



مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة

Journal of International Economy
&
Globalization



Les déterminants de l'apprentissage organisationnel dans les partenariats
محددات التعلم التنظيمي في الشراكات

Dr. Ahmed Chakib Kahia ♦, Université de Batna 1, Batna, Algeria.

Dr. Doctorante. Anwar Guerziz, Université de Batna 1, Batna, Algeria.

Reçu: 10/01/2019

Approuvé: 15/02/2019

Publié: 01/03/2019

Résumé	Mots clés
<p>Les coopérations offrent cette opportunité d'apprentissage, pour l'acquisition des connaissances et des ressources externes des organisations partenaires et la création de nouvelles connaissances en commun. Cet article discute la littérature existante pour fournir un cadre d'analyse des déterminants qui sont susceptible d'influencer ces deux formes d'apprentissage.</p> <p>Nous discutons l'intérêt des partenariats comme sources d'apprentissage inter-organisationnel, et nous évoquant trois types de déterminants liés aux partenaires, à la relation et aux connaissances engagées dans l'apprentissage. L'article propose un modèle théorique qui regroupe les déterminants, les formes d'apprentissage et l'intérêt pour les firmes partenaires, sous formes de performance. Les organisations doivent agir sur ces trois dimensions pour réussir leurs partenariats d'apprentissage et pour bénéficier pleinement de cette dynamique.</p>	<p>Relation De Partenariat ; Déterminants Et Dynamique D'apprentissages.</p>
الملخص	الكلمات المفتاحية
<p>تقدم عمليات التعاون هذه الفرصة للتعلم ، لاكتساب المعرفة والموارد الخارجية للمنظمات الشريكة وخلق معارف جديدة مشتركة. يناقش هذا المقال الأدبيات الموجودة لتوفير إطار لتحليل المحددات التي من المحتمل أن تؤثر على هذين الشكلين من التعلم.</p> <p>نناقش قيمة الشراكات كمصادر للتعلم بين المنظمات ، ونناقش ثلاثة أنواع من المحددات المتعلقة بالشركاء والعلاقة والمعرفة المشاركة في التعلم. يقترح المقال نموذجًا نظريًا يجمع المقومات ، وأشكال التعلم ، والاهتمام بالشركات الشريكة ، في شكل أداء. يجب على المنظمات العمل على هذه الأبعاد الثلاثة للنجاح في شراكات التعلم والاستفادة الكاملة من هذه الديناميكية.</p>	<p>علاقة الشراكة؛ محددات وديناميكيات التعلم.</p>

♦Auteur correspondant: Ahmed Chakib Kahia, Email: ahmedchakib.kahia@univ-batna.dz.

1. Introduction :

L'apprentissage est considéré comme le changement des anciens comportements et connaissances par des nouveaux, les coopérations offrent cette opportunité d'apprentissage. Le développement des nouvelles connaissances est conditionné par la notion des routines de l'organisation et la notion de la dépendance du sentier, c'est-à-dire que les organisations peuvent développer des connaissances mais elles restent toujours liées et conditionnées par les connaissances préexistantes, Doz (1994) explique que le processus de gestion par les connaissances est intrinsèquement conservateur ce qui crée un problème d'inertie. Le développement de nouvelles connaissances a donc besoin des ressources et des connaissances externes, comme du sang neuf à injecter dans l'organisation. Crossan and Inkpen (1995) disent que les partenariats sont un moyen de survie pour les organisations.

Ingham (1994), considère les partenariats comme un moyen pour accéder aux connaissances les plus tacites du partenaire ou pour créer des nouvelles connaissances. Il rajoute que l'apprentissage dans les coopérations peut causer quelques problèmes :

- l'existence de deux processus d'apprentissage qui interagissent simultanément ou se succèdent, le premier inter-organisationnel, le deuxième intra-organisationnel où l'organisation apprend dans la coopération et elle essaye d'apprendre de cet apprentissage en internalisant les connaissances produites.

- Les connaissances produites pourront être limitées aux membres engagés dans la coopération et elles ne peuvent être intégrées ou diffusées au sein de l'organisation.

En général, la recherche sur le sujet, accorde plus d'importance à ces deux problématiques, concernant l'acquisition et l'internalisation des connaissances et de connaissances entre partenaires, alors que les coopérations peuvent couvrir non seulement l'acquisition de connaissances, mais aussi une véritable création de connaissances et de valeurs (Mothe et Quélin 2000). Ainsi nous distinguons entre, apprentissage organisationnel d'acquisition des connaissances et des ressources des autres organisations partenaires, et apprentissage organisationnel de création de nouvelles connaissances en commun.

L'apprentissage dans les coopérations ne se limite pas uniquement à l'acquisition des ressources et des connaissances des partenaires et à la création de connaissances communes, mais les coopérations donnent lieu à d'autres natures supplémentaires d'apprentissages, qui concernent le contexte général de la coopération (Ingham, 1994).

La coopération permet à l'organisation d'acquérir, de développer différents types de connaissances, les savoirs scientifiques, les savoir-faire techniques, les connaissances de gestion des coopérations et des connaissances concernant une

relation spécifique à un partenaire, ou des ressources telles que des équipements et des nouvelles technologies. La coopération permet aussi de créer de nouvelles opportunités d'applications des connaissances préexistantes ou de créer des connaissances grâce à une complémentarité de connaissances engagées.

Qu'elles sont donc les conditions et les déterminant de l'apprentissage dans les coopérations ?

Pour répondre à cette question, il convient d'effectuer une revue de littérature portant sur la réussite des partenariats d'une manière générale, et sur les partenariats d'apprentissage plus précisément, afin de permettre la détermination des éléments qui influencent la réussite de l'apprentissage entre les partenaires.

2. Les déterminants de l'apprentissage organisationnel dans les coopérations :

Dans la littérature nous avons pu identifier un certain nombre de déterminants classés selon différentes natures. Inkpen (1998) les classe en fonction de l'accessibilité aux connaissances et de l'efficacité d'acquisition des connaissances, Ingham et Mothe (2000) selon la nature comportementale et structurelle, et encore Ingham (1994) selon les déterminants internes et externes. Nous allons dans cette partie faire une synthèse des déterminants et nous allons proposer une autre typologie sur trois niveaux, les déterminants liés aux connaissances et aux ressources engagées, les déterminants liés à la firme et les déterminants liés à la relation. Nous présentons à la fin un modèle intégrateur.

2.1 Les déterminants liés aux ressources et connaissances:

Au niveau des ressources et des connaissances, nous avons pu identifier trois déterminants de l'apprentissage

a. La nature de connaissances engagées :

Les connaissances peuvent avoir différents caractères : la tacite, la spécificité et la complexité.

- le caractère tacite des connaissances « tacitness ». Les connaissances tacites, de part leur difficulté à être communiquées, sont difficilement formalisables et codifiables. L'apprentissage dépend du caractère de ces connaissances, tacites est généralement synonyme de non transférables, parce qu'elles sont sources d'ambiguïté, ce qui apporte une difficulté supplémentaire dans l'apprentissage, plus la forme de connaissance est codifiable, enseignable et observable, plus son apprentissage est facile, à l'inverse plus le savoir est tacite et non codifiable plus l'apprentissage est difficile (Ingham et Mothe, 2000). Inkpen (1998b) rajoute que plus la connaissance que le partenaire veut se procurer est tacite, plus il est difficile pour lui de l'acquérir. Pour Simonin (1999) le degré de tacite d'une connaissance influence le résultat de l'apprentissage.

- la spécificité de la connaissance, joue un rôle dans l'apprentissage (Simonin, 1999), Mâalaoui (2006) suggère que la spécificité peut être une barrière à l'acquisition des connaissances, parce que elles seront redéployées dans des usages alternatifs par des personnes alternatives, cela va leurs faire perdre une valeur productive, cette idée est confirmée par Lane et Lubatkin (1998), ils ont validé le lien négatif entre spécialisation et apprentissage dans les coopérations

- **la complexité**, qui réfère essentiellement aux interdépendances des routines technologiques et individuelles, liées à des ressources et à des connaissances particulières (Simonin, 1999), la complexité affaiblie la compréhension des connaissances et empêche leur acquisition.

b. La complémentarité des ressources et des connaissances :

D'après Mowrey et al., (1996) la complémentarité entre les partenaires se réfère à l'absence d'une superposition « overlap » entre leur connaissances, Harrigan (1988) in Mowrey et al., (1996) disent que la relation sera réussie si les partenaires possèdent des missions et des ressources complémentaires, Mowrey et al., (1996) trouvent que la complémentarité est reliée positivement avec l'apprentissage entre les partenaires dans les partenariats stratégiques. Kale et al., (2000) ont obtenu les mêmes résultats, ils rajoutent que la complémentarité assure que les deux partenaires amènent différentes connaissances et donc offre davantage de valeur à cette relation.

c. L'existence des actifs et des ressources propres à la l'partenariat:

Quélin B. (1998), met l'accent sur l'importance de l'existence d'un actif spécifique au partenariat qui facilite l'apprentissage. Il donne l'exemple de l'absence de laboratoire commun, dans un partenariat en R&D, ceci ralentit fréquemment les échanges et les contacts personnels. Même les réunions des équipes ne favorisent pas rapidement la fertilisation croisée des connaissances et des savoirs technologiques. Ingham et Mothe, (2000) partagent cet avis et ils proposent l'hypothèse que l'existence des ressources et des connaissances propres au partenariat favorise l'apprentissage, ils donnent l'exemple du consortium, où tous les partenaires travaillent ensemble sur toutes les tâches des projets, l'apprentissage dans ce cas est maximal. Chez Dyer et Singh (1998) nous retrouvons aussi la notion d'actif spécifique à la relation qui permet la maximisation de l'efficacité dans la réalisation des activités.

2.2. Les déterminants liés aux partenaires:

Nous avons identifié trois déterminants liés à la firme :

a. Lacapacité d'absorption relative:

Dans la théorie de Cohen et Levinthal (1990), un nouveau concept de la capacité d'absorption est proposé qui signifié la capacité de « reconnaître la valeur d'une

nouvelle connaissance externe, l'assimiler et l'appliquer pour des fins commerciales » (p. 128). C'est la réceptivité pour (Hamel 1991) et l'effectivité d'acquisition des connaissances discutées par Inkpen (2000). Le concept a été repris par Lane et Lubatkin (1998) en introduisant la notion de capacité d'absorption relative qui représente un prolongement de cette théorie élevée au niveau dyadique. Le concept s'appuie sur l'idée que les firmes ont une capacité d'apprentissage relative, c'est-à-dire qu'elle varie selon le partenaire. La capacité d'absorption d'une firme est basée sur :

-La capacité **de reconnaître et d'identifier** les connaissances clés et les connaissances utiles pour l'organisation dépend de la similarité de base de connaissances des deux partenaires, et la non spécialité des connaissances.

-La capacité **d'assimiler** les connaissances externes du partenaire repose sur la similarité structurelle entre les deux partenaires, c'est-à-dire, le degré de centralisation et de formalisation lors des répartitions des tâches, des responsabilités, de l'autorité et des décisions. Plus les deux structures organisationnelles sont similaires plus l'apprentissage est réussi, et plus la structure hiérarchique est formelle et centralisée moins l'apprentissage et le partage du savoir sont réussis.

-La capacité **d'appliquer** les connaissances pour des fins commerciales dépend de la similarité d'entreprendre les problèmes et les objectifs commerciaux. Ingham et Mothe (2000) expliquent dans la même logique que les firmes qui possèdent une expérience interne semblable de celle du partenaire, seraient plus aptes à utiliser les connaissances et les connaissances venant de l'extérieur.

Dans une tentative Lane et al.,(2001) appliquent la même théorie sur les joint-ventures internationales, et ils valident le lien positif entre capacité d'apprentissage, apprentissage et performances des joint-ventures internationales.

b. L'attitude des partenaires:

L'attitude des partenaires dépend de deux aspects : les intentions, la volonté et l'engagement de chaque partenaire.

- **Les intentions** : pour Hamel (1991) l'objectif des partenaires est de considérer le partenariat comme un moyen d'internaliser les connaissances créées en commun, ou les connaissances du partenaire. Les attentes d'internalisation sont grandes lorsque la firme voit la compétitivité comme étant basée sur les connaissances (Hamel et Prahalad, 1990), l'apprentissage aura lieu si les partenaires ont des intentions d'internalisation des connaissances. Même l'intention dépend de la perception des dirigeants vis-à-vis de l'importance de l'apprentissage, les attentes d'apprentissage sont grandes quand les connaissances que l'organisation veut acquérir du partenaire sont perçues comme critiques pour l'organisation entière et non seulement restreinte à la compétitivité d'un seul produit (Hamel, 1991).

- **la volonté et l'engagement** : l'engagement est souvent opposé à l'opportunisme, Lefaix -Durand et al., (2006) définissent l'engagement comme « la motivation ou la volonté de maintenir une relation et accepter des sacrifices à court terme dans ce but » (p. 210), ainsi l'engagement est évalué par le degré d'acceptation de la relation. L'engagement et la volonté sont, par conséquent, des conditions nécessaires à la construction (Durand, 2000). En d'autres termes, si le sommet stratégique n'est pas, lui-même, convaincu de l'utilité, sur le long terme, des rapports approfondis avec les partenaires, les connaissances ne pourront pas se développer.

Inkpen (2000), rajoute que l'intention influence l'engagement et l'allocation des ressources pour le processus d'apprentissage, elle influence spécifiquement la décision d'initier le mécanisme d'apprentissage, cette décision est un facteur clés pour comprendre comment l'apprentissage réussit dans les partenariats Inkpen et Dinur (1998).

c. L'expérience dans la gestion des partenariats:

La participation de l'organisation à un partenariat réussit en terme d'apprentissage, dépend des expériences d'organisations passées dans la gestion des coopérations (Ingham, 1994 ; Simonin, 1997 ; Annand et Khanna, 2000). La littérature sur le sujet de l'expérience est très variée, Kale et al., (2002) de leur côté montrent que l'existence d'une fonction dédiée à la gestion des partenariats influence positivement le succès du partenariat, ou encore l'existence d'une corrélation positive entre l'expérience dans la gestion des partenariats et la performance d'un partenariat (Kale et Singh, 2007).

2.3. Les déterminants liés à la relation entre les partenaires:

Les déterminants liés à la relation sont nombreux, nous essayons de les regrouper dans ces trois points :

a. Le capital relationnel

Le capital relationnel se réfère selon Kale et al., (2000), à « La relation étroite entre les individus des partenaires de l'alliance conduisant à l'établissement d'un climat de confiance, d'amitié et de respect » (p. 218).

Sako, (1991) définit deux formes de confiance :

1. La confiance basée sur les connaissances, elle se traduit par la croyance que l'autre partie dispose des connaissances nécessaires pour réaliser l'objectif de l'accord ;
2. La confiance basée sur le bon vouloir du partenaire, c'est-à-dire, la croyance que le partenaire agira dans l'intérêt mutuel des parties du partenariat.

Les deux formes de confiance permettent :

- le développement d'un environnement d'échange qui facilite le transfert,

- la favorisation de la protection des connaissances et la création un contrôle social informel qui repose sur des codes de conduites,
- la facilitation de l'identification et de l'accès aux connaissances importantes pour le personnel,
- l'augmentation de la transparence et la réduction de la peur des comportements opportunistes.

Pour Crossan et Inkpen (1995) la confiance favorise les comportements d'ouverture, de communication et de partage d'informations indispensables à tout apprentissage. Le climat de confiance dans une relation de partenariat favorise donc l'apprentissage (Kale et al., 2000 ; Ingham et Mothe 2000 ; 2003). Le capital relationnel d'après Kale et al., (2000) est influencé à son tour par la gestion du conflit. Le développement de la confiance dépend Selon Lefaix-Durand et al., (2006) en grande partie de variables liées aux acteurs en présence telles que la culture et les valeurs partagées, les habiletés communicationnelles des personnes impliquées dans le partenariat, l'intégrité, la sincérité, l'honnêteté, la transparence, la bonne volonté, la prévisibilité, la connaissance et l'expertise des partenaires ainsi que le respect de la confidentialité des informations échangées.

b. Les interactions entre les individus:

Les interactions fréquentes entre les membres partenaires favorisent l'apprentissage (Crossan et Inkpen, 1995), parce que les connaissances sont le fruit de l'interaction entre les individus, Ingham et Mothe (2003) rajoute que la notion d'interaction ne signifie pas nécessairement une présence simultanée des individus qui interagissent. Mais elle suppose l'échange, le partage et la confrontation de connaissances individuelles, et en particulier « un dialogue entendu comme une enquête collective qui permet de promouvoir la communication et de ce fait l'apprentissage » (p. 113).

c. Les expériences passées avec le partenaire :

Si les partenaires ont déjà travaillé ensemble avant le partenariat, ils auront une compréhension basique des connaissances et de connaissances du partenaire, Gulati (1995) dit que les expériences communes génèrent une base initiale d'une confiance inter-partenaire, cela selon Inkpen (1998) donne un coup de pouce à l'apprentissage et à la construction de la relation dès le départ. L'apprentissage est un processus cumulatif (Grant 1996) où la performance de l'apprentissage augmente quand l'objet de l'apprentissage est relié à ce qu'en sais précédemment, c'est-à-dire nous apprendrons ce que nous comprenons.

En plus des liens entre les déterminants et l'apprentissage, les auteurs, comme nous venons de le voir, s'intéressent aux liens entre les déterminants, et leurs influences sur leurs développements indépendants.

Les résultats de l'apprentissage organisationnel ne se manifestent pas seulement par le développement des ressources et des connaissances mais, nous allons voir, qu'il est source de plusieurs résultats « outputs ».

3. Les résultats de l'apprentissage organisationnel dans les relations de partenariat:

Nous résumons les outputs pour les partenaires dans trois points :

a. Les partenariats représentent un lieu de développement des connaissances (des connaissances, des savoir-faire et des attitudes) et des ressources (une nouvelle technologie, de nouveaux matériaux ou équipements) soit par acquisition de celles du partenaire, par création de nouvelles, ou par accumulation des expériences, qui se manifestent en forme de connaissances relationnelles (Persais, 2004) ou en savoir-faire coopératif (Simonin 1997).

b. Une source de rente relationnelle : la rente relationnelle est une notion développée par Dyer et Singh (1998), ils la définissent comme « un profit supra normal généré en commun dans une relation d'échange qui ne peut pas être générée par l'une des firmes agissant seule et qui peut uniquement être créée à travers des contributions idiosyncrasiques communes de chaque partenaire spécifique de l' partenariat », (p.662). La rente relationnelle est générée aux niveaux dyadique de la relation et elle dépend de quatre facteurs : actif spécifique à la relation, routine de partage des connaissances, apport de ressources complémentaires et gouvernance efficace.

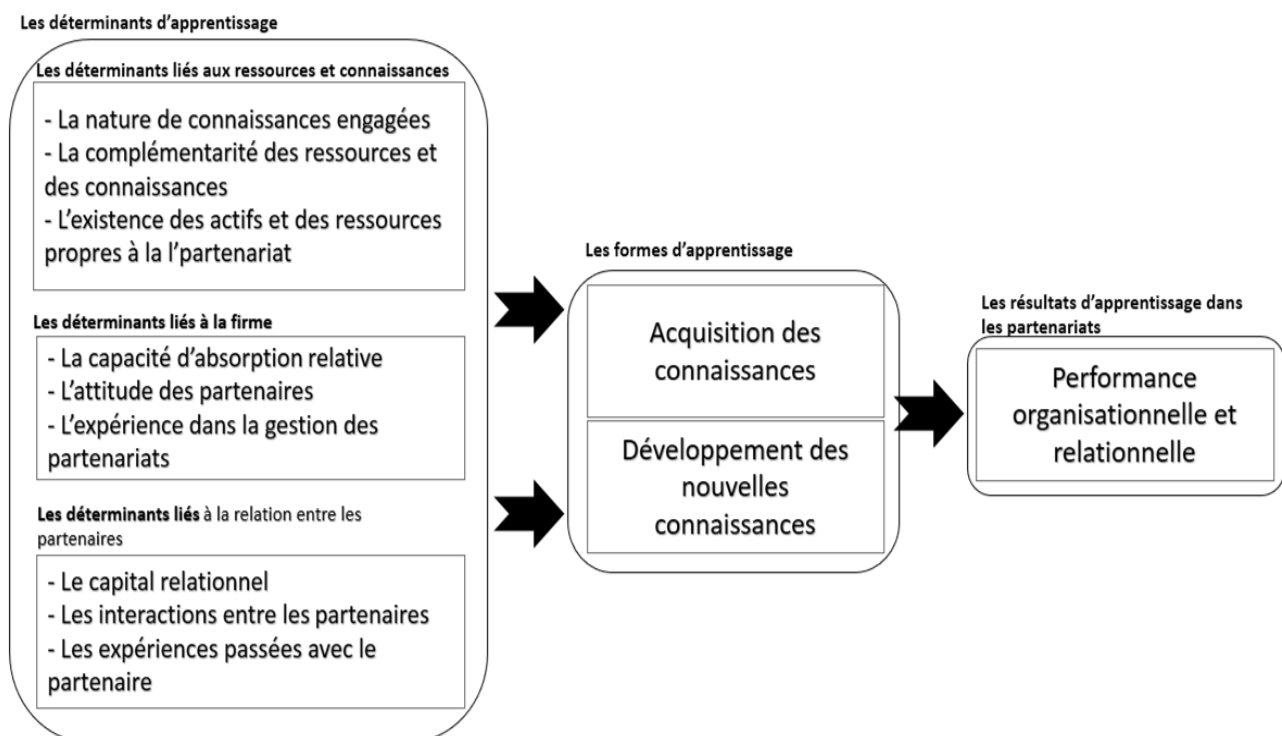
c. L'apprentissage dans les coopérations est une source de performance : il existe peu de travaux sur le lien entre apprentissage et performance du partenariat (Brulhart, 2005)

d. L'apprentissage dans les coopérations est une source de performance : il existe peu de travaux sur le lien entre apprentissage et performance du partenariat (Brulhart, 2005). Il existe des recherches sur les effets de l'expérience (Brulhart, 2005 ; Anand et Khanna, 2000 ; Kale et al., 2002), et l'internalisation (Lane et al., 2001 ; Lyles et Salk, 1996) mais peu de travaux, à notre connaissance, sur la création des connaissances, et ça peut être un sujet à développer dans l'avenir, très vaste et très enrichissant.

4. Conclusion

Les partenariats stratégiques ne représentent pas seulement un mode d'accès à ces ressources et connaissances, mais elles sont aussi un moyen d'injection du sang neuf dans l'organisation,

à travers l'acquisition et le développement de nouvelles connaissances. Nous résumons la littérature sur la dynamique d'apprentissage dans les partenariats, par un modèle, dans le schéma suivant, qui contient trois niveaux : le premier niveau concerne les déterminants et les antécédents de l'apprentissage, le deuxième pour les formes d'apprentissage, et le troisième pour les résultats et les outputs de l'apprentissage.



Synthèse de la dynamique d'apprentissage dans les partenariats

Cette dynamique d'apprentissage est très complexe, les recherches sur le thème s'intéressent à trois niveaux, les antécédents (liés aux ressources et connaissances engagées, aux firmes partenaires et aux relations entre les partenaires), les formes d'apprentissage (acquisition, création et accumulation de l'expérience) et les résultats ou les outputs de l'apprentissage (nouvelles ressources et connaissances, rente relationnelle et performance du partenariat). Le modèle que nous proposons dans ce travail représente la synthèse de la dynamique d'apprentissage dans les coopérations. Cet article fournit de nouvelles idées et permet de tirer de précieuses leçons en matière d'apprentissage dans les partenariats, les études futures

peuvent apporter des résultats plus intéressants en validant empiriquement le modèle présenté théoriquement.

5.References:

1. Anand B. N., Khanna T., (2000), **Do firms learn to create value? The case of alliances**, Strategic Management Journal, 21(3): 295–315.
2. Brulhart F.(2005),**Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivenceinterpersonnelle :Quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?**, Management, 8: 4, 167-191.
3. Cohen W., Levinthal D., (1990), **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation**”, Administrative Science Quarterly, vol. 35, p. 128-152.
4. CrossanM etInkpen A, (1995), **The subtle art of learning though alliances**, Business Quarterly, vol. 60, n° 2, p. 68-78.
5. Doz Y. (1994). **Les dilemmes du management des compétencesclés**, Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pp. 92-104.
6. Durand T., (2000), **L'alchimie de la compétence**, Revue française de gestion, n° 127, janvierfévrier, p. 84-102.
7. Dyer J., Singh H., (1998), **The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage**, Academy of Management Review, vol. 23, n° 4,p. 660-679.
8. Grant R, (1996), **Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration**," Organization Science, n °7, pp. 375-388.
9. Gulati R., (1995), **Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choices in alliances**, Academy of Management Journal 38(1): 85–112.
10. Hamel, G., (1991),**Competition for competence and inter-partner learning withininternational strategic alliances**, Strategic Management Journal, Vol.12, p.83-103.
11. Ingham M. (1994), **L'apprentissageorganisationnel dans les coopérations**, Revue française de gestion, janvier-février, p 105-121.
12. Ingham M. et Mothe C., (2003), **Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique**, Revue française de Gestion, n° 143(2), p. 111-128.
13. Ingham M., Mothe C., (2000), **Les déterminants de l'apprentissageorganisationnel**, Revue française de gestion, n° 127, janvier-février, p. 71-79.
14. Inkpen A.C., (1998), **Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances**, European Management Journal, vol. 16, n° 2, p. 223-229.
15. Inkpen A.C., (2000), **« A note on the Dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope »**, Strategic Management Journal, Jul, Volume 2, Issue 7, PP.775-779.
16. Inkpen AC. et Dinur A., (1998), **Knowledge management processes and international joint ventures**, Organization Science 9: 454–468.
17. Kale P, Dyer J, Singh H, (2002), **Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function**, Strategic Management Journal, 23(8): 747–767.

18. Kale P, Singh H, (2007), **Building Firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success**, Strategic Management Journal, 28(1): 981–1000.
19. Kale P., Singh H., Perlmutter H., (2000), **Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital**, Strategic Management Journal, vol. 21, p. 217-237.
20. Lane P., Lubatkin M., (1998), **Relative absorptive capacity and inter-organizational learning**, Strategic Management Journal, vol. 19, p. 461-477.
21. Lane P., Salk J E., et lyles M A., (2001), **Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures**, Strategic Management Journal, vol. 2, p. 1139–1161.
22. Lefaix-durand A., Poulin D., Beauregard R. et Kozak R., (2006), **Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives**, Revue française de gestion, 5, n° 164, p. 205-227.
23. Lyles MA, Salk JE, (1996), **Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures**, Journal of International Business Studies, 27(5): 877–904.
24. Mâalaoui A., (2006), **l'apprentissage interorganisationnel dans les alliances stratégiques entre PME: vers un modèle en 3B**, communication, VIIIe CIFEPME, Octobre, (HEG) Fribourg, Suisse.
25. Mothe C. Quélin B, (2000), **Creating competencies through collaboration: the case of EUREKA R&D Consortia**, european management journal, vol. 18, p. 590-604, n° 6, 2000.
26. Mowery, D. C., J. E. Oxley and B. S. Silverman, (1996), **Strategic alliances and interfirm knowledge transfer**, Strategic Management Journal, Winter, Special Issue, 17, pp. 77–92.
27. Persais E, (2004), **Les compétences relationnelles peuvent-elles avérer stratégiques ?**, Revue française de gestion, n° 148, p. 119-145.
28. Prahalad C, Hamel G., (1990), **The core competence of the corporation**, Harvard Business Review, 68(3): 79–91.
29. Quélin B, R&D **Apprendre plus en apprenant ensemble**, Article du journal Les Echos, l'Art de l'Entreprise Globale, 3/12, 25 Septembre 1998
30. Simonin B., (1997), **The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization**, Academy of Management Journal, 40:5, 1150-1174.
31. Simonin B., (1999), **Transfer of marketing know-how in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity**, Journal of International Business Studies, 30 (3), 463-490.