

Les formes d'apprentissage organisationnel dans les
coopérations : Le cas des multinationales
Forms of Organizational Learning in Partnerships : A Case of
Multinationals

Kahia Ahmed Chakib
Université de Batna 1 (Algérie), ahmedchakib.kahia@univ-batna.dz

Reçu le:25/09/2022 Accepté le:23/11/2022 Publié le:18/06/2023

Résumé Notre étude démontre l'importance des partenariats dans le développement de la firme, et de faire une synthèse des opportunités qui s'offrent à l'organisation en termes d'apprentissage organisationnel. Les partenariats permettent le développement de nouvelles connaissances soit par l'acquisition des connaissances du partenaire, l'accumulation du savoir coopératif, la création des connaissances en commun ou par transfert de connaissance. Les données de l'étude sont recueillies auprès de 126 multinationales pour faire l'objet d'analyses statistiques descriptives. L'étude fournit une vérification empirique de l'existence de plusieurs formes d'apprentissage organisationnel de connaissances dans les partenariats. Notre travail ouvre des perspectives de recherche intéressantes qui nécessitent un travail empirique approfondi. Mots clés : Partenariats, Connaissances, Apprentissage organisationnel.	Abstract: Our study demonstrates the importance of partnerships in the development of the firm, and of synthesizing the opportunities available to the organization in terms of organizational learning. Partnerships allow the development of new knowledge either by acquiring the partner's knowledge, accumulating cooperative knowledge, creating knowledge jointly or by transferring knowledge. the study data is collected from 126 multinationals for descriptive statistical analysis. The study provides an empirical verification of the existence of several forms of organizational knowledge learning in partnerships. Our work opens up interesting research perspectives that require in-depth empirical work. Keywords : Partnerships, Knowledge, Organizational learning.
--	--

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

1. Introduction :

L'incertitude, la complexité, l'évolution très rapide des technologies, l'arrivée des nouveaux concurrents plus coriaces issus des économies émergentes et une demande à la fois fragmentée et globalisée, sont toutes des caractéristiques de l'environnement actuel auquel les entreprises doivent s'adapter. Pour faire face aux enjeux de créativité, d'innovation et de flexibilité, les entreprises se trouvent dans l'obligation de modifier profondément leurs stratégies. Ces modifications ont poussé les praticiens et les chercheurs à s'intéresser aux liens qui existent entre les actions stratégiques et la performance des organisations. La création de savoir-faire et de connaissances constitue aujourd'hui l'une des priorités du management des entreprises. Entendues comme des ressources stratégiques, les connaissances vont influencer l'avenir des entreprises, au travers des innovations technologiques, des nouveaux produits ainsi que de la recherche et de l'ouverture de nouveaux marchés. Motivées par un accès à des ressources et à des connaissances externes, les entreprises multiplient les formes de partenariat et de collaboration avec des partenaires, dans le but de combler le fossé des connaissances au sein de l'organisation. Dans notre travail ne nous procédons pas précisément à l'analyse de cette nouvelle approche en raison de sa particularité, mais nous focalisons notre attention sur le management des connaissances dans le contexte inter organisationnel et la théorie de l'apprentissage organisationnelle, pour étudier les caractéristiques de l'apprentissage organisationnel dans les partenariats.

L'objectif fondamental consiste à répondre, ou du moins, à apporter des éléments de réponses, aux deux principales interrogations suivantes : Quelles sont les formes de développement de connaissances dans les partenariats ? Quels types de connaissances les organisations peuvent-elles développer dans ce type de partenariat ?

Nous proposons alors les hypothèses suivantes :

H1 : Les partenariats entre entreprises permettent de développer différentes formes d'apprentissage organisationnel

***Les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations :
Le cas des multinationales***

H2 : Les partenariats entre entreprises permettent de développer différentes formes de connaissances

Plusieurs raisons nous ont poussés à cette problématique dans le contexte spécifique des partenariats verticaux. Les études sur ce sujet accordent une large place aux notions de transfert et d'intégration de connaissances dans les partenariats. En revanche, les déterminants et le processus de la création de nouvelles connaissances, ont été, à notre connaissance, moins abordés, voire négligés dans la littérature, celle-ci ne concerne dans la majorité des cas que le cas des partenariats horizontaux et spécifiquement les alliances en R&D.

2. Les partenariats comme lieu d'apprentissage

2.1. Les raisons des partenariats

Il existe plusieurs motivations et objectifs, poussant les firmes à former des partenariats (Kogut, 1988 (P.319) ; Hagedoorn, 1993 (P. 371) : l'économie de coûts, le pouvoir de marché, l'acquisition de technologie, le savoir-faire et les connaissances ou aussi l'apprentissage organisationnel. La coopération permet de tendre vers des objectifs communs tout en percevant, une autonomie, une indépendance et des intérêts propres à chaque firme. Les coopérations et les alliances sont considérées comme un moyen qui véhicule la création de valeur (Anand et Khanna, 2000, P. 295), elles donnent un avantage concurrentiel aux firmes partenaires (Ziggers et Duysters 2004, P. 2). L'apprentissage organisationnel constitue un des motifs avancés pour expliquer l'existence des alliances (Fiol et Lyles, 1985, P.803), et qu'une organisation peut apprendre à partir de l'expérience des autres. Une relation inter organisationnelle est considérée comme un processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, de service et technique dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel (Anderson et Narus, 1991, P. 95). Cette définition est très large et met en évidence l'importance de tirer des bénéfices mutuels, mais cette définition n'intègre pas toutes les motivations et les objectifs qui poussent les organisations à coopérer. Gulati (1995, P. 85) définit le partenariat

comme Un accord initié volontairement, qui implique l'échange, le partage et le co-développement, c'est une association entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité en coordonnant, les ressources, connaissances et les moyens nécessaires (Garrette et Dussauge (1995, P. 25). La littérature sur le sujet, accorde plus d'importance à deux problématiques, l'acquisition et l'internalisation des connaissances et la mobilisation des connaissances et des compétences des partenaires, alors que les partenariats peuvent couvrir non seulement l'acquisition de connaissances, mais aussi une véritable création de connaissances et de valeurs (Mothe et Quélin 2000, P. 590).

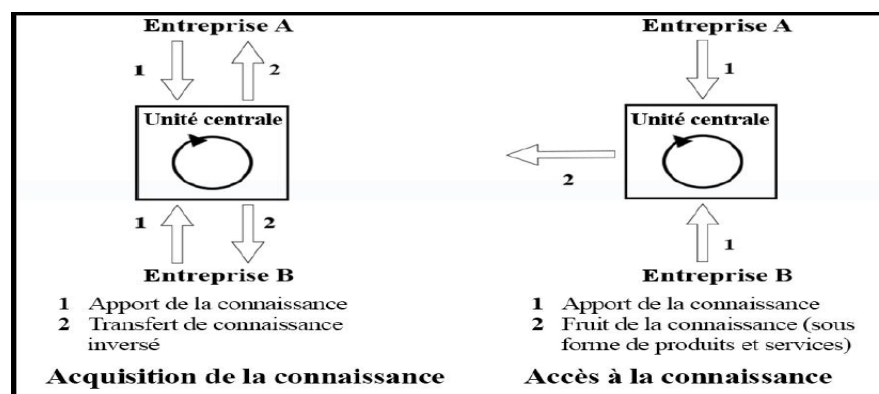
2.2 L'apprentissage dans les partenariats

L'acquisition des nouvelles connaissances par le biais des collaborations peut produire d'énormes avantages, en particulier pour les organisations qui ne sont pas capables ou ont des difficultés à développer des connaissances au sein de leurs frontières. Pour optimiser cet apprentissage, l'organisation doit agir sur trois dimensions simultanément, les ressources et les connaissances engagées, la situation de la firme et la relation entre les partenaires (Kahia et Guerziz, 2019, P.175). L'apprentissage inter organisationnel de connaissances est considéré comme essentiel pour assurer une plus grande efficacité et une plus grande productivité (He et al., 2011, P. 224 ; Buckley et al., 2009, P. 25). Comme le notent Squire et al. (2009, P. 84), l'organisation qui peut assurer le transfert et l'absorption des connaissances à travers ses frontières, accumule une série d'avantages de performance. De même, Pérez-Nordtvedt et al. (2008, P. 714) suggèrent que l'apprentissage inter organisationnel de connaissances contribue à une augmentation des stocks de connaissances de l'organisation, et affecte ses résultats grâce au développement conjoint des ressources humaines et de la performance (Kahia, 2013, P. 138). Le principal motif de nombreuses activités de partage des connaissances entre les organisations est le désir d'apprendre et d'obtenir de précieuses ressources y compris les connaissances, les compétences et les technologies possédées par les autres organisations (Ranft et Lord, 2002, P.420 ; Ahuja et Katila, 2001, P.197). Linder et al. (2003, P. 43) dans une étude de quarante

Les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations : Le cas des multinationales

organisations internationales couvrant plusieurs industries, révèlent que 45 % de leurs innovations proviennent de sources externes. De même, Inkpen (2000, P. 775) note que Sony a établi divers partenariats avec des entreprises informatiques et de télécommunications, pour permettre à son personnel à différents niveaux de l'organisation d'accéder aux nouvelles connaissances de ses partenaires. L'accès aux connaissances externes, peut également être un motif du partenariat. Grant et Baden-Fuller (2004, P.61) distinguent deux modes d'accès aux connaissances. Ils distinguent l'accès des connaissances et l'acquisition des connaissances dans les alliances stratégiques. L'accès à la connaissance est la combinaison des connaissances de différentes organisations engagées dans une relation pour développer des nouveaux produits ou services (Inkpen et Beamish, 1997, P. 177), chaque membre de cette relation accédant au stock de connaissances de son partenaire pour exploiter les complémentarités entre les organisations, avec l'intention de maintenir leurs bases spécialisées de connaissances distinctives (Grant et Baden-Fuller, 2004, P. 61; Buckley et al., 2009, P. 25). Au contraire, l'acquisition des connaissances est le fait d'obtenir une connaissance qui a le potentiel de modifier l'étendue (scope) des connaissances spécialisées de l'organisation acquéreuse. La figure (1) illustre les deux modes de transfert.

Figure N° 1. Les modes d'apprentissage de connaissances inter organisationnel.



Source : Barley et al., 2017, P. 30.

Selon Grant et Baden-Fuller (2004, P. 63), l'accès à la connaissance dans les partenariats se produit quand les organisations ont tendance à ne pas s'écarter sur leurs compétences-clés et de leur base de connaissances respective. Dans ce cas, les partenaires ne souhaitent pas acquérir des connaissances qui n'améliorent pas leurs stocks de connaissances spécialisées. C'est le cas des partenaires qui proviennent de différentes industries.

3. les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations

3.1. Une reconceptualisation d'apprentissage dans les coopérations

Nous présentons une grille d'analyse qui présente les formes d'apprentissage dans les partenariats, et qui peuvent être distingués en fonction de deux dimensions :

a. Le bénéfice généré par le développement des compétences : qui oppose le bénéfice privé dont profite une seule organisation, et le bénéfice partagé, celui où tous les partenaires bénéficient d'un apprentissage et d'une amélioration de compétences.

b. La nature de l'apprentissage : cette dimension est reliée aux travaux de Koenig (1994, P. 76), ainsi nous distinguons entre :

- une production de connaissances dans et par l'apprentissage d'un savoir et d'un savoir-faire et la réflexion dans l'action, c'est-à-dire, un apprentissage recherché par l'organisation qui se tourne vers l'intelligence de l'expérimentation portant sur une réflexivité constructive,

- Et une production de connaissances qui porte sur l'accumulation positive et la diffusion de savoir durable, autrement dit un apprentissage fait ou émergent.

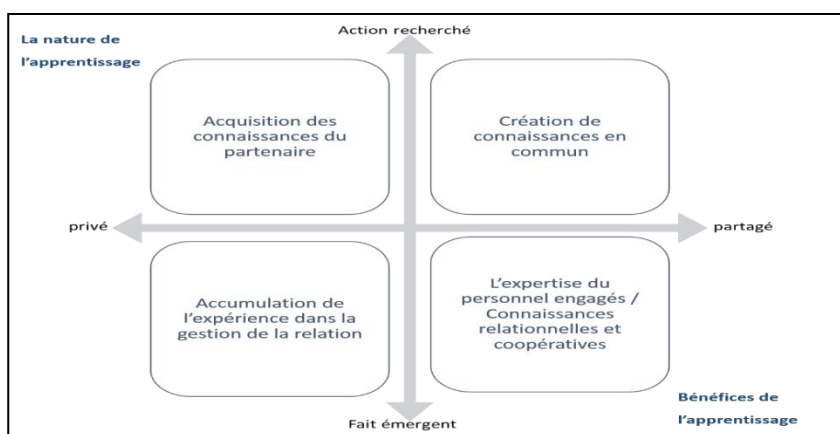
L'objectif de la grille est de distinguer les quatre différents modes de développement de compétences, même ceux qui peuvent coexister

Les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations : Le cas des multinationales

dans le même partenariat, car l'organisation peut réaliser simultanément plusieurs apprentissages.

La figure (2) représente un outil utile aux praticiens, en se positionnant sur elle, ils déterminent le type d'apprentissage effectué par leur organisation, ils ont une idée des actions nécessaires sur les déterminants et les conditions à optimiser pour réussir l'apprentissage.

Figure N° 2. Les formes d'apprentissage dans des relations inter



organisationnelles

Source : Elaborer personnelle

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, Et une autre forme d'apprentissage concernant le contexte général du partenariat.

3.1. Les différentes formes d'apprentissage dans les coopérations

3.1.1. L'acquisition des connaissances du partenaire : Selon Kale et al, (2000, P 217), l'apprentissage dans les alliances se réfère à : « ...learningthatinvolves the acquisition or internalization of somecritical information, know-how, or capabilitypossessed by the partner » (p. 220). [L'apprentissage inclut l'acquisition et l'internalisation de quelques informations critiques, de savoir-faire ou

des connaissances possédées par le partenaire]. L'alliance dans ce cas est un moyen d'acquérir les connaissances des partenaires. De cette définition nous comprenons que les connaissances existaient déjà chez le partenaire et que le partenariat représente juste un moyen pour les acquérir. Pour Hamel et al., (1989, P. 133), les partenariats sont une fenêtre sur les connaissances du partenaire, où la firme cherche à acquérir des connaissances tout en protégeant ses propres connaissances. Dans cette perspective, Hamel et al., (1989, P. 133) et Khanna et al., (1998, P. 193), qualifient le comportement des organisations comme une course à l'apprentissage, où chaque partenaire essaye de s'approprier les connaissances de l'autre tout en limitant l'accès à ses propres connaissances.

3.2. Le développement de nouvelles connaissances en commun :

Les partenariats peuvent être un lieu de développement de nouvelles connaissances. Quélin (1997, P. 139) définit trois formes de nouvelles utilisations des connaissances de l'organisation dans les partenariats : l'élargissement de l'application des connaissances actuelles, la combinaison des connaissances préexistantes avec des connaissances complémentaires et la création de nouvelles connaissances :

a. L'élargissement de l'application des connaissances qui ne sont pas similaires aux activités originales de l'organisation, dans ce cas, les ressources et les connaissances sont disponibles mais elles ne sont pas transférables. Le partenariat est un moyen efficace pour donner de la valeur de ces ressources et connaissances quand ces processus ne sont pas réalisés dans le marché. Cette opération présuppose la contribution des partenaires, le partage des tâches et des rôles, le partage des dépenses et le partage des profits générés.

b. La combinaison des connaissances préexistantes et complémentaires qui ne sont pas possédées par la firme. Cet objectif est centré sur le besoin à accéder à des actifs possédés par d'autres firmes dans le but de remédier à de nouvelles difficultés ou pour générer un processus d'innovation (Teece, 1986, P. 285), celui-ci demande des connaissances, des savoir-faire et des actifs spécifiques complémentaires, pour but de créer des nouvelles activités, des nouveaux marchés, des nouvelles technologies ou de nouveaux

Les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations :
Le cas des multinationales

équipements. Cette forme du partenariat est caractérisée par une dépendance unilatérale et des ressources co-spécialisées. L'exemple de Gemplus illustre parfaitement ce type partenariat et d'apprentissage.

c. La création des nouvelles connaissances qui repose sur un besoin de répondre à une demande non satisfaite, créer un nouveau segment de marché et saisir des opportunités. Ce type d'apprentissage est très différent des deux autres. Les partenaires ne peuvent pas estimer le coût potentiel et on entrevoit une ambiguïté sur les garanties d'engagement et de participation des parties concernées. Dans ce cas, pour créer des nouvelles connaissances on trouve un très grand échange de connaissances à court terme, et un partage de profits sur le long terme. Il existe donc une incertitude significative concernant la sélection du partenaire pour la création du partenariat. En effet, ceci est dû au grand doute en ce qui concerne les intentions des partenaires et la maîtrise de connaissances par ces derniers. Ce type d'apprentissage est caractérisé par un très haut niveau d'incertitude du succès du projet, et une longue durée de vie du projet pour développer les nouvelles ressources. La création de nouvelles connaissances engage les partenaires dans un comportement purement coopératif (Prévot, 2007, P. 183), où le partenariat entre partenaires est l'objet de certaines dynamiques (Quélin, 1997, P. 139) :

- La création de connaissances communes, par exemple dans Le R&D, on trouve : l'échange d'information technique, la confrontation des méthodes de calcul ou encore la comparaison des projets en charge ;
- l'établissement des règles fonctionnelles, par exemple des réunions régulières, une structure décisionnelle et un partage de responsabilité ;
- Et le développement de routines inter organisationnelles (Powell et al., 1996, P. 116), qui stabilisent le processus de création de nouvelles connaissances.

3.3. L'apprentissage du contexte général du partenariat

L'apprentissage dans les partenariats ne se limite pas uniquement à l'acquisition des ressources et des connaissances des partenaires et à

la création de connaissances communes, mais les partenariats donnent lieu à d'autres natures supplémentaires d'apprentissages, qui concernent le contexte général du partenariat (Ingham, 1994, P. 105). Nous résumons ces apprentissages en deux formes : l'apprentissage de la gestion des partenariats et l'apprentissage lié à la relation avec le partenaire.

a. **L'apprentissage de la gestion des partenariats** : L'organisation apprend à gérer les partenariats, grâce aux leçons tirées des succès et des échecs dans les partenariats passées (Doz 1996, P. 92 ; Kanter, 1994, P. 96). La multiplication des accords à travers une capitalisation des expériences de partenariats permet de construire, d'affiner et de perfectionner des routines organisationnelles spécifiques à la gestion et à la coordination (Ingham, 1994 ; Brulhart, 2005), il existe selon Simonin (1997, P. 1150) une autre forme d'apprentissage, ce lui d'apprendre à apprendre des partenariats, pour pouvoir tirer des bénéfices dans les futurs partenariats de l'organisation. Cet apprentissage donne à l'organisation une nouvelle compétence, qui permet un avantage coopératif. (Kanter, 1994, P. 96) définit l'apprentissage de la gestion des partenariats comme d'un avantage coopératif qui permet de créer et de maintenir des partenariats coopératifs. Pour Persais (2004, P. 131) il représente une connaissance relationnelle qui désigne « cette capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur-clé de l'environnement ». Simonin, (1997, P 1150) parle d'un savoir-faire coopératif.

b. **L'apprentissage de la relation avec le partenaire** : Les partenaires acquièrent une expérience de l'accumulation de relation avec le même partenaire en particulier (Kahia 2017, P. 230), au long du processus du partenariat ou des expériences ultérieures communes. L'objectif de cet apprentissage et de développer des connaissances spécifiques au partenariat avec un partenaire spécifique, ces connaissances permettent une amélioration de la coordination, une facilitation du fonctionnement du partenariat et un dynamisme de la performance de la relation (Brulhart, 2005, P. 167).

***Les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations :
Le cas des multinationales***

Nous avons pu identifier dans la littérature les différentes typologies de l'apprentissage dans les partenariats. Pour résumer, le partenariat permet à l'organisation d'acquérir, de développer différents types de connaissances, les savoirs scientifiques, les savoir-faire techniques, les connaissances de gestion des partenariats et des connaissances concernant une relation spécifique à un partenaire, ou des ressources telles que des équipements et des nouvelles technologies. Le partenariat permet aussi de créer de nouvelles opportunités d'applications des connaissances préexistantes ou de créer des connaissances grâce à une complémentarité de connaissances engagées.

5. La méthodologie de la recherche

Pour la vérification de notre proposition des formes d'apprentissage dans les coopérations sur un plan empirique, nous avons adopté une approche quantitative, avec une démarche d'enquête qui utilise le questionnaire comme outil, et une analyse statistique descriptive. Les statistiques descriptives s'avèrent être particulièrement utiles dans ce travail de recherche, elle nous donne une idée préalable pour caractériser la réalité des pratiques relatif aux différentes formes d'apprentissage.

5.1. Le choix du terrain

Notre intérêt pour les multinationales et leurs partenaires se justifie par le profond changement pour développer de nouvelles solutions et devenir plus compétitive. L'ouverture de ces entreprises sur l'extérieur constitue un autre atout dans le contexte mondial actuel. Le progrès s'appuie aussi sur l'adoption de nouvelles pratiques de partenariats qui sont donc de plus en plus en vogue. Tous ces atouts et changements font des multinationales un terrain approprié et opportun pour réaliser notre enquête.

5.2. Mesure des construits

Suite à la définition des différents construits faisant l'objet des échelles de mesure, la deuxième étape a été consacrée à générer un ensemble d'items, à la fois sur la base d'échelles préexistantes et à

partir de la littérature consacrée aux coopérations et au partenariats. L'étape de l'opérationnalisation des variables commence dans un premier temps, par l'enrichissement des échelles issues des recherches antérieures et leur adaptation au contexte de notre étude. Dans un second temps, les échelles manquantes ont été créées spécifiquement pour l'étude.

Pour l'opérationnalisation de la variable « forme d'apprentissage des nouvelles connaissances », nous nous sommes basés sur les études précédemment cités dans la partie théorique. Pour développer une échelle à cinq items, liée aux développements. Ces items évaluent l'acquisition des connaissances du partenaire, le développement des nouvelles connaissances en commun, la combinaison et la confrontation des connaissances à un nouveau contexte, l'amélioration des connaissances liées à l'apprentissage et l'amélioration de l'expertise et la créativité chez les expatriés.

Pour l'opérationnalisation de la variable « formes d'apprentissage liées au contexte général du partenariat », nous avons développé une échelle à quatre items. Les quatre items évaluent l'amélioration de l'image d'un bon partenaire, l'amélioration de la gestion de la relation, l'amélioration de l'évaluation du partenaire et la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Les formes d'apprentissage dans les coopérations sont mesurées à travers les expressions suivantes (tableau 1) :

Tableau 1. Les items des variables de la recherche

Les formes d'apprentissage	Items
Les formes d'apprentissage d'acquisition des connaissances du partenaire	- la coopération permet à votre entreprise d'acquérir les savoir-faire de votre partenaire.

***Les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations :
Le cas des multinationales***

Les formes d'apprentissage de développement de nouvelles connaissances	- la coopération permet à votre entreprise de développer de nouvelles connaissances en commun avec votre partenaire. - la coopération permet à votre entreprise de combiner et confronter ses connaissances à une nouveauté extérieure. - La coopération permet à votre entreprise d'améliorer les connaissances et les savoir-faire liés à l'apprentissage - La coopération permet à votre entreprise de stimuler l'esprit créatif chez les expatriés engagés, en augmentant leur niveau d'expertise et leur polyvalence.
Les formes d'apprentissage liées au contexte général du partenariat	- La coopération vous permet d'améliorer votre image de bon partenaire - La coopération vous permet d'améliorer la gestion de vos partenaires - La coopération vous permet d'améliorer l'évaluation du partenaire -La coopération permet de mettre en œuvre des objectifs stratégiques généraux pour l'entreprise.

Source : Elaboration personnelle

Les échelles utilisées sont de type Likert. En plus, et dans le but de faciliter la tâche des répondants, nous nous limiterons généralement à l'usage d'échelles fermée de 7 points.

5.3. Collecte de données

Dans notre population Les personnes cibles occupent, en grande partie cible concerne des responsables de poste liés à une relation, un partenariat ou une alliance. Dans un premier un pré-test s'est déroulé auprès d'un échantillon composé de 4 personnes.

Dans un deuxième temps, l'administration du questionnaire a été réalisée en ligne via le site LinkedIn®, les répondants ont été contactés par une lettre envoyée par message électronique (e-mail, courriel). Les courriels ont été personnalisés. Chaque courriel était nominatif et contenait une lettre d'accompagnement qui expliquait le but et le cadre constitutionnel de l'enquête, la confidentialité des informations recueillies et le lien vers le questionnaire

L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 220 responsables, A la fin du processus, nous avons obtenu 126 réponses exploitables ont fait l'objet des traitements statistiques.

5.4. Résultats

Nous décrivons l'ensemble des variables de l'étude en vérifiant pour chaque item constituant la variable, la moyenne, l'écart-type et la variance, parce qu'il s'agit de variables numériques. Le test des moyennes permet de décrire l'importance de la variable dans le modèle et sa significativité. La moyenne n'est pas toujours significative pour l'ensemble des réponses. Ainsi, nous allons calculer l'écart type, qui exprime la moyenne des distances par rapport à la moyenne. Un écart type élevé montre que les réponses sont éloignées de la moyenne, elle n'est alors pas significative. Pour évaluer la significativité de la moyenne, on calcule aussi le coefficient de variation, qui est égal au rapport entre l'écart type et la moyenne. Un coefficient de variation élevé indique une forte dispersion des réponses.

a. Description des formes d'acquisition et de développement des connaissances

L'acquisition des connaissances du partenaire, le développement des nouvelles connaissances en commun, la combinaison et la confrontation des connaissances à un nouveau contexte, l'amélioration des connaissances liées à l'apprentissage et l'amélioration de l'expertise et la créativité chez les expatriés.

Le tableau (2) présente la description des formes d'apprentissage d'acquisition et de développement des connaissances.

***Les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations :
Le cas des multinationales***

Tableau 2. La description des formes d'apprentissage d'acquisition et de développement des connaissances.

Description	N	Moyenne	E-type	var
Acquisition des savoir-faire du partenaire.	126	3.96	1.856	3.446
Développement de nouvelles connaissances en commun.	125	4.62	1.615	2.609
Combinaison et confrontant des connaissances à une nouveauté extérieure	126	4.63	1.667	2.780
Amélioration des connaissances et ses savoir-faire liés au partenariat	125	4.62	1.512	2.287
Stimulation de l'esprit créatif chez les expatriés engagés dans la collaboration.	125	4.38	1.908	3.642

Source : Élaboration personnelle

La conclusion qu'on peut tirer du tableau (2), est que les résultats montrent des moyennes qui révèle que l'apprentissage est très varié d'une entreprise à une autre, car la variance est élevée pour les cinq items représentatifs de la variable. Cela signifié que les entreprises apprennent plus ou moins des nouvelles connaissances de leurs partenariats.

b. Description des formes d'apprentissage liées la gestion de la relation

Les formes d'apprentissage liées la gestion de la relation est évalué en fonction de l'amélioration de l'image, de la gestion de la relation, de l'évaluation du partenaire et de la mise en œuvre des objectifs stratégiques, nous résumons les valeurs de la description dans le tableau 3

Tableau 3. Description des formes d'apprentissage liées à la gestion de la relation

Description	N	Moyenne	E-type	var
Améliorer l'image de bon partenaire.	126	4.82	1.587	2.518
Améliorer la gestion des relations	125	5.37	1.355	1.836
Améliorer l'évaluation du partenaire	126	5.20	1.397	1.952
Mettre en œuvre des objectifs stratégiques généraux pour l'entreprise	126	5.69	1.335	1.783

Sources : Élaboration personnelle

Nos résultats montrent des moyennes élevées avec une variance faible pour « la gestion de la relation », « l'évaluation du partenaire » et la « mise en œuvre d'objectifs stratégiques ». Pour l'item de « l'amélioration de l'image du bon partenaire » la moyenne n'est donc pas significative car la variance est trop élevée. En conclusion toutes les entreprises apprennent la gestion de la relation de leurs partenariats, et elles ont des réponses variées pour l'apprentissage d'amélioration de leurs images.

A partir de ces résultats statistiques nous confirmons nous deux hypothèses de recherche, à savoir que, les partenariats permettent différents types d'apprentissage et différentes formes de connaissances développées.

7. Conclusion

La littérature sur le management des connaissances intègre, comme nous venons de le voir, une dimension inter organisationnelle, les partenariats 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. Cette dynamique d'apprentissage est très complexe, les recherches sur le thème s'intéressent aux formes d'apprentissage (acquisition, création,

Les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations : Le cas des multinationales

accumulation de l'expérience et gestion de la relation) Dans ce travail nous avons représenté une synthèse des travaux sur la dynamique d'apprentissage dans les partenariats.

Les résultats et les contributions de cette étude permettent de tirer de précieuses leçons en matière d'apprentissage inter organisationnelle dans les partenariats, elle comporte quelques limitations qui peuvent ouvrir des pistes fructueuses pour les recherches futures.

Premièrement, cette étude se limite à une relation entre deux partenaires, les recherches futures doivent s'intéresser aux formes d'apprentissages sur tout un réseau, deuxièmement, cet apprentissage pourrait-il être un facteur de performance relationnelle d'un partenariat ou d'un ensemble de réseau ? Troisièmes, cette recherche se limite aux formes d'apprentissage, les recherches futures doivent s'intéresser aux conditions et aux antécédents de ses formes d'apprentissage.

Et en fin, le modèle de recherche théorique proposé, devrait faire l'objet d'une étude empirique dans différents environnements pour confirmer la validité théorique.

7. Liste Bibliographique :

1. Ahuja, G. et Katila, R., Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, Vol.22, N°3, 2001, P.197-220.
2. Anand B N., Khanna T., Do firms learn to create value ? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N°3, 2000, P. 295-315.
3. Anderson J. C., Narus J. A., Partnering as a focused market strategy, *California Management Review*, Vol. 33, N° 3, 1991, P. 95-111.
4. Barley et al., Valuing Multiple Trajectories of Knowledge: A Critical Review and Agenda for Knowledge Management Research, *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 1, 2017, P 25-48.
5. Brulhart F., Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? *Management*, Vol. 8, N° 4, 2005, P. 167-191.

6. Buckley, P., Glaister, K., Klijs, E. et Tan, H., Knowledge accession and knowledge acquisition in strategic alliances : the impact of supplementary and complementary dimensions, *British Journal of Management*, Vol.20, N°4, 2009, P.598-609.
7. Doz Y., Les dilemmes du management des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 1994, P. 92-104.
8. Dyer, J. et Singh, H., The relationalview:cooperativestrategy and sources of interorganizationalcompetitiveadvantage, *Academy of Management Review*, Vol.23, n°4, 1998, P.660-679.
9. Fiol M., Lyles M., Organizationallearning, *Academy of Management Review*, Vol.10, N°4, 1985, p. 803-813.
10. Garrette B., Dussauge P., Les stratégies d'alliance, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1995, 283 pages.
11. Grant, R.M. et Baden-Fuller, C., A knowledgeaccessingtheory of strategic alliances, *Journal of Management Studies*, Vol.41, N°1, 2004, P.61-84.
12. Gulati R., Doesfamiliaritybreed trust ? the implications of repeated ties for contractualchoices in alliances. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°1, 1995, P. 85-112.
13. Hagedoorn J., Understanding the rationale of strategictechnologypartnering:interorganizational modes of cooperation and sectoraldifferences, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N°5, 1993, P. 371-385.
14. Hamel G., Doz Y., Prahalad C. K., Collaboratewithyourcompetitors and win, *Harvard Business Review*, January-February, 1989, P. 133-139.
15. Ingham M., L'apprentissage organisationnel dans les partenariats, *Revue française de gestion*, janvier-février, 1994, P. 105-121.
16. Inkpen, A.C. et Beamish, P.W., (1997), Knowledge, bargaining power and the instability of international joint-ventures, *Academy of Management Review*, Vol.22, N°1, 1997, P.177-202.
17. Inkpen, A.C., A note on the Dynamics of learning alliances : competition, cooperation and relative scope, *Strategic Management Journal*, Vol.2, N°7, 2000, P.775-779.

***Les formes d'apprentissage organisationnel dans les coopérations :
Le cas des multinationales***

18. Kahia, A.CH., Les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances : Le cas de la relation client-fournisseur dans l'industrie française, thèse de doctorat, université de Provence, décembre 2013.
19. Kahia, A.CH., La dynamique de création et de transfert de connaissance dans le cadre du Management de la connaissance. Journal of economic studies and research in renewable energy, Vol 7, N°2, 2017, P. 230-249.
20. Kahia, A. CH., et Gurziz A., Les déterminants de l'apprentissage organisationnel dans les partenariats, Journal of international Economy and globalisation, Vol 2, Issue 1, P. 173-182, Mars 2019.
21. Kale P., Singh H., Perlmutter H., Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital, Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, P. 217-237.
22. Kanter R., Collaborative advantage, Harvard Business Review, july-august, 1994, P.96-108.
23. Khanna T., Gulati R., Nohria N., The dynamics of learning alliances : competition, cooperation, and relative scope, Strategic Management Journal, Vol. 19, 2000, P. 193-210.
24. Koenig G., Apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue Française de Gestion, vol. 97, 1994, P. 76-83.
25. Kogut B., Joint-ventures : theoretical and empirical perspectives. Strategic Management Journal, Vol. 9, N° 4, 1988, P. 319–332.
26. Linder, J., Jarvenpaa, S. et Davenport, T., (2003), Toward an innovation sourcing strategy, MIT Sloan Management Review, Vol.44, N°4, 2003, P.43-49.
27. Mothe C., Quélin B., Creating competencies through collaboration : the case of EUREKA R&D Consortia, European Management Journal, Vol. 18, N°6, 2000, P. 590-604.
28. Pérez-Nordtvedt, L.P., Kedia, B.L., Datta, D.K. et Rasheed, A.A., Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination, Journal of Management Studies, Vol.45, N°4, 2008, P.714-44.
29. Persais E, Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? Revue française de gestion, Vol. 148, 2004, P. 119-145.

30. Powell, W., Koput, K. et Smith-Doerr, L., Interorganisational collaboration and the locus of innovation : networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, N°1, 1996, p.116-145.
31. Prévot F, le management des connaissances dans le cadre de relations inter organisationnelles, XVème Conférence Internationale de AIMS, Annecy / Genève, Juin. 2006.
32. Prévot F, Coopétition et management des connaissances, *Revue française e gestion*, n° 176, 2007, P. 183-202.
33. Quélin B., Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances, in Sanchez R, Heene A (eds), *Strategic learning and knowledge management*. John Wiley & Sons, chap. 8, 1997, P. 139-160.
34. Ranft, A. et Lord, D., Acquiring new technologies and capabilities: a grounded model of acquisition implementation, *Organisation Science*, Vol.13, N°4, 2002, P.420-441.
35. Simonin B., The importance of collaborative know-how : an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N°5, 1997, P. 1150-1174.
36. Teece D., Profiting from technological innovation : implication for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, Vol. 15, 1986, P. 285-305.
37. Ziggers GW., Duysters G., Alliance Capabilities and Relational Capital : an Integrated Perspective, Working paper, Nijmegen School of management,
38. 2004, P. 1-18