sa spécialité sans posséder l'ensemble des connaissances)		Réseau, processus de socialisation (renforcer les valeurs partagées)

Source : Prévot (2007, p.22)

3.5.3 Contexte organisationnel propice

Au delà des capacités d'émission et d'absorption et des caractéristiques du savoir, le contexte est aussi un déterminant du transfert de connaissances. Même si la littérature ne semble pas s'accorder sur la définition du contexte propre au transfert de la connaissance, les auteurs consultés forment un consensus clair en affirmant que les facteurs contextuels influent sur le transfert de connaissances de façon significative. (Nonaka et al ,2001; Nonaka et Takeushi, 1997; Szulanski, 1996; Yakhlef, 2007; Davenport et Prusak, 1998; Argote et Ingham, 2000; Kostova, 1999; Rouach, 1999; Goh, 2002; Riege, 2005).

Pour Nonaka et al (2001) le "ba" est le contexte physique, temporel et relationnel au sein duquel se déroulent le partage, la création et l'utilisation de la connaissance. Ainsi, tout

savoir émerge du "ba" et prend tout son sens à l'intérieur de celui-ci. Cela suppose que les individus doivent interpréter la connaissance à l'intérieur du contexte qui l'a vu naître pour pouvoir lui attribuer un sens. Cela confirme les propos de Yakhlef (2007, p.44) selon lesquels:

«The knowledge transfer does not only take place within a social context, but that context itself is part of the content of knowledge. There is thus a certain overlap between social components and cognitive components ».

L'auteur soutient que transférer un savoir équivaut à transformer un contexte. Cela tend à confirmer les propos d'Argote et Ingram (2000), selon lesquels, le transfert de connaissances se manifeste essentiellement par les modifications qu'il induit dans les réservoirs de connaissances organisationnelles que sont les acteurs, les technologies, et les pratiques entraînant des changements importants dans les savoirs et les comportements des unités réceptrices. Pour sa part, Szulanski (1996) utilise les termes stérile et fertile pour caractériser le contexte organisationnel. Ceci dit, il existerait des contextes plus propices et avantageux aux activités de transfert de connaissances que d'autres. En effet, le transfert de connaissances suppose la création de relations entre le récepteur et l'émetteur dans un contexte déterminé qui devrait préférablement être favorable pour optimiser les échanges et les interactions.

Dans le cadre d'un transfert de connaissances inter-organisationnel, les facteurs contextuels les plus influents et les plus mentionnés portent sur les relations partenariales (Bresman et al, 1999; Rouach, 1999; Kostova, 1999) et la culture organisationnelle (Goh, 2002; Riege; 2005; Davenport et Prusak,1998; Kostova, 1999). Ces dimensions sont jugées prépondérantes par les auteurs puisqu'elles conditionnent la dynamique de partage et d'échanges d'informations lors du transfert de connaissances.

En ce qui a trait aux relations partenariales, Bresman et al. (1999) soutiennent que la différence culturelle (c'est-à-dire la différence de valeurs, de langues, de normes ou de modèles mentaux, etc..) entre partenaires engendre un manque de confiance et de communication interpersonnelle qui provoquent des tensions et des malentendus. Un tel

climat est susceptible de réduire la fréquence de communication et d'altérer la volonté de partager la connaissance affectant ainsi le degré de transfert de connaissances. Narteh (2008) va dans le même sens en affirmant que la différence culturelle érige des barrières entre la source et le destinataire qui doivent être identifiées et harmonisées pour ne pas inhiber le transfert des connaissances. De ce fait, la compatibilité, la familiarité et l'entente entre partenaires est primordiale (Kostova, 1999; Rouach, 1999) puisque les deux protagonistes doivent construire une relation pour instaurer la confiance mutuelle et lever les inhibitions qui portent préjudice au transfert de connaissances (Welch et Welch, 2008). Selon Narteh (2008), cette confiance est plus facile à instaurer lorsque les partenaires ont déjà collaboré dans le passé. Certains auteurs tels que Cummings et Teng (2006) plaident en faveur de l'établissement de relations amicales profondes et extensives entre les deux parties afin de dépasser les différences culturelles et faciliter ainsi le transfert des connaissances.

La deuxième catégorie de facteurs contextuels qui influe sur le transfert de connaissances est en lien avec la culture organisationnelle. Selon Kostova (1999), la culture organisationnelle de l'unité réceptrice a un impact important sur la qualité de transfert de connaissances. Ces propos sont soutenus par Goh (2002) qui affirme que l'efficacité du transfert de connaissances passe par la mise en place d'une culture organisationnelle basée sur le **leadership**, la **confiance** et la **collaboration**. Ces trois éléments impactent les façons de faire et d'être au sein de l'organisation.

L'auteur soutient qu'en raison de leur volonté à partager l'information et à supporter l'apprentissage par l'expérimentation, les leaders appuient le transfert de connaissances en orientant l'organisation vers une culture d'apprentissage et de partage hautement motivante pour l'ensemble des employés. En effet, ces derniers jouent un rôle de catalyseur pour le transfert de connaissances, et incarnent, en quelque sorte, le modèle du comportement désiré au sein de l'organisation. (Goh, 2002; Desouza, 2003; Riege, 2005).

La confiance qui règne au sein de l'organisation est un autre facteur important de la culture organisationnelle (Goh, 2002; Riege, 2005; Davenport et Prusak; 1998). Il est clair qu'un manque de confiance entre employés affecte le niveau de transfert de connaissances en

réduisant la communication et la volonté de partager l'information. Selon Goh (2002) la culture a un impact important sur la confiance qui se reflète à travers des pratiques de gestion équitables et transparentes : lorsque les décisions sont prises ouvertement, l'information est largement disponible et accessible pour les employés, favorisant ainsi un haut niveau de confiance entre hiérarchie, individus et groupes de travail. Ainsi, l'information partagée ouvertement et régulièrement donne la mesure du niveau de confiance au sein de l'entreprise.

Le troisième facteur de la culture organisationnelle est la collaboration. Le transfert de connaissances étant un acte délibéré, il ne peut avoir lieu sans l'implication volontaire des membres organisationnels (Goh, 2002; Riege, 2005; Davenport et Prusak, 1998). Une culture d'entreprise qui encourage la résolution des problèmes par le biais des expériences et la pratique, tout en tolérant les erreurs favorise l'apprentissage et l'innovation dans l'entreprise (Goh, 2002). Kostova (1999) va dans le même sens en affirmant qu'il existe une corrélation positive entre le degré de transfert de connaissances et la culture organisationnelle. Plus cette dernière soutient et encourage l'apprentissage, le changement et l'innovation, plus le degré de transfert de connaissances est important.

Il est également nécessaire de mettre en place une structure de reconnaissance et de récompense pour encourager et rémunérer les efforts des individus lors du transfert de connaissances (Goh, 2002; Riege, 2005; Davenport, Prusak, 1998) surtout lorsqu'il s'agit de connaissances tacites (Riege, 2005). En outre, les auteurs s'accordent sur le fait qu'une structure organisationnelle aplatie soutiendrait les communications entre l'ensemble des employés et renforcerait la collaboration entre les équipes. Finalement, pour réussir, le transfert de connaissances doit être aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, et de surcroît, constituer une priorité organisationnelle. (Riege, 2005).

Cela conclut la présentation de la revue de littérature portant sur le transfert de connaissances et ses déterminants. Le prochain chapitre mobilisera cette littérature pour construire le cadre conceptuel de l'étude.

CHAPITRE IV

LE CADRE CONCEPTUEL

4.1 Rappel de l'objectif de recherche :

Il convient de rappeler que le but de cette étude est d'appréhender l'efficacité du transfert de connaissances en milieu aéroportuaire dans le cadre d'un contrat de management et de savoir-faire, liant l'aéroport international d'Alger aux Aéroports de Paris. Nous avons présenté dans le chapitre 1 notre problématique de recherche qui se rapporte à un problème de taille auquel fait face l'équipe managériale de l'aéroport d'Alger : comment s'assurer de l'efficacité du transfert de connaissances dans le cadre de ce contrat? Autrement dit, comment être sûr qu'il y a eu transfert de savoir-faire? Et à quel niveau se situe ce transfert?

Dans cette optique, l'objectif de notre recherche est double, elle vise d'une part à explorer la dynamique de transfert de connaissances au sein de l'aéroport afin de déterminer si les facteurs qui sous-tendent son efficacité sont réunis. En outre, elle tente de soulever la problématique relative à l'évaluation du degré de transfert de connaissances selon le modèle Rouach (1999) que nous expliciterons ci-après.

4.2 Le cadre conceptuel

Afin de bien servir la suite de notre recherche, nous avons mobilisé la littérature présentée au chapitre 3 pour construire le cadre conceptuel de l'étude qui fait état de concepts propres à la gestion des connaissances et au transfert de connaissances. Plus précisément, nous nous sommes référés à la définition de Szulanski (1996) selon laquelle le transfert de connaissances est un processus dyadique d'échanges de connaissances entre l'émetteur et le

récepteur, où l'efficacité du transfert dépend dans une certaine mesure des capacités d'émission de la source, de la capacité d'absorption du receveur, des caractéristiques des connaissances et des relations qui existent entre les deux partenaires, pour intégrer les différents concepts et développer le cadre conceptuel illustré à la figure 4.1.

Selon ce modèle, le transfert de connaissances est qualifié d'efficace dès lors que l'émetteur manifeste sa volonté de dispenser ses connaissances et que le récepteur dispose des capacités nécessaires. De plus, le savoir étant bidimensionnel, le transfert nécessite la mise en place de moyens et outils qui permettent à ces deux types de savoirs de s'articuler. Cela requière un contexte relationnel, structurel et culturel qui soutient le dialogue et les interactions indispensables au transfert des connaissances tacites.

En effet, le transfert est un processus qui nécessite le concours de deux parties, une partie qui émet le savoir et une qui le réceptionne (Hendricks, 1996). La première partie, soit l'émetteur, doit être expérimenté, crédible, et disposer de capacités d'émission, retracées dans la littérature comme étant les capacités d'articuler ses connaissances (Minbaeva et Michailova, 2004) et de les véhiculer via des méthodes d'enseignements efficaces (Minbaeva, 2007 ; Narteh, 2008). Toutefois, cette aptitude de dispenser les connaissances n'est guère garante de l'efficacité de transfert de connaissances et implique la volonté de l'émetteur à partager ses connaissances qui, elle, est déterminante pour le succès de transfert de connaissances. Puisque Cabrera (2003) a identifié un ensemble de variables pouvant influencer significativement la volonté de l'émetteur quant au partage des connaissances, telles que la perception d'un avantage à travers le partage des connaissances, un sentiment d'obligation à partager le savoir, un sentiment d'appartenance, un climat organisationnel favorable et la confiance entre partenaires, celles-ci s'imposent comme des variables de contrôle.

Pour sa part, le récepteur, se doit de reconnaître la valeur et l'intérêt des nouvelles connaissances qu'il s'est vues transmettre et les interpréter par lui-même afin d'acquérir des aptitudes à agir et à mener des actions productives pour l'entreprise (Davenport et Prusak, 1998). Cette aptitude à exploiter de nouvelles connaissances et à mener des actions fructueuses est identifiée dans la littérature comme la capacité d'absorption et fait appel,

d'une part aux compétences, à l'éducation et aux expériences de travail antérieures du destinataire en lien avec le type de connaissances visées par le transfert de connaissances et, d'autre part, à la motivation de ce dernier à mettre en pratique ses connaissances, et à travailler sur la base de celles-ci. (Cohen et Levinthal, 1990; Zahra et George, 2002; Davenport et Prusak, 1998).

De plus, pour bien saisir l'efficacité de transfert de connaissances dans sa dynamique sociale, nous avons intégré l'approche de Nonaka et Takeuchi (1997) à notre cadre conceptuel. Ce modèle qui se produit sous forme de spirale et qui démontre que les savoirs organisationnels se partagent et se créent au travers d'un dialogue permanent entre les connaissances tacites et les connaissances explicites, selon quatre étapes génériques (socialisation – extériorisation – combinaison - internationalisation), nous permettra de vérifier si les moyens et les outils mis en place permettent aux connaissances de s'articuler. En premier lieu, la socialisation est une étape qui consiste à partager les savoirs et les expériences tacites à travers l'observation et la pratique. Ensuite vient l'étape de l'extériorisation qui consiste à transformer la connaissance tacite partagée en connaissance explicite. La troisième étape est la combinaison et consiste à standardiser les nouvelles connaissances explicitées pour les diffuser dans l'entreprise. Enfin, l'internationalisation, qui est la quatrième et dernière étape, est un processus par lequel un savoir explicite devient tacite et qui permet finalement de renvoyer une autre spirale de création de connaissances sur la base des nouvelles connaissances tacites produites par l'organisation.

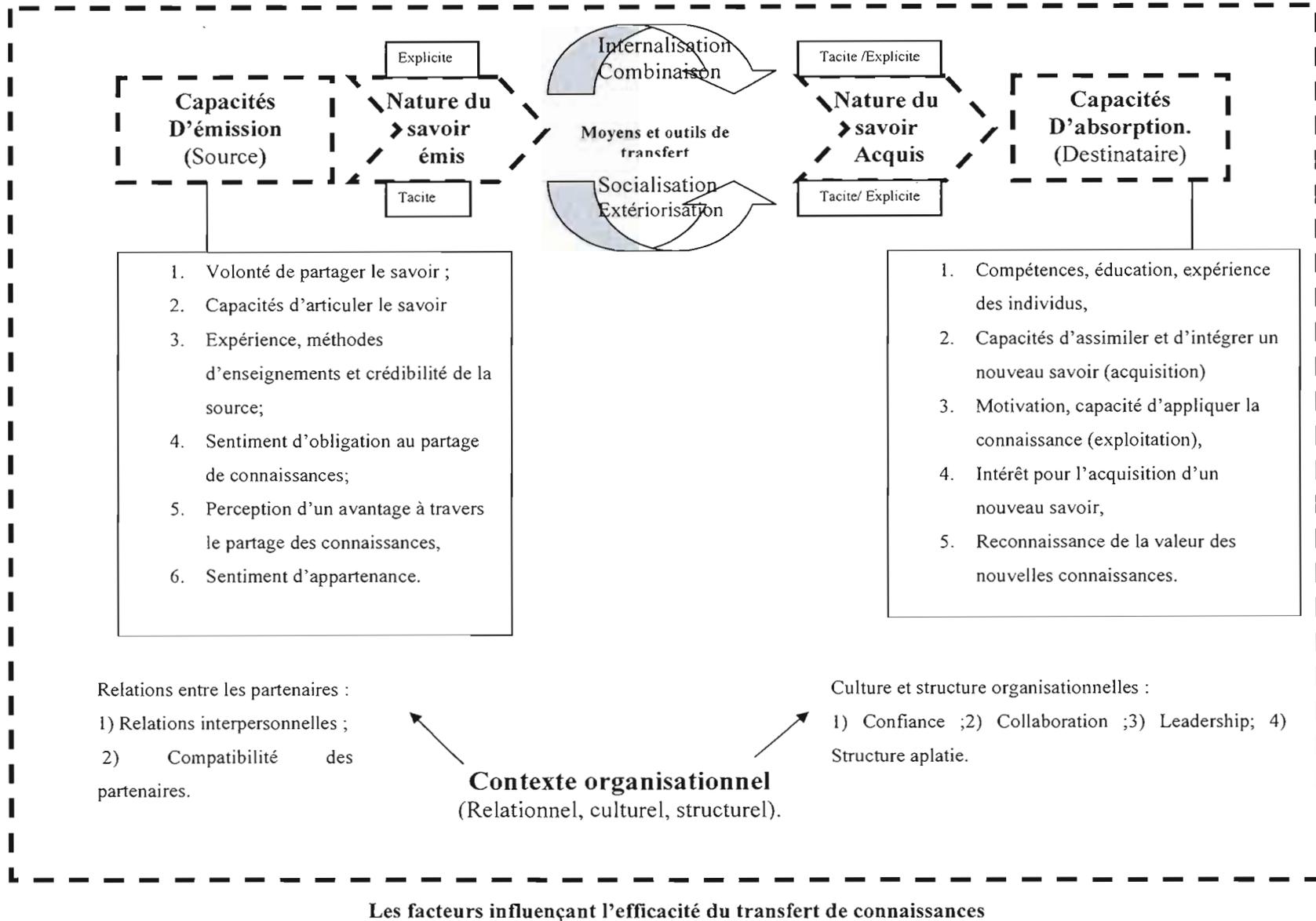
L'ajout du modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) à notre cadre conceptuel nous semble d'autant plus approprié puisque que les recherches de Goh (2002) et Dixon (2000, cité dans Riege, 2005, p.21) suggèrent qu'une bonne adéquation entre le type de connaissances et le moyen de transfert est nécessaire pour transférer efficacement les connaissances. Ainsi, l'ensemble de ces phases n'est atteint que si les moyens mis en place permettent le transfert des deux types de connaissances explicite et tacite. Rappelons que les connaissances explicites doivent être articulées et codifiées pour être facilement transférées à travers des moyens oraux ou écrits (documents et rapports écrits; règles; procédures; échanges de documents électroniques; courriels; téléphone; fax; etc.). Quant aux connaissances tacites, elles nécessitent le recours à des moyens de transfert informels à travers les rencontres en

face-à-face favorables aux dialogues, aux interactions et à la socialisation. (réunions; compagnonnage; équipe de travail, mentorat ; etc.). Toutefois, il est indispensable que les deux protagonistes partagent une même langue et consacrent suffisamment de temps aux activités de transfert de connaissances. (Riege, 2005; Goh, 2002; Davenport et Prusak, 1998).

Par ailleurs, il existe des conditions relationnelles, culturelles et structurelles qui sous-tendent l'efficacité de transfert de connaissances. Concernant l'aspect relationnel et, comme le montre la littérature, il est nécessaire que les deux partenaires présentent des similitudes (dans les valeurs, les modèles mentaux, la culture, etc.) pour instaurer une relation de confiance et pouvoir collaborer afin de favoriser le transfert de connaissances. Concernant, la culture organisationnelle, nous avons retenu trois variables - la collaboration, le leadership, et la confiance – car les auteurs consultés s'accordent sur le fait que ces trois composantes modèlent les façons de faire et d'être au sein de l'organisation. En effet, en raison de leur volonté à partager les connaissances et à soutenir l'apprentissage par l'expérimentation, les leaders affectent l'attitude des employés et suscitent leurs collaboration et leur adhésion à la dynamique du transfert de connaissances (Goh, 2002; Dezouza, 2003; Riege, 2005). Ces deux variables seront vérifiées dans le contexte algérien. L'impact de la confiance sur l'efficacité de transfert de connaissances sera aussi vérifié. Cette dernière est très importante puisqu'elle a un effet direct sur le niveau de transfert des connaissances. Elle sera estimée par la fréquence des échanges et la disponibilité et l'accessibilité des informations pour les employés.(Goh, 2002). Enfin, une structure organisationnelle aplatie s'avère nécessaire pour favoriser le dialogue et la circulation des flux informationnels à travers les différents niveaux hiérarchiques. (Riege, 2005; Goh, 2002).

Dans une perspective systémique, tous les facteurs relatés précédemment sont importants et doivent être réunis afin d'assurer un transfert de connaissances efficace. Ainsi, la confrontation du cadre conceptuel à la réalité du terrain nous permettra d'évaluer si les caractéristiques individuelles, interactionnelles et organisationnelles ainsi que les moyens mis en place pour transférer les connaissances sont propices. Cependant, nous considérons que, tout comme la présence d'un ou de plusieurs facteurs témoignent de l'efficacité du transfert de connaissances, leur absence nous renvoie directement aux freins au transfert de connaissances; ce qui nous permettra, le cas échéant, d'identifier et de caractériser les facteurs inhibant le transfert dans le contexte algérien. Les résultats d'analyse permettront, par ailleurs, d'évaluer le niveau de transfert de connaissances selon le modèle Rouach (1999).

Figure 4.1 Cadre conceptuel de l'étude



4.3 Évaluation du niveau de transfert de connaissances

La deuxième dimension de cette étude se rapporte à l'évaluation niveau du transfert de connaissances. Pour ce faire, nous mobiliserons les résultats d'analyses pour évaluer le degré de transfert de connaissance, selon le modèle de Rouach (1999) (Figure 4.2).

4.3.1 Présentation du modèle de Rouach

Il est possible de différencier cinq niveaux de profondeur du transfert technologique³⁷, selon ce modèle. Chaque niveau témoigne de l'état d'avancement du processus, jusqu'au dernier niveau qui représente l'atteinte des objectifs à 100% et donc un transfert intégral des connaissances. Par extrapolation, nous avons adapté le modèle de Rouach à notre cadre conceptuel, ainsi au regard des résultats, il sera plus facile de repérer les indices pour établir l'évaluation.

- Le transfert minimal : ce transfert est limité comme son nom l'indique et se résume à une assistance technique élémentaire et à la cession quelques plans et brevets. L'émetteur transmet des connaissances purement explicites, elles sont codifiées et peuvent être utilisées sans communication directe entre l'émetteur et le récepteur du savoir.
- Le transfert partiel : à ce niveau la, l'émetteur consent une partie minimale de son savoir-faire et de sa technologie et préserve minutieusement son savoir stratégique. Ce niveau bas de transfert reflète, d'abord et avant tout, le manque de volonté de l'émetteur à dispenser ses connaissances.
- Le transfert ouvert : cette étape est caractérisée par une volonté de coopération de l'un et l'autre des acteurs de transfert. Les deux partenaires affichent la volonté de travailler ensemble et de collaborer pour atteindre leurs objectifs respectifs.

³⁷ Nous utilisons dans cette étude le terme technologie dans le sens de connaissance, savoir etc.

Néanmoins, il demeure des obstacles à surmonter comme ceux de la culture et des relations partenariales.

- Le transfert d'intégration : à cette étape la confiance s'installe entre l'émetteur et le récepteur qui engagent une véritable relation partenariale qui aboutira normalement vers une coopération profonde et durable. Les deux partenaires ont dépassé leurs différences et réussi à dissiper les barrières culturelles. Ainsi, à cette étape les conditions requises pour transférer les connaissances tacites sont optimales.
- Le transfert total : à cette étape le transfert est réalisé à 100%.L'émetteur accomplit un **transfert de toutes les compétences clés** et bénéficie en contre partie de tous les développements technologiques du récepteur et du savoir-faire relié. Même si dans le cadre de ce contrat, il ne s'agit pas de technologie pure, l'émetteur bénéficie tout de même d'une contre partie, puisque le transfert de connaissances est bidirectionnel et implique toujours des apprentissages de part et d'autre. Comme nous l'avons relaté dans la revue de littérature, Tsang (1999, dans Narteh, 2008, p.79) qualifie les alliances entre les pays développés et les pays en voie de développement d'asymétriques parce que les partenaires ont des objectifs différents à atteindre. Alors, que le partenaire des pays en voie de développement tente d'acquérir les connaissances, les compétences managériales, et la technologie; ses homologues des pays développés bénéficient des apprentissages liés à la gestion des alliances et des relations partenariales, à l'implantation des technologies et apprivoisent par la même occasion l'environnement. Aussi, nous considérons que dans le cadre de notre recherche un transfert réussi à 100% impliquerait un tel résultat.

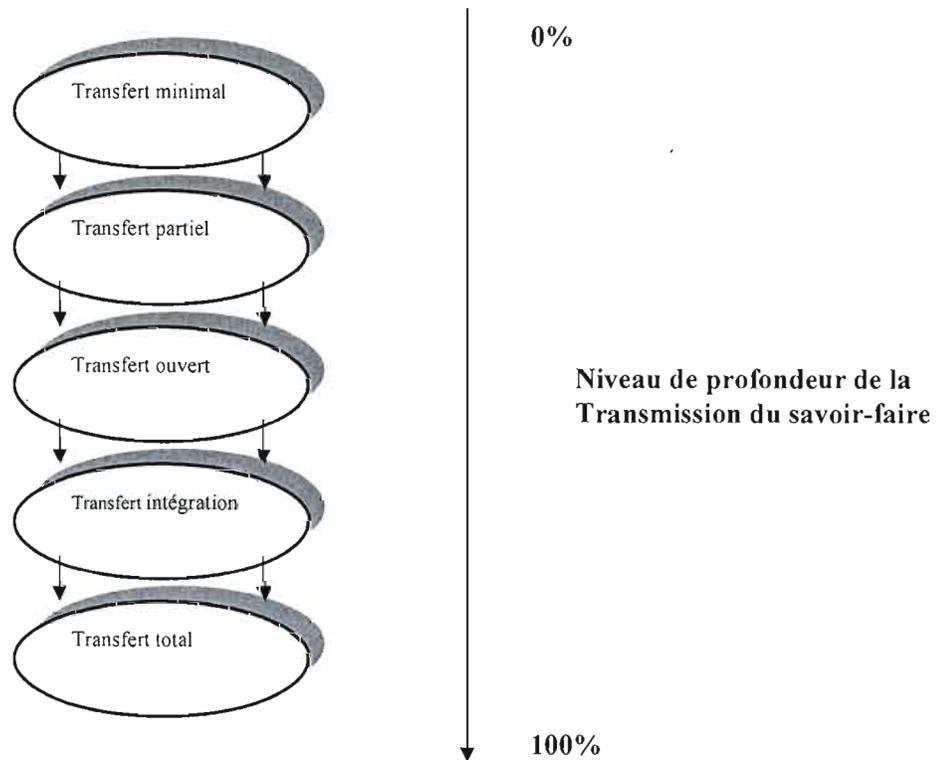


Figure 4. 2 Degrés de profondeur du transfert de connaissances

Source : Rouach (1999)

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, la méthodologie retenue, l'instrument de collecte de données, l'échantillon, ainsi que les méthodes d'analyses de données sont présentés.

5.1 Méthode retenue

Selon Aktouf (1987) les méthodes et les techniques employées dans le cadre d'un travail de recherche doivent être les plus appropriés afin de répondre efficacement aux objectifs de recherche. Conséquemment, toute méthode ou technique retenues doit faire l'objet d'une justification.

Compte tenu de nos objectifs de recherche, il est clair que notre étude est de nature exploratoire, étant donné qu'elle vise à cerner, comprendre et décrire la dynamique de transfert de connaissance afin d'établir si les facteurs qui sous-tendent à son efficacité sont réunis dans le cadre de du partenariat liant l'aéroport d'Alger aux aéroports Paris. Ainsi, une approche de type qualitatif serait la plus appropriée et la plus pertinente. Comme le transfert de connaissance est un phénomène social ou les interrelations humaines sont de première importance, notre position épistémologique s'inscrit dans une perspective interprétative et constructiviste, d'après Savoie-Zajc(2003, p.293) :

« Le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité est privilégiée et la recherche s'inscrit dans une dynamique de co-construction de sens qui s'établit entre les interlocuteurs : chercheurs et participants, les uns apprennent des autres et rendent possible l'élaboration d'un nouveau discours à propos d'un phénomène étudié »

Ainsi pour mener à bien notre étude, une technique permettant de rendre compte du point de vue et de la réalité à appréhender selon la perspective des répondants est indispensable.

5.2 Technique de collecte de données

Pour une étude qualitative comme celle-ci plusieurs techniques de collectes de données s'offraient à nous : l'entretien semi structuré, l'observation directe ou encore l'enquête par questionnaire.

Nous avons opté pour la première technique, soit l'entretien semi structuré, puisqu'en recherche qualitative deux critères sanctionnent la validité des instruments de collecte de données. D'une part, il faut juger de la capacité de l'instrument à fournir les informations voulues, d'autre part juger de l'accessibilité et de l'efficacité de l'instrument en terme de temps et de coût. (Zelditch, 1969, cité par Delauriers et Kérisit, 2003, p.97), et dans notre cas les deux critères étaient remplis.

L'entrevue semi dirigée constitue « une porte d'accès aux réalités sociales en misant sur la capacité d'entrer en relations avec les autres » (Poupart, 1997, p.173). Le transfert de connaissance qui est un phénomène d'interactions sociales ne peut être expliqué et compris en dehors des perspectives des acteurs sociaux. Ces derniers fournissent la compréhension et la connaissance de l'intérieur des dilemmes et des enjeux auxquels ils font face (Poupart, 1997). Cette méthode qui suppose un contact direct avec les principaux acteurs impliqués dans le transfert de connaissance est la plus appropriée pour nous fournir les informations riches et stratégiques sur la réalité à appréhender.

Toutefois, cette réalité ne se laisse pas facilement capturer, pour amener l'interviewé à participer délibérément et activement aux échanges, certains principes doivent être observés (Poupart, 1997; p.190) :

- 1) Obtenir la collaboration du répondant ;
- 2) Mettre l'interviewé à l'aise par des éléments de mise en scène;
- 3) Gagner la confiance du répondant;
- 4) Amener le répondant à prendre l'initiative du récit et à s'engager.

Cette technique, comme toute autre, présente certains points de faiblesse qui se rapportent essentiellement à la crédibilité des informations révélées par l'interviewé (Savoie- Zajc, 2003, p.313) qui peut être influencé par la présence de l'interrogateur; et aux différents biais possibles dans la situation d'entretien (Poupart, 1997, p.193).Par conséquent, le chercheur doit toujours avoir à l'esprit les limites de cette technique lors des entrevues et s'astreindre à l'objectivité dans l'interprétation des données afin d'obtenir des résultats fiables .

5.3 Présentation et justification des schémas d'entrevue

5.3.1 Présentation des Schéma d'entrevues (voir annexes D et E).

5.3.2 Justification des schémas

Le Schéma d'entrevue est un instrument de collecte de données, et les questions ont été élaborées en vue d'interroger un groupe de participants sur un sujet bien précis. Notre recherche vise la compréhension du phénomène de transfert des connaissances dans le cadre d'un contrat de gestion afin d'établir si les facteurs qui sous tendent à son efficacité sont réunis.

Comme ce dernier est un processus qui engage deux parties (émetteur /récepteur) et que le rôle et l'implication de chacune d'elle sont différents sous bien des égards, nous avons établi deux schémas d'entrevue, un pour les responsables de l'aéroport d'Alger et un autre pour les expatriés (AdP).

Toutefois, la plupart des questions figurant à l'annexe D et E portent sur les mêmes thèmes et sont ouvertes étant donné que le but de cette recherche est de découvrir, décrire, comprendre et explorer. Les répondants ont eu la possibilité de s'exprimer avec latitude, laissant libre cours à leurs pensées, leurs sentiments et leur vécu. Par ailleurs, des sous-questions d'approfondissement ont été prévues, d'autres improvisées pour aller chercher certains aspects pertinents pour la recherche.

5.4 L'échantillon

Selon Aktouf (1987, p.73) l'échantillon est « ce groupe représentatif qui devra représenter, en miniature, l'ensemble plus vaste concerné par le problème de la recherche. ». Ainsi, nos répondants ont été sélectionnés sur la base de leurs expériences au sein de l'aéroport (quand cela a été possible), mais surtout en fonction de leurs implications au niveau de la gestion de l'aéroport et du processus du transfert de connaissance.

L'échantillon est composé de 8 cadres supérieurs responsables de la gestion de l'aéroport dont 4 expatriés des aéroports de Paris (voir tableau 5.1 pour le profil des répondants). Initialement, nous devions questionner les 4 expatriés affectés à l'aéroport d'Alger, mais pour des raisons sécuritaires qu'AdP n'a pas voulu commenter, l'ancien directeur de l'exploitation a quitté l'Algérie dans la précipitation. Même si AdP a rapidement dépêché un nouveau directeur sur le site, il était peu pertinent de l'interroger puisqu'il venait à peine de rentrer en fonction.

Tableau 5. 1 Profil des répondants

STRUCTURE	Qualité du répondant	Expérience au sein de l'industrie	Expérience comme expatrié ou hors industrie
EGSA	P.D.G de l'EGSA. ³⁸	28 ans	-
SGSIA	PDG de la SGSIA. (Aéroport d'Alger)	20 ans	5 ans
SGSI	Conseillère auprès du PDG - chargée des affaires juridiques et réglementaires.	25 ans	-
SGSIA	Directeur de la stratégie et du développement.	12 ans	10 ans
SGSIA	Directeur des ressources humaines.	1 an	20 ans
AdP	Directeur général exécutif de la SGSIA.	26ans	++++
AdP	Directeur financier et commercial de la SGSIA.	20 ans	+++
AdP	Directeur de la maintenance et de la logistique SGSIA.	25 ans	Première expérience

³⁸ L'aéroport d'Alger (SGSIA) est une filiale de l'EGSA (Établissement de gestion des services aéroportuaires) qui gère tous les aéroports du pays.

5.5 Déroulement des entretiens

Après les événements du 11 septembre 2001, la sécurité est devenue une priorité au niveau de tous les aéroports du monde. Compte tenu, des années d'instabilité politique qu'a connues l'Algérie ou de ce qui est communément appelé la décennie noire³⁹, les contraintes de sécurité sont encore plus prégnantes à l'aéroport d'Alger qu'ailleurs. L'accès à l'aéroport est en effet très difficile même dans le cadre d'une recherche ou d'un stage.

Nous avons été introduits par une personne ressource qui est elle-même cadre dirigeant au niveau de l'aéroport. Nous lui avons explicité l'objectif de notre recherche et les critères auxquels doit répondre la population ciblée. Cette dernière s'est chargée du choix des répondants individuels et a convenu avec eux des rendez-vous en fonction de leurs propres disponibilités. Par la suite un calendrier de Rendez-vous nous a été communiqué. Comme toutes les entretiens se sont déroulées dans les bureaux des responsables de l'aéroport sur leurs heures de travail, il nous fallait dans certains cas un laissez-passer temporaire délivré par la police aéroportuaire pour accéder à la zone réglementée.

Les huit entretiens se sont déroulés en langue française entre le 17 septembre 2007 et le 22 octobre 2007. Les participants ont tous reçu une lettre explicitant l'objectif de la recherche, certains ont tenu à consulter le schéma d'entretien avant le début de celle-ci. Nous avons enregistré les entretiens avec l'accord préalable des participants dans le but de les transcrire. Seul un participant a refusé de se faire enregistrer sans fournir de raison pour autant. Des notes éclairantes et contextuelles ont été prises tout au long des entretiens.

Au début de l'entretien nous avons constaté que certains répondants étaient mal à l'aise au moment de la mise en marche de l'enregistreur numérique, mais sa petite taille et sa capacité (du fait qu'on n'avait pas à interrompre l'entretien à tout bout de champs) ont largement contribué à dissiper les gênes. À l'issue des entretiens, nous avons fait parvenir une lettre de remerciements à l'ensemble des participants par voie électronique.

³⁹ Décennie noire ou encore décennie du terrorisme est une guerre civile qui opposa le gouvernement algérien disposant de l'armée nationale populaire et divers groupes islamistes à partir de 1991. Elle a fait près de 200 000 morts et plus de 3000 disparus (Source internet, Wikipédia, consulté le 10 avril 2008)

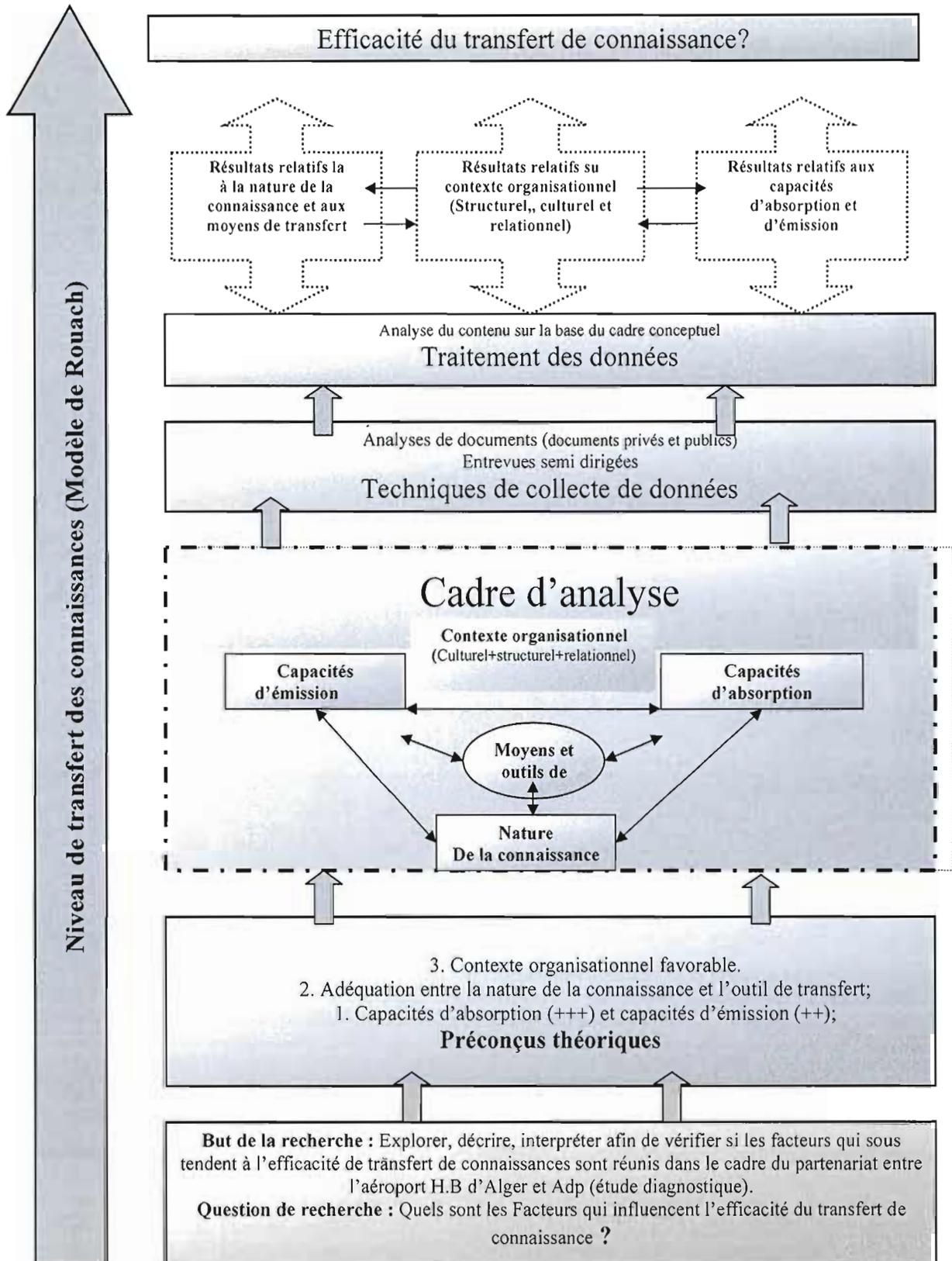
5.6 Traitement et analyse des données

Une fois les entrevues intégralement transcrites, nous devons structurer et organiser les données afin de saisir le plus clairement possible le discours des répondants.

Pour ce faire, les entrevues ont été analysées à l'aide du processus de réduction de données. Les lectures préliminaires des transcriptions ont permis de faire ressortir les passages les plus porteurs d'idées. L'accent a été mis sur la simplification des interviews en passages jugés pertinents et la classification des ces passages en catégories de thème inspirés des principaux concepts sur lesquels s'est basés notre recherche. Par la suite, l'étude et l'analyse de chaque thème est réalisée à travers les différents éléments regroupés sous chacune des catégories et appuyé par la citation de certains témoignages. Des liens sont aussi établis entre les différentes catégories et le contenu de différents groupes de répondants afin de faire ressortir les ressemblances, les différences, les contradictions, etc.). Ceci dit, aucun logiciel n'a été utilisé dans le traitement et l'analyse des résultats.

D'autres données ont été collectées par le biais de documents publics (articles de journaux, revue de l'aéroport, etc.) et privés (documents portant sur les orientations stratégiques de l'aéroport, se référer à l'annexe F). Ces données nous ont permis de bien circonscrire le contexte dans lequel se déroule le transfert de connaissances.

Figure 5.1 Schéma détaillé de la recherche



CHAPITRE VI

RÉSULTATS D'ANALYSE

Ce chapitre présente les résultats d'analyses des entrevues semi dirigées. Ces résultats permettent d'apporter des éléments de réponses aux objectifs de recherche que nous nous sommes fixés au préalable, pour répondre à la problématique managériale qui préoccupe les gestionnaires algériens.

Ainsi, nous présentons les résultats relatifs à notre problématique de recherche, selon le cadre conceptuel présenté au chapitre 4. Dans un premier temps, les responsables de l'aéroport vont nous livrer leur point de vue sur les capacités d'émissions d'AdP, puis ce sera au tour des expatriés français de nous faire part de leur appréciation des capacités d'absorption en place. Dans un deuxième temps, les résultats relatifs à la nature de la connaissance et aux moyens de transfert sont dévoilés à travers les pratiques managériales mises en place pour assurer le transfert de connaissances. Enfin, nous examinerons les résultats qui se rapportent au contexte organisationnel via les relations entre les deux partenaires et la culture organisationnelle qui y règnent. Certains aspects reliés à la culture organisationnelle ont pris tout leur sens par rapport au concept de la capacité d'absorption et aux activités de transfert de connaissance; cependant, nous avons jugé opportun de les traiter à l'intérieur de ces catégories.

Enfin, nous tenons à préciser que par souci de confidentialité, les propos relatés ont tous été dépersonnalisés. Toutefois, pour nous assurer de bien démêler l'émetteur du récepteur nous utiliserons souvent des mots tels qu'« expatriés » pour désigner AdP et « répondants algériens » pour désigner la SGSIA.

6.2 Résultats relatifs aux capacités d'absorption

Les résultats sur les capacités d'absorption peuvent être présentés en deux temps. Nous mettrons d'abord l'accent sur les compétences, l'expérience, et la scolarité des employés en place. Par la suite, nous reviendrons sur la motivation de ces derniers et leurs intérêts pour l'acquisition des connaissances.

6.2.1 Bilan des compétences

A l'instar de leurs collègues algériens, l'ensemble des expatriés considèrent que les capacités et la motivation de la ressource humaine constituent des exigences de base afin d'asseoir le projet de transfert de connaissances. En effet, de façon tout à fait spontanée et unanime ces derniers soulignent l'importance des compétences, ces extraits en témoignent :

« En terme de transfert de connaissances, les compétences des ressources humaines est l'aspect le plus important à mon sens »

«La ressource humaine ici est notre matière première, on est une entreprise de services et donc on est très exigeants en la matière »

« Alors les compétences c'est la base, il faut non seulement faire l'effort de former le personnel mais aussi combler les besoins en allant chercher les compétences manquantes à l'externe »

Ces deux derniers commentaires d'AdP laissent entrevoir un éventuel manque de compétences à pourvoir par un programme de formation ou par le recrutement. Potentiellement, nous expliquent les expatriés, les compétences actuelles du personnel permettent de mettre en place un processus de transfert de connaissance, mais compte tenu du niveau qu'on veut attribuer à l'aéroport en terme de qualité et de services, les capacités des employés semblent en- deca des standards. La formation devient alors indispensable :

« Il faut former dans tous les domaines, d'ailleurs ces jours ci on va faire une révision budgétaire et on va essayer d'augmenter le budget formation, car on s'est aperçu que ce qu'on avait ne comblent pas les besoins. Il nous faut une rallonge budgétaire pour terminer l'année, et en compte dès 2008 augmenter le budget de formation de 20 à 25 % par rapport à celui de 2007 ».

Par ailleurs, un expatrié insiste sur la nécessité de recruter des jeunes diplômés pour dynamiser les équipes, ces derniers ont la mémoire fraîche, une bonne motivation pour apprendre et s'imprègnent facilement de la culture d'entreprise. En ce qui a trait aux capacités et au niveau de compréhension, les expatriés se disent très satisfaits et surpris du niveau de compétences techniques des algériens, les citations présentées soutiennent ces propos :

« Y' a des problèmes de connaissances c'est vrai, des mises à jour à faire par rapport à certains domaines, mais les gens sont intelligents, c'est une intelligence arabe qui est forte, ils pigent, ils pigent très vite même ; et c'est déjà bien important et ce qui porte à croire aussi que nous allons venir à bout de nos difficultés.»

«Je dirais très franchement que je m'attendais pas à ce que des jeunes universitaires aient ce niveau de compétences techniques, je dirais qu'ils ne sont pas perdus sur ce qu'on leurs présentent ici, ce n'est pas une découverte pour eux. »

Outre ces mesures de recrutement et de formation, les expatriés soulèvent la problématique reliée à l'attraction et à la préservation du personnel qualifié pour répondre efficacement aux exigences de développement de l'aéroport :

« On est confronté à des problèmes et à des difficultés en matière de ressources humaines dans certains domaines de pointe tel que l'informatique, la comptabilité analytique, ingénieurs etc.. »

Ces postes clés nécessitent des compétences supérieures à pourvoir à l'externe, mais en raison de la grille salariale peu compétitive, il est presque impossible d'attirer les talents au sein de l'aéroport, même en misant sur la réputation, le climat de travail et les valeurs de l'entreprise. Puisque, quand vient le moment de départager deux entreprises, la rémunération semble être le facteur le plus déterminant aux yeux des cadres algériens. Ces extraits soutiennent ces propos :

« Si vous voulez trouver un bon comptable, il faut mettre un certain prix, ce sont des prix qui dépassent les plus hautes rémunérations qui existent à l'aéroport, donc c'est

la grille salariale de l'aéroport qui est en cause, même l'image de marque de l'aéroport ne change rien »

« Les compétences il faut bien les payer et actuellement le marché n'est pas très propice, donc on est entrain de rediscuter une politique salariale, on est entrain de la ficeler et de la mettre en place. L'idéal c'est de se mettre au même niveau de ce qui se passe l'extérieur au moins dans l'immédiat. Les compétences ne vont pas venir s'ils peuvent gagner plus ailleurs, c'est logique»

De plus, cette politique salariale revêt un aspect critique et agit comme une lame à double tranchant, d'une part elle ne permet pas d'attirer les compétences externes comme nous l'avons constaté. D'autre part, elle est à l'origine de la déperdition d'employés que subie l'aéroport depuis plusieurs années déjà. L'ancien établissement (EGSA) chargé auparavant de la gestion l'aéroport d'Alger avait massivement investis dans les formations de pointe. Des ingénieurs et des techniciens expérimentés, ayant bénéficié d'excellents et couteux programmes de formation, notamment chez AdP, deviennent non rentables dans la mesure où ces derniers démissionnent de l'aéroport après deux ou trois années de service et sont même recrutés par des multinationales installées en Algérie grâce aux formations acquises à l'aéroport :

« ... La déperdition est liée au facteur salarial, nous sommes une entreprise publique⁴⁰ et notre grille salariale n'est pas du tout compétitive sur le marché de l'emploi. On a recruté des jeunes brillants, on a investi dans leurs formations. Malheureusement ces gens ont quitté, ils partent aux émirats-arabes, chez des multinationales installées en Algérie qui leurs donnent 4 à 5 fois plus le salaire perçu au niveau de l'aéroport d'Alger, sans compter les avantages sociaux»

Tout en reconnaissant le problème de la déperdition, un répondant algérien trouve qu'AdP est responsable quelque part de ce manque de compétences auquel fait face l'aéroport d'Alger. Les expatriés ont délibérément mis au rancart les compétences, il s'en explique :

« ... c'est vrai nous avons un grand problème de déperdition, mais les français ont limité le nombre de personne à prendre de l'EGSA, ils ne voulaient pas prendre trop de monde, ainsi une bonne partie des employés expérimentés et formés dont les compétences sont autrement élevées est restée à l'EGSA, alors maintenant c'est un peu normal qu'il manque du personnel qualifié!»

⁴⁰ En Algérie, les entreprises publiques offrent les rémunérations les plus faibles.

D'autres répondants algériens sont du même avis et estiment que l'attitude des expatriés français est contraire à toute logique managériale visant la rentabilité et le développement organisationnel. Pour eux, s'il y'a un moyen qui est significativement mieux que d'autres pour combler les besoins, ce n'est certainement pas le recrutement. Ils considèrent par ailleurs que le réseau interne est riche en compétences parfaitement capables de relever le défi, cet extrait soutient ces propos :

« [...] On n'exploite pas assez les compétences que nous avons en interne, ça c'est mon avis, je les connais tous, je suis dans la boîte depuis longtemps quand je parle de compétences vous avez l'aéroport mais vous avez aussi l'EGSA. Qu'on le veuille ou pas ces gens qui sont restés là-bas ont des compétences qui sont sous-exploitées. AdP a intérêt de former les nouvelles recrues pour obtenir des résultats positifs, parce que sinon ils vont être défaillants. »

6.2.2 Motivation des employés

De l'aveu général, la motivation des employés fait défaut. Bien que ces derniers manifestent un certain intérêt pour les connaissances, ils ne prennent aucune initiative pour mettre en pratique le savoir, cette citation en témoigne :

« Il y'a une soif d'apprendre, une volonté d'apprendre c'est relatif et c'est peut être pas valable chez tout le collectif, mais on sent la motivationJe dirais que les gens sont toujours preneurs, très motivés mais on a rien sans rien. Moi je vous donne cette connaissance mais en contre partie, voilà ce que j'attends de vous : prenez des initiatives, prenez vos responsabilités, rendez compte de ce que vous faites, formaliser, faites des rapports, des choses. Ils sont prêts à apprendre mais ils ne prennent pas ce qui va avec ! »

Les raisons ultimes de cet état de fait se rapportent essentiellement à la notion du salaire et à celle de la sanction dans les entreprises algériennes. Dans les conditions actuelles, pour la quasi totalité des employés algériens, le salaire n'est pas la rémunération de l'effort et encore moins celle du résultat. Les employés algériens estiment que l'effort fourni sur le lieu de travail doit être proportionnel au salaire perçu et que pour le reste du temps leur simple présence au travail justifie leurs rémunérations. Selon les participants, une politique salariale peu rémunératrice et pas le moins gratifiante crée une démobilisation organisationnelle qui

fait en sorte que les employés ne s'investissent pas dans l'accomplissement de leurs tâches, et ne sont pas motivés pour travailler. Cet extrait soutient ces propos :

« [...] Au début du contrat, j'ai remarqué que les gens travaillaient sérieusement 3 ou 4 h par jour et flânaient le reste du temps, quand je leurs faisais remarquer ça ils me disaient tous : mais on est présents ! Je ne veux pas de votre présence, je veux du travail...avec le temps j'ai compris ce qu'ils voulaient dire! »

Il y'a toutefois lieu de signaler que leurs salaires actuels sont très faibles comparés au niveau de vie en Algérie, à peine s'ils subviennent à leurs besoins les plus élémentaires.

Quant à la notion de sanction, elle est forte et omniprésente au sein de l'organisation. Certains expatriés vont jusqu'à dire qu'elle est ancrée dans la culture algérienne, et expliquerait en grande partie le fait que les employés algériens ne s'impliquent pas dans le travail. Les propos de cet expatrié illustrent bien la situation :

« C'est spécifique à l'entreprise et à la mentalité algérienne quelqu'un qui se trompe, il faut connaître le coupable, il faut qu'il paye. Quelqu'un fait une erreur, on sanctionne, donc ça ne motive pas les gens non plus à prendre l'initiative, trop de sanctions. En plus, c'est systématique on se pose pas la question de savoir pour quelle raison? Comment? Donc du coup, l'employé se dit, si je bouge, si je prends l'initiative, je me trompe, je paye ; le type là-bas il ne bouge pas, il gagne autant que moi, il est bien vu [...] les torts ne peuvent pas concerner que ces gens là, il y'a toute une culture, le passé de l'entreprise, tout ce qui a été fait autour de ça »

De plus, il n'existe aucun système de rémunération de l'effort et de la performance. Dans un tel contexte, les gens deviennent passifs, manquent d'initiative et fuient les responsabilités.

Conscients de la situation, les expatriés tentent d'y remédier en portant une attention particulière à la valorisation de la ressource humaine, aux systèmes de rémunération et à la promotion de la mobilité en interne :

« Il faut responsabiliser plus les gens, la tendance un peu ici c'est de dire moi tant qu'on m'a rien demandé je ne fais rien. Le chef ne me l'a pas dit donc je ne fais pas. Il faut responsabiliser, favoriser l'initiative, il faut encourager les gens à prendre l'initiative même si on peut faire des erreurs plutôt que d'attendre, d'être passif, de ne rien faire. Il faut se prendre un peu en main, il faut absolument les responsabiliser, il faut les rémunérer en conséquence et leur donner le moyen d'évoluer. »

Les résultats d'analyses ont révélés d'autres facteurs culturels qui pourraient expliciter encore mieux ce manque d'implication. Nous les aborderons un par un dans le cadre des résultats sur le contexte organisationnel.

6.3 Résultats relatifs aux capacités d'émission

En ce qui à trait à la capacité d'émission, elle permet surtout de rendre compte de la perception que se font les responsables algériens de leurs partenaire. L'analyse a dégagé trois points essentiels à savoir : (1) La volonté d'AdP à dispenser ses connaissances, (2) les raisons de cette bonne volonté (3) et la crédibilité d'AdP aux yeux de son partenaire algérien

6.3.1 La volonté affichée d'AdP

Incontestablement, les expatriés français jouent volontiers leur rôle d'émetteur au sein de ce contrat de management et de transfert de savoir-faire, puisque tous nos répondants soutiennent que la volonté d'AdP est pressentie et fortement marquée, la citation qui suit est très représentative de l'opinion générale :

« Maintenant au cours des débats ils marquent cette volonté, ils le disent clairement, et on sent aussi qu'il y'a cette volonté de donner, de transférer, mais je me dis que c'est un peu trop tôt pour juger, ça doit se vérifier surtout à travers le temps. »

Les répondants algériens admettent, tous, sans équivoque faire confiance à leurs partenaires français, en soulignant au passage que toute relation contractuelle est basée sur un minium de confiance. Mais du coté algérien l'enjeu ne réside pas dans la volonté et la capacité d'émission d'AdP, il s'agit surtout de prendre des mesures concrètes pour s'assurer que les connaissances prévues par le contrat sont réellement transmises. Ces citations soutiennent nos propos :

« Si nous partie algérienne nous ne sommes pas exigeants, les partenaires étrangers peuvent vous donner ce qu'ils veulent à la rigueur, on a d'ailleurs signé un contrat avec un bureau externe pour nous aider et consolider nos idées pour pouvoir suivre ce contrat de gestion de très près et de s'assurer qu'à toutes les étapes on a quelque chose. Parce que le transfert ne se fera jamais en 6 mois ou 1 an on sait très bien. Ils sont là pour 4 ans, je dirais que dans 2 ans on pourrait peut être voir les points positifs, maintenant, s'ils sont de bonne foi tant mieux, c'est bien de faire confiance, mais ça nous empêche pas de contrôler. »

« Bon je suis en fin de carrière, j'ai une certaine expérience. De par le passé l'Algérie a conclu beaucoup de contrat avec les étrangers pour acquérir les technologies et les savoirs qu'elle ne possédait pas, mais nous connaissons tous la suite, c'était des projets clés en main, il n'y a pas eu de transfert de connaissances. C'est pour ça que je me dis si on doit recevoir, c'est recevoir beaucoup parce qu'on paye de l'argent pour ça et qu'on doit veiller scrupuleusement à ça. Il faut pas oublier que le partenaire est un partenaire et ça reste un partenaire si nous on n'est pas exigeants vis-à-vis de lui, c'est sûr qu'il donnera le minimum, mais ça veut pas dire qu'on ne fait pas confiance, on prend seulement nos précautions. C'est de bonne guerre »

Par ailleurs ces citations font ressortir le scepticisme que témoignent certains répondants envers les partenaires français et les relations contractuelles en général. De par leurs expériences et leurs vécus, ces répondants ont tendance à croire qu'un partenaire est mû, d'abord et avant tout, par son intérêt.

Nous avons relevés lors des entretiens deux raisons qui pourraient conforter ce point de vue. La première est d'ordre stratégique et démontre tout l'intérêt que porte AdP au succès de telles opérations. Depuis sa privatisation en 2005⁴¹ et son entrée en bourse, AdP affiche une politique à l'export. Elle est présente sur plusieurs aéroports du monde en qualité d'assistant technique, concessionnaire ou encore comme gestionnaire. Hormis le gain financier, ces opérations revêtent une importance particulière. D'une part, c'est l'occasion de formaliser le savoir-faire, le rendre rentable et exportable ; d'autre part ça lui permet de valoriser l'image de marque d'AdP et d'attirer d'éventuels investisseurs, ces extraits en témoignent :

⁴¹ Avant son changement de statut, Aéroports de Paris était dans l'obligation de créer des filiales pour exercer à l'international puisque son rayon d'action était limité à 50 km autour de Paris. Aujourd'hui, l'entreprise est autorisée à exercer partout en France et à l'étranger.

« C'est de pouvoir montrer que ce qu'on est capable de faire en interne on est capable de l'exporter ailleurs comme en l'Algérie, ou sur d'autres continents, que nos méthodes de travail sont exportables quel que soit les situations et les mentalités [...] les actionnaires d'AdP veulent absolument prouver à travers le transfert de connaissances ce qui se fait sur tout aéroports du monde, et de dire que si on va dehors c'est qu'on est bon.»

« ... Mon président est venue la dernière fois pour 24 h, il m'a dit : « quand dans les dîners parisiens je parle de Roissy ou d'Orly ça emmerde tout le monde, tout le monde s'en fou. Par contre des que je parle qu'on gère l'aéroport d'Alger ou qu'on vient d'avoir un contrat à Jeddah ou en Jordanie, alors la ça excite tout le monde ». C'est important vous comprenez, maintenant qu'on est coté en bourse, l'actionnaire qu'il soit individuel ou institutionnel ou même l'analyste ou le financier est très sensible à l'international parce qu'il se dit si une boîte se développe à l'international, c'est qu'il y a des perspectives de croissances et pour l'image des aéroports de Paris être présent, même si ça reste modeste, au Mexique, au Cambodge, en Jordanie, Qatar, Lybie, on est présent dans pas mal de pays; en terme d'image, c'est valorisant! »

La seconde raison est d'ordre politico-économique et met en évidence le fait qu'AdP est obligé de faire de ce contrat un succès. Depuis 1996, les échanges commerciaux entre la France et l'Algérie se sont intensifiés et beaucoup d'entreprise françaises investissent en Algérie notamment dans certains secteurs tels que :la pharmacie, la chimie (Henkel France dans les détergents), les transports, l'agroalimentaire(Danone, Castel, Bel)ou encore le secteur banquier (BNP Paribas, Société Générale, Natixis, Calyon).Par ailleurs, la France aspire depuis plusieurs années à devancer les USA et à devenir le premier partenaire de l'Algérie. Le succès de ce contrat est la condition posée par l'Algérie à la poursuite et à la consolidation des relations commerciales et du partenariat franco-algérien :

« C'est un test quelque part et on leur a fait comprendre très clairement que c'est une expérience pilote. On leur a dit que cette expérience va conditionner toute la suite (en parlant des relations commerciales et du partenariat franco-algérien) ou vous mettez le paquet et vous faites les choses sérieusement ou en parle plus. En terme de business, y'a rien à cacher.Ca parait cru, mais ça été présenté de cette manière.»

Ce sentiment d'obligation s'est manifesté à maintes fois dans les discours des expatriés :

« On a un savoir faire on essaye d'en faire profiter; c'est pas qu'on essaye on a l'obligation d'en faire profiter l'aéroport d'Alger au terme du contrat de gestion et des négociations avec les pouvoirs publics. Au terme du contrat de gestion, nous on est clients de l'aéroport d'Alger, je veux dire on est fournisseur de l'aéroport d'Alger, l'aéroport d'Alger est un client pour nous, on nous paye et on fourni en échange un

certain savoir-faire, c'est une très bonne formule très, très bonne ça se passe très bien, ça se passe très bien ! »

Toutefois, AdP jouit d'une crédibilité sans faille auprès de son partenaire algérien, ses capacités, sa réputation et ses fructueuses expériences internationales la rendent très légitime aux yeux de tous nos répondants, ce bref extrait est très représentatif de l'opinion générale :

« On est comme même associé à des gens de qualité qui ont une expérience assez lourde dans leur domaine, ça serait dommage de pas en faire profiter l'aéroport ! ».

6.4 Résultats relatifs à la nature de la connaissance et aux moyens de transfert

6.4.1 Connaissances visées par le transfert

Dans le cadre de ce contrat, il s'agit pour l'aéroport H.B. de tirer parti de l'expérience et des compétences d'AdP en terme de gestion et d'exploitation aéroportuaires, puisque comme le souligne cet expatrié :

« En terme de compétences pures, il n'y a pas grand-chose à apprendre, il y a les normes et les réglementations OACI et IATA, tout le monde les connaît. »

À partir d'un certain nombre de passagers et pour être performant, tout aéroport nécessite une organisation complexe qui requière une logistique très poussée pour coordonner les activités aéronautiques (enregistrement, contrôle, billetterie, maintenance d'équipement, exploitation aérienne, etc.) et les activités extra aéronautiques (commerces, boutiques, administration, douane, etc.). En nous basant sur un document interne relatant les orientations stratégiques de l'aéroport H.B. pour la période 2007-2010(Annexe F) et sur les données récoltées lors des entrevues, nous avons pu relever les domaines de compétences visés par le transfert de connaissances (figure 6.2). Nous remarquons qu'une bonne partie des connaissances à transférer sont des savoirs techniques

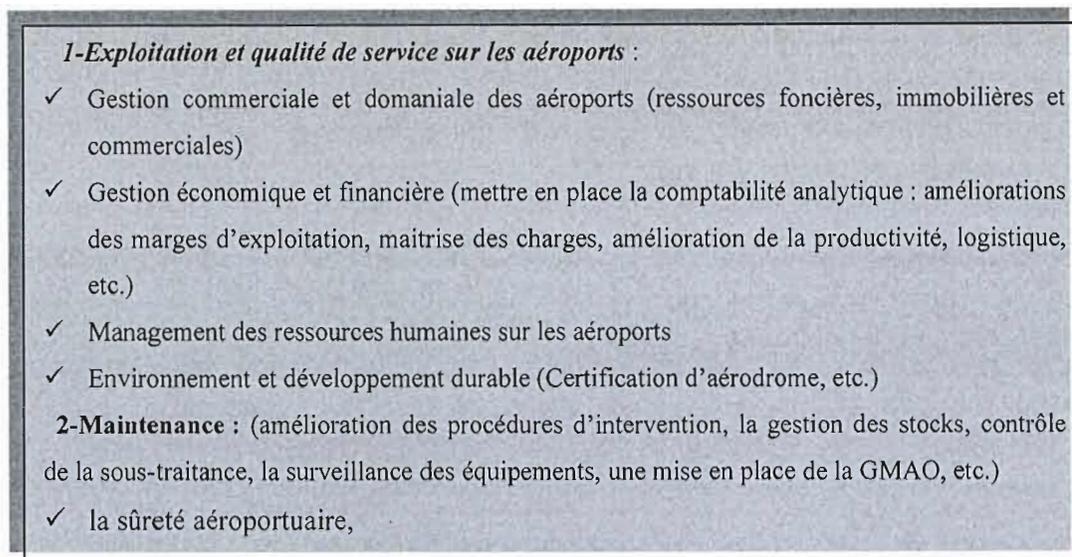


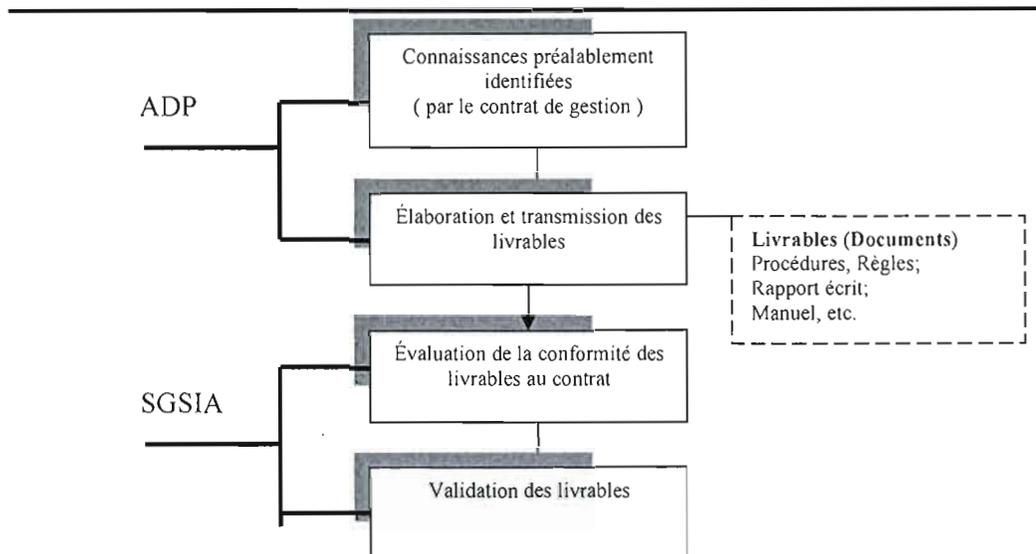
Figure 6. 1 Domaines de connaissances visées par le transfert

6.4.2 Mécanismes de transfert adopté

L'un de nos premiers résultats dans le cadre de cette catégorie réside dans l'identification des deux étapes clés sous-jacentes au transfert de connaissances (Figure 6.3). Dans la première étape, les expatriés transfèrent des documents ou livrables à la SGSIA qui doit juger de leur conformité au contrat et les valider. Une fois validés, les expatriés sont chargés de mettre en œuvre ces livrables sur le terrain à travers divers moyens et outils.

Nous décrivons de façon compréhensible les différentes étapes du processus dans le but de comprendre comment s'effectue le transfert de connaissances et identifier les moyens et outils mis en place pour les diffuser, afin d'établir s'il y a une adéquation entre la nature de la connaissance et les moyens de transfert.

Étape 1 : Remise des livrables (Transfert des connaissances explicites)



Étape 2 : Mise en œuvre des livrables (Transfert des connaissances tacites)

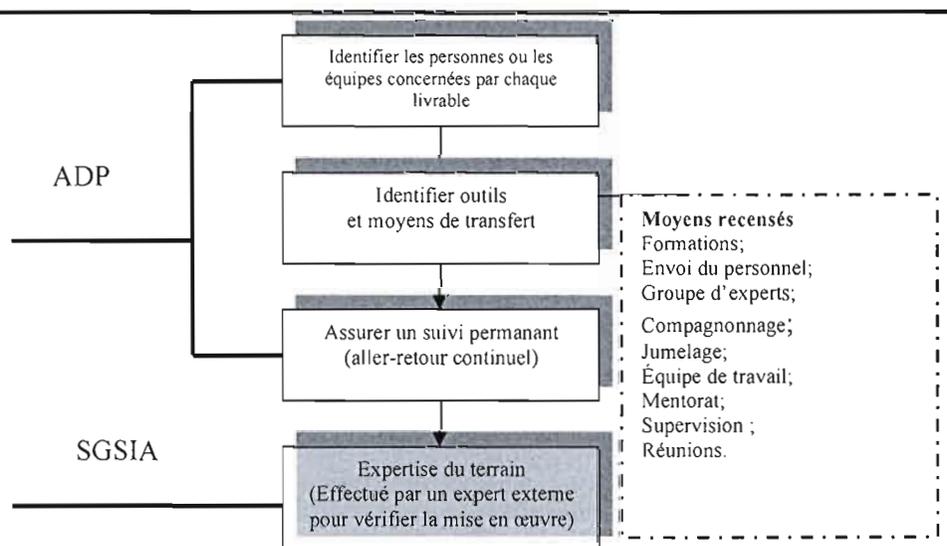


Figure 6.2 Mécanismes de transfert de connaissance adoptés

6.4.2. 1 Remise des livrables

Le livrable⁴² est une sorte de cahier de charge dans lequel AdP décrit avec précision les objectifs généraux et spécifiques du service à mettre en place (comptabilité analytique GMAO⁴³) ou encore le déploiement de certaines stratégies organisationnelles (reconfiguration des procédures, règles, procédures préventives et curatives en maintenance, etc.). Le livrable indique également toutes les tâches afférentes au transfert, les conditions nécessaires de réalisation, ainsi que le moyen d'exécution. Il découle des orientations stratégiques de l'aéroport et se traduit généralement par la transmission de connaissances explicites reliées à des projets spécifiques et consignées dans des documents.

AdP soumet ces documents au conseil d'administration de l'aéroport qui doit juger de leur conformité au contrat. Les directeurs de l'audit et de la stratégie de l'aéroport H.B. sont chargés de cette évaluation. Selon la nature du livrable (financier, exploitation, maintenance, etc.), ces derniers font appel à des experts pour les aider. Selon les répondants algériens, le fait de clarifier les livrables au début de chaque projet permet de s'assurer que les suites sont conformes aux objectifs commerciaux de l'entreprise et aux contrats de gestion. Cette citation soutient ces propos :

« Tant et bien que le livrable ne correspond pas à ce qu'on veut, on peut les rejeter autant de fois que nécessaire, jusqu'à ce que ça soit conforme à ce qui fut arrêté par le contrat. La direction de l'audit et de la stratégie est chargée de l'évaluation des livrables. Pour accélérer le processus de validation et afin d'éviter certains problèmes, on se fait assister par un bureau de consultation externe qui joue quelque part le rôle d'arbitre entre nous et AdP. »

Une fois que les livrables sont approuvés par la SGSIA, les expatriés sont chargés de les mettre en œuvre. Les livrables qu'AdP est tenu de transmettre selon un échéancier précis sont des savoirs explicites, matérialisés et servent de tremplin d'intromission aux profondeurs des connaissances tacites reliées. Donc, tout l'intérêt et l'importance de ces livrables résidents

⁴² L'encyclopédie Larousse définit un livrable ainsi : ce qui peut ou qui doit être livré à l'acheteur (www.larousse.fr, consultée en ligne le 7 avril 2008). Nous avons mené quelques recherches en ligne sur le mot livrable et les résultats indiquent pour la plupart que ce terme est emprunté au domaine de la gestion de projet. Il désigne un document mesurable, tangible ou vérifiable et résulte de l'achèvement d'une partie de projet qui doit être contractuellement livré à l'acheteur.

⁴³ Gestion de la maintenance assistée par ordinateur

dans leurs mises en œuvre. Il y a lieu toutefois de mentionner que la plupart des répondants algériens ne font pas de distinction entre ces deux dimensions du savoir à l'intérieur du processus de transfert de connaissance, et accordent par ailleurs beaucoup d'importance aux livrables (en tant que documents) considérant la mise en œuvre comme une suite logique et systématique du processus. Il n'y a pas, d'ailleurs, de suivi interne de la mise en œuvre.

6.4.2.2 La mise en œuvre des livrables

En ce qui a trait à la mise en œuvre, les expatriés mettent l'accent sur l'importance de cette étape pour le transfert des connaissances et distinguent deux modes de transmission de savoir : la formation et le frottement. De façon tout à fait implicite, ces derniers semblent différencier les deux dimensions du savoir en déterminant le mode de transmission en fonction du destinataire (groupe ou individu) :

« Si vous vous voulez il y a deux modes de transfert de connaissances, il y a un transfert de connaissance propre à la gestion de l'activité qui va concerner quelques personnes, un noyau dur, et ça serait plus par frottement et par la mise en place de tout ce qui est outil de pilotage, on essaye de construire ensemble, d'analyser et mettre en place ensemble. Il y a une deuxième sorte de transfert qui lui concerne tout un groupe de gens, ça c'est plus par les formations dont la plupart se font sur le tas. »

« De par mes fonctions précédentes, je me suis toujours attaché à parfaire les connaissances de mes collaborateurs, mais pas en y étant forcément directement impliqué, mais plutôt en mettant des plans de formations et des choses en place. Mais pour transmettre ses connaissances, on peut avoir 1 ou 2 personnes à qui on peut transmettre, mais au-delà ça me paraît difficile. »

Pour étayer notre analyse, nous faisons ressortir les mécanismes de transfert en fonction des deux modes de transfert identifiés. Ces mécanismes sont souvent assujettis à la nature du livrable et aux destinataires, de plus comme nous allons le constater, il est parfois nécessaire de combiner plusieurs mécanismes pour atteindre les objectifs. Ces résultats d'analyses proviennent pour la plupart des réponses des expatriés, puisqu'au niveau de la mise en œuvre la partie algérienne intervient seulement à la fin du processus, à travers des experts externes pour vérifier l'exécution des livrables.

6.4.3 Le transfert par la « formation »

Les expatriés considèrent la formation comme un levier important du niveau de compétences et un facilitant du transfert de connaissances si elle est dispensée dans les règles de l'art, autrement elle pourrait inhiber le transfert :

« Formation, formation, formation c'est le mot d'ordre cette année c'est un bon investissement la formation si c'est bien fait, si c'est bien suivi, encadré, évalué. Voilà quelque chose qui peut favoriser, ou, si on ne le fait pas bien, retarder le transfert de connaissances. »

La première vague de formations a été octroyée en prévision de l'ouverture du nouveau terminal international :

« On a envoyé les gens à AdP en France, à Toulouse aussi, à l'École nationale de l'aviation civile. C'était des formations qui touchaient divers domaines reliés à l'aéroportuaire : système de réconciliation bagages (SRB), light maintenance, centre de coordination opérationnelle (CCO), scanners, EDX (explosif detection system), passerelles télescopiques. On a même formé les douaniers sur les systèmes de réconciliation bagages (SRB). Tout cela, c'est des choses qui sont venues avec le projet et on a lancé toute une gamme de formations. On est obligé, sinon on n'aurait pas pu démarrer l'aéroport. »

Les nouvelles technologies ont engendré beaucoup de nouvelles pratiques, et fait émerger de nouveaux métiers au niveau de l'aéroport, ce qui a créé une certaine confusion chez quelques répondants algériens quant à l'origine des connaissances :

« De nouvelles connaissances oui, mais l'impact je ne vois pas. Est-ce le fait qu'il y ait une infrastructure nouvelle, de nouvelles façons de faire, de nouvelles techniques utilisées en raison de toutes ces nouvelles technologies, ou est-ce vraiment AdP? Je ne sais pas? »

Cependant, les propos d'autres répondants viennent contredire :

« [...] Je vous donne un exemple : la formation sur les passerelles télescopiques c'est pas facile, nous n'aurions pas pu faire ça sans AdP, jamais. Il y a un formateur qui est venu d'AdP, on a pris d'anciens chauffeurs d'autobus qui ont quelques connaissances en informatique, il y avait beaucoup de simulation puisqu'une erreur minime peut vous couter les yeux de la tête, un rien vous bousille la porte d'un avion! C'est clair ça prend un savoir-faire. On n'aurait pas pu faire ça sans eux. »

Hormis les nouvelles technologies, les formations couvrent le développement de certaines compétences en gestion aéroportuaire et en ressources humaines. La plupart de ces formations se font sur le tas et constituent une façon pertinente d'apprendre puisqu'elles permettent d'intégrer la théorie à la réalité. Nous présentons cette citation à des fins d'illustration :

« [...] la comptabilité analytique qui est un projet dans le contrat de gestion est suivie en "back-office" par une dame qui vient de manière régulière soit pour faire l'animation des comptables, soit les assister pour la mise en place des outils. [...] C'est au niveau des achats qu'on gagne ou qu'on perd de l'argent; il y a de gros progrès à faire en matière d'achats, de gestion des stocks en magasin, il y a un gros chantier pour le début de l'année 2008. D'autres salariés d'AdP viennent de manière régulière ou ponctuelle dépendamment du domaine d'intervention. »

« Avant, il y avait une comptabilité d'épicerie, on a mis en place une comptabilité dite d'engagement : vous commandez quelque chose, vous achetez quelque chose et même si ce n'est pas encore payé, même si ce n'est pas encore reçu, c'est comptabilisé en dépenses. Vous passez un contrat avec un commerce qui va vous verser des redevances, des loyers, avant même qu'il vous ait payé; une fois que le contrat est signé, vous avez des recettes qui rentrent. Cela permet d'arrêter une situation chaque mois, ça donne une visibilité. Il faut dire qu'il y a plein de nouvelles pratiques. »

Ainsi, la formation est un moyen par lequel AdP compte développer les compétences des employés et mettre à jour leurs connaissances, notamment en ce qui a trait aux domaines concernés par le transfert de connaissances. Ces formations font partie d'un programme organisationnel et les cours intègrent des cas et des contextes similaires à ceux vécus par les employés. Les formations font aussi l'objet d'un suivi très rigoureux de la part d'AdP. De façon continue, les experts font des évaluations instructives au terme de chaque tâche d'apprentissage, notamment pour intervenir immédiatement là où une difficulté se manifeste ou un besoin spécifique se fait ressentir. Le but ultime du suivi est de s'assurer du niveau d'utilisation et d'adoption des connaissances par les employés :

« [...] Si la connaissance n'est pas utilisée, il y a un problème! »

Nous apprenons par ailleurs, qu'en plus des quatre expatriés présents de façon permanente, vingt employés d'AdP sont mobilisés en « back-office ». Ce sont des experts pluridisciplinaires qui viennent donner des formations et en assurent le suivi permanent en

« back-office ». Ces experts jouent en quelque sorte le rôle de mentor durant toute la période de formation.

6.4.4 Le transfert par le « frottement »

Lorsque les expatriés évoquent les mécanismes employés pour transférer les connaissances, ils relatent le plus souvent « le transfert par frottement » et le qualifient de plus important. Ces derniers définissent le frottement comme un ensemble d'activités qui favorisent le transfert des connaissances par l'action. Cet extrait soutient ces propos :

« Si vous voulez, le frottement c'est l'échange dans l'action : on se parle, on confronte nos points de vue, on construit ensemble, c'est un apprentissage en action, vous voyez. »

En effet, les résultats confirment que tous les mécanismes auxquels ont recours les expatriés se font par le biais de l'action et favorisent l'interaction. D'abord, il y a le jumelage entre le successeur et le prédécesseur qui constitue une façon idéale pour préparer la relève :

« [...] On a opté pour un organigramme qui permet ça : directeur français — directeur adjoint algérien pour travailler en collaboration pour la relève »

De plus, en observant et en interagissant avec leurs directeurs sur une base quotidienne, les sous-directeurs algériens adoptent leurs pratiques et accumulent d'importantes connaissances tacites. Ce qui constitue en soi une forme de socialisation. Pour leur part, les expatriés trouvent que cette forme d'organisation est efficace pour le transfert de connaissance. Néanmoins, elle nécessite beaucoup d'efforts et de temps puisqu'il faut non seulement partager les connaissances, mais il faut aussi faire l'effort de les adapter au nouveau contexte, même si la problématique de tous les aéroports est la même, simplement la réponse est différente:

« Quand on transfère une connaissance c'est pas du copier coller, il faut faire attention, il faut tenir compte de la taille, de la dimension de l'aéroport, même de la culture, de l'individu. La preuve j'ai ramené les procédures de maintenance de Paris, le jeune Français qui les a écrites a fait du bon boulot, mais elles étaient inappropriées, il fallait les travailler. »

Un autre principe, amplement cité par les expatriés est celui de s'assurer des interprétations faites par le destinataire.

« Vous savez, il y a une certaine difficulté à transférer le savoir par la parole, j'ai tendance à penser inconsciemment quand je demande ou je dis quelque chose : c'est bon la personne a capté et a compris. Je ne m'assure pas toujours qu'elle a compris. Je veux dire que pour moi c'est de l'acquis; et puis quand la personne revient, on reparle et on s'aperçoit que ce n'est pas du tout ce que j'avais dit ou que c'est à moitié saisi. À ce moment, on revient en arrière. »

Le fait de partager une même langue facilite largement cet exercice :

« En Algérie, c'est tout le monde qui parle français, donc il y a quand même cet aspect qui n'est pas négligeable, et ça rend ces retours en arrière moins pénibles ».

Une autre pratique répandue par laquelle les expatriés opèrent est la constitution de « groupe de travail », soit pour résoudre des problèmes ou pour la réalisation de certains projets. À des fins d'illustration, ces derniers évoquent la mise en place de la GMAO. Une activité qui se fait par l'entremise d'un groupe qui partage ses acquis, les mêmes outils et qui doit se faire confiance en diffusant les connaissances et en interagissant de façon permanente. Selon les expatriés, cette méthode est importante dans la vie d'une entreprise comme l'aéroport puisqu'elle permet aux employés d'apprendre à interagir dans une situation de coordination complexe et dans l'action avec tout le stress que ça peut générer. Dans le même contexte, il rajoute :

« Là, par exemple, on est en train de mettre en place la GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur), un projet qui est très important pour la direction de la maintenance parce que c'est autour de ça que tout va s'articuler. Je suis l'initiateur, mais pas le chef de projet. J'ai une équipe qui est définie, un chef de projet, je ne suis là que pour faire régulièrement le point sur l'état d'avancement du projet. Je veux que le projet soit mené à son terme avec les moyens qu'il faut, qu'il soit mis à la disposition de gens qui sont autour de ça. C'est mon boulot de leur donner les moyens, y compris avec des experts qu'on peut faire venir de Paris, mais que ça soit quelque chose qu'ils s'approprient et qui soit à eux, même si ça prend plus de temps, même si des fois on peut faire un peu fausse route, mais je veux dire que c'est plus formateur. »

Ainsi, d'une part il est nécessaire de donner une certaine latitude aux employés pour qu'ils puissent réaliser les activités d'interprétation de façon individuelle pour absorber les connaissances, et veiller d'autre part à ce que les membres de l'équipe partagent et échangent les informations en permanence :

« [...] Il y a une chose sur laquelle je mets tout le temps l'accent, c'est l'importance d'informer en permanence. Au niveau de mon département, il n'y a jamais 1 ou 2 personnes qui ont connaissance de quelque chose, il faut que ça s'étende au groupe, ça, c'est primordial. »

De cette perspective collective de la connaissance, jugée primordiale par l'ensemble des expatriés, nous relevons l'importance de la dimension ontologique au regard de transfert de connaissances. Il y a également, un côté pédagogique au transfert de connaissance, un devoir d'explication auquel l'agent émetteur doit veiller. Selon les expatriés, il est important de développer, de détailler et surtout d'expliquer le pourquoi des choses, la finalité. Le récepteur démontrera plus d'intérêt et adhérera d'autant mieux au processus. Cet extrait illustre parfaitement leur point de vue :

« On a mis en place un centre de coordination opérationnelle où l'on a groupé la technique avec l'exploitation pour fédérer et optimiser les interventions au niveau des problèmes afin que les gens soient informés en temps réel des décisions qui sont prises. En ce qui concerne la partie technique, j'ai demandé à ce qu'on formalise toutes les pannes, il y a des fiches à remplir pour chaque panne, qu'elle soit mineure ou majeure. On remplit un compte rendu, on donne un équipement, on donne la cause, on donne la durée d'arrêt. Ces informations sont récupérées et transformées en indicateurs de performances des équipements. Le premier mois indiquait 400 pannes. C'était alarmant. Mais l'analyse de toutes ces fiches a démontré que la durée de réparation de ces pannes était de l'ordre du quart d'heure, et qu'entre ces pannes on faisait la différence entre : une panne technique, l'équipement par lui-même ou la mauvaise utilisation du système et qu'on avait pratiquement du 50/50, et quand vous analysez tout ça, ça permet à la direction d'avoir une visibilité. On avait aussi eu un écrit très négatif de la part d'Air Algérie sur la disponibilité des équipements et les pannes en des temps très précis. Mais justement, j'avais tous ces moments d'arrêt consignés dans les fiches et j'ai fait la corrélation. Effectivement, il y a eu des arrêts, mais plus de 70 % des arrêts étaient dus à la mauvaise utilisation des machines, vous voyez. Ça part de petits trucs de rien du tout et c'est surtout pour montrer aux techniciens qui rechignaient que ces bouts de papier qu'ils remplissent ce n'est pas pour le plaisir du français qui est là.»

Le suivi de ces activités de transfert de connaissance, fait d'un perpétuel aller-retour, sous-tend d'autres échanges entre le mentor et le groupe, pour établir la corrélation entre les connaissances émises par Adp et celles accumulées par. En effet, les employés pourraient avoir besoin d'informations supplémentaires ou avoir mal compris les connaissances qu'ils se sont vu transmettre. L'étape de suivi s'avère fort importante pour vérifier jusqu'à quel point les objectifs premiers et secondaires ont été rencontrés. Le suivi permet également l'anticipation des erreurs et l'amélioration de la productivité des équipes.

Par ailleurs, des réunions sont tenues régulièrement pour faire le point et discuter des problèmes ponctuels. Pour AdP, ces rencontres sont importantes, elles permettent des synergies et constituent des moments privilégiés de frottement pour l'échange et le partage des connaissances. Cependant, nous n'avons pas relevé l'existence de réseaux sociaux sur le lieu de travail, à l'exception de cet expatrié qui dans la foulée, fait référence à l'importance de ces rencontres informelles :

« Il y a des choses qui passent mieux autour d'un café. »

Afin de s'assurer de l'implantation de ces livrables, la SGSIA fait appel à des experts externes pour s'assurer de leur mise en œuvre effective sur le terrain.

« L'expert étudie les documents d'abord, ensuite il va sur le terrain pour nous dire si ce qui a été avancé se fait réellement sur le terrain et si ça se fait dans les règles. C'est à partir de là qu'on va les juger. On organise des rencontres avec ceux qui sont sur le terrain et à partir de là, ils font les vérifications. »

Les répondants n'ont pas pu nous concéder plus d'informations sur la façon dont est menée cette expertise sur le terrain, puisqu'eux-mêmes n'en savaient pas plus.

Le transfert de connaissance constitue la résultante de ce long processus qui dépend, dans une grande mesure, de la culture et de la structure organisationnelle ainsi que des relations partenariales. Avant de revenir sur ces résultats, nous abordons à présent la question délicate des retards de livraison des livrables.

6.4.5 Problématique reliée au retard de la remise des livrables

De prime abord, il semble que la partie française n'a pas pris en compte le désir des Algériens de faire du respect des délais une priorité cardinale. Reconnaissant les quelques retards enregistrés dans la remise de certains livrables, les expatriés estiment que beaucoup d'emphase est mise sur la supervision et l'audit. Ils se montrent par ailleurs très critiques et déplorent cette situation. Ces extraits soutiennent ces propos :

« Ici, on est très axé sur le contrôle, l'inspection, l'audit et ça m'agace un peu, on a l'impression d'être tout le temps fliqué; il y a toute une équipe rattachée au président pour vérifier la bonne exécution du contrat de gestion, je comprends, mais ils sont quand même nombreux; en plus, ils ont pris un cabinet extérieur pour monter leur neutralité. »

« Ici, on est très fort pour contrôler, pour auditer, pour inspecter... Ils paralysent ceux qui font en mettant un stress sur eux, une pression et beaucoup croient que plus on dénombre de dysfonctionnements, mieux on est noté, alors que moi je pars du principe contraire et considère que plus ça marche, plus il faut récompenser. Au lieu de faire confiance : s'il y a des conneries on sanctionne, on tape, on suspecte tout le monde au départ. C'est invivable, c'est terrible, je le dis un peu librement, mais c'est comme ça. »

Par ailleurs, les expatriés soulignent que ces retards sont reliés aux exigences pressantes de certaines opérations relatives à la gestion de l'aéroport :

« On me nomme responsable du basculement du trafic, du terminal 3 au terminal 2, dans la nuit du 24 au 25 octobre, ça s'organise ça. Ça veut dire que tous les vols domestiques vont changer de terminal, toute la police, la douane, l'exploitation, l'informatique les boutiques, etc. Il faut mettre tout ça en place, ça n'a rien à voir avec les livrables et le transfert de connaissances, mais moi ça me préoccupe toute la journée, tout le week-end. On me demande de faire un rapport sur la vidéo surveillance à l'aéroport et sur le développement qu'on pourrait apporter, ça c'est un boulot fou! »

« Le transfert de connaissance n'occupe que 10 % de mon temps parce que j'ai 90 % de mon temps pris par l'exploitation quotidienne de l'aéroport. Il faut faire tourner l'aéroport, il y a plein de choses qu'on fait tous les jours et qui n'ont rien à voir avec le transfert de connaissance. »

Pour leur part, les répondants algériens estiment que le contrôle et l'intervention d'experts externes au niveau de l'aéroport sont une pratique particulièrement importante pour s'assurer du transfert de connaissances. Ces experts viennent vérifier les livrables transmis par AdP et vont sur le terrain pour s'assurer que ces nouvelles connaissances sont véritablement mises en pratique. De plus, ils estiment que c'est une dimension fondamentale sur laquelle ils se sont mis d'accord dès le départ avec AdP :

« [...] On a pris la décision dès le départ et avec leurs adhésion. On a dit qu'on allait contrôler, qu'on allait se faire assister par un bureau de conseil externe spécialisé avec des experts pluridisciplinaires, et que tous les livrables dont on juge les capacités limitées, on les fait analyser »

Dans le même contexte, un autre répondant rajoute :

« Bien que nous les ayons prévenus, ils ne pensaient pas être tarabustés de la sorte. Mais nous on n'est pas sortis du cadre du contrat, on est restés sur quoi ils s'étaient engagés : vous avez telle échéance pour livrer telle chose on la veut, vous ne l'avez pas, pourquoi? Au début, cela a été mal perçu, mais maintenant ils ont compris, ils se sont secoués, ils se sont redimensionnés. Il y a 3 ou 4 mois, ils ont vu qu'ils étaient dépassés, ils ont même ramené des gens de France qui ne sont pas inclus dans le contrat, à leurs frais en plus. »

Pour les répondants algériens, le but ultime n'est pas de pénaliser ou de faire perdre de l'argent à AdP, il s'agit surtout de s'assurer que les clauses contractuelles sont respectées pour prévenir les erreurs du passé :

« On prend nos dispositions pour ne pas tomber dans les erreurs passées : les étrangers qui viennent livrer des choses clé en main et dès qu'ils repartent, les choses se dégradent. Notre but n'est pas de leur faire perdre ou gagner de l'argent, le but c'est d'aboutir, qu'avant 4 ans on puisse faire quelque chose. N'empêche, je peux leur appliquer les pénalités à 100 %, mais au bout de 4 ans, si je n'ai rien tiré qu'est-ce que je gagne? »

À partir des réponses des personnes interviewées, deux problèmes majeurs sont identifiés à savoir : (1) les expatriés sont si occupés à fonctionner qu'ils ont très peu de temps à consacrer aux activités transfert de connaissances (2) le contrôle exercé par la partie

algérienne exaspère les expatriés et impacte négativement sur la cofinance et les relations partenariales.

6.5 Résultats relatifs au contexte organisationnel

6.5.1 Culture et structure organisationnelles

La première catégorie de questions qui a été posée aux différents intervenants visait à élucider si le contexte culturel et structurel dans lequel se déroule le transfert de connaissances est propice. Voici les réponses ressorties. De façon unanime, les expatriés trouvent le contexte plus au moins difficile pour de multiples raisons :

« (Inspiration profonde) difficile question... Potentiellement oui, mais en réalité il y a beaucoup d'étapes à franchir, d'efforts à faire et de changements à engager... on se heurte comme à des freins. »

« Le contexte n'est pas facile, nous rencontrons quelques difficultés, c'est-à-dire qu'on ne se pose pas pour faire le transfert de connaissance. Vous devez faire fonctionner l'aéroport tout en formant le personnel et avec la mentalité des gens ce n'est pas évident, il y a tout un changement de mentalité à apporter. En plus, il y a des gens derrière qui attendent des résultats que ce soit l'EGSA ou les compagnies aériennes et qui ne comprennent pas pourquoi les Français sont venus ici, qu'ils sont tout à fait capables de faire ce qu'on fait. Donc, il y a un contexte particulier. En plus, les menaces récentes qu'on a pu avoir sur les collègues ici, des collègues qui sont partis, il y a le manque familial aussi, ce n'est pas facile! »

Toutefois, aux yeux de tous les expatriés, la difficulté majeure est d'ordre culturel et consiste à faire évoluer les mentalités. Cela est d'autant plus important puisque le succès ou l'échec du transfert de connaissance dépend de cette délicate entreprise.

Tels que révélés par les entrevues, nous présentons maintenant un par un les facteurs d'ordre culturel et structurel qui freinent le transfert de connaissance. Ces facteurs sont reliés en général aux valeurs, au leadership, aux croyances et viendraient en quelque sorte se rajouter à ceux recensés dans la partie consacrée aux capacités d'absorption. Tous les facteurs présentés ont été abordés par l'ensemble des expatriés, sans exception, aucune, et reconnues par tous les répondants algériens. Pour alléger le style, nous illustrons nos propos par une

seule citation. Par la suite, nous reviendrons sur les solutions envisagées par AdP pour assurer une mutation culturelle qui permettra de faire évoluer l'aéroport vers une culture d'entreprise favorisant le partage et le transfert des connaissances.

6.5.1.1 La mentalité

Les expatriés trouvent que la mentalité qui règne dans l'entreprise algérienne constitue, à elle seule, un frein sérieux au transfert de connaissances. En effet, les employés sont habitués à travailler dans des systèmes verrouillés qui s'inscrivent dans une logique beaucoup plus bureaucratique que managériale, où les décisions sont centralisées, le pouvoir est rigide, où il n'y a pas d'initiative. Un an après et malgré les multiples changements apportés, cette mentalité subsiste toujours. Cet extrait soutient ces propos :

« En dépit des changements apportés, les employés restent prisonniers d'un système de gestion archaïque qui ne favorise pas l'initiative et l'autonomie, ils sont par ailleurs étouffés par la bureaucratie. »

Sachant que l'entreprise publique ou privée est un microcosme de la société qui l'a vue naître, les expatriés considèrent que la bureaucratie qui caractérise l'aéroport est le reflet d'un état d'esprit général qui règne au sein de la société algérienne

6.5.1.2 Manque d'appartenance à l'entreprise

Les expatriés estiment que les employés algériens n'ont pas d'appartenance et ne s'identifient pas à leur entreprise comme ils le devraient :

« Je ne ressens pas ici de la part du personnel l'amour de l'entreprise que j'ai connu à Paris, la fierté de faire partie de cette entreprise. Chacun parle de sa petite carrière à lui, de son petit machin, de son petit horaire. »

Cet état de fait suscite l'étonnement d'autant plus que le taux de chômage en Algérie est important. Toutes les explications relevées vont dans le même sens, et celle que nous livre cet expatrié est édifiante :

« [...] Les gens sont tombés dans un certain confort et se sentent à l'abri du chômage et sécurisés en ce qui concerne leur emploi. Je ne parle pas de tous, mais de certains. La SGSIA est une ex-entreprise d'État, il ne faut pas oublier que les gens qui sont là ont évolué dans une administration publique et que cette mentalité est difficile à changer. C'est une mentalité qu'on avait, qui était un peu moins forte à Paris et qui a pratiquement disparu aujourd'hui. On est privatisé, et aujourd'hui je dirais que l'entreprise rend des comptes. Ce n'est pas le PDG qui rend des comptes, mais il rend des comptes du travail effectué par son personnel et le personnel il a bien compris ça. »

Les expatriés estiment que cette mentalité est appelée à changer avec le temps, maintenant que l'aéroport est autonome et qu'il a une certaine obligation de résultat. De plus, une entreprise qui performe et qui s'impose dans son secteur d'activité facilite le développement d'un sentiment d'appartenance et de fierté chez ses membres.

6.5.1.3 Manque de leadership

Malgré les efforts de transparence de l'entreprise, il semble y avoir un clivage entre le discours de l'entreprise et ses actions, l'information disponible pour les cadres intermédiaires est très limitée. Ce problème s'explique par l'attitude de certains directeurs de service qui ne délèguent pas suffisamment et privent ainsi les cadres intermédiaires de leur soutien et de leur expérience. Cet extrait soutient ces propos :

« Certains directeurs restent repliés sur eux-mêmes et ne font pas assez confiance à leurs troupes, ne délèguent pas assez, on ne délègue pas assez! On a organisé une réunion de cadres, on a fait passer un certain nombre de messages, on demande aux directeurs auprès de comité de direction de réunir ses chefs de service et qu'ils fassent part de tout ce qui se dit en comité de direction, mais on ne délègue pas suffisamment. »

Cette situation est imputable à la bureaucratie et pourrait être dommageable pour l'entreprise en la privant des connaissances et d'une relève capable de prendre en charge la gestion de l'aéroport.

6.5.1.4 Absence d'une courroie de transmission

Les expatriés mentionnent également un manque, et parfois même l'absence d'un noyau dur constitué de cadres intermédiaires, nécessaires pour vulgariser les procédures de travail, la politique de l'entreprise, et assurer la diffusion et l'intégration de nouvelles connaissances :

« Autant la stratégie de l'aéroport est tout à fait voulue et partagée par les cadres supérieurs, autant ça ne passe pas suffisamment auprès du reste des salariés. On manque, dans notre entreprise de cadres intermédiaires qu'on n'associe pas suffisamment aux décisions et à la politique de l'entreprise. Il y a un vide entre les directeurs et le reste, il n'y a pas suffisamment de la courroie de transmission à travers des chefs de département, directeurs adjoints, chefs de service »

« On n'est pas assez nombreux, il faut qu'on élargisse, il faut qu'on ait un noyau dur, il faut qu'on ait avec nous une petite équipe qui partage complètement nos projets, nos idées et nous aide à les faire appliquer. Vous savez, une entreprise c'est un petit noyau, et puis il y a une sorte de nébuleuse en dessous où le lien n'est pas assez fort »

Avec l'établissement du nouvel organigramme, les expatriés comptent identifier de nouveaux postes pour mettre en place une équipe de cadre intermédiaire, quitte à les recruter en externe.

6.5.1.5 Design organisationnel

Le blocage des informations et des décisions au niveau des directeurs réduit le rendement interne et nuit au transfert de connaissances. Un des participants nous fait part de la nécessité d'adopter une structure organisationnelle aplatie. Cet écrasement de la pyramide donnera plus d'autonomie aux cadres intermédiaires et créera une transversalité entre les services qui favorisera l'interaction et la collaboration au niveau organisationnel. Son commentaire souligne bien l'importance du design organisationnel pour les le transfert des connaissances :

« Je pense que la difficulté est de passer d'une organisation pyramidale telle qu'elle est aujourd'hui à une organisation en réseaux qui est l'interface pour que les gens arrivent à se parler. L'interaction quoi! Que tout remonte, tout remonte, y compris le PDG, qu'il y ait une collaboration entre les différents départements. Tout ne se règle pas entre un petit noyau de directeurs, il y a un problème d'implication du personnel.»

6.5.1.6 Problème de communication

Les expatriés éprouvent des difficultés à établir la communication avec certains employés. Ces difficultés relèvent plus de l'aspect relationnel, d'une fermeture à l'autre que d'un manque d'interactions verbales ou d'un problème linguistique, comme le confirment ces deux extraits :

« Les gens ont des problèmes de communication, les gens ont du mal à communiquer ce n'est pas un problème de langue, c'est plutôt une sorte de timidité, de retrait, on n'ose pas trop. »

« [...] C'est des difficultés de communication un peu relationnelle, des craintes d'ouverture d'esprit. »

En somme, l'ensemble de ces affirmations permettent de constater que les dimensions culturelles et structurelles se dressent comme de véritables freins à la dynamique du transfert de connaissances. Puisque celle-ci se traduit essentiellement, par des relations de travail harmonieuses, des efforts accrus en matière de collaboration et une implication délibérée de tout les acteurs. Bien qu'aucune question particulière n'ait porté sur les solutions envisagées pour lever les barrières organisationnelles qui causent préjudice au transfert des connaissances, plusieurs commentaires furent émis à ce sujet. Nous examinerons ci-après les différents points de vue qui ont émergé et les répercussions positives perçues.

❖ La mutation de la culture organisationnelle, une attente exprimée

Pour tous les répondants algériens, l'établissement d'une nouvelle culture organisationnelle favorable au transfert de connaissance est sans contredit une responsabilité, voir même, une obligation qui incombe à Adp. Dans cet ordre d'idées, certains répondants algériens affirment que le contrat de gestion constitue le contexte en soi. Avec le démarrage du nouveau terminal, l'aéroport d'Alger a été extirpé de l'EGSA (société mère) et est devenu une entreprise autonome. Selon les répondants algériens, cela devrait permettre d'établir les conditions qu'il faut pour assurer le transfert des connaissances. Ces extraits soutiennent ces propos :

« C'est le contrat de gestion en lui-même qui est le contexte, l'aéroport Houari Boumédiène a été extirpé de la SGSIA justement pour créer le contexte favorable. Je reviens toujours à ces aspects culturels, j'en discute avec mes collègues expatriés, techniquement parlant, leur apport, ça serait justement sur ces aspects de mutations culturelles, de mutations des valeurs au sein de l'organisation. »

« Ce que j'attends moi de quelqu'un qui viendrait intervenir au niveau de la SGSIA ou toute entreprise algérienne, c'est d'enclencher un processus de mutation de mentalités, des valeurs au sein de l'entreprise où les gens se remettraient au travail parce que le travail serait payant, où les gens considéraient l'entreprise comme étant leur avenir à eux et à leurs enfants. Ils feraient tout pour qu'elle soit pérenne. Si vous voulez sur un aspect des valeurs partagées, des valeurs acquises au sein de l'organisation pour que cette organisation soit leader dans son domaine en tout point de vue, susciter chez les salariés un sentiment d'appartenance »

Les expatriés ne s'en défendent pas et reconnaissent qu'ils doivent être habiles pour piloter le projet et le mettre en avant à travers les différents aléas et les résistances qui se profilent déjà. C'est un rôle qu'ils doivent jouer pleinement et dont dépend grandement le succès de cette entreprise. Ils sont responsables de l'établissement d'une nouvelle culture d'entreprise centrée sur le partage des connaissances et qui présente, en plus, le défi de dépasser les barrières culturelles pour fédérer l'ensemble des employés autour du projet. Ces derniers pensent que la mise en place d'un système de gouvernance favorisera l'émergence d'une telle culture :

« Quand la société a été créée, je me suis dit qu'il fallait qu'elle ait des fondations. Dans une maison, il faut que ça soit solide. Les fondations c'est d'abord et avant tout une gouvernance, il faut qu'il y ait une gouvernance, une vraie gouvernance. D'ailleurs, on le voit à l'échelle de l'Algérie, on dit que ce pays manque de gouvernance, il y a plein d'articles là-dessus. La société c'est pareil qu'un état, c'est comme une entreprise, par la mise en place d'un système de gouvernance qui donnera des fondations solides à l'organisation, et constitue en soi, une solution idéale pour favoriser le transfert de connaissance.»

Un système de gouvernance renvoie à une gestion décentralisée et souple fondée sur le partenariat entre les différents acteurs de l'entreprise. Ces derniers auront l'impression que leur destin est commun, ce qui créera un climat de familiarité et d'appartenance collective. Un tel état d'esprit est susceptible de lever pas mal d'inhibitions. En particulier, celle d'éliminer l'attitude repliée du personnel pour lui substituer un état d'esprit plus ouvert, communicatif et interactif. Par ailleurs, les expatriés mettent l'accent sur l'importance de

valoriser la gestion participative pour promouvoir le partage et la collaboration. Pour cela, il impératif de repenser les systèmes de récompense et de sanction :

« On ne peut pas impliquer l'ensemble des employés dans la gestion et les mobiliser afin de favoriser les interactions et l'acquisition de nouveaux savoirs quand on sévit sur un plan individuel. »

Un expatrié pense qu'en Algérie les changements ont plus de chance de survenir à travers les valeurs individuelles :

« Vous savez contrairement à leurs voisins Marocains et Tunisiens, les Algériens n'ont pas cette mentalité passe-partout qui s'adapte à tout. Mais le peuple algérien est un peuple fier, moi j'estime que c'est une qualité (il y a des fiertés mal placées, je suis d'accord) mais c'est quelque chose de fort de transmettre le savoir par ce biais là. Quand je suis venu en Algérie, personnellement j'ai réfléchi à la question, je me suis dit voilà ce qu'on peut faire à Alger, les gens on ne peut pas leur faire avoir une mentalité d'entreprise, ils n'ont pas la fierté pour l'entreprise, ils ont de la fierté pour eux-mêmes donc ça pourrait être un moteur pour faire le transfert de connaissances. Ça peut surprendre, mais sur le plan individuel au sein de l'aéroport, il y a des gens (et ils sont nombreux) porteurs de valeurs très positives et qui pourraient renverser cette mentalité bureaucratique. »

Ainsi, AdP compte exploiter les valeurs individuelles pour favoriser l'initiative et l'implication :

« Il suffit juste d'allumer quelque chose en quelqu'un, de lui donner une opportunité, un défi à relever et de le récompenser significativement en retour. »

6.5.2 Relations partenariales

Maintenant pour la deuxième catégorie de questions qui portaient plus précisément sur les relations partenariales voici les réponses recueillies. La première question visait à évaluer les degrés de connaissances et de familiarité des partenaires. En réponse à cette première question, les intervenants mentionnent que les relations entre AdP et l'aéroport d'Alger ne datent pas d'aujourd'hui, bien avant le contrat de gestion AdP était présent comme assistant technique pendant deux années. Un autre intervenant se réfère aux années 90 pour relater les relations partenariales entre AdP et l'aéroport d'Alger. À l'époque, l'aéroport envoyait sur une base régulière ses employés et ses directeurs en formation chez AdP :

« Dans le passé, j'ai beaucoup travaillé avec AdP, en 1991 un collègue avait lancé un partenariat avec eux dans le domaine de la formation. Au début, c'était l'ambassade de France qui nous octroyait des bourses de formation, par la suite on a jugé que les formations étaient pertinentes, et avons dégagé un budget pour monter un partenariat avec AdP. Depuis 1992, nous avons formé beaucoup de monde dans divers domaines; et récemment dans la perspective de l'ouverture de la nouvelle aérogare, on avait envoyé 40 personnes au moins en formation. »

Ce long passé témoigne des degrés de connaissance et de familiarité des deux partenaires. La France a joué un rôle clé dans un certain nombre de projets en Algérie par le passé, de ce fait elle est bien positionnée pour continuer de tabler sur les excellentes relations et faire valoir ses expériences et sa connaissance de la société et de l'entreprise algérienne et se faire reconnaître comme le partenaire idéal. Par ailleurs des répondants algériens soulignent que la maîtrise de la langue française joue un rôle déterminant dans la consolidation des relations partenariales :

« Il y a quand même le facteur de la culture et de la familiarisation entre nous, contrairement à l'Égypte où ils ont certaines difficultés avec les Égyptiens qui ne parlent pas français. En Algérie, c'est tout le monde qui parle français, il très facile de nous faire comprendre, et les Français sont des partenaires de longue date, il ne faut pas l'oublier non plus. On se connaît, on se comprend et on arrive à se parler, c'est très important »

« De par les circonstances historiques, le français occupe une place privilégiée en Algérie et est beaucoup plus familier que n'importe quelle autre langue étrangère. Je vous dirais même qu'il est plus facile de communiquer avec le partenaire français qu'avec un partenaire du Moyen-Orient parce que les Algériens ne maîtrisent pas l'Arabe classique. »

Les expatriés sont du même avis que leurs homologues algériens, néanmoins ils trouvent que l'ancienne génération maîtrise beaucoup plus la langue française que la nouvelle, en raison de l'arabisation de l'école algérienne :

« Contrairement, à leurs aînés qui sont de véritables francophiles, les jeunes diplômés algériens ne maîtrisent pas le français aussi bien. Nuance, je ne dis pas qu'il ne le maîtrise pas, mais je dis qu'ils ne sont pas à la hauteur de leurs aînés. Puisque l'arabe est devenue la première langue enseignée, même à l'université, elle est privilégiée au français, ce qui n'était pas le cas avant »

Cependant, les expatriés nous font remarquer que l'entente qui règne entre eux et le staff managérial algérien revêt une importance capitale et constitue une base sur laquelle tout se construit, ces citations en témoignent :

« Il y a quelque chose d'important pour moi, je m'entends très bien avec mon président et mes collègues, heureusement d'ailleurs, parce que si ce n'était pas le cas franchement, ça aurait été dur, et je pense que les difficultés auraient été mille fois plus dures à surmonter. On s'entend très bien. Je vais vous dire, le mot expatrié n'est jamais employé ici, jamais. »

« J'ai un ami qui est expatrié avec Suez⁴⁴ chez la SEAAL, justement, il ne s'entendait pas avec son président et ses collègues, il a dû partir, c'était invivable. C'est ça la clé, à la base, c'est l'entente avec les collaborateurs les plus proches, sinon tu ne peux rien faire [...]. On s'entend bien et ça c'est très important »

Cela conclut la présentation des résultats des entrevues semi dirigées. Tout au long de ce chapitre, nous avons cherché à cerner l'efficacité du transfert de connaissances en analysant les différents facteurs qui sous-tendent à son succès. Nous avons exposé tour à tour les activités de transfert de connaissances et les conditions qui doivent être réunies pour faciliter le transfert de connaissances, à savoir, les capacités d'émission, les capacités d'absorption, et le contexte organisationnel propice. Les résultats d'analyses ont démontré que le contexte actuel est ponctué de défis à surmonter pour assurer le transfert des connaissances. Bien que la volonté d'AdP soit avérée et que les moyens mobilisés pour assurer le transfert des connaissances tacites soient propices, la culture organisationnelle et le peu de motivation qui caractérisent les employés algériens se dressent comme de véritables obstacles. Nous avons également recensés des freins relatifs à quelques spécificités liées au système de gouvernance, à la culture et à la mentalité d'entreprise algérienne. Concernant les relations partenariales, celles avec les pairs sont apparues prépondérantes et déterminantes pour le transfert des connaissances. En effet, nous avons constaté que malgré les tensions, les deux partenaires ont réussi à outrepasser les conflits grâce à une bonne communication et à l'entente qui existe entre eux. Le tableau 6.1 récapitule et compare les résultats théoriques et empiriques.

⁴⁴ Le groupe français Suez Environnement (eau et propreté) a signé en mars 2006 un contrat de 5 ans et demi, avec l'Office National de l'Assainissement et l'Algérienne des Eaux, visant à assurer le management et un transfert de savoir-faire.

Tableau 6. 1: Tableau intégrateur et comparatif des résultats théoriques et empiriques

	Revue de littérature	Relevés sur le terrain	Remarque
Capacités d'émission	Volonté de partager le savoir	✓	
	Méthodes et capacités d'enseignements de l'émetteur	✓ (l'aspect pédagogique du transfert)	
	Expérience et crédibilité de la source	✓	
	Sentiment d'obligation au partage de connaissances	✓	
	Avantage à travers le partage des savoirs	✓	
	Sentiment d'appartenance.	x	
Capacités d'absorption	Compétences, éducation	✓ (mises à jour nécessaires)	-L'expérience est identifiée comme facteur inhibant le transfert. -Le salaire identifié comme facteur influençant la capacité d'absorption (motivation).
	Expérience		
	Assimilation et intégration des savoirs	✓	
	Motivation (exploitation des savoirs)	x	
	Intérêt pour l'acquisition d'un nouveau savoir	✓	
	Reconnaissance de la valeur des nouvelles connaissances.	N'a pas été relevé	
Nature du savoir et moyens de transfert	Connaissances articulées et codifiées (livrables)	✓	
	Interactions	✓	
	Existence de réseaux sociaux	x (Pratiquement inexistants)	
	Lieux de socialisation	✓	
	Partage d'un même langage	✓	
	Temps consacré au transfert de connaissances.	x	
	Moyens? mentorat, réunions, jumelage, etc ?	✓	
Contexte organisationnel	Relations interpersonnelles,	✓	-La mentalité d'entreprise algérienne ancrée dans la bureaucratie s'est révélée comme un véritable inhibiteur du transfert de connaissance. -Manque de cadres intermédiaires)
	Compatibilité des partenaires (valeurs, croyances,etc.)	x	
	Structure organisationnelle aplatie	x (structure très hiérarchisée)	
	Leadership	x (Manque de leadership)	
	Confiance	x	
	Communication, collaboration, ouverture d'esprit	x (Fermeture à l'autre, manque d'implication)	
	Transfert priorisé	x	
	Système de récompense	x	
	Transfert intégré aux objectifs organisationnels	✓	

✓ Facteur présent, x Facteur absent

CHAPITRE VII

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Sans reprendre complètement les résultats de la recherche, cette partie va se consacrer à leur discussion et à leur interprétation sur la base de la revue de littérature présentée au chapitre 2 et des connaissances scientifiques. À la lumière de ces interprétations, nous établirons si les conditions de succès au transfert de connaissances sont réunies et évaluerons le niveau de transfert de connaissance selon le modèle de Rouach (1999).

7.1 Les facteurs influencent l'efficacité du transfert de connaissances

7.1.1 La dualité des capacités d'absorption

Les capacités d'absorption sont considérées comme l'élément le plus déterminant du transfert de connaissances. D'après Zahra et George (2002), la capacité d'absorption est bidimensionnelle : « potential absorptive capacity » et « realized absorptive capacity ». La première dimension fait référence aux capacités cognitives du récepteur pour assimiler et acquérir les connaissances (formation, expériences professionnelles, etc.). La seconde dimension est beaucoup plus importante, et se rapporte à la motivation du récepteur à adapter la connaissance à son contexte et à l'exploiter.

Les résultats de cette recherche ont mis en évidence la dualité du concept de la capacité d'absorption tel que présenté par Zahra et George (2002). En effet, les répondants distinguent clairement ces deux dimensions. Pour ce qui est des compétences et des habiletés nécessaires au transfert de connaissances, il y a lieu de fournir quelques efforts en terme de formations, notamment, en ce qui a trait à certains domaines visés par le transfert de connaissances. Ces mises à jour sont cruciales pour rencontrer les exigences de développement de l'aéroport. Les

expatriés ne s'alarment pas de la situation et considèrent que « ce sont des choses qui se règlent parfaitement par la formation ».

L'analyse montre avec surprise, que l'expérience, surtout lorsqu'elle est en rapport avec les connaissances transmises, constitue un frein sérieux au transfert de connaissances, ce qui va à l'encontre de ce qui est avancé dans la littérature par Cohen et Levinthal (1990) et Szulanski (1996). Mais comment peut-on expliquer un tel résultat? La première explication, soutenue par les expatriés, réside dans le fait que les individus ayant acquis une grande expérience ont souvent des habitudes et des modes opératoires qui peuvent être incompatibles avec ceux nécessités par les nouveaux savoirs et les technologies de dernière génération qui requièrent des changements comportementaux importants.

Une deuxième explication plausible tiendrait dans la manière dont les choses ont été présentées par la source. Selon Davenport et Prusak (1998) « si quelqu'un vient vous dire que ses pratiques sont mieux que celles que vous utilisez depuis 5 ans, vous allez développer une forte résistance à ces nouvelles façons de faire ».

En troisième tentative d'explication, on pourrait avancer le facteur insidieux tenu pourtant pour acquis par la plupart des répondants : la résistance au changement engendrée par l'avènement du contrat de gestion. Du coup, il deviendrait possible d'expliquer l'importance de recruter des jeunes fraîchement diplômés aux yeux des expatriés, et d'avancer que le manque d'investissement dans l'intégration des cadres a engendré des répercussions négatives. Les résultats ont démontré que la transition n'a pas fait l'objet d'une gestion congruente. Au demeurant, la gestion de changement est apparue comme une communication tempérée, voire même une sorte de remède qu'on tendait à appliquer au quotidien pour légitimer et justifier la décision des pouvoirs publics. Il nous semble d'ailleurs que la résistance au changement a survécu au « rouleau compresseur » de la volonté politique.

Bien qu'elle soit un phénomène usuel, la résistance au changement requiert une gestion délicate, d'autant plus qu'il s'agit d'une mutation radicale puisqu'elle « commande également des changements dans les valeurs, les façons de faire et de penser ainsi que dans la culture de l'organisation. » (Allaire et Firsirotu, 2004, p.470). Selon ces auteurs, il est nécessaire que les

membres de l'organisation perçoivent des avantages individuels à travers les changements pour y adhérer.

Mais en réalité la difficulté vient du manque de motivation des employés révélé lors des entrevues. Bien qu'intéressés par les connaissances, ces derniers se montrent très passifs, ne s'impliquent pas et ne fournissent aucun effort pour mettre leurs savoirs en pratique. Les raisons ressorties par les résultats portent en premier lieu sur le facteur salarial. L'autre raison beaucoup plus révélatrice de ce manque de motivation se rapporte à la notion de sanction au sein de l'entreprise et de la culture algérienne. Non seulement les erreurs quelles qu'elles soient sont imputables sur un plan individuel, mais de plus, il n'existe aucun système de récompense et de reconnaissance. Dans cette optique, l'employé adopte une attitude protectrice vis-à-vis de ce système trop répressif pour se mettre à l'abri de ses aléas. Cette attitude se traduit au quotidien comme un manque de motivation et d'initiative flagrant.

« C'est spécifique à l'entreprise et à la mentalité algérienne quelqu'un qui se trompe, il faut connaître le coupable, il faut qu'il paye. Quelqu'un fait une erreur on sanctionne, donc ça motive pas les gens non plus à prendre l'initiative, trop de sanctions. En plus, c'est systématique on se pose pas la question de savoir pour quelle raison? Comment? Donc du coup, l'employé se dit, si je bouge, si je prends l'initiative, je me trompe, je paye; le type là-bas il ne bouge pas, il gagne autant que moi, il est bien vu »

Ce manque d'initiative trouve aussi son explication dans la politique salariale des entreprises publiques algériennes. Leur rémunération trop faible a engendré avec le temps cet état d'esprit. À court terme, l'ajustement de la grille salariale pourrait améliorer cet aspect. Toutefois, pour que les savoirs et les compétences organisationnelles soient préservés, partagés et développés, il serait nécessaire de réviser le mode de management en mettant en place un système de reconnaissance et des mesures incitatives qui incluent le transfert de connaissances comme objectif afin de favoriser la motivation et l'engagement, tel que le suggère Riege (2005) et Goh (2002).

Cette situation est critique et pourrait être, à tous points de vue, préjudiciable au transfert de connaissances car le savoir n'a aucune valeur s'il n'est pas mis en pratique. D'autant plus que faire évoluer les mentalités est une entreprise de longue haleine. Cette situation constitue, par ailleurs, une première condition non remplie des facteurs sous-tendant à l'efficacité du

transfert de connaissances et met en évidence l'impact majeur du contexte organisationnel sur la motivation nécessaire à l'exploitation des connaissances. Vraisemblablement, les capacités cognitives et la motivation doivent être réunies pour assurer le transfert des connaissances.

7.1.2 La volonté de l'émetteur

L'étude théorique a révélé que les capacités d'émission ne sont pas moins importantes et ont un impact significatif sur le transfert de connaissances. Celles-ci seraient, d'abord et avant tout, liées à la volonté de l'émetteur à dispenser ses connaissances. Selon Cabrera (2003), plusieurs facteurs influencent la volonté de l'émetteur à transférer ses connaissances : un sentiment d'obligation à partager le savoir, un climat favorable, le sentiment d'appartenance, la perception d'un avantage à travers le partage des connaissances et la confiance entre partenaires.

Les résultats de cette étude établissent un lien direct entre la volonté d'AdP et certains facteurs recensés par Cabrera (2003), à savoir un sentiment d'obligation à partager le savoir et la perception d'un avantage à travers le transfert de connaissances. Depuis quelques années déjà, la France est dans la course pour être remarquée et devenir le premier partenaire de l'Algérie. La réussite de ce contrat de management et de transfert de connaissances (posée d'ailleurs comme condition par l'Algérie pour la consolidation du partenariat franco-algérien) représente une opportunité inouïe pour elle de se démarquer de ses concurrents et d'inscrire ses relations avec l'Algérie dans la continuité. De plus, depuis sa privatisation et son entrée en bourse en 2005, AdP est très actif sur le plan international. Ils multiplient les contrats de gestion, de concession et de construction. Leur stratégie consiste à donner l'impression d'une présence globale et plus forte sur les marchés mondiaux pour attirer les investisseurs et promouvoir leur image de marque. De cela, AdP ne s'en cache pas et qualifie son partenariat avec l'aéroport d'Alger de stratégie « gagnant-gagnant ». Le résultat qui se dégage ici est édifiant, la volonté de l'émetteur semble être plus influencée par des facteurs reliés à un sentiment d'obligation à partager le savoir et à la perception d'un intérêt à travers le transfert de connaissances, que par des facteurs tels que le climat organisationnel ou la confiance entre partenaires.

Par ailleurs, les résultats ont démontré que les Algériens ont gardé un avant-gout des nombreux échecs passés qui les laissent sur le qui-vive et restent un tant soit peu sceptiques envers les partenaires étrangers.

« Il ne faut pas oublier que le partenaire est un partenaire et ça reste un partenaire. Si nous on n'est pas exigeants vis-à-vis de lui, c'est sûr qu'il donnera le minimum, mais ça veut pas dire qu'on ne fait pas confiance, on prend seulement nos précautions. C'est de bonne guerre »

En dépit de la bonne volonté d'Adp, les Algériens montrent un certain scepticisme à son égard. Leur but ultime est d'acquérir au plus vite le savoir faire d'AdP ainsi que ses méthodes d'organisation pour assurer la relève et mettre un terme à la dépendance avant que le contrat n'arrive à terme. Dès lors, il n'est plus surprenant de voir les Algériens mettre l'accent sur le contrôle et l'audit dans le cadre de ce contrat.

Cette attitude fut très mal interprétée par AdP et a engendré une incompréhension de premier ordre et beaucoup de tensions entre les partenaires. Les expatriés assimilent le contrôle à un manque de confiance, alors que les répondants algériens n'ont pas la même perspective et soutiennent que le contrôle n'est pas la négation de la confiance. De toute évidence, les parties algérienne et française ont des prises de position opposées sur la question

Les propos de Meier (2005, p.71) constituent une explication plausible à ce dilemme : « Le sens des mots responsabilité, performance, et contrôle diffère en fonction des cultures. Ces notions peuvent avoir une connotation positive ou négative, une dimension individuelle ou collective ». Dans la culture algérienne, le contrôle a plutôt une connotation positive. Il est associé à la responsabilité, au suivi, voire même à la pro-activité. Encore une fois, la culture est au cœur des différends.

Néanmoins, nous avons le sentiment que ces tensions n'ont pas été totalement négatives, elles ont redimensionné la relation et tracé une ligne admise par tous vers laquelle les deux partenaires pouvaient désormais se diriger. Grâce en grande partie à l'entente qui règne entre les expatriés et les responsables algériens, comme nous avons pu le constater sur le terrain :

« Il y a quelque chose d'important pour moi, je m'entends très bien avec mon président et mes collègues, heureusement d'ailleurs, parce que si ce n'était pas le cas franchement, ça aurait été dur, et je pense que les difficultés auraient été mille fois plus dures à surmonter »

Cette observation tend également à confirmer les propos de Kostova (1999) et Rouach (1999) sur l'importance des relations partenariales et ceux de Nareth (2008) selon lesquels « les différences dans les valeurs, les croyances, et les pratiques érigent des barrières entre la source et le destinataire qui doivent être identifiées et harmonisées pour ne pas inhiber le transfert des connaissances ». On remarque également que la confiance n'est pas systématique entre les partenaires et se construit progressivement avec le temps. D'ou l'intérêt de reconnaître et de promouvoir les rencontres informelles et les réseaux sociaux au sein de l'organisation.

7.1.3 Corrélation entre les moyens de transferts et la nature de la connaissance

D'après la littérature recensée, Goh (2002) suggère qu'une bonne adéquation entre la nature de la connaissance et les moyens de transfert est nécessaire pour diffuser les savoirs. Les résultats de l'étude ont démontré que les moyens choisis doivent non seulement être en rapport avec la nature de la connaissance, mais de surcroît tenir compte du destinataire (individuel ou collectif), ce qui rejoint en partie les propos tenus par Dixon (2000, cité dans Riege, 2005, p.21). En effet, nous avons constaté que de façon plutôt intuitive, les expatriés déterminent le mode de transfert en fonction de la nature du savoir et du destinataire.

Tel que démontré par les résultats d'analyses, le transfert de connaissances s'opère à travers un processus structuré et les moyens mis en place semblent adéquats. En ce qui concerne les connaissances explicites, elles sont articulées, codifiées et transmises sous une forme accessible et compréhensible par tous à travers les livrables (documents).

Par ailleurs, les résultats ont révélé que les moyens mis en place favorisent le transfert des connaissances tacites. En effet, le travail d'équipe, le jumelage, les réunions, le compagnonnage, le mentorat ainsi que les formations structurées sont autant de moyens propices à la SECI. Par exemple, la promiscuité qu'engendre le jumelage entre les différents

directeurs français et sous-directeurs algériens favorise les interactions sociales et le partage d'expériences nécessaires à la conversion des connaissances tacites en d'autres connaissances tacites, qui seront intuitivement acquises par les sous-directeurs algériens. Les réunions et les multiples rencontres formelles pour assurer le suivi de la mise en œuvre s'avèrent aussi des lieux et des moments privilégiés pour la socialisation et l'articulation des savoirs.

De plus, les formations structurées octroyées par les experts externes d'AdP qui combinent la théorie et la pratique favorisent l'internalisation. Ainsi, la théorie qui est un savoir explicite, continuellement répétée, va devenir avec le temps un automatisme.

Nous percevons également la pratique répandue des « Team- Work » comme un moyen qui suscite le dialogue et les réflexions collectives propices à l'externalisation qui permet de convertir les savoirs tacites en savoirs explicites. Par le biais de la combinaison, ces nouveaux savoirs explicites vont être convertis à leur tour en d'autres connaissances explicites à travers divers moyens écrits ou oraux. Ainsi, les pratiques et les modes opératoires les plus efficaces mis au point au sein du groupe sont rapidement connus et adoptés par l'ensemble des membres du « Groupe de travail », comme en témoigne les propos suivants:

« Là, par exemple, on est en train de mettre en place la GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur), un projet qui est très important pour la direction de la maintenance parce que c'est autour de ça que tout va s'articuler. Je suis l'initiateur, mais pas le chef de projet. J'ai une équipe qui est définie, un chef de projet, je ne suis là que pour faire régulièrement le point sur l'état d'avancement du projet. Je veux que le projet soit mené à son terme avec les moyens qu'il faut, qu'il soit mis à la disposition de gens qui sont autour de ça. C'est mon boulot de leur donner les moyens, y compris avec des experts qu'on peut faire venir de Paris, mais que ça soit quelque chose qu'ils s'approprient et qui soit à eux, même si ça prend plus de temps, même si des fois on peut faire un peu fausse route, mais je veux dire que c'est plus formateur. »

Toutes ces pratiques sont proches de l'esprit de Nonaka et Takeuchi (1997). Il y a lieu également de rappeler que le transfert de connaissances est commandé par les orientations stratégiques de l'aéroport, ce qui favorise l'atteinte des objectifs. De plus, la mobilité des connaissances se produit à deux niveaux : épistémologique et ontologique. Sur le plan individuel, le récepteur jouit de la latitude nécessaire pour interpréter et s'approprier le

savoir qu'il s'est vu transmettre pour pouvoir l'adapter au contexte. De plus, les continuel aller-retours que représente le suivi permettent de s'assurer de la justesse des interprétations (Berthon, 2003). Par ailleurs, les résultats d'analyse ont démontré que les expatriés portent une attention particulière à la diffusion et au partage de la connaissance au niveau collectif. Premièrement, cette dimension collective permet de bâtir les relations et les interactions nécessaires à la diffusion des connaissances et à la résolution des problèmes. Deuxièmement, cela permet de répandre les procédures, les habitudes et les stratégies qui sont développées et partagées au niveau individuel et collectif, et de les promouvoir au niveau organisationnel pour améliorer la réactivité et l'efficacité opérationnelle. Cela tend à confirmer les propos de Hendrickx (1996, p.16) : « si le savoir est individuel, son utilisation n'est possible qu'à travers la circulation de l'information et l'élaboration d'un savoir commun au sein d'un collectif de travail ».

Mais la réalisation de la SECI résumée en termes de transfert et de création de connaissances par Nonaka et Takeuchi (1997) requiert, d'abord et avant tout, le partage d'une même langue, des espaces et un temps suffisant pour que les acteurs organisationnels puissent se parler, s'écouter, et se faire comprendre. Si la langue est une condition remplie, les résultats ont démontré que le temps constitue une denrée rare dans ce contexte. Les exigences opérationnelles et la pression de la performance limitent le temps nécessaire aux apprentissages et sont à même de maintenir le transfert des connaissances à un niveau superficiel, comme nous avons pu le constater sur le terrain :

« Le transfert de connaissances n'occupe que 10 % de mon temps parce que j'ai 90 % de mon temps pris par l'exploitation quotidienne de l'aéroport. Il faut faire tourner l'aéroport, il y a plein de choses qu'on fait tous les jours et qui n'ont rien à voir avec le transfert de connaissance. »

Deux conclusions s'imposent. D'une part, le transfert de connaissances n'est pas priorisé dans le cadre de ce contrat, ce qui va à l'encontre de ce qui est prôné par Riege (2005) : pour réussir un projet de transfert de connaissances, il doit non seulement être intégré à la stratégie et aux objectifs organisationnels, mais de surcroît, devenir une priorité organisationnelle. D'autre part, il semble que la gestion et le transfert de connaissances soient opposés et ne puissent figurer sur un même contrat, puisque les deux activités nécessitent un temps et des efforts considérables.

7.1.4 Le rôle déterminant de la structure et de la culture organisationnelle

Au regard des résultats sur la structure et la culture organisationnelle, nous pensons que l'exploitation des savoirs explicites est restreinte par la perte substantielle des connaissances tacites lors de la mise en œuvre, puisque tous les moyens utilisés prennent appui sur la culture et la structure organisationnelle.

En effet, le fait que les répondants évoquent des facteurs comme « le manque de communication », « le manque de leadership », « le design organisationnel inapproprié » et « le manque de cadres intermédiaires » comme de véritables freins au transfert des connaissances confirment les propos de Goh (2002) sur l'importance d'une culture organisationnelle basée sur la confiance, le leadership et la collaboration pour le transfert et le partage des connaissances tacites. Les leaders jouent un rôle important de par leurs méthodes de partage de l'information et du soutien à l'apprentissage par l'expérimentation, ils appuient ainsi le transfert de connaissances et orientent l'organisation vers une culture de partage et de collaboration hautement motivante pour l'ensemble des employés. (Goh, 2002 ; Riege; 2005). De la même façon, le fait que la structure soit très hiérarchisée et ne permette pas l'intégration des savoirs, confirmerait les propos des auteurs. Les résultats relèvent également le rôle important des cadres intermédiaires dans la diffusion des connaissances produites au niveau organisationnel, tel que prôné par Nonaka et Takeuchi (1997).

La dynamique structuro-culturelle constitue donc un frein sérieux au transfert de connaissances dans ce contexte précis. De prime abord, elle a un impact sur la motivation des salariés, puisqu'il s'est avéré que le joug bureaucratique combiné à l'absence d'une structure de soutien démobilisent les employés. De plus, le manque de communication et de collaboration rendent caduques tous les moyens mis en place pour transférer les connaissances tacites. Il semble que la charrue a été mise avant les bœufs car c'est au fil des multiples interactions et échanges entre les deux partenaires que s'établit le dialogue entre les deux types de connaissances à des niveaux organisationnels différents, et qu'émerge enfin l'iceberg de la connaissance tacite. Cela prouve, d'une part, la nature bidimensionnelle de la connaissance, et d'autre part, l'interrelation qui existe entre la connaissance explicite et la

connaissance tacite, les deux constituant, en effet, « un tandem en continuelle interaction » (Welch et Welch, 2008).

Par ailleurs, cela confirme les propos de Polyani (1975) et de Cohendet et Al (2006) selon lesquels, la connaissance tacite constitue le fond nécessaire pour développer et interpréter la connaissance explicite. Ainsi, il ne peut y avoir de transfert intégral des connaissances que si ces deux savoirs coexistent. Nous pouvons affirmer sans équivoque qu'un livrable n'a aucune valeur sans sa mise en œuvre (figure 7.1). Cette situation constitue une deuxième condition non remplie des facteurs sous-tendant l'efficacité du transfert de connaissances.

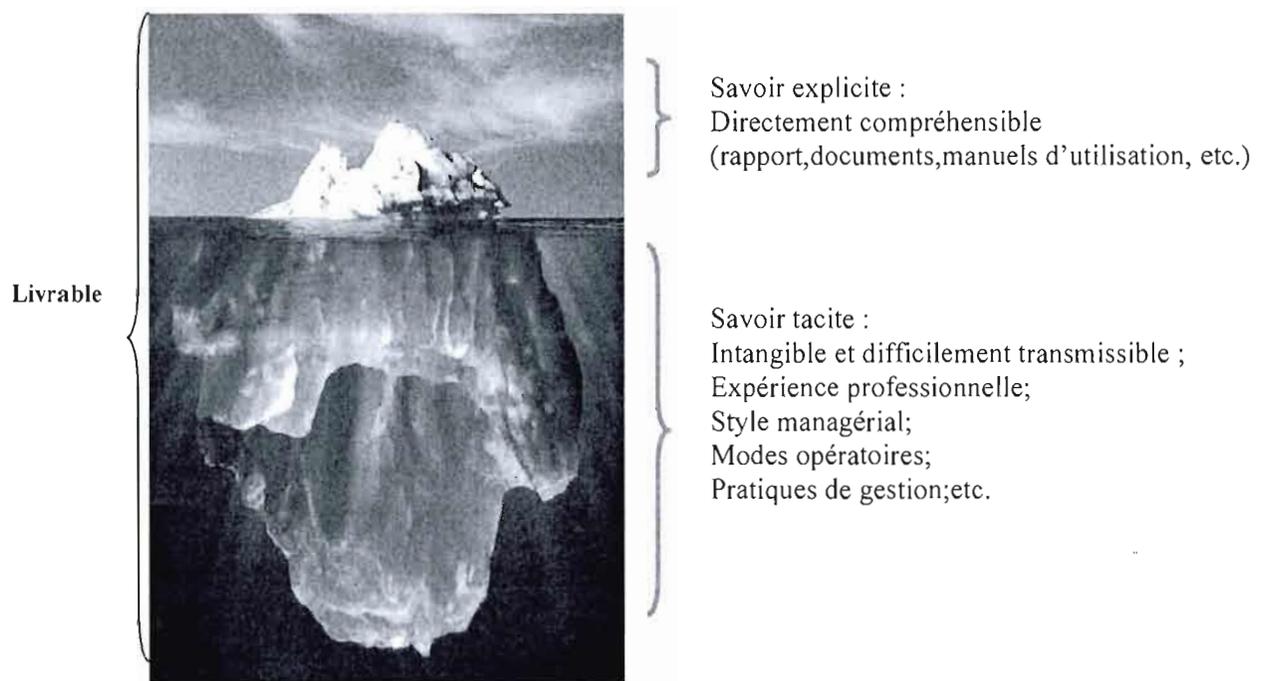


Figure 7.1 : Interrelation entre les connaissances explicites et tacites

7.2 Évaluation du niveau de transfert de connaissances

7.2 Évaluation du niveau de transfert de connaissances

À présent, nous mobilisons les résultats pour tenter d'évaluer le degré de transfert de connaissances dans le cadre du partenariat liant AdP à la SGSIA. A titre de rappel, le modèle de Rouach(1999) présenté au chapitre 4, comporte cinq niveaux de profondeur de transfert de connaissances qui sont : les transferts minimal, partiel, ouvert, d'intégration et total.

Pour ce qui est du transfert minimal, la source transmet des connaissances explicites directement compréhensibles, qui ne requièrent pas de contact entre les deux parties. Le transfert partiel témoigne surtout de la réticence de la source à émettre ses connaissances, puisque à cette étape, cette dernière concède très peu de son savoir stratégique. Le transfert ouvert est caractérisé par la volonté des deux partenaires à collaborer et à travailler ensemble. En ce qui a trait au transfert d'intégration, ce niveau de profondeur témoigne de la confiance qui règne entre les deux partenaires parvenus enfin à dépasser leurs différences culturelles, favorisant ainsi l'interaction nécessaire au transfert des connaissances tacites. Le dernier niveau représente un transfert total : l'émetteur accomplit un transfert intégral de toutes les compétences clés et bénéficie en contrepartie de tous les développements reliés à la mise en œuvre des livrables, à l'implantation des technologies et de tous les savoir-faire reliés. Le modèle d'évaluation de Rouach (1999) se veut comme une construction où chaque niveau témoigne de l'état d'avancement du processus.

Comme nous l'avons constaté précédemment, le contexte actuel est ponctué de défis à relever pour assurer le transfert de connaissances comme ceux des contraintes temporelles, de la démotivation des employés et de la culture organisationnelle :

« Il y a beaucoup d'étapes à franchir, d'efforts à faire et de changements à engager... on se heurte comme à des freins »

« Le contexte n'est pas facile, nous rencontrons quelques difficultés, c'est-à-dire qu'on ne se pose pas pour faire le transfert de connaissance. Vous devez faire fonctionner l'aéroport tout en formant le personnel et avec la mentalité des gens ce n'est pas évident, il y a tout un changement de

mentalité à apporter. En plus, il y a des gens derrière qui attendent des résultats que ce soit l'EGSA ou les compagnies aériennes et qui ne comprennent pas pourquoi les Français sont venus ici, qu'ils sont tout à fait capables de faire ce qu'on fait. Donc, il y a un contexte particulier. En plus, les menaces récentes qu'on a pu avoir sur les collègues ici, des collègues qui sont partis, il y a le manque familial aussi ».

Ainsi, nous pouvons affirmer sans conteste que le niveau de transfert de connaissances dans le cadre de ce partenariat ne peut être qualifié d'« intégration » et encore moins de « total ». En effet, nous avons relevé sur le terrain un ensemble de facteurs (mentalité bureaucratique, manque d'appartenance à l'entreprise, manque de leadership, absence d'une courroie de transmission, design organisationnel) qui sont défavorables au processus de socialisation et aux interactions nécessaires à l'émergence de la connaissance tacite.

Au regard des résultats empiriques, le niveau minimal dans le cadre de ce contrat liant AdP à la SGSIA correspond à la remise des livrables et semble acquis. En effet, ces documents contiennent des connaissances explicites décrites avec précision qui peuvent être exploitées par tous, et qui sont afférentes au déploiement de certaines stratégies organisationnelles, à la reconfiguration des procédures, aux règles, aux pratiques, etc.

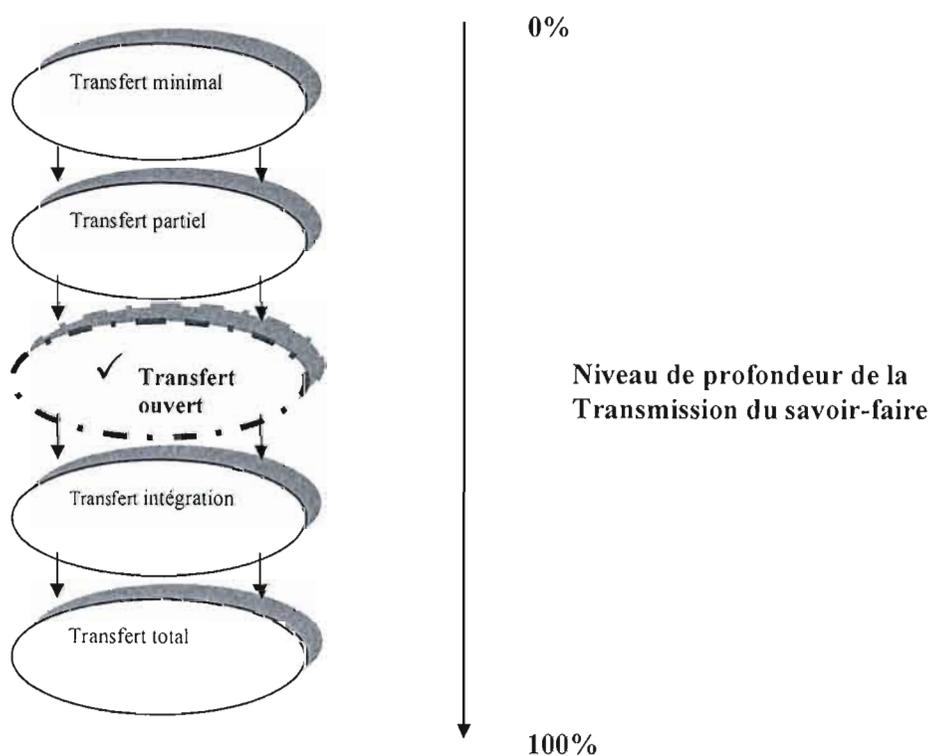
De plus, comme nous avons pu le constater sur le terrain, la volonté connue et avérée d'AdP nous permet d'affirmer que le transfert partiel est dépassé. AdP affiche ouvertement sa volonté de faire de ce contrat un succès, eu égard aux nombreux enjeux reliés.

« Maintenant, au cours des débats ils marquent cette volonté, ils le disent clairement, et on sent aussi qu'il y a cette volonté de donner, de transférer. »

En tenant compte des résultats actuels, le transfert de connaissances peut être qualifié « d'ouvert » (figure 7.2), puisque les deux partenaires ont la volonté de collaborer pour atteindre leurs objectifs respectifs, comme nous avons pu le constater sur le terrain. D'une part, AdP qui joue volontairement son rôle d'émetteur, et d'autre part, la partie algérienne qui use de tous les moyens pour acquérir le savoir-faire et les compétences de son partenaire. Tous deux ont la volonté d'aller de l'avant.

« En termes du contrat de gestion, nous on est clients de l'aéroport d'Alger, je veux dire on est fournisseur de l'aéroport d'Alger, l'aéroport d'Alger est un client pour nous, on nous paye et on fournit en échange un certain savoir-faire, c'est une très bonne formule très, très bonne, ça se passe très bien, ça se passe très bien ! »

Ce faisant, nous estimons que les partenaires ont atteint un jalon important dans la progression du processus de transfert de connaissances et ce point de milieu pourra très bien les mener une coche plus haut, si certaines actions sont entreprises.



Source : Rouach (1999)

Figure 7. 2 Évaluation du niveau de transfert de connaissance dans le cadre de ce partenariat Adp –Aéroport H.B

Pour aller plus loin, il s'agit de trouver le moyen de concilier le temps du transfert de connaissances et le temps alloué aux activités de gestion, et surtout de prioriser les activités de transfert de connaissances en raison de leur potentiel stratégique. Le système de gouvernance qu'AdP compte mettre en place donnera théoriquement des assises plus saines à l'organisation et favorisera l'implication de tous dans l'entreprise. De plus, le décloisonnement structurel, l'ajustement de la grille salariale, et l'établissement d'un système de rémunération qui favorise l'effort et l'implication, notamment en ce qui a trait aux activités de transfert de connaissances, devra relancer la dynamique sociale essentielle à la communication et à l'interaction.

Nous soutenons, par ailleurs, la suggestion de cet expatrié, selon laquelle les changements dans l'entreprise algérienne ont davantage de chance de survenir à travers les individus qui sont pour la plupart porteurs de valeurs positives. Selon Brasseur (2006, p.23) :

« L'instauration d'une dynamique collective de progrès passe par le développement personnel des salariés [...] Ainsi, dans la version 2000 publiée par l'ANFOR, de la norme ISO 9004, qui définit les lignes directrices pour l'amélioration des performances, des recommandations sont spécifiées afin, textuellement, d'encourager l'implication et le développement des personnes ».

Du côté algérien, nous avons constaté que le staff managérial n'a pas de contact direct avec les sources des connaissances (les différents employés qui sont à l'interface du transfert de connaissances), ces contacts sont comblés par un élément extérieur à l'organisation. Tous leurs efforts sont concentrés sur l'émetteur alors que le rôle du destinataire est autrement dit plus important pour le transfert de connaissances tel qu'indiqué par la revue de littérature et les résultats empiriques. Nous pensons qu'un accompagnement interne et régulier permettra de s'assurer de l'utilisation des connaissances et de vérifier les résultats obtenus en vue de motiver les acteurs.

CHAPITRE VIII

CONCLUSION

8.1 Sommaire des principaux résultats

S'appuyant sur une problématique managériale, notre recherche avait pour but d'analyser et d'évaluer l'efficacité du transfert de connaissances dans le cadre du partenariat liant l'aéroport Houari Boumediene d'Alger aux Aéroports de Paris. En d'autres termes, il s'agissait d'établir si les conditions formelles qui sous-tendent l'efficacité de transfert de connaissances sont réunies. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une approche bidimensionnelle. La première consistait à explorer la dynamique de transfert de connaissances au sein de l'aéroport, selon le modèle de Szulanski (1996), afin de discerner si les caractéristiques de l'émetteur et du récepteur ainsi que le contexte organisationnel sont propices à la transmission des savoirs. La seconde consistait à vérifier selon le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997), si les moyens ou mécanismes mis en place pour transférer les connaissances favorisent la « conversion » des savoirs.

Ces deux axes de recherches ont été conçus dans le but de se compléter, ce qui nous a permis d'avoir une compréhension profonde et globale du problème. En effet, l'étude s'est révélée être un diagnostic complet de la situation. En somme, les résultats démontrent qu'en dépit de la volonté avérée d'Adp et de la bonne adéquation entre la connaissance et les moyens de transfert, certains traits propres à la culture nationale et organisationnelle algérienne se dressent comme de véritables obstacles au transfert de connaissances. En effet, la logique bureaucratique qui domine les comportements managériaux au sein de l'entreprise algérienne se présente comme un frein sérieux au transfert des connaissances. Du côté du récepteur, nous avons relevé un manque de motivation et d'implication en raison d'une rémunération trop faible, de l'absence de mesures incitatives au partage de connaissances, et

des fortes mesures de sanctions prises à l'encontre des employés qui commettent des erreurs. Ce sont autant d'éléments qui portent préjudice à la transmission des connaissances. Il apparaît également que les exigences opérationnelles et la pression de la performance limitent le temps nécessaire aux apprentissages.

L'image d'une charrue placée avant les bœufs illustre parfaitement nos résultats. En effet, ce vieil adage sous-entend que les différents éléments d'un système ne sont pas placés dans un ordre tel que ce dernier puisse fonctionner, par conséquent, le résultat s'en ressentira forcément de façon négative. De la même manière, la volonté d'AdP et tous les moyens déployés pour transférer les connaissances n'ont pas eu l'impact escompté, puisque les infrastructures sur lesquelles s'appuie le transfert de connaissances brillaient par leur absence. Ainsi, le savoir a été seulement transmis, et non absorbé.

Dans un ordre de priorité, le transfert de connaissances requiert, d'abord et avant tout, une culture organisationnelle basée sur la confiance qui favorise les interactions et les échanges. Cette culture est d'autant plus importante puisque, comme les résultats l'ont démontré, elle a un impact direct sur les capacités d'absorption et, plus précisément, sur la motivation des employés. Une fois que ces deux facteurs sont réunis, l'aspect relationnel et la volonté du partenaire prennent tout leurs sens. Enfin, pour asseoir le processus de transfert de connaissances, il est nécessaire de mettre en place les moyens qui favorisent le dialogue entre les deux dimensions de la connaissance (tacite et explicite) à des niveaux organisationnels différents (individuel, collectif, organisationnel). Le transfert de connaissances est, en effet, le fruit d'un mécanisme très complexe.

Dans une perspective systémique, les résultats de notre recherche sont importants et particulièrement intéressants. Tous les facteurs recensés doivent être vraisemblablement réunis pour permettre un transfert efficace des connaissances. Ainsi, pour appréhender la dynamique de transfert de connaissances et évaluer son efficacité, toute recherche devra forcément prendre en compte les quatre déterminants identifiés et recommandés par Szulanski (1996). De même, pour cerner la dynamique sociale du transfert de connaissances et vérifier si les moyens mis en place permettent aux deux modes de savoirs de s'articuler, le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) est essentiel. Force est de constater qu'aucune étude

qui prétend cerner la dynamique du transfert de connaissances et son efficacité ne peut s'effectuer en évacuant l'un ou l'autre des facteurs.

8.2 Contributions de l'étude :

8.2.1 Sur le plan conceptuel et théorique

La particularité de notre cadre conceptuel réside dans la combinaison du modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) avec celui de Szulanski (1996). Même si ces deux modèles mis à l'épreuve sont largement adoptés pour appréhender le transfert de connaissances, ils n'ont jamais été combinés. Alors que le premier nous a permis de couvrir les processus de la SECI pour affirmer que les moyens mis en place sont adéquats et favorisent l'action et l'interaction indispensables à la diffusion des connaissances, le second nous a donné le moyen d'évaluer les conditions formelles qui sous-tendent l'efficacité du processus mis en place, à savoir : les capacités d'absorption, les capacités d'émission et le contexte (relationnel, structurel et culturel).

Il y a lieu de rappeler que le point de départ de notre recherche prend racine dans une problématique managériale qui préoccupait les responsables de l'aéroport H.B : « Le contrat implique explicitement un transfert de savoir-faire, c'est ça l'objectif de ce contrat de gestion, le problème qu'on a et je pense qu'on se pose tous cette question en ce moment c'est : comment arrivera-t-on à évaluer ce transfert de savoir-faire, c'est ça notre problématique! Sur quoi on va se baser pour le faire ? Le contrôle, les pénalités, tout cela me paraît absurde! ». Cet extrait explicite témoigne parfaitement des préoccupations de l'équipe managériale de l'aéroport d'Alger.

Pour apporter une réponse à un problème qui sort tout droit de la réalité d'entreprise, nous avons mobilisé les connaissances scientifiques sur le sujet pour en extraire les concepts inhérents à notre problématique. À partir de là, nous avons élaboré un cadre conceptuel qui, confronté à la réalité du terrain, nous a permis d'évaluer séparément et conjointement chaque facteur essentiel à l'efficacité du transfert de connaissances. Sur la base de ces résultats, nous

avons pu évaluer l'efficacité et le niveau de transfert de connaissances et identifier les obstacles contextuels qui lui portent préjudice.

Cette étude démontre aussi que les recherches scientifiques peuvent être utiles et utilisables par les entreprises et les gestionnaires dans leur tentative de comprendre les problèmes organisationnels complexes auxquels ils font face dans le contexte de la mondialisation des économies. Ces recherches sont à même de leur permettre de solutionner ces problèmes, à tout le moins, les doter des premiers éléments de solution. En soi, et comme en témoigne Ghautier (1984, p.8), « le fondement de toute recherche, quelle qu'elle soit, est la soif de connaissance, de compréhension ». De ce point de vue, cette recherche a vraiment rapproché les gestionnaires de l'aéroport H.B d'Alger de la réalité et permis de saisir les tenants et aboutissants d'un transfert de connaissances réussi.

Sur le plan théorique, cette recherche apporte une contribution importante en permettant aux managers algériens de saisir l'impact majeur du facteur salarial sur la motivation des cadres algériens (capacités d'absorption).

Nous n'avons nullement la prétention de dire que notre recherche a apporté les réponses attendues par les managers algériens, mais elle a le mérite de les éclairer sur les véritables enjeux reliés au transfert de connaissances, et les invite à revoir en profondeur leur culture et structure organisationnelles puisque celles-ci s'avèrent déterminantes pour le transfert de connaissances. D'autant plus que dans les années à venir, l'Algérie va multiplier ces contrats de transfert de connaissances.

8.2.2 Sur le plan pratique

Notre recherche a généré quelques contributions pratiques intéressantes. Il s'agit de certaines initiatives ou précautions que devrait prendre toute entreprise algérienne qu'elle soit publique ou privée avant de songer à nouer un partenariat ou à lancer une activité nécessitant un transfert de connaissances. Les expériences passées de l'Algérie et les résultats de notre recherche ont démontré que les investissements et la volonté politique sont insuffisants pour assurer le transfert des savoirs. Un transfert de connaissances efficace requiert, d'abord et

avant tout, des ressources humaines compétentes et motivées et une culture d'entreprise basée sur le partage permettant aux flux informationnels de circuler.

- Mettre en place une culture et une structure organisationnelle qui favorisent le transfert des connaissances

Une culture organisationnelle basée sur la coopération et la collaboration témoigne du niveau de confiance au sein de l'organisation et a un impact important sur la qualité du transfert de connaissances. Sur le plan individuel, elle favorise l'initiative et l'implication. Sur le plan collectif, elle est nécessaire aux interactions et au travail collaboratif que requiert le partage des connaissances tacites. À la lumière des différents résultats présentés, nous recommandons aux gestionnaires algériens d'enclencher un processus de mutation culturelle bien avant d'entamer le partenariat ou le projet de transfert de connaissances afin de canaliser, d'une part, les peurs et les résistances aux changements et d'instaurer, d'autre part, une culture organisationnelle basée sur la confiance et la collaboration.

- Valoriser et rémunérer le partage et l'exploitation des connaissances en interne

Le savoir étant intimement lié à l'individu, il n'émerge et ne circule dans l'organisation que si le processus de transfert de connaissances est intégré dans le système de reconnaissance et de performance. La perception d'un avantage à travers le partage des connaissances facilite les échanges et favorisent une culture d'apprentissage au sein de l'entreprise. Cette démarche est particulièrement importante. Les connaissances tacites sont individuelles, les compétences qui quittent l'entreprise emportent avec elles un capital connaissance inestimable (la déperdition subie par l'aéroport a été fortement ressentie et a causé des pertes de performances et des problèmes multiples sur le plan organisationnel). De ce fait, le transfert de connaissances doit être également orienté vers l'intérieur de l'entreprise non seulement pour optimiser son fonctionnement et sa rentabilité, mais également pour éviter les pertes brutales de connaissances susceptibles de paralyser l'organisation.

Il faut, par ailleurs, accorder une attention particulière aux cadres en fins de carrière qui sont de véritables réservoirs de connaissances. Ils possèdent une expérience et un savoir organisationnel qui doivent être absolument transmis. Un mentorat ou un jumelage sur une

période de deux ou trois ans devrait permettre au successeur de profiter pleinement des compétences de son prédécesseur et de sauvegarder ces savoirs indispensables intra –muros. Ainsi, l'organisation n'aura pas à réinventer la roue! Cette suggestion va dans le sens des propos d'un directeur algérien qui nous a confié que les jeunes cadres ne profitent pas assez de son savoir :

« Je me dis que les gens ne profitent pas assez de mes connaissances, non et non en terme de connaissance ils profitent pas assez ! Pourtant je n'ai jamais fermé la porte à qui que ce soit, je pense qu'il y'a beaucoup de choses que je peux donner. »

- Donner des formations sur les concepts propres à la gestion des connaissances

Sur le terrain, nous avons constaté que la majorité des répondants ne font pas de distinction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites à l'intérieur du processus de transfert de connaissances. Ni d'ailleurs en ce qui a trait à la dimension ontologique du savoir (individuel, collectif, organisationnel). Ainsi nous suggérons aux gestionnaires algériens de prévoir des formations sur les principaux concepts de la gestion de connaissances pour faire réaliser aux employés l'importance des connaissances tacites et les enjeux reliés à l'interaction et à la collaboration pour le transfert de connaissances. Il sera également nécessaire d'investir en permanence dans les formations structurées pour développer les connaissances et les compétences des employés, notamment en ce qui a trait aux domaines stratégiques de l'organisation pour pouvoir évoluer dans le contexte économique actuel. Cette recommandation va dans le sens des propos de Conhondet et Al (2006, p.150) qui stipulent que « la construction des capacités d'absorption est un processus lent et coûteux qui est cependant essentiel pour la capacité à évoluer dans un contexte d'économie fondée sur la connaissance ».

8.3 Limites et difficultés de l'étude

Au terme de cette étude, il convient de dresser le bilan des limites et des difficultés que nous avons rencontrées. Dans un premier temps, il importe de signaler que les résultats récoltés ont été peu aisément comparables, quelquefois incomplets et parfois même biaisés. Nous avons également pris garde à éluder l'opinion trop partielle de certains répondants aux

questions relatives au retard de remises de livrables. En dépit de tous ces obstacles, nous nous sommes astreints à l'objectivité et à l'impartialité qu'exigeraient toute recherche scientifique pour présenter des informations les plus proches possibles de la réalité ou, du moins, de ce qui nous a semblé l'être.

Nous avons, par ailleurs, eu beaucoup de difficultés à capturer le processus de transfert de connaissances, notamment en ce qui a trait à la mise en œuvre. Nous avons dû insister, répéter plusieurs fois les questions relatives au processus de transfert de connaissances, parfois même reformuler et illustrer pour obtenir des résultats. Ce qui nous amène à nous questionner sur les raisons d'un tel obstacle : serait-il simplement lié aux différents concepts de la gestion de connaissances qui ne sont pas familiers au monde de l'entreprise ou est-ce plutôt la méthodologie qui est inappropriée pour capturer le processus? Cela nous a conduits, encore une fois, à nous interroger de façon plus approfondie sur la méthodologie. Le transfert de connaissances étant un phénomène diffus dans le temps et latent, il nous semble qu'une période d'observation minimale de 3 mois ponctuée par une série d'entretiens auprès des acteurs clés impliqués dans le transfert serait plus pertinente. Par exemple, suivre le « team work » sur la GMAO, l'observer pendant les différentes activités et interroger les intervenants et le chef de projet à des intervalles prédéterminés (ces intervalles pourraient être balisés sur les différentes étapes du projet.). De plus, nous pensons que les répondants auraient les idées plus claires et plus précises, compte tenu du recul qu'ils auraient pris par rapport à leurs réalités.

Par ailleurs, le fait que les réponses sur le processus de transfert de connaissances proviennent uniquement des expatriés constitue une autre limite à cette recherche. Les responsables algériens n'étant pas impliqués dans la mise en œuvre, il n'y avait pas moyen de comparer les données pour vérifier la véracité des résultats relatifs à la nature de la connaissance et aux moyens de transfert. De même, notre recherche fournit des résultats à un moment donné du contrat de gestion et ne permet pas de balayer l'évolution du transfert dans le temps.

Nous pensons également qu'en raison du nombre restreint d'entrevues et du fait que notre étude porte sur un seul cas, les résultats de cette recherche ne sont pas généralisables,

constituant ainsi une autre limite à cette recherche. Toutefois, nous pensons que la validité interne de l'étude prime dans notre cas sur la validité externe, étant donné qu'il s'agit d'une étude qui vise à analyser l'efficacité de transfert de connaissances sur la base des différents facteurs qui sous-tendent son efficacité et non d'une étude recherchant à produire de nouvelles connaissances scientifiques. Conséquemment, l'échantillon composé de dirigeants impliqués dans le transfert de connaissance nous semble approprié

8.4 Avenues de recherches.

Au terme de cette étude, des pistes de recherches intéressantes se profilent à l'horizon et mériteraient une investigation. Parmi elles, deux pistes ont retenu notre attention. Nous formulons la première en question de recherche et la seconde en proposition de recherche :

1. Il serait tout à fait indiqué d'explorer en profondeur la démobilisation qui caractérise les employés en Algérie : serait-elle vraiment liée au facteur salarial tel que le suggère en partie les résultats ou est-elle plus en profondeur ancrée dans la culture d'entreprise algérienne (joug bureaucratique, problèmes de gouvernance, etc.) ou dans la culture nationale? Il serait tout à fait pertinent d'aborder la question par les critères social, culturel et économique. Cette recherche est particulièrement importante puisqu'elle permettra de mettre en lumière les origines du problème et d'apporter des solutions concrètes et appropriées à la problématique.

2. À notre connaissance aucune étude exploratoire n'a été réalisée sur le transfert des connaissances dans les entreprises algériennes (publique ou privée), ainsi cette étude ouvre les portes à des recherches futures dans le domaine. En l'occurrence, le modèle théorique produit et testé dans le cadre de notre mémoire peut être enrichi et utilisé ultérieurement sur un échantillon plus large d'entreprises. Cela permettrait de confirmer ou d'infirmer les résultats et de réfléchir d'une façon globale sur les améliorations que peuvent apporter les dirigeants et les gestionnaires algériens afin de faire profiter pleinement leurs entreprises du savoir-faire et des compétences du partenaire étranger.

ANNEXE A ⁴⁵

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DES RECETTES DES AÉROPORTS

⁴⁵ Tiré directement du rapport public thématique intitulé « Les aéroports français face aux mutations du transport aérien ». En ligne.233p.< <http://www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/RPT/RPT-Aeroports.pdf>>.Consulté, le 10 décembre 2008.

Les différentes catégories de recettes des aéroports

Les recettes d'exploitation des aéroports sont traditionnellement scindées en recettes aéronautiques et en recettes extra aéronautiques.

Les recettes aéronautiques, prévues par l'article L. 224-2 du code de l'aviation civile, sont constituées notamment de la redevance d'atterrissage, la redevance passagers, la redevance de stationnement et la redevance sur les livraisons de carburant. Ces redevances sont parfois qualifiées de « redevances principales ». D'autres redevances, dites accessoires, peuvent être perçues pour des services rendus en relation directe avec l'exploitation des aéronefs. L'ensemble de ces redevances est réglementé par les dispositions du code de l'aviation civile. Les taux de ces redevances, perçues par les gestionnaires d'aéroports auprès des compagnies aériennes, sont fixés pour chaque aéroport par l'exploitant après consultation des usagers, dans le respect des modalités du code (en fonction du tonnage des aéronefs, de la durée d'utilisation des équipements, etc.). Le niveau des redevances doit être en adéquation avec le service rendu dans la limite de certaines modulations permises par le code.

Les recettes extra-aéronautiques proviennent des activités non obligatoires des aéroports : redevance domaniale d'occupation des terrains et des bâtiments par des tiers, redevance commerciale, proportionnelle au chiffre d'affaires des commerces et des prestataires de service présents dans l'enceinte de l'aéroport, prestations diverses, etc.

Par ailleurs, lorsque le gestionnaire assure les services d'assistance aéroportuaire ou services en escale, définis par l'annexe de l'article R. 216-1 du code de l'aviation civile, il perçoit les recettes y afférentes. L'ensemble de ces prestations commerciales peut faire l'objet d'une négociation avec les bénéficiaires.

Enfin, la taxe d'aéroport, prévue par le code général des impôts (art. 1609 quatervicies), est due par toutes les entreprises de transport aérien et s'ajoute au prix acquitté par le voyageur. Elle est perçue au profit des exploitants des aérodromes dont le trafic est supérieur à 5 000¹⁰ (UDT). Le produit de cette taxe, reversé par l'Etat au gestionnaire de l'aéroport, est exclusivement affecté au financement des services de sécurité, de sûreté, de lutte contre le péril aviaire et des mesures effectuées dans le cadre des contrôles environnementaux (mesure de bruit et de suivi des trajectoires). Son produit peut être complété par des subventions de l'Etat afin d'assurer la couverture intégrale des coûts éligibles¹¹.

ANNEXE B

PORTRAIT DE L'AÉROPORT D'ALGER⁴⁶

⁴⁶ Tiré directement de l'encyclopédie Wikipédia.

< http://fr.wikipedia.org/wiki/A%C3%A9roport_d%27Alger_-_Houari_Boumediene>. Janvier 2009.

L'aéroport d'Alger, ou aéroport Houari Boumediene , est situé à environ 20 km d'Alger en Algérie. Il s'agit du plus important de tous les aéroports algériens. Sa capacité actuelle est d'environ 12 millions de passagers par an pour un flux réel de plus ou moins 4 millions. Il est composé d'une aérogare pour les vols intérieurs, et d'une nouvelle aérogare inaugurée le 5 juillet 2006 pour les vols internationaux.

❖ Capacités

Sa capacité est de 6 millions de passagers/an, ce qui en fait le troisième terminal africain de part sa capacité derrière celui de Johannesburg (18 millions) et le Caire (16 millions). En termes de trafic par contre il ne pointe que vers le dixième rang devancé notamment par les destinations touristiques comme Marrakech, Monastir, Tunis, Sharm El Sheikh ou encore Nairobi. En 2006, l'aéroport Houari Boumediene enregistre un flux de 3,7 millions de passagers, alors qu'il atteignait 4 308 054 en 2004. La baisse est due a une chute du trafic intérieur.

❖ Nouvelle aérogare internationale

Inauguré le 5 juillet 2006, le nouveau terminal de l'aéroport Houari Boumediene a remplacé l'ancien Terminal qui avait notamment été visé par un attentat le 26 août 1992 qui a couté la vie à 9 personnes. Construit dans les années 1950 l'ancien terminal international était devenu obsolète. Le nouveau terminal construit sur le modèle de celui de Francfort et géré par Aéroports de Paris (ADP) pour 4 ans. Il a été construit selon les dernières normes internationales ce qui en fait l'un des plus modernes d'Afrique avec notamment 14 passerelles télescopiques qui permettent de débarquer directement de l'avion vers le terminal alors que dans l'ancien il fallait débarquer sur le tarmac et être transporté en bus. Cependant, et malgré l'existence de caméras, les "vols" de bagages restent fréquents.

❖ Nouvelle aérogare domestique

Inauguré le 3 novembre 2007, le nouveau terminal 2 de l'aéroport Houari Boumediene assure les liaisons internes avec une capacité de trafic de 4 millions de passagers par an. Plus d'une année après l'ouverture de la nouvelle aérogare internationale d'Alger, la société de gestion de services aéroportuaires d'Alger (EGSA) poursuit son effort de modernisation des structures d'accueils des passagers.

Selon la revue Aéroports éditée par l'EGSA l'ex-aérogare internationale d'Alger est en pleine rénovation pour abriter une nouvelle infrastructure dédiée aux lignes domestiques, dénommée terminal 2. Les travaux ont concerné le réaménagement des espaces, la création de nouvelles boutiques au design moderne, de bureaux, d'un très grand hall d'embarquement, une nouvelle climatisation et tout ce qui concerne les voiries et les réseaux divers .

❖ Un mot sur l'Aéroport

La Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires (SGSIA), appelée plus communément « Aéroport d'Alger », est une Entreprise Publique, Economique sous la forme d'une société par actions (Spa), filiale de l'EGSA Alger et par conséquent à capitaux publics. Elle a été constituée le 1er novembre 2006 avec pour objet de gérer et d'exploiter l'Aéroport d'Alger Houari Boumediene, avec un niveau de qualité et de performances élevé. La SGSIA bénéficie d'un transfert de savoir-faire et de compétences d'Aéroports de Paris Management au terme d'un contrat de gestion d'une durée de 4 ans. La SGSIA comprend 1200 salariés.

Le Terminal International (Terminal 1) présente une capacité d'accueil de 6 millions de passagers par an. Il a été officiellement inauguré le 5 juillet 2006 par le Président de la République Abdelaziz BOUTEFLIKA. Actuellement, le trafic international est de 2,5 millions de passagers par an. Les compagnies low cost commencent à arriver à Alger, TuiFly ayant ouvert une liaison à bas coûts entre l'Allemagne et Alger[7].

Le Terminal Domestique (Terminal 2) rénové en 2007, dispose d'une capacité d'accueil de 2,5 millions de passagers par an. Il offre des conditions de confort et de sécurité comparables à celles du Terminal 1. Le trafic domestique est de 1,5 million de passagers par an.

L'ancienne aérogare nationale, elle aussi, a fait l'objet d'un réaménagement. Devenue le Terminal 3, ce dernier est destiné aux vols « pèlerinage » et vols charters.

L'Aéroport d'Alger se modernise. L'amélioration de la qualité de ses services constitue pour son gestionnaire, la SGSIA, sa priorité. Les moyens d'exploitation n'ont rien à envier aux grands aéroports internationaux. 14 passerelles télescopiques permettent de traiter au contact tous les vols internationaux. Le système de réconciliation bagages (SRB) permet de garantir la sûreté et la traçabilité de tous les bagages de soute. Le centre de coordination opérationnelle (CCO) optimise la gestion des ressources aéroportuaires. Ces nouvelles technologies améliorent sensiblement la qualité des services aux passagers.

❖ Inter-modalité

Des autobus relient l'aéroport au centre-ville d'Alger toutes les 30 minutes. Il y'a également le projet d'une liaison ferroviaire entre l'aéroport et le centre ville.

❖ Compagnies aériennes opérant au sein de l'aéroport :

L'aéroport est desservi par la compagnie nationale Air Algérie ainsi que par les compagnies suivantes :

1. Aigle Azur
2. Air France
3. Air Méditerranée
4. Air One
5. Alitalia
6. British Airways
7. Egypt Air
8. Iberia
9. Swiss International Airlines
10. Libyan Airlines
11. Lufthansa
12. Middle East Airlines
13. Royal Air Maroc
14. Saudi Arabian Airlines
15. Spanair
16. Syrian Arab Airlines
17. Qatar Airways
18. TAP Portugal[3]
19. Tassili Airlines
20. TUI fly
21. Tunis Air
22. Turkish Airlines

❖ **Compagnies assurant le Fret aérien**

1. Air Algérie Cargo
2. Air Express Algeria
3. DHL Aviation
4. FedEx Express
5. Royal Air Maroc Cargo
6. Royal Jordanian Cargo
7. Qatar Airways Cargo
8. Air France Cargo
9. Turkish Airlines Cargo

❖ Les destinations :

1. Abidjan (Côte d'Ivoire)
2. Adrar (Algérie)
3. Amman (Jordanie)
4. Annaba (Algérie)
5. Bamako (Mali)
6. Barcelone (Espagne)
7. Batna (Algérie)
8. Beyrouth (Liban)
9. Bechar (Algérie)
10. Bejaia (Algérie)
11. Berlin (Allemagne)
12. Biskra (Algérie)
13. Bordeaux (France)
14. Bruxelles (Belgique)
15. Le Caire (Égypte)
16. Chlef (Algérie)
17. Casablanca (Maroc)
18. Cologne (Allemagne)
19. Constantine (Algérie)
20. Dakar (Senegal)
21. Damas (Syrie)
22. Djanet (Algérie)
23. Doha (Qatar)
24. Dubaï (Émirats arabes unis)
25. Francfort (Allemagne)
26. Geneve (Suisse)
27. Hassi Messaoud (Algérie)
28. Illizi (Algérie)
29. Istanbul (Turquie)
30. Jeddah (Arabie Saoudite)
31. Lille (France)
32. Londres (Grande-Bretagne)
33. Luxembourg (Luxembourg)
34. Lyon (France)
35. Madrid (Espagne)
36. Marseille (France)
37. Metz (France)
38. Milan (Italie)
39. Montpellier (France)
40. Montréal (Canada)
41. Moscou (Russie)
42. Mulhouse (France)
43. Nantes (France)
44. New York (Etats Unis) *en négociation*
45. Niamey (Niger)
46. Nice (France)
47. Nouakchott (Mauritanie)
48. Ouagadougou (Burkina-Faso)
49. Oran (Algérie)
50. Palma de Mallorca (Espagne) *à partir du 21 juin 2009*
51. Paris-Charles de Gaulle (France)
52. Paris-Orly (France)
53. Pékin (Chine)
54. Rome (Italie)
55. Sétif (Algérie)
56. Shanghai (Chine) *en 2009*
57. Strasbourg (France)
58. Tamanrasset (Algérie)
59. Téhéran (Iran) *en 2009*
60. Tlemcen (Algérie)
61. Tindouf (Algérie)
62. Tripoli (Libye)
63. Toulouse (France)
64. Tunis (Tunisie)
65. Valette (Malte)

ANNEXE C

PORTRAIT D'AÉROPORTS DE PARIS⁴⁷

⁴⁷ Tiré directement de l'encyclopédie Wikipédia
< http://fr.wikipedia.org/wiki/A%C3%A9roports_de_Paris>. Janvier, 2009.

Aéroports de Paris (ADP) est une entreprise française qui a été créée en 1945 sous le régime d'établissement public de l'État. Son statut a été modifié le 20 avril 2005 (loi n° 2005-357) pour la transformer en société anonyme. L'État français a lancé, le 31 mai 2006, le processus de privatisation. ADP construit, aménage et exploite des plates-formes aéroportuaires, dont les deux principales, en France, sont celles des aéroports de Paris-Orly et Paris-Charles-de-Gaulle.

Elle est le 2^e groupe aéroportuaire européen en termes de chiffre d'affaires aéroportuaire et le 1^{er} groupe européen pour le fret et le courrier. Elle compte près de quatre cent soixante compagnies aériennes clientes dont les acteurs majeurs du transport aérien. En 2008, son chiffre d'affaires s'est élevé à plus de deux milliards et demi d'euros et le nombre de passagers accueillis sur ses plates-formes à plus de quatre-vingt millions.

Aéroports de Paris gère l'ensemble des quatorze aéroports et aérodromes ouverts à la circulation aérienne civile situés en Île-de-France, dont, outre Aéroport Paris-Charles-de-Gaulle et Aéroport Paris-Orly, Paris-Le Bourget, Persan-Beaumont, Pontoise-Cormeilles, Meaux, Chelles, Coulommiers, Lognes, Chavenay, Saint-Cyr, Toussus-le-Noble, Étampes et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux. Elle gère des commerces, de l'immobilier et des centaines d'hectares encore disponibles sur son domaine foncier. À travers sa filiale à 100% Aéroports de Paris Management (ADPM), Aéroports de Paris participe à la gestion de 25 aéroports dans le monde entier :(

- Mexique (Monterrey, Culiacan, Acapulco, Chihuahua, Ciudad Juárez, Durango, Mazatlan, Reynosa, San Luis Potosi, Tampico, Zacatecas, Zihuatanejo),
- Belgique (Liège),
- Egypte (Charm el-Cheikh, Hurghada, Louxor, Assouan, Abou Simbel, Marsah Alam),
- Jordanie (Amman),
- Algérie (Alger),
- Arabie Saoudite (Djeddah),
- Cambodge (Phnom Penh, Siam Reap),
- Guinée (Conakry).

Le groupe a déjà mis ses compétences et son savoir-faire aéroportuaires au service de plus de cinquante cinq-pays à travers le monde en réalisant la conception architecturale et techniques de nombreux aéroports, dont :

- Indonésie : Aéroport international de Jakarta.
- Émirats arabes unis : Aéroport international d'Abu Dhabi et Aéroport international de Dubaï.
- Guinée : aéroport de Conakry.
- Philippines : Aéroport international Ninoy Aquino.
- Bangladesh : aéroport de Dhâkâ.

- Égypte : Aéroport international du Caire.
- Tanzanie : aéroport de Dar es Salam.
- Corée du Sud : Aéroport international d'Incheon.
- Brunei : Aéroport international de Bandar Seri Begawan.
- Chine : aéroport de Sanya et Aéroport international Pu Dong.
- Japon : Aéroport international du Kansai.
- Algérie : Aéroport d'Alger - Houari Boumediene.
- Qatar : aéroport international de Doha.
- Arabie saoudite : Aéroport international King Abdulaziz de Djeddah.
- Iran : Aéroport international Imam Khomeini
- France (hors Paris) : Aéroport de Bordeaux - Mérignac, Aéroport Montpellier Méditerranée, Aéroport Nice Côte d'Azur, Aéroport international Martinique Aimé Césaire et Aéroport de Guadeloupe - Pôle Caraïbes.

Le groupe vend et exporte les compétences développées depuis de nombreuses années dans le cadre de l'aménagement et de la gestion aéroportuaire à travers deux filiales participant à de grands projets en France et à l'étranger : ADPM (exploitation d'aéroports à l'étranger et assistance technique) et ADPi (maîtrise d'œuvre dans les domaines de l'architecture et de l'ingénierie pour des installations situées principalement à l'étranger (aéroports, stades, opéras, immeubles de grande hauteur, etc.).

ANNEXE D

SCHÉMA D'ENTREVUE ÉMETTEUR

Profil de l'interviewé :

Nom:

Poste occupé par l'interviewé :

Années d'expérience au sein de l'industrie aéroportuaire :

Années d'expérience comme expatrié :

1) Questions préliminaires :

- Est-ce que vous avez (vous-même ou votre organisation) déjà procédé ailleurs à réaliser ce genre de contrat (impliquant un transfert de connaissances) ?
- Hormis la notoriété et les avantages financiers, quel intérêt peut avoir un tel projet (comportant une dimension de transfert de connaissances) pour ADP?
- Est-ce que vous trouvez que c'est une bonne idée de faire de l'aéroport d'Alger un hub régional?

2) Les facteurs influençant l'efficacité du transfert de connaissance :

2.1 Capacités d'absorption :

- Compétences, éducation, expérience des employés ?
- Capacités d'assimiler et d'intégrer un nouveau savoir (acquisition)?
- Motivation, capacité d'appliquer la connaissance (exploitation)?

2.2 Contexte organisationnel :

- Pensez-vous que le contexte organisationnel actuel (culturel, structurel, relationnel) est propice au transfert des connaissances ?
- Quels sont d'après -vous les facteurs qui peuvent favoriser le transfert des connaissances ? (la confiance entre partenaire, la culture d'entreprise, le leadership, la collaboration, etc.)

2.3) Le transfert de connaissance en tant que processus :

- Quels sont les mécanismes et les moyens mis en place pour transférer les connaissances ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées? Étaient-elles prévisibles?
- Les employés sont-ils motivés pour le partage et l'application de ces nouveaux savoirs? (exploitation des connaissances transférées?)
- Pouvez-vous nous illustrer de quelle façon ces nouvelles connaissances ont profité à l'ensemble de l'organisation ?

3) Autres :

- Quelle est votre impression par rapport à la capacité des algériens de mener le projet à terme après votre départ?
- Est-ce que vous pensez qu'avec ce que vous avez appris aux algériens, ces derniers peuvent conseiller un autre pays ou aéroport à suivre le même chemin?

ANNEXE E

SCHÉMA D'ENTREVUE RÉCEPTEUR

Profil de l'interviewé :

Nom:

Poste occupé par l'interviewé :

Années d'expérience au sein de l'industrie :

Années d'expérience hors industrie

1) Questions relatives au contexte de la recherche :

- Comment formulerez-vous la stratégie de l'aéroport d'Alger pour les prochaines années ?
- De quelle manière le contrat de gestion avec ADP a été établi? Par qui et comment a-t-il été initié ? pouvez me décrire brièvement les principales étapes du contrat ?
- D'après vous quels sont les principaux objectifs visés par le contrat ? Le contrat implique-t-il (implicitement ou explicitement) un transfert de connaissance ? Quelles sont les connaissances visées par le transfert ?
- Comment les choses ont été présentées aux différents employés (gestionnaires, cadre intermédiaire, ingénieurs, les agents de services à la clientèle, opérations, manutention, etc.) ?quelles sont les attitudes des différents employés vis -vis du contrat ? comment expliquer ces attitudes?
- Avez-vous mis en place des moyens pour contrer la résistance au changement ?

2) Les facteurs influençant l'efficacité du transfert de connaissance :

2.1 Capacités d'émissions :

Selon vous est-ce que il y'a une réelle volonté d'ADP de vous transférer les savoirs ?

- Volonté de partager le savoir, capacités d'articuler le savoir, expérience et crédibilité de la source etc.

2.2 Contexte organisationnel :

- Pensez-vous que le contexte actuel (organisationnel, culturel, structurel, relationnel) est propice au transfert des connaissances ?
- Quels sont d'après -vous les facteurs qui peuvent favoriser ou nuire au transfert des connaissances ? (Culture d'entreprise, structure organisationnelle, confiance, collaboration, compétences des ressources humaines, autres.)

- Pouvez-vous faire référence à des difficultés particulières que vous avez rencontrées?

.2.3) Le transfert de connaissance en tant que processus :

- Quels sont les mécanismes et les moyens mis en place pour transférer les connaissances ?
- Est-ce que les apprentissages étaient faciles? quelles sont les difficultés rencontrées? Étaient-elles prévisibles?
- Les employés sont-ils motivés pour le partage et l'application de nouveaux savoirs ?
- Pouvez- vous nous illustrer de quelle façon ces nouvelles connaissances ont profité à l'ensemble de l'organisation ?

4) Autres :

- Pensez-vous qu'avec les savoirs que vous donne ADP, vous serez en mesure de faire la même chose sur d'autres aéroports régionaux en Algérie?
- Avez-vous des objectifs personnels à travers ce contrat ?

ANNEXE F

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'AÉROPORT



**SOCIETE DE GESTION DES SERVICES ET INFRASTRUCTURES
AEROPORTUAIRES**

SGSIA/Spa Filiale de l' EGSA - Alger

**ORIENTATIONS
STRATEGIQUES**

2007 - 2010

PREAMBULE

En vertu de l'annexe 5 du contrat de gestion passé entre la SGSIA et ADPM, le Directeur Général Exécutif propose au Président Directeur Général de la société les grandes orientations stratégiques de l'Aéroport.

Ces grandes orientations sont formalisées dans le présent document. Elles ont été établies à partir d'une réflexion conduite dans le cadre du Comité Exécutif de la société, présidé par le Président Directeur Général de la SGSIA. Après validation par celui-ci, les Orientations Stratégiques sont soumises à l'approbation du Conseil d'Administration de la société.

Une fois approuvées, ces orientations seront déclinées par la direction générale en Programmes d'actions stratégiques.

Les Programmes d'actions stratégiques définiront de manière concrète et planifiée les actions à réaliser par les différentes directions, départements et services de la société.

L'ensemble constituera le Plan Stratégique 2007 – 2010 de la SGSIA.

INTRODUCTION

Le Plan Stratégique est un document d'orientations :

Il permet à la SGSIA Aéroport d'Alger de piloter son développement pour les prochaines années, avec une perspective en matière d'objectifs, et une vision pour les atteindre.

Il est élaboré alors que l'Aéroport d'Alger a connu une importante évolution (ouverture du nouveau Terminal International, création de la SGSIA), dans un environnement lui-même en mutation.

Le Plan Stratégique couvre une période de quatre ans (2007 – 2010).

Le Plan stratégique est un document de référence :

Il guide la prise de décisions et la conduite opérationnelle des missions relevant de la responsabilité de la SGSIA.

Le Plan Stratégique est un document évolutif :

Il est susceptible de s'adapter à des exigences ou contraintes nouvelles, imposées par l'environnement ou voulues par l'actionnaire.

- 1 -

L'AMBITION

La Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires (SGSIA), nommée « Aéroport d'Alger », filiale de l'EGSA Alger, a pour ambition de devenir une entreprise exemplaire et performante par la qualité des services et des infrastructures dont elle assure l'exploitation et la gestion, rendant le site de l'Aéroport d'Alger attractif pour les opérateurs aériens, et dynamique pour l'économie algérienne.

Une entreprise exemplaire et performante par la qualité des ses services...

Aéroport d'Alger assure pleinement ses missions de services aéroportuaires à l'égard de ses clients, principalement les passagers, en visant un haut niveau de qualité, de sécurité et d'efficacité.

... et de ses infrastructures...

Aéroport d'Alger fournit des aménagements et des équipements aéroportuaires adaptés aux besoins de capacité et à l'évolution du trafic, en visant un haut niveau technologique.

... dont elle assure l'exploitation et la gestion...

Aéroport d'Alger gère de manière performante et réactive les différentes opérations commerciales, d'exploitation et de maintenance répondant aux besoins de tous ses clients, en s'appuyant sur la responsabilité, la qualification et la motivation de son personnel.

... rendant le site de l'Aéroport d'Alger attractif pour les opérateurs aériens...

Aéroport d'Alger, par sa situation géographique, sa zone de chalandise, ses facilités d'accès et ses capacités d'accueil, constitue un site attractif pour les compagnies aériennes, régulières et charters, les transitaires et les tours-opérateurs.

....et dynamique pour l'économie algérienne.

Aéroport d'Alger, par les voies d'un développement durable et innovant, est un outil au service de l'économie algérienne, en dynamisant ses échanges avec le monde.

- 2 -

LES MENACES / OPPORTUNITES ET LES FORCES / FAIBLESSES

Durant la période du Plan Stratégique, Aéroport d'Alger pourra s'appuyer sur des opportunités et des points forts, mais devra aussi être vigilant face à des menaces et surmonter des faiblesses.

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance du trafic aérien, émergence de nouveaux marchés. ▪ Possibilités offertes par l'inter-modalité. ▪ Volonté de développement économique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraintes économiques ▪ Contraintes environnementales

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exemplarité du Terminal 1 ▪ Capacité des pistes et terminaux ▪ Situation géographique et accès 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insuffisance de qualification et de motivation du personnel ▪ Vétusté de certains aménagements et équipements ▪ Sous-exploitation du fret aérien

- 3 -

LES AXES STRATEGIQUES

Aéroport d'Alger retient les sept axes stratégiques suivants dans son Plan Stratégique 2007- 2010.

Axe n° 1 :

« Améliorer la qualité de services offerte aux clients et partenaires d'Aéroport d'Alger ».

Aéroport d'Alger fait de la qualité de service une priorité.

Les actions engagées (indicateurs de performance, enquêtes de satisfaction, démarche de certification ISO 9001-2000) en sont l'illustration.

Certes, la qualité a un coût, mais elle peut être aussi source de revenus. Offrir aux passagers de meilleures conditions d'accueil, d'information, de fluidité, de confort et de sécurité, c'est les placer dans un environnement favorisant la consommation de services marchands (commerces, bars, restaurants notamment), générateurs de revenus.

Il est donc nécessaire de développer un ensemble de services diversifiés et une large gamme de produits développant l'attractivité de l'offre commerciale et répondant à l'attente de tous les clients et partenaires d'Aéroport d'Alger.

Axe n° 2 :**« Moderniser les infrastructures et les réseaux »**

Si le Terminal International atteint par la qualité de son infrastructure un niveau de qualité comparable à celui des grands aéroports internationaux, il n'en est pas de même des autres infrastructures de l'Aéroport.

L'objectif est de mettre celles-ci à moyen terme à un niveau comparable (terminal 2, terminal 3 notamment), afin de ne pas maintenir l'écart existant entre les différents terminaux en matière de qualité et de confort.

Il conviendra également de moderniser les réseaux existants (eaux, téléphone, informatique, électricité, voirie, assainissement etc....), en raison de leur vétusté et pour limiter les risques de graves pannes.

L'ensemble devra s'intégrer dans le cadre d'un nouveau Schéma directeur d'Aménagement en cours d'élaboration, et d'un Programme pluriannuel d'investissements, soumis à l'approbation du Conseil d'Administration de la société.

Axe n° 3 :**« Renforcer l'attractivité de l'aéroport »**

Il s'agira pour la SGSIA de tirer parti de l'opportunité qu'offrira l'amélioration des accès à l'Aéroport d'Alger, en particulier grâce à plusieurs projets d'aménagement à l'étude ou en cours :

- Construction de l'autoroute Est-Ouest
- Raccordement ferroviaire
- Développement de lignes régulières par bus entre l'Aéroport et Alger

L'Aéroport d'Alger pourra à terme constituer un nœud intermodal combinant l'aérien, le ferroviaire et le routier.

Profitant de cette opportunité, l'Aéroport d'Alger devra créer les bases (en matière d'aménagement, d'organisation et de promotion), d'un développement du Fret aérien, actuellement sous-exploité.

Par ailleurs, Aéroport d'Alger développera une stratégie de « routes développement » incitant des compagnies aériennes à développer de nouvelles fréquences ou à ouvrir de nouvelles lignes desservant, par exemple :

- Shanghai et / ou Pékin
- Moscou et / ou Kiev
- New York
- Dubaï
- Amsterdam

offrant un potentiel de trafic passagers et / ou fret.

Enfin, l'ouverture à la concurrence de l'assistance en escale constituera pour l'Aéroport d'Alger un nouvel atout d'attractivité.

Axe n° 4 :

« Entretenir et maintenir en bon état de fonctionnement les équipements et les installations ».

Il est indispensable de porter une attention particulière au maintien en bon état de fonctionnement des équipements et des installations dont l'Aéroport d'Alger a la responsabilité.

A une stratégie de maintenance curative devra succéder une stratégie de maintenance préventive. Il s'agira d'anticiper les risques de dysfonctionnement et d'améliorer la réactivité des services de maintenance et de logistique.

Cette stratégie nécessitera une nette amélioration des procédures d'intervention, de la gestion des stocks, du contrôle de la sous-traitance, de la surveillance des équipements, et une mise en place de la GMAO.

Axe n°5 :**« Valoriser les ressources humaines »**

- **Améliorer et finaliser l'organisation ou chaque salarié serait investi d'une ou de plusieurs responsabilités clairement identifiées.**

Les 1100 salariés qui composent la SGSIA en sont la matière première. De leur compétence de leur expérience, de leur mobilisation dépend pour une large part la qualité des services et prestations dus à ses clients.

Ils exercent au total plus d'une centaine de métiers différents. Chaque fonction constitue le maillon d'une chaîne de responsabilités vis-à-vis de l'outil aéroportuaire et à l'égard de ses usagers. Quel que soit son niveau dans la hiérarchie, tout salarié doit être responsable.

- **Améliorer la qualification des personnels en investissant massivement dans la formation permanente**

Tous les métiers évoluent avec les nouvelles technologies qu'ils requièrent. La clientèle se segmente et exprime de nouveaux besoins. Les réseaux deviennent de plus en plus complexes.

Ces évolutions, particulièrement nombreuses et rapides dans l'industrie du transport aérien, conduisent à l'émergence de nouvelles fonctions, voire à de nouveaux métiers.

Aussi la formation constitue t-elle une priorité pour relever le niveau de qualification des personnels, sur la base de plans annuels ambitieux, et régulièrement évalués.

- **Valoriser le système de rémunération**

Le système de rémunération doit être amélioré, en concertation avec les représentants syndicaux, et de manière compatible avec les impératifs budgétaires. Certaines réformes devront être apportées : privilégier le mérite par rapport à l'ancienneté, réduire les niveaux hiérarchiques, simplifier les dispositifs de primes, mettre en place des entretiens annuels d'appréciation.

- **Favoriser la mobilité**

Afin de réduire les risques de démotivation, il conviendra de favoriser la mobilité à l'intérieur de l'entreprise, le travail en équipe, la transversalité des missions, le décloisonnement des fonctions.

- **Recruter des jeunes diplômés**

Axe n°6 :**« Renforcer l'efficacité et la performance économique »**

Pour financer les investissements futurs que devra supporter Aéroport d'Alger, avec ou sans concours définitif de l'Etat, il conviendra de dégager des capacités d'autofinancement :

- Par une amélioration des marges d'exploitation en particulier pour les activités non aéronautiques
- Par un meilleur recouvrement des créances
- Par une maîtrise des charges
- Par une amélioration de la productivité.
- Par de nouvelles ressources, notamment foncières, immobilière et commerciales.

Axe n° 7 :

« Inscrire la croissance d'Aéroport d'Alger dans la dynamique du développement durable ».

La croissance d'Aéroport d'Alger devra s'inscrire dans une politique de développement durable, c'est-à-dire :

- Contribuant au développement économique local
- Créatrice d'emplois
- Ayant valeur d'exemple par sa gestion pour d'autres équipements complexes
- Dynamisant les échanges économiques, commerciaux et culturels entre l'Algérie et le monde.

- 4 -

LES PROGRAMMES D' ACTIONS STRATEGIQUES

Une fois les Orientations Stratégiques adoptées par le Conseil d'Administration de la SGSIA, il reviendra à la direction générale de la société d'établir les Programmes d'actions stratégiques que les directions concernées devront réaliser.

BIBLIOGRAPHIE

- ACI.2007. The World Airport Traffic Report . Airports Council International, Geneva.
(<http://www.airports.org>)
- Aktouf, O.1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique* ,Presse de l'université du Québec. Québec. 213p.
- Alavi, M., Leidner, D.E. 2001. « Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues ». *MIS Quarterly*, vol.25, no 1, p. 107-146.
- Allaire, Y., Firsirotu, M.2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et rouages du leadership stratégique*, Chenelière McGraw-Hill.566p.
- Amesse, F., Cohendet, P.2001. « Technology transfer revisited from the perspective of the knowledge based economy ». *Research policy*, vol.30, no 9, p.1459-1478.
- Archambault, M., Roy, J. 2002. « La situation du transport aérien : crise conjoncturelle ou métamorphose? ». Document de réflexion du Colloque de la Chaire de Tourisme de l'UQAM intitulé Un enjeu majeur pour le tourisme : se doter d'un réseau de transport aérien à l'image des nouvelles réalités. Montréal: Université du Québec à Montréal. cole des sciences de la gestion, chaire de tourisme, 22. p.
- Argote, L., Ingram.P. 2000. « Knowledge transfer A Basis for Competitive Advantage in Firms. » *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.82, no 1, p.150-169.
- Ashford, N., Stanton, M., and Moore, C. 1997. *Airport Operations* .McGraw Hill, London.En ligne.<<http://www.amazon.com/Airport-Operations-Norman-shford/dp/0070030774#reader>> Consulté, le 20 novembre 2008.
- Badarracco, J.I .1991.*The Knowledge Link : How firms compete through strategic alliances* ,Boston, Harvard Bussiness School .189p.
- Barrett, S. 2005. Le rôle des aéroports dans la chaîne de transport . Dans CEMT (dir. de publ.), Les aéroports : des plaques tournantes multimodales, p.43-67. Table Ronde 126 de la Conférence Européenne des Ministres de Transport. Paris.

- Berthon, B.2003. « Transférer la connaissance: de quoi parlons-nous ? Une illustration empirique » .En ligne.22p<www.dmsp.dauphine.fr/DMSP/CahiersRecherche/CR311.pdf>. Consulté le 7 février 2008.
- Biplan, P. 2004. « Les compagnies aériennes entre la nation et la mondialisation ».Enligne.15p.<<http://www.cairn.info/revue-herodote-2004-3-page-56.htm>>.Consulté, le 12 novembre 2008.
- Boeing;2008.World Air Cargo Forecast 2008-2009. <<http://www.boeing.com/commercial/cargo/wacf.pdf>>.
- Bouinot, J.2007. «Les compagnies aériennes low cost sont-elles toujours un levier du développement local .En ligne.7p.<<http://www.cybergegeo.eu/index4955.html>>. Consulté, le 7 décembre 2008.
- Brasseur.M.2006. « *Les leçons du coaching pour le management de la qualité* ». *Problèmes économiques : les défis du management aujourd'hui*, no spécial 2.894, p.22-26.
- Bresman,H., Birkinshaw,J., Nobel, R.1999. « Knowledge transfer in international acquisitions ». *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no 3, p. 439–462.
- Bruneau, J-M., Pujos, J-F.1992. *Le management des connaissances dans l'entreprise ressources humaines et systèmes d'information*, Éditions d'Organisation, Paris, 122p.
- Button, K.2005. Le marché européen du transport aérien et la multimodalité. In CEMT (dir. de publ.), *Les aéroports : des plaques tournantes multimodales*, p.5-36. Table Ronde 126 de la Conférence Européenne des Ministres de Transport. Paris.
- Cabrera, E. 2003. *Socio-psychological aspects of knowledge sharing in organizations*, Proceedings of the 7th Conference on International Human Resource Management, Limerick, 4-6 June.
- Cattan ,N. 2004.« Le monde au prime des réseaux aériens ». En ligne .17p. < <http://hal-paris1.archives-ouvertes.fr/docs/00/15/33/18/PDF/Flux-aeriens-monde.pdf>>. Consulté, le 15 mai 2008.
- Chambre du commerce du Canada..2007. « Financement du transport aérien canadien – sécurité ». Enligne.3p.<<http://www.chamber.ca/images/uploads/Resolutions/2007/transport-f/Financement.pdf>>.Consulté, le 20 Novembre 2008.
- Charles, M.B., Barnes, P., Ryan, N., Clayton, J. 2007. « Airport futures: Towards a critique of the aerropolis model ». *Futures*, vol.39, n09, p.1009-1028.

- Chettab, N. 2004. *Les NTIC et les pays du Maghreb : effet de mode ou opportunités de rattrapage économique?*, Colloque de la francophonie, Ouagadougou, Burkina-Faso.
- Cigref. 2000. Gérer les connaissances. Cigref. En ligne 102P.http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000_-_Gerer_les_connaissances.pdf>. Consulté, le 14 mars 2008.
- Cohen W. M., Levinthal D. A. ,1990. « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 28-152.
- Cohendet P., Créplet F. & Dupouet O. 2006. *La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir*. Collection Gestion, Paris : Economica.206p.
- Conférence Européenne des Ministres de Transports. 2007. « La congestion : un défi global. Dimension de la congestion et perspectives dans les transports terrestres, maritimes et aériens ».En ligne 139.p<<http://www.internationaltransportforum.org/sofia/pdf/KeyMessages/ITF200706f.pdf>>.Consulté,le 12 octobre 2008.
- Conférence sur l'économie des aéroports et des services de navigation aériennes.2000. « L'infrastructure du transport aérien pour le XXIe siècle ». En ligne .31.p. < <http://www.icao.int/icao/en/atb/ansconf2000/Abstracts-f.pdf>>". Consulté, le 11 septembre 2008.
- Crozet, Y., Lawson, F.2000. « La commercialisation des créneaux aéroportuaires : une fausse bonne idée ». En ligne .11p. < http://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00191020_v1.html>. Consulté, le 11 Décembre 2008.
- Cummings, J., Teng, B.S. 2006. « The keys to successful knowledge-sharing ». *Journal of General Management*, vol. 31, no 4, p. 1-18.
- Dacharry, M.1992. « Transport aérien Français et marché commun » *Hommes et terre du nord*, no1, p.43-49.
- Davenport, T., Prusak, L .1998.*Working knowledge : How organizations Manage what they know*, Boston, Harvard Business School press.224p.
- David, P-A., et Foray, D. 2002. « Une introduction à l'économie et à la société du savoir ».Revue Internationale des Sciences Sociales, n°171. En ligne. http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RISS&ID_NUMPUBLIE=RISS_171&ID_ARTICLE=RISS_171_0013. Consulté le 14 avril 2008.

- De Neufville, R., Odoni, A. R. 2003. *Airport Systems. Planning, Design and Management*. New York, McGraw Hill, .En ligne.883p.<<http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=9khd5ns3kz4C&oi=fnd&pg=PR19&dq=Airport+Systems.+Planning,+Design+and+Management&ots=gI6cA8Xr3M&sig=X43J9gTW5N-XvUFkdZEGzemCJnw#v=onepage&q=&f=false>>.Consulté,le 22 novembre 2008.
- Decker, M.2004. *Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts*. Paris, L'Harmattan, 160 p.
- Dempsey, P.S. 2000. *Airport planning and development handbook*. New York: McGraw-Hill.En ligne589p.<http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=DLi4EGl4YC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Airport+planning+and+development+handbook&ots=MYg0r0Cm&sig=CDNygqNgxEV3kzg_gOF9uu_QJ00#v=onepage&q=&f=false>.Consulté,le 15 janvier 2009.
- Deslauriers, J-P., Kérist, M.1997. « Le devis de la recherche qualitative ». In La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques, sous la dir. Poupart et al, p. 85-111. Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Desouza, K. 2003. « Facilitating tacit knowledge exchange ». *Communications of the ACM*, vol.46, n°6, p.85-88.
- Desrosiers, Éric.2007. « Casse-tête dans les aéroports ».Le Devoir. En ligne, le 24 novembre<<http://www.ledevoir.com/2007/11/24/165818.html>>.Consulté, le 11/7/2008.
- Direction de la recherche parlementaire .2002. « Les aéroports en transition ».En ligne. <<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/PRB-f/PRB0241-f.pdf>>. Consulté, le 15 décembre 2008.
- Direction générale de l'aviation française .2005. « Le fret aérien : une importance méconnue ». Direction des affaires stratégiques et techniques, Les notes thématiques, n° 2. En ligne .6p. <http://www.dgac.fr/html/publicat/note_dast/dast_n2.pdf>. Consulté, le 11 septembre 2008.
- Dixon, N. M. 2000. *Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dougherty, V.1999. « Knowledge is about people, not databases. ». *Industrial and Commercial Training*, vol.31, no7, p. 262-266.
- Duanmu, J.L., Fai, F.M.2007. «A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers ». *International Business Review*, Vol. 16, no 4, P. 449-473.

- Dutta, S., Weiss, A.M. 1997. « Thee Relationship Between a Firm's Level of Technical Innovativeness and Its Pattern of Partnership ». *Management science*. Vol.43, no3, p. Management Science, Vol. 43, no.3, p. 343-356.
- Ebrahimi, M., Saives, A-L. 2006. «Le management de l'innovation et des connaissances : de l'ère industrielle à celle du savoir et de l'intangible» .In *Le management entre tradition et renouvellement*, sous la dir. d'Aktouf et al, p. 451-486.Édition Gaëtan Morin, 688 p.
- Encyclopédia Universalis. 1995. « Aéroport ». France : Logiciel Encyclopédia Universalis.
- Ermine, J-L. 2003. *La gestion des connaissances*, Hermès science publications, Paris, 166p.
- Fayolle C. 2003. «La dérégulation du transport aérien en Europe (1987-1997)». *Guerres mondiales et conflits contemporains*, vol.1, n° 209, p. 75-89.
- Foray, D. 2000. *L'économie de la connaissance*, La Découverte, Paris, 113p.
- Ghautier ,B. 1984. «Introduction». Dans *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*. Québec , Presses de l'université du Québec, 535p. xfc
- Gillen .D, Henriksson, L., Morrison, W. 2001. « Le financement, l'établissement des coûts, la tarification et le rendement des aéroports ». En ligne. 165p. < <http://www.reviewctaexamenc.gc.ca/CTAReview/CTAReview/francais/rapports/gillen.pdf> >. Consulté, le 10 Décembre 2008.
- Goh, S.C. 2002. « Managing effective Knowledge Transfer : an integrative framework and some practice implications ». *Journal of knowledge Management*. vol. 6, no1, p. 23-30.
- Graham, A. 2003. *Managing Airports: An International Perspective*, Elsevier, Oxford, 276p.
- Grant, R. 1996. « Toward a knowledge-based theory of the firm ». *Strategic Management Journal*, vol.17, p. 109-122
- Gupta, A., Govindarajan, V. 2000. « Knowledge flows within multinational corporations ». *Strategic Management Journal*, vol. 21, no4, p. 473-496.
- Hansen, M-T., Nohria, C., Tierney, G. 1999. « What's your strategy for managing knowledge ». *Harvard Business Review*, (March-April): p. 106-116

- Hedesstrom, T., Whitely E-A. 2000. «What is meant by tacit knowledge? Towards a better understanding of the shape of actions». Working Paper Series no 87. London, London School of Economics and Political Science, Department of Information Systems
- Hendriks,P .1999. «Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing». *Knowledge and Process Management* vol. 6, no 2, p. 91-100.
- Hendrikx, C.1996. « Problématique du transfert de technologie et nouvelles théories de l'innovation de la firme » .*Revue régional développement*, n 3, p.117-152.
- IATA .2004. World Air Transport Statistics. Montréal.
- Inkpen, A. C. & Dinur, A.1998. «The transfer and management of knowledge in the multinational corporation: Considering context». Carnegie Bosch Institute. Working paper. p.1-19
- Inkpen, A., Tsang,E.2005. «Social capital, networks and knowledge transfer». *Academy of Management Review*, vol. 30, no1, p.146-165.
- Jacob, R.2004. Le transfert des connaissances, le point de vue de la gestion des connaissances. Enligne.25p.<http://www.iapq.qc.ca/global/documents/activites/25/conf_RJacob02_01_2004.pdf>. Consulté le 10 mars 2008.
- Jacob, R.2006. Innovation et gestion du savoir : un enjeu de compétitivité pour le Québec.En ligne.49p. < [http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/CETO_fev2008\(R.Jacob\).pdf](http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/CETO_fev2008(R.Jacob).pdf)>.Consulté ,le 9 octobre 2008.
- Jarach, D.2005. *Airport marketing : strategies to cope with the new millennium environment* ,Hampshire, United Kingdom: Ashgate Publishing Limited.p.136.
- Kasarda, J.D. 2008. « The Evolution of Airport Cities and the Aerotropolis » .En ligne 39p.< <http://www.aerotropolis.com/files/evolutionChapter1.pdf>>. Consulté, le 20 décembre 2008.
- Kasarda, J. D., Green, J. D.2005. « Air cargo as an economic development engine: A note on opportunities and constraints ». *Journal of Air Transport Management*, vol. 11, no 6, p.459–462.
- Kasarda, J.D.2001. « Logistics and the rise of the aerotropolis ». *Real Estate Issues*, vol. 25, no.4 ,p.43–48.
- Koenig G.2006. «L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux», *Revue française de gestion*, vol 1, n° 160, p. 293-306.

- Kogut, B., Zander, U. 1995. «Knowledge and the sleep of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test», *Organization Science*, vol.6, no 1, p. 76-89.
- Kogut, B., Zander, U. 1992. « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology ». *Organization Science*, vol. 3, p.- 383-397.
- Kostova, T. 1999. «Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective.» *Academy of Management*, vol. 24, no 2, p.308-324.
- Lane, P., Salk, J.E. and Lyles, M.A. 2001. « Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures ». *Strategic Management Journal*, vol. 22, no.12, p.1139-1161.
- Lavergne R. 1996. *Intégration et Coopération régionales en Afrique de l'Ouest*, Khartala et CDRI, Paris, p 406p.
- Lévêque ,F.2000. « Eléments d'analyse économique du droit appliquée à la gestion des créneaux aéroportuaires». En ligne. 23p. <<http://zzz.cerna.ensmp.fr/Documents/FL-ivreQuinet.pdf>>. Consulté, le 31 octobre 2008.
- Macher pallete, H.F. 2000. «L'industrie du transport aérien des passagers à l'heure du commerce électronique». Mémoire de maîtrise. Montréal. École des hautes études commerciales. 171p.
- Mack, M. 1995. «L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur». *Revue de la gestion française*, no 105, p.43-48
- Meier, O. 2005. «De la diversité culturelle à sa valorisation». *L'expansion Management Review*, no 116, p.70-75.
- Merlin.P.2000. *Le Transport Aérien*. Les études de la documentation française. p.152.
- Minbaeva, D.B. 2007. « Knowledge Transfer in Multinational Corporations ». *Management International Review*, vol.47.n4, p. 567-593.
- Minbaeva, D.B., Michailova,S.2004. « Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations - The role of disseminative capacity ». *Employee Relations*, vol.26, no 6, p. 663-679.
- Minbaeva, D.B., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C., Park, H.J.2003. « MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM ». *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no. 6, p. 586-599.

- Narteh, B.2008. « Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework ». *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, no.2, p. 78-91.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1997. *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Universit, Paris, 303p.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2001. « SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation » dans Nonaka, I. and Teece, D., (Editors) *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilisation* Sage, Thousand Oaks, Ca.
- Peltokorpi, V.2006. « Knowledge sharing in a cross-cultural context:Nordic expatriates in Japan ». *Knowledge Management Research & Practice*, vol.4, no2, p.138-148.
- Perri, P.2002. « Impact des compagnies aériennes low cost sur les prix de l'immobilier : cas du Limousin de la Dordogne, et de l'Aude ». Enligne.4p. <<http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/mediatheque/publication/economie/att00006306/synthes-e-lowcost.pdf>>. Consulté le 10 mars 2008.
- Picardi, R.2005. « Systèmes aéroportuaires et connectivité. ». In CEMT (dir. de publ.), *Les aéroports: des plaques tournantes multimodales*, p.77-124. Table Ronde 126 de la de la Conférence Européenne des Ministres de Transport. Paris.
- Polyani, M. 1966. *The tacit dimension*, Doubleday & Compagny,inc New York,108p.
- Polyani, M.1975. « Personal knowledge » in Polyani, M. and Prosh, Heds., *Meaning*, University of Chicago press, Chicago, IL, 1975, p.22-45.
- Poupart.J. 1997. « L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques ». Dans *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, (sous la dir.) Poupart et al, p. 173-209. Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Prévot, F.2007. *Le transfert de connaissances : revue de littérature*. En ligne.35p. <http://aims2007.uqam.ca/actesdelaconference/communications/prevotf177/at_download/article.pdf> .Consulté le 10 mars 2008.
- Pulakos, E, D., Dorsey, D.W., Borman, W.C .2003. « Hiring for knowledge-based competition ». In *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* In (Jackson SE, Hitt MA and Denisi AM, Eds), p. 155-177, Jossey-Bass, San Francisco.
- Quintas, P., Lefrere, P.,Jones G.1997. « Knowledge Management : A Strategic Agend». *Long Range Planning* , vol. 30, n° 3, p. 385-391.

- Rey-Debove, J., Rey, A.1996. Le nouveau petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Paris, Dictionnaire le Robert, 2551p.
- Riege, A.2005. «Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider». *Journal of knowledge management*, vol.9, no 3, p.18-35.
- Rodrigue, J-P. 2000. *L'espace économique mondial ; les économies avancées et la mondialisation* .Québec, Presse universitaire du Québec. Sainte-Foy
- Roth, P.2002. «Analyse prospective du développement de la desserte aérienne des aéroports non-hubs ». Thèse de doctorat, Lausanne, 341p.
- Rouach, D. 1999. *Le Management du transfert de technologie*, PUF. Paris, 185 p.
- Roy, M-C.2005. « L’alignement entre la gestion des connaissances et la stratégie d’affaires » dans Rivard,L.,Roy, M-C. «*Gestion stratégique des connaissances*». Québec : Les presses de l'Université Laval, 389 p.
- Savoie-Zajc, L.2003. « L'entrevue semi-dirigée ». Dans « Recherche sociales. De la problématique à la collecte des données, sous la dir. de Benoît Gauthier,p.293-316. Ste-Foy: PUQ..
- Service d’information et de recherches parlementaires.2007. « Réforme de la gouvernance des aéroports au Canada et à l'étranger ». Bibliothèque du parlement .En ligne. < <http://www.parl.gc.ca/information/library/PRBpubs/prb0712-f.htm> >.Consulté, le 15 décembre 2008.
- Simon, H. A. 1991. « Bounded rationality and organizational learning ». *Organization Science*, vol.2, no, p. 125-134.
- Simonin, B.L.1999. «Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances » .*Strategic Management Journal*, vol. 20, NO. 7, p. 595-623.
- Spender, J.-C. 1996. « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm ». *Strategic Management Journal*, vol.17, p. 45-62
- Spender, J.C.1992. « Limits to learning from the West: How Western management advice may prove limited in Eastern Europe ». *International Executive*, vol.34, no. 5, pp. 389-410.
- Starkie, D.2008. « Aéroports et concurrence – Perspective Britannique » .Centre conjoint de recherche sur les transports OCDE-FIT. Contribution à la Table Ronde des 2-3 octobre 2008

sur « Concurrence et interactions entre aéroports, services de transports aériens et ferroviaires ». En ligne. 31 p. <<http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/DP200815fr.pdf>>. Consulté, le 10 mars 2009.

- Sveiby, K-E. 2000. *Knowledge Management : la nouvelle richesse des entreprises ; savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Maxima .Paris, 323p.
- Szulanski, G. 2000. « The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness ». *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, vol.82, no1, p.1, p. 9-27.
- Szulanski, G.1996. «Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm». *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 27-43.
- Tsai, W., Ghoshal, S. 1998. « Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. » *Academy of Management Journal*, vol. 41, p.464-476.
- Tsang, E.W.K .1999. « A preliminary typology of learning in international strategic alliances » *.Journal of world Business*, vol.3 no 3, p.211-229.
- Tsoukas, H. 1996. « The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. ». *Strategic Management Journal*, vol. 17, p11-25.
- Tsoukas, H., Vladimirou, E .2001. « What is organizational knowledge? ». *Journal of Management Studies*, vol.38, p. 973-993.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., Lyles, M. A. 2008. « Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences ». *Journal of Management Studies*, vol 45, n04, p.830-853.
- Varley.J.1997. « La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports » *.Annales de Géographie*, vol.106, no 593-594, p.205-217..
- Weir D, Hutchings K. 2005. « Cultural embeddedness and contextual constraints: knowledge sharing in Chinese and Arab cultures ». *Knowledge and Process Management* vol 12, no2, p. 89-98
- Welch, D. E., Welch, L. S. 2008. « The Importance of Language in International Knowledge Transfer ». *Management International Review*, vol.48, no.3, p.3. 339-360.
- Yakhlef, A. 2007. « Knowledge transfer as the transformation of context ». *Journal of High Technology Management Research*. Vol.18, p.43-57.

- Zaheer, A., Bell, G-G. 2005. « Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance ». *Strategic Management Journal*, 26, 809–25.
- Zahra, S., George, G.2002. « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension». *Academy of Management Review*, vol.27, no.2, p. 185-203.
- Zelditch, M. 1969. « Some methodological problems of field studies ». In G. J. McCall & J. F. Simmons (Eds.), *Issues in participant observation: A text and reader*. Boston: Addison-Wesley.
- Zollo, M., Winter, S.G.2002. « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities ». *Organization Science*, vol.13, p. 339–351.